



**Hochschule Wismar**

Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Fachbereich Wirtschaft



**Hochschule Wismar**

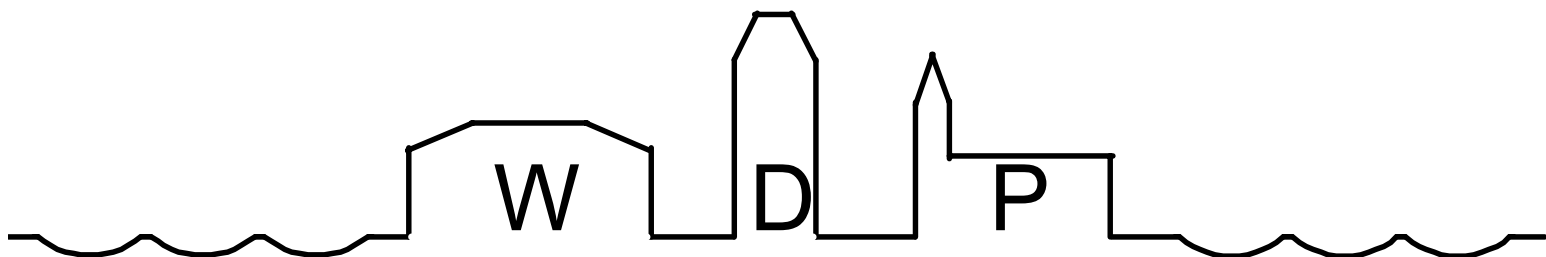
University of Technology, Business and Design

Department of Business

Jost W. Kramer

Produktivgenossenschaften als Instrument  
der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen  
zum Berliner Förderungskonzept

Heft 05 / 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](mailto:j.kramer@wi.hs-wismar.de)

ISSN 1612-0884  
ISBN 3-910102-29-8

JEL-Klassifikation M21, L22, J68

Alle Rechte vorbehalten.

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

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Anmerkungen zur eingetragenen Genossenschaft als Rechts- und Wirtschaftsform</b>	<b>5</b>
<b>3. Die Produktivgenossenschaft als besondere Ausprägung einer eingetragenen Genossenschaft</b>	<b>5</b>
<b>4. Organisatorische Konsequenzen für Produktivgenossenschaften</b>	<b>8</b>
4.1. Zielsetzung	9
4.2. Nischen- oder Konkurrenzabgrenzung	9
4.3. Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Doppelnatur	10
4.4. Verteilung und Entlohnung	11
4.5. Entscheidungen und Anweisungen	11
4.6. Information und Kontrolle	12
4.7. Finanzierung	13
4.8. Sonstige Probleme	13
4.9. Zwischenfazit	14
<b>5. Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften in Berlin</b>	<b>14</b>
5.1. Der förderrechtliche Rahmen in Berlin	14
5.2. Kritik des förderrechtlichen Rahmens	15
<b>6. Fazit und Ausblick</b>	<b>18</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>20</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>23</b>

## 1. Einleitung

Angesichts der derzeitigen schlechten Arbeitsmarktlage besteht trotz vielerlei widerstreitender Ansichten zumindest in einer Hinsicht Konsens: Mit den bisher eingesetzten Mitteln und Instrumenten ist das Ziel eines Abbaus der Arbeitslosigkeit nicht erreicht worden. Daher liegt es nahe, nach Alternativen zu suchen und in jüngster Zeit sind auf diese Weise auch die Genossenschaften wieder in das (arbeitsmarktpolitische) Blickfeld geraten.

Dafür dürften gleich zwei Gründe verantwortlich sein: Zum einen zählen Genossenschaften überwiegend zu den eher mittelständisch geprägten Unternehmen, die nach wie vor in Deutschland einen Großteil der Arbeitsplätze bereitstellen. Zum anderen haben sich andere Länder wie beispielsweise Belgien, Frankreich, Italien und Spanien angesichts der bei ihnen bestehenden sozialen Probleme gezielt bemüht, kooperative, auf Selbsthilfe basierende Lösungsansätze zu nutzen (Münkner 2002: 29-33, 37-43; Castro 2000: 181-195; Clément 2000: 165-179; Navez 2000: 143-164; Vella 2000: 125-141.).

