



Alianza Cooperativa Internacional  
International Co-operative Alliance  
Alliance Coopérative Internationale  
Internationaler Genossenschaftsbund  
Международный Кооперативный Альянс

**THE INTERNATIONAL  
COOPERATIVE MOVEMENT –  
CHANGES IN ECONOMIC  
AND SOCIAL POLICY**

**Published in Honour of  
Professor Dr. JERZY KLEER  
for his 60th Birthday**

Edited by  
Juhani Laurinkari

334 (100)  
ICA

STUDIES – ETUDES – ESTUDIOS – STUDIEN – ИССЛЕДОВАНИЯ – STUDIES – ETUDES – ESTUDIOS –  
FORMES – BERICHTE – ДОКЛАДЫ – REPORTS – RAPPORTS – INFORMES – BERICHTE – ДОКЛАДЫ

94

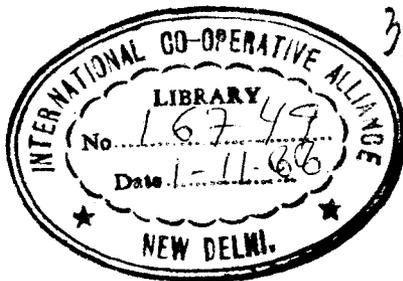
**THE INTERNATIONAL COOPERATIVE MOVEMENT  
CHANGES IN ECONOMIC AND SOCIAL POLICY**

Published in Honour of  
Professor Dr. JERZY KLEER  
for his 60th Birthday

CA 00146

**DAS INTERNATIONALE GENOSSENSCHAFTSWESSEN  
IM WANDEL DER WIRTSCHAFTS- UND SOZIALPOLITIK**

Festschrift für  
Professor Dr. JERZY KLEER  
zum 60. Geburtstag



337 (100)  
ICA



**The International Co-operative Alliance  
Geneva 1988  
Edited by  
Juhani Laurinkari**

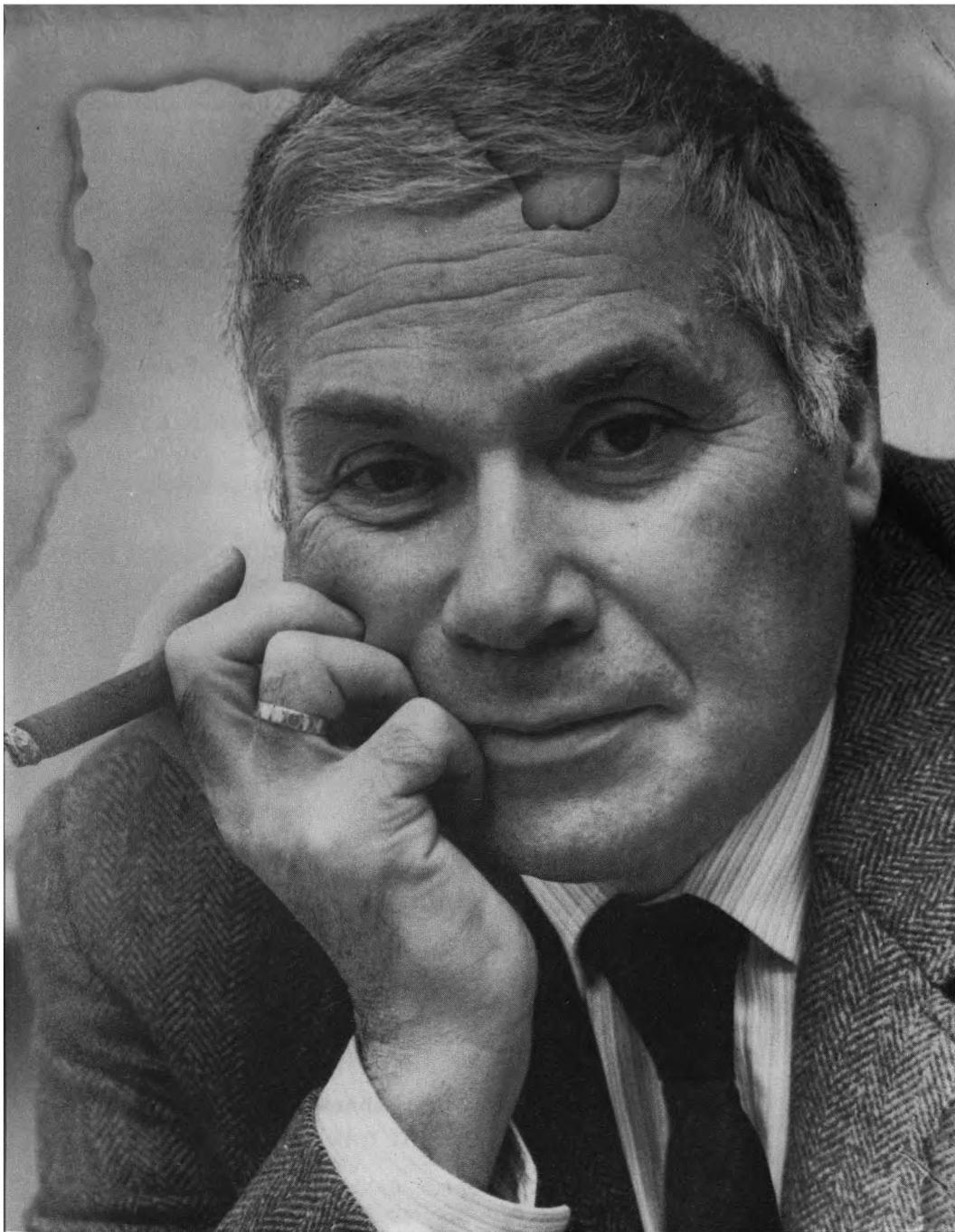
**Veröffentlichungen  
des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen  
der Universität Helsinki  
Publikation Nr. 21**