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, wie in der jüngeren Literatur bereits diskutiert (Münkner 1997: 85-100), auch für Deutschland genossenschaftliche Konzepte im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik einzusetzen. Dabei führt die häufig aufgeworfene Frage nach staatlicher Unterstützung für entsprechende Genossenschaften ordnungspolitische Probleme auf. Denn Genossenschaften müssen sich, wie alle anderen Unternehmen auch, grundsätzlich am Markt bewähren, d. h. auch ohne staatliche Unterstützung wirtschaftlich überleben. So ist speziell auch eine gezielte Unterstützung von Produktivgenossenschaften durch den Staat um ihres Konzeptes oder ihrer Organisation willen nicht zu rechtfertigen (vgl. entsprechend Wiemeyer 1986: 42ff). Anders sieht dies hingegen mit der Zulässigkeit von Anschubfinanzierungen im Sinne von Existenzgründungsdarlehen etc. aus, die ebenso sinnvoll wie notwendig sein können (Kramer 1998: 264).

Angesichts seiner massiven wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Probleme hat hier das Land Berlin eine gewisse Vorreiterrolle übernommen und ein spezielles Programm zur „Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften“ (Investitionsbank Berlin: o. J.) entwickelt. Dieses Programm einerseits und die spezifischen Herausforderungen bei Produktivgenossenschaften andererseits stehen im Mittelpunkt der nachfolgenden Überlegungen. Vorab erscheint es allerdings erforderlich, kurz einige Anmerkungen zur Rechts- und Wirtschaftsform „eingetragene Genossenschaft“ (eG) zu machen.

## 2. Anmerkungen zur eingetragenen Genossenschaft als Rechts- und Wirtschaftsform

Im deutschen Genossenschaftsverständnis ist die Genossenschaft ein Instrument zur wirtschaftlichen Selbsthilfe ihrer Mitglieder, wobei die Wirtschaftsform der Genossenschaft sich der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ bedienen, aber auch in andere Rechtsformen ausweichen kann. Ihre Wesensmerkmale sind Förderungsauftrag, Identitätsprinzip, Demokratieprinzip und Solidaritätsprinzip (ausführlich Kramer 2002: 295-307). Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Rechtsform der eG, da diese zumindest teilweise wiederum Auswirkungen darauf hat, was in der Wirtschaftsform getan oder eben nicht getan werden darf.

Münkner (2002: 48) weist in diesem Zusammenhang daraufhin, dass „die Förderung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder typprägendes Merkmal“ der eingetragenen Genossenschaft ist. „Eine Genossenschaft zur Förderung der sozialen Interessen von Dritten würde diesem Leitbild in zweifacher Weise widersprechen und wäre deshalb nicht eintragungsfähig“ (Münkner 2002: 48).

Die eG ist darüber hinaus eine an Personen geknüpfte Rechtsform, da für ihre Existenz mindestens sieben Mitglieder erforderlich sind, verknüpft mit einer hierarchisch vorgegebenen Struktur (Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliederversammlung) und aufgrund ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit ist die eG ein sog. „Vollkaufmann“. Das Eigenkapital wird in Form von Mitgliedschaftsanteilen bereitgestellt sowie durch Rücklagenbildung. Die Haftung ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt, wobei ggf. eine begrenzte oder unbegrenzte Nachschusspflicht im Insolvenzfall vereinbart werden kann.

## 3. Die Produktivgenossenschaft als besondere Ausprägung einer eingetragenen Genossenschaft

Die Wirtschaftsform „Produktivgenossenschaft“ führt in Deutschland eher ein Nischendasein, unter anderem auch aufgrund einer gewissen wissenschaftlichen Voreingenommenheit gegenüber dieser Organisationsform. Die herrschende Meinung lautet: „Produktivgenossenschaften haben in der Vergangenheit nicht funktioniert, funktionieren derzeit nicht und werden dies auch in Zukunft nicht können, da sie immanente Probleme aufweisen, die ein Funktionieren zwangsläufig unmöglich machen.“<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund scheint es erforderlich, sich zunächst damit zu befassen, was eigentlich eine Produktivgenossenschaft ist.

---

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

Am Anfang der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Wirtschaftsform der Produktivgenossenschaft steht häufig eine idealtypische 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).<sup>2</sup> Ausgehend von dieser eng gefassten Definition, die auch heute noch die entsprechende wirtschaftstheoretische Literatur leitet,<sup>3</sup> obwohl sie bereits in den zwanziger Jahre sehr umstritten war (vgl. Fuchs 1927: 25ff; Crüger 1922: 12, 55f), dürfte es in Deutschland wenige oder überhaupt keine Produktivgenossenschaften geben. In der Realität finden sich statt dessen durchaus zahlreiche Genossenschaften, die sich zwar an einem produktivgenossenschaftlichen Leitbild orientieren,<sup>4</sup> aber sich – wie alle anderen Genossenschaften auch – seit ihren Ursprüngen weiter entwickelt haben und die Frage nach der Identität von Mitarbeitenden und Mitgliedern differenziert betrachten (Kramer 1997a: 119).

Hinsichtlich der wirtschaftlichen und soziologischen Eigenschaften einer Produktivgenossenschaft stellt Dülfer (1980: 1356) 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 (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.

---

<sup>2</sup> Engelhardt nimmt hier Bezug auf Fuchs (1927: 25).

<sup>3</sup> Beispielsweise Beckmann (1993: 218) und Rönnebeck (1994: 19).

<sup>4</sup> Hochrechnungen sprechen von 4.900 bis 7.500 Produktivgenossenschaften in Deutschland, allerdings auch in anderen Rechtsformen als der eingetragenen Genossenschaft (vgl. Kramer 2001: 136).

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 ist.<sup>5</sup> 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.“

Aufgrund häufigerer Missverständnisse in Theorie und Praxis sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine Produktivgenossenschaft keine hierarchiefreie Institution ist, nicht sein kann 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.“<sup>6</sup>

Hinzu kommt, dass bei Produktivgenossenschaften in der Rechtsform einer eG bereits durch das Rechtskleid der eingetragenen Genossenschaft zwangsläufig eine (Mindest-)Hierarchie in Form von Vorstand und Aufsichtsrat vorausgesetzt wird. Zudem weisen auch 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 (Kramer 2003: 44, Fußnote 12).

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

<sup>5</sup> Zur rechtlichen Stellung vgl. Steding (1995).

<sup>6</sup> Fuchs (1927: 31) (Hervorhebung im Original).

Rechtsform - eine grundsätzliche Möglichkeit für eine gemeinschaftlich organisierte und durchgeführte Produktion unter marktwirtschaftlichen Bedingungen ist (Kramer 1997b: 137-138).

#### **4. Organisatorische Konsequenzen für Produktivgenossenschaften**

Entsprechend ist eine Produktivgenossenschaft an dieselben Erfolgskriterien gebunden wie jede andere Genossenschaft auch: Sie muss ihre Mitglieder fördern und effizient im Markt agieren (vgl. auch Smentek/Zauner 2002: 49-50). 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.

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 inner-



halb der (zu gründenden) Produktivgenossenschaft bedürfen. Auf sie soll im Folgenden eingegangen werden.

#### *4.1. Zielsetzung*

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 nach deutschem Genossenschaftsverständnis eine Entscheidung zugunsten der Mitgliederförderung gefallen, die Vorrang vor etwaigen altruistischen Zielen besitzt (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 sie 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. Die Schaffung von Arbeitsplätzen für Arbeitslose kann vor diesem Hintergrund nur ein ggf. durchaus gewollter „Nebeneffekt“ oder besser gesagt „Nebenziel“ für die Produktivgenossenschaft sein. Hauptziel bleibt dessen ungeachtet die Förderung der Mitglieder einerseits und das Überleben im Wettbewerb andererseits. Wenn diese Ziele im Konflikt mit dem Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen stehen, tritt dieses zurück.

#### *4.2. Nischen- oder Konkurrenzabgrenzung*

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 Tätigkeit 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 und wie zweitens auf etwaigen Zwang zum Grö-

Benwachstum 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. *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, wengleich dort i. d. R. auf einzelne Personen oder Personengruppen beschränkt (beschäftigte Eigentümer in GmbH, angestellte Verhandlungsführer im Arbeitgeberverband etc.).