**The Department of  
Cooperative Research of the  
University of Helsinki  
Publication No. 21**

**Copyright Juhani Laurinkari**

**ISSN 0356-1364**

**ISBN 951-45-4618-0**



Jerry Wheeler



**CONTENTS**  
**INHALT**

*Director Robert L. Beasley, Geneva*

**PREFACE** 1

*Privatdozent Dr. Dr. Juhani Laurinkari, Helsinki*

**PREFACE**  
*The Future of the Cooperative Movement* 3

**VORWORT**  
*Zur Neubewertung des Genossenschaftswesens* 9

*Professor Dr. Horst Seuster, Gießen*

**AUS DIALOGEN MIT JERZY KLEER** 15  
*(From Dialogues with JERZY KLEER)*

**CHAPTER 1 ECONOMIC POLICY**  
**KAPITEL 1 WIRTSCHAFTSPOLITIK**

*Pofessor Dr. Michal Dobroczynski, Warsaw*

**MEDIUM DEVELOPED COUNTRIES - NEW**  
**CATEGORY IN THE WORLD ECONOMIC STRUCTURE** 25

*Professor Dr. Friedrich Haffner, München*

**VARIATION SOZIALISTISCHER WIRTSCHAFTSSYSTEME** 51  
*(Variation on Socialistic Economic Systems)*

*Professor Dr. Jdrzej Lewandowski, Warsaw*

**AGRICULTURAL POLICY AND THE REFORMING**  
**OF THE POLISH ECONOMY** 75

*Professor Dr. Aleksander Lukaszewicz, Warsaw*

**STRUCTURAL CHANGES: CHOICE OR NECESSITY?** 87

**CHAPTER 2 SOCIAL POLICY**  
**KAPITEL 2 SOZIALPOLITIK**

Privatdozent Dr. Dr. Juhani Loufinkari, Helsinki  
GRUNDLAGEN FÜR EINE SYSTEMTHEORETISCHE  
STUDIE DES ARBEITSSCHUTZES 99  
(Groundwork for a System-Theoretical Study on  
Employment Protection)

Professor Dr. Pauli Niemelä, Kuopio  
THE PARADIGMS OF SICKNESS AND DIFFERENT FORMS  
OF SOCIAL WORK IN PUBLIC HEALTH SERVICES 119

Dr. Tuomo Teittinen, Kuopio  
THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICIES:  
GENERAL REMARKS AND THE CASE OF  
FINNISH HOSPITAL CARE POLICY 129