Aus der Existenz dieser Interessengegensätze 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 (z. B. Reinvestition von Kapital zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit) vernachlässigt werden zu Gunsten typischer Arbeitnehmerinteressen (z. B. 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 verbunden, 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. Verteilung und Entlohnung*

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. Entscheidungen und Anweisungen*

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 Vorgehensweise 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. Da-

durch 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. Hettrich/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. Information und Kontrolle*

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. verbunden mit erheblichen Nachteilen für das Mitglied. 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. *Finanzierung*

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. *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.

#### *4.9. Zwischenfazit*

Insgesamt zeigt sich die produktivgenossenschaftliche Unternehmensform 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 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.

Die Produktivgenossenschaft bedarf einer inneren Struktur, einer betrieblichen wie genossenschaftlichen Innenorganisation, die die Problembereiche sinnvoll aufnimmt und angemessen umsetzt. Eine Produktivgenossenschaft ist keineswegs von vornherein zum Scheitern verurteilt, stellt aber 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 1994: 28f).

### **5. Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften in Berlin**

Vor diesem Hintergrund soll nun untersucht werden, inwieweit die Berliner Förderungsvorgaben auf die besonderen Organisations-, Führungs- und Managererfordernisse von Produktivgenossenschaften ausgerichtet ist.

#### *5.1. Der förderrechtliche Rahmen in Berlin*

Ausgesprochen positiv und uneingeschränkt lobenswert ist zunächst einmal der Umstand, dass überhaupt ein entsprechendes Programm seitens der Investitionsbank Berlin aufgelegt wurde (Investitionsbank Berlin o. J.). Eingebunden ist diese Förderung in die Förderung gemäß der „Richtlinien für die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen Rahmenprogramm (ARP)“ des Landes Berlin (Senatsverwal-

tung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (2003). Darin heißt es ausdrücklich: „Zur Schaffung von Arbeitsplätzen können Existenzgründer/Existenzgründerinnen, die vor Antragstellung erwerbslos sind, von Erwerbslosigkeit Bedrohte sowie beschäftigungsorientierte Genossenschaften, durch die Vergabe von Darlehen nach Maßgabe dieser Richtlinie gefördert werden“ (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (2003: 1).

Den Begriff der beschäftigungsorientierten Genossenschaften hat die Investitionsbank Berlin dahingehend interpretiert, dass Produktivgenossenschaften gefördert werden sollen. Vom Begriff her wäre auch die Förderung sogenannter „Multi-Stakeholder Genossenschaften“ denkbar gewesen, in denen sich sozial Benachteiligte, Ehrenamtliche, Arbeitnehmer, Unternehmensvertreter und Vertreter von Gemeinden und öffentlichen Einrichtungen zusammenschließen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Münkner 2002: 23-24). „Beschäftigungsorientiert“ ist somit dahingehend verstanden worden, dass die Genossenschaft selbst die Beschäftigung – also den Arbeitsplatz – bieten soll, und nicht etwa lediglich eine Vorbereitung darauf oder eine Qualifizierung dafür.

Dieser Aspekt wird auch durch die Bestimmung verstärkt, dass mindestens 70 % der Genossenschaftsmitglieder in Berlin als arbeitslos gemeldet oder von Arbeitslosigkeit bedroht (gekündigtes Arbeitsverhältnis etc.) sind. Umgerechnet auf eine Genossenschaftsneugründung heißt dies, dass von den erforderlichen sieben Gründungsmitgliedern mindestens fünf dieses Kriterium erfüllen müssen.

Gefördert werden sollen Existenzgründungen im gewerblichen Bereich und im Bereich der freien Berufe, wobei Landwirtschaft, Fischerei, Verkehr und exportbezogene Tätigkeiten ausgeschlossen sind. Die Begründung hierfür ist nicht nachvollziehbar.<sup>7</sup>

Die Förderung findet statt in Form eines niedrig verzinslichen Darlehens mit einer Laufzeit von bis zu 10 Jahren, einem Effektivzinssatz von maximal 4 % und – für Genossenschaften – bis höchstens 75.000,- €. Voraussetzungen für die Darlehensgewährung ist einerseits eine selbstschuldnerische Bürgerschaft der Genossenschaftsmitglieder, andererseits die Vorlage eines tragfähigen Unternehmenskonzepts.