Professor Dr. Jürgen Zerche, Köln  
DAS VERHÄLTNIS DER SOZIALPOLITIK ZUR  
THEORIE DER WIRTSCHAFTSPOLITIK 137  
(The Relationship of Social Policy Towards)

**CHAPTER 3 COOPERATIVE MOVEMENT**  
**KAPITEL 3 GENOSSENSCHAFTSWESEN**

**I. ECONOMIC-THEORETICAL FUNDAMENTALS**  
**ÖKONOMISCH-THEORETISCHE GRUNDLAGEN**

Professor Dr. Eberhard Dülfer, Marburg  
DIE 'UNTERNEHMENSKULTUR' DER GENOSSENSCHAFT  
- EIN TRADITIONSREICHES THEMA IN NEUER AKTUALITÄT 157  
(The 'Corporate Culture' of Cooperatives)

Privatdozent Dr. Jerker Nilsson, Malmo  
ZUR ERFORSCHUNG DER GENOSSENSCHAFT 191  
(Research on Cooperatives)

Privatdozent Dr. Günther Ringle, Hamburg  
DIE BEITRITTSENTSCHEIDUNG UNTER  
ANREIZ-BEITRAGS-ASPEKTEN 225  
(The Impact of the Incentive Contribution  
Theory on the Enrollment of Members)

## II. INTERNATIONAL MANIFESTATION FORMS INTERNATIONALE ERSCHENUNGSFORMEN

Professor Dr. Jan Åke Dellenbrant, Uppsala  
COOPERATIVES AND ECONOMIC REFORMS  
REFLECTIONS OF THE ROLE OF NEW COOPERATIVES  
IN THE SOVIET UNION AND EASTERN EUROPE 247

Professor Dr. Slawomir Dyka, Warsaw  
DIE GENOSSENSCHAFTEN IM VERBINDUNGSSYSTEM  
DER POLNISCHEN LANDWIRTSCHAFT MIT DER  
NAHRUNGSGÜTERINDUSTRIE 265  
(Cooperatives in the Related System of Polish  
Agriculture and Food Industry)

Professor Dr. Wilhelm W. Engelhardt, Köln  
DAS GENOSSENSCHAFTSWESEN IN DER WELT UND  
DIE URSPRÜNGLICHEN PRINZIPIEN WESTEUROPÄISCHER  
GENOSSENSCHAFTSPIONIERS IM INDUSTRIEZEITALTER 287  
(Cooperative Systems Worldwide and the Original  
Principles of Western European Cooperative Pioneers  
in the Industrial Age)

Professor Dr. Rolf Eschenburg  
Dr. D. W. Benecke, Münster  
GENOSSENSCHAFTEN IN LATEINAMERIKA  
- ERGEBNISSE EINER NEUEN STUDIE - 315  
(Cooperatives in Latin America  
- Results of a new Study -)

Professor Dr. Oswald **Hahn**, Nürnberg

KONSUMGENOSSENSCHAFTEN IM  
'INTERNATIONALEN VERGLEICH'  
(International Comparison  
Consumer Cooperatives)

Dr. János **Juhász**, Budapest

THE SUBSYSTEM OF INSTITUTIONS IN THE MODEL  
OF HUNGARIAN FARMING COOPERATIVES

Dr. Hugo **Kylebäck**, Göteborg

DIE RÜCKVERGÜTUNG - "FREUDENQUELLE UND  
SORGENKIND" DER SCHWEDISCHEN KONSUM-  
GENOSSENSCHAFTSBEWEGUNG  
(Refunds - "Source of Joy and Problems" in the  
Swedish Consumer Cooperative Movement)

Professor Dr. Vesa **Laakkonen**, Helsinki

DER HOCHSCHULUNTERRICHT UND DIE FORSCHUNG  
AUF DEM GEBIET DES GENOSSENSCHAFTSWESENS  
IN FINNLAND  
(University Education and Research in the Field  
of Cooperative System in Finland)