## 5.2. Kritik des förderrechtlichen Rahmens

Das Berliner Förderkonzept ist gleich in mehrfacher Hinsicht anmerkungsbedürftig. Auffälligstes Merkmal ist, dass sich die Berliner Förderung aus-

---

<sup>7</sup> „Von einer Förderung ausgeschlossen sind Existenzgründungen im Landwirtschafts-, Fischerei- oder Verkehrssektor und im Bereich exportbezogener Tätigkeiten, da das Existenzgründungsdarlehen eine „De-minimis“-Beihilfe ist“ (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen 2003: 2).

schließlich auf eine finanzielle Förderung beschränkt. Diese Denkweise unterstellt, dass der wesentliche Grund, warum es bisher nicht zur Gründung von Produktivgenossenschaften oder – in der Terminologie des Berliner Senats – zur Gründung beschäftigungsorientierter Genossenschaften gekommen ist, ein Mangel an Finanzkapital ist. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Wirtschaftssituation (Rezessionsängste, hohe Insolvenzquoten in allen Branchen, düstere Zukunftserwartungen laut Unternehmensbefragungen) erscheint dies tendenziell zu kurz gegriffen.

Hinzu kommt, dass angesichts der oben angesprochenen Herausforderungen für die Führung einer Produktivgenossenschaft der Finanzbedarf lediglich einer von mehreren Aspekten ist. Die anderen, eher organisatorisch-strukturellen Probleme wie Zielproblem, Konkurrenzproblem, Verteilungs- und Entlohnungsproblem, Entscheidungs- und Anweisungsproblem, Informations- und Kontrollproblem und die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Doppelnatur stellen die Produktivgenossenschaft im Allgemeinen und den Vorstand bzw. die Geschäftsführung im Besonderen vor erheblichen Entscheidungs-, Strukturierungs- und Regelungsbedarf. Produktivgenossenschaften sind somit eine Organisationsform mit erhöhtem Klärungsbedarf und das wiederum bedeutet einen erhöhten Bedarf an Managementfähigkeiten. Dies wiederum legt die Vermutung nahe, dass die Gründung von Produktivgenossenschaften nicht deswegen so selten geschieht, weil das Kapital fehlt, sondern weil die Managementfähigkeiten bei den potenziellen Genossenschaftsmitgliedern nicht vorhanden sind.

Dafür spricht auch, dass die Neugründung eines Unternehmens letztlich eine innovative Tätigkeit ist, weil ein Produkt oder eine Dienstleistung vollständig neu oder in Konkurrenz zu anderen Angeboten auf einem Markt etabliert werden soll. Innovative Tätigkeiten erfordern allerdings Unternehmerpersönlichkeiten Schumpeterscher Prägung (Schumpeter 1993a: 99ff; 1993b: 214ff). Die Kreativität des Entrepreneurs ist der wesentliche Faktor beim Übergang zu höherproduktiver Technologie, der Produktion neuer Güter und ähnlich gelagerter Probleme (Kramer 1996: 38). Neuerungsverhalten wiederum ist abhängig von drei Faktoren oder besser gesagt von drei Variablenkomplexen (vgl. Röpke 1978a: 253):

1. Von Verhaltensbeschränkungen (Property Rights, Handlungsrechte),
2. dem Fähigkeitsniveau und
3. dem Schwierigkeitsgrad der Probleme bzw. dem Herausforderungsgrad der Umwelt.

Wenn wir unterstellen, dass die Verteilung der Handlungsrechte (Gesetze, Normen, Sitten etc.) nicht kurzfristig veränderbar ist, liegen die Anknüpfungspunkte für eine verstärkte innovative Tätigkeit von Genossenschafts-entrepreneuren einerseits im Fähigkeitsniveau, andererseits beim Aufgabenschwierigkeitsgrad. „Das Motivziel, also das Ziel, um dessentwillen der ein-



zelne Handlungen vollzieht, besteht darin, die eigene Fähigkeit, Tüchtigkeit oder Kompetenz zu erfahren“ (Röpke 1978b: 36). Augenscheinlich scheinen zumindest derzeit Fähigkeitsniveau der Erwerbslosen und Aufgabenschwierigkeitsgrad für innovative Tätigkeit nur in Ausnahmefällen übereinzustimmen – ansonsten wären nämlich deutlich höhere Quoten von Unternehmensneugründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus zu erwarten.

Wenn diese Überlegungen richtig sind, dürfte eine ausschließlich auf finanzielle Unterstützung abzielende Förderung lediglich in Ausnahmefällen zur Neugründung von Produktivgenossenschaften führen. Geeignete Anknüpfungspunkte für die Neugründung von Produktivgenossenschaften lägen dann im Bereich Management und Organisation einschließlich der Mitgliebergerewinnung. Hier wären Fragen wie die nachfolgenden zu stellen und zu beantworten:

1. Wie können potentielle Produktivgenossenschaftsmitglieder vor der Genossenschaftsgründung zueinander finden?
2. Wie kann dafür gesorgt werden, dass insbesondere Vorstand und/oder Geschäftsführung von Produktivgenossenschaften über die erforderlichen Fähigkeiten zur Führung des Unternehmens verfügen?
3. Wie kann dafür gesorgt werden, dass die Bereitschaft zur Mitwirkung in einer Produktivgenossenschaft gesteigert wird?

Antworten auf diese Fragen lassen sich grundsätzlich durchaus recht leicht finden.

Als Ansatzpunkt für das „Zueinanderfinden“ potentieller Genossenschaftsmitglieder wären Kontaktbörsen geeignet, Werbemaßnahmen im Arbeitsamt oder Informationsveranstaltungen unter dem Tenor „Selbstständigkeit mit reduziertem Risiko und geteilter Verantwortung“.

Die erforderlichen Managementfähigkeiten könnten entweder im Rahmen von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen vermittelt werden, z. B. für arbeitslose Interessenten durch gezielte Fortbildung in Richtung kooperativer Existenzgründung. Alternativ wäre denkbar, potentielle Geschäftsführer, die über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, und potentielle Genossenschaftsmitglieder zusammenzubringen. Ob dafür die oben angesprochenen Kontaktbörsen ausreichen oder ob eine „Anschubfinanzierung“ beispielsweise durch Übernahme des Geschäftsführergehalts für einen bestimmten Zeitraum effektiver und langfristig sogar kostengünstiger ist, sei an dieser Stelle dahingestellt.

Das Interesse an der Mitwirkung in einer Produktivgenossenschaft dürfte grundsätzlich größer werden, wenn die Gefahr und/oder die Konsequenzen eines Scheiterns reduziert würden. Ersteres ginge in Richtung Begleitung bei der Existenzgründung, beispielsweise Hilfestellung bei der Entwicklung der Geschäftsidee, der Markterkundung, der Werbung, der Zielgruppenfindung im Sinne eines „Business Angels“. Letzteres liefe darauf hinaus, die Bereitschaft zu Experimenten dadurch zu steigern, dass ein Scheitern die eigene Lage nicht

oder nur geringfügig verschlechtert – wirtschaftlich gesprochen eine Externalisierung der entsprechenden Kosten. Das von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen vorgelegte Konzept geht allerdings in die umgekehrte Richtung: Durch die selbstschuldnerische Bürgschaft für das Darlehen wird die Haftungsbeschränkung der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ ausgehebelt und den Mitgliedern eine zusätzliche Bürde auferlegt.

Die oben aufgeführten Fragen und Antworten stehen lediglich beispielhaft für eine Politik aktiven Bemühens um die Neugründung von Produktivgenossenschaften als einem Instrument zum Abbau von Arbeitslosigkeit und zur Integration von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Der Antritt der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen zeigt demgegenüber die typischen Merkmale einer passiv ausgerichteten Politik: Man wartet auf entsprechende Interessenten, statt diese aktiv zu suchen. Aber vielleicht sieht der Senat eine solche „aktive Kundenorientierung“ auch weniger als seine eigene Aufgabe an, sondern eher als die von Genossenschaftsverbänden, Existenzgründerberatungen etc.?

Gewissermaßen als Abschluss dieser kritischen Anmerkungen sei noch darauf hingewiesen, dass die Förderrichtlinien tendenziell sogar noch einen Widerspruch beinhalten: Antragsberechtigt sind danach beschäftigungsorientierte Genossenschaften innerhalb eines Monats nach Eintragung in das Genossenschaftsregister (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen 2003: 2). Die Registereintragung wiederum setzt laut GenG zunächst eine Gründungsprüfung voraus, die unter anderem überprüft, ob die benötigten Mittel auch zur Verfügung stehen. Diese sollen aber – so der Gedanke der Senatsverwaltung – durch die Förderung erst zur Verfügung gestellt werden. Vor diesem Hintergrund stellt die Prüfung des Unternehmenskonzepts durch die Investitionsbank (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen 2003: 3). eine kosten-trächtige Doppelarbeit dar – denn auch dies ist bereits vor der Registereintragung und im Rahmen der Gründungsprüfung durch den Prüfungsverband geschehen!

## **6. Fazit und Ausblick**

Als Ergebnis der Beschäftigung mit dem Organisations- und Wirtschaftskonzept einer Produktivgenossenschaft werden mehrere Aspekte deutlich:

Erstens ist etwaige Förderung von Produktivgenossenschaften allein wegen ihrer Konzeptes und/oder ihrer Organisationsstruktur ordnungspolitisch nicht verantwortbar, finanziell nicht tragbar und genossenschaftspolitisch („Offizialisierung von Genossenschaften“) auch nicht gewollt.

Zweitens handelt es sich bei Produktivgenossenschaften wie bei allen anderen Genossenschaften um Organisationen, die den Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung verpflichtet sind. Dies bedeutet insbesondere, dass sie zur Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet sind, wobei

diese Förderung i. d. R. aus der Bereitstellung eines möglichst sicheren Arbeitsplatzes besteht. Dies wiederum erfordert ein Bestehen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb, was wiederum eine leistungsfähige Geschäftsführung voraussetzt.

Drittens stellt zugleich die Organisationsform besondere Anforderungen an ihr Führungspersonal wie auch an ihre anderen Mitglieder, die möglichst im Vorfeld der Genossenschaftsgründung bereits zu klären und zu regeln sind.

Viertens ist insbesondere seitens der Vorstandsmitglieder und/oder der Geschäftsführung ein profundes Managementwissen in die Genossenschaft mitzubringen, um die Genossenschaft gut im Markt zu positionieren.

Fünftens ist somit ein etwaiger Kapitalbedarf lediglich eines von mehreren zu lösenden Problemen und möglicherweise noch nicht einmal das wichtigste.

Sechstens knüpft das Berliner Förderprogramm aber ausschließlich an der Finanzausstattung der Produktivgenossenschaft an, ohne parallel oder alternativ auch den Erwerb der erforderlichen Managementfähigkeiten zu fördern.

Siebtens führen insbesondere die Haftungsregelungen des Förderprogramms zu einer weiteren Barriere, da gerade die anvisierte Zielgruppe der erwerbslosen bzw. von Erwerbslosigkeit Bedrohten tendenziell als überdurchschnittlich risikoscheu einzuschätzen ist. Ihre angespannte wirtschaftliche Situation erschwert ihnen das Tragen von Risiken und reduziert ihre Bereitschaft, weitere Risiken einzugehen.

Vor diesem Hintergrund ist selbst unter besten Umständen nicht zu erwarten, dass es durch das Förderprogramm zu einer nennenswerten Neugründung von Produktivgenossenschaft oder dass durch die Gründung von Produktivgenossenschaften ein spürbarer Rückgang der Arbeitslosenzahl oder eine wirtschaftliche Belebung in Berlin bewirkt wird. Das Programm als solches ist grundsätzlich lobenswert, doch dürfte der Erfolg eher bescheiden ausfallen.

## Literaturverzeichnis

- Beckmann**, Volker (1993): Zur ökonomischen Theorie der Transformation von Produktivgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 43, 1993, S. 217-231.
- 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 (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.
- Castro**, Carmen Chacòn (2000): Länderbericht Spanien, in: Münkner, Hans-H. u. a.: Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Rahmenbedingungen in Deutschland und anderen europäischen Ländern, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2000, S. 181-195.
- Clément**, Hélène/**Gardin**, Laurent (2000): Länderbericht Frankreich, in: Münkner, Hans-H. u. a.: Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Rahmenbedingungen in Deutschland und anderen europäischen Ländern, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2000, S. 165-179.
- Crüger**, Hans (1922): Grundriß des deutschen Genossenschaftswesens, Leipzig 1922.
- Dülfer**, Eberhard (1980): Produktivgenossenschaften, in: Mändle, Eduard/Winter, Hans-Werner (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Wiesbaden 1980, Sp. 1356-1371.
- Dülfer**, Eberhard (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1995.
- 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.
- 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.
- 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.
- Investitionsbank Berlin** (o. J.): Merkblatt. Förderung der Gründung von Produktivgenossenschaften, [Investitionsbank Berlin], Berlin o. J.
- Jäger**, Wilhelm (1991): Genossenschaft und Ordnungspolitik, in: Jäger, Wilhelm: Genossenschaften: Eine Chance für die Zukunft, [Regensberg], 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.
- Kramer**, Jost W. (1994): 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. (1996): Der Beitrag des Property-Rights-Ansatzes zur Erklärung wirtschaftlicher Entwicklung. Hinweise für die Politikgestaltung im Transformationsprozeß, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1996.
- Kramer**, Jost W. (1997a): 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. (1997b): 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. (1998): Produktivgenossenschaften als Instrument sozialer Arbeit? - Organisatorische Herausforderungen einer speziellen Wirtschaftsform, in: Jahrbuch der Sozialen Arbeit 1999: Soziale Arbeit im 21. Jahrhundert, [Votum], Münster 1998, S. 252-268.
- 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. (2002): Die Struktur deutscher Genossenschaften im Lichte der Property Rights Theorie, in: Markus Hanisch (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Rolf Steding, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 2002, S. 285-314.
- Kramer**, Jost W. (2003): Zum Wirken des „Oppenheimerschen Transformationsgesetzes“ bei Produktivgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 53, Heft 1/2003, S. 41-56.
- 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. (1997): Selbstorganisation in Gruppenunternehmen als Alternative zur Arbeitslosigkeit? - Überlegungen zum Rechtsrahmen für kleine Genossenschaften, Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Betriebe, in: Kramer, Jost W./Eisen, Andreas (Hrsg.): Genossenschaften und Umweltveränderungen. Prof. Dr. Rolf Steding zum 60. Geburtstag, [LIT], Münster 1997, S. 85-100.
- Münkner**, Hans-H. (2002): Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung. „Multi-stakeholder Genossenschaften“ in der internationalen Praxis, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 2002.
- Navez**, Françoise/**Demarche**, Jean Michel (2000): Länderbericht Belgien, in: Münkner, Hans-H. u. a.: Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Rahmenbedingungen in Deutschland und anderen europäischen Ländern, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2000, S. 143-164.
- 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.
- Röpke**, Jochen (1978a): Probleme des Neuerungstransfers zwischen Ländern unterschiedlicher Entwicklungsfähigkeit, in: Ordo, Band 29, 1978, S. 245-279.
- Röpke**, Jochen (1978b): Der Einfluß des Weltmarktes auf die wirtschaftliche Entwicklung, in: Bernd Schiemenz (Hrsg.): Weltwirtschaftsordnung und Wirtschaftswissenschaft, [G. Fischer], Stuttgart/New York 1978, S. 30-52.
- Schumpeter**, Joseph A. (1993a): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 8. Aufl., [Duncker & Humblot], Berlin 1993.
- Schumpeter**, Joseph A. (1993b): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7. Aufl., [A. Francke], Tübingen/Basel 1993.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen** (2003): Richtlinien für die Vergabe von Existenzgründungsdarlehen nach dem Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitischen Rahmenprogramm (ARP), SenWiArbFrau V B, vom 5. März 2003, [Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen], Berlin 2003.
- Smentek**, Sabine/**Zauner**, Margrit (2002): Produktivgenossenschaften als Rettungsanker der Arbeitsmarktpolitik? Ein Beitrag zur Entmystifizierung des Genossenschaftsbegriffes, in: Zeitschrift für Sozialistische Politik und Wirtschaft spw, Heft 4/2002, S. 49-50.
- 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.
- Turner**, George (1992): Die eingetragene Genossenschaft im System des Gesellschaftsrechts, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1992.

- Vella**, Francesco (2000): Länderbericht Italien, in: Münkner, Hans-H. u. a.: Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Rahmenbedingungen in Deutschland und anderen europäischen Ländern, [AG SPAK Bücher], Neu-Ulm 2000, S. 125-141.
- Villegas Velásquez**, Rogelio (1975): Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, [J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)], Tübingen 1975.
- 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
- Heft 05/2003 Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik. Anmerkungen zum Berliner Förderungskonzept