Professor Dr. Anton **Rauter**, Wien

GENOSSENSCHAFTLICHE PERSPEKTIVEN 2000  
GEDANKEN FÜR EINE MITGLIEDER-STRATEGIE,  
DARGESTELLT AM BEISPIEL KONSUM ÖSTERREICH  
(Cooperative Perspectives 2000 - Thoughts on the  
Membership Strategy, Presented from  
the Example CONSUM AUSTRIA)

## PREFACE

345

367

*In a few years we shall celebrate the 150th anniversary of the birth of the cooperative movement. The Pioneers of Rochdale could not have imagined that they had launched a worldwide movement that would be thriving a century and a half later.*

383

415

*Today, more than 500 million cooperative members - 10 % of the world's population - are represented in the International Cooperative Alliance. The Rochdale Pioneers would be surprised by this fact; however their deserved self-satisfaction would be dampened by the fact that many cooperatives have disappeared during the last century and a half, among them cooperatives we would have thought would last forever. Analyzing the successes and/or failures is a must for present day cooperatives if they are to survive. Hence the real need for cooperative research.*

429

*The task of research is to advise us for the truth and only the truth. The obligation of cooperative leaders, on the other hand, is to pay heed to this research in making their decisions.*

*We are grateful to the authors of the present book for presenting their views on different cooperative subjects and thus contributing to a better understanding of specific cooperative concerns.*

Robert L. Beasley  
ICA Director



## P R E F A C E

### **The Future of the Cooperative Movement**

*This publication in honour of Professor Dr. JERZY KLEER is dedicated to the political economist and researcher of cooperatives, who celebrated his 60th birthday in 7 March 1988. Dr. KLEER is a scholar, who, as no-one else, has been a "bridge-builder" between East and West. He has stimulated many discussions not only between scientists in different countries but also between practitioners and politicians. As a sign of willingness for further collaboration, the ICA has included this publication in its publication series.*

*The authors of this publication desire on the one hand to honour their mutual friend, Professor Dr. JERZY KLEER, with their contributions, and on the other hand to provide material concerning actual problems in economic and social policies. The basis for these topics can be found in the life-time achievements and publications of Professor Dr. JERZY KLEER.*

*The themes of this publication were developed from the Finnish tradition of linkage of cooperative systems and social policy. The cooperative system possesses - besides its purely economic function - the same basic characteristics as social policy. The cooperatives were a means of "self-help" for less privileged classes in a situation in which changes in the social structure rapidly occurred, as for example in industrialization. They have assisted in facilitating the adjustment of the rural population to the industrial society. At the same time cooperatives became a means by which the living conditions of the new labour movement could be improved. The cooperative system and its emergence can be considered a counter-balance to the disadvantages*

caused by changes in business activities and a result of efforts by the people to adapt accordingly. Social policy aspires to the same.

Presently, a great structural change is taking place in society (the so-called "Third Wave": Toffler) which is also designated as "Post-Industrialization". Such requires that social policy as well as the cooperative system be re-evaluated. The conventional forms of cooperatives have primarily corresponded to the challenges of the so-called "Second Wave". The challenges of the "Third Wave" must now be considered. The basic principle of the cooperative system, the cooperative idea, has not lost its importance; solely the ways and means by which such has in practice been applied has changed. It is necessary to discover new practical and ideological methods caused by the structural change of the "Third Wave" as well as to develop a modern philosophy for cooperative systems.

The central questions at the moment concern increasing unemployment, the increase in the percentage of elderly in the population, environmental problems, data technology, etc.. New demands on cooperative systems may also be included in such topics. A new wave of solidarity must be called to life.

The question of fundamental values is of great importance in our times and obviously relates to general views on work and its value. Many scientists emphasize these days that in Europe a transition to a society shall occur in which salaried employment shall no longer be as indispensable as it is today. Of course, opposing views also exist. In any case, the so-called "Data Society" shall change our traditional work oriented value system.

What meaning does the aforesaid change of fundamental values have for the cooperative system? Such should in particular provide better conditions for the activities of small cooperatives. A so-called dual economy is likely to develop in which a large-scale "hard economic sector" shall be effective and in which the "soft economic sector" (ecological economic system) would on a smaller scale stimulate human activity. In small cooperative systems various

"natural solutions" could serve as a basis for teamwork. Signs in this regards already exist (i.e. care of children and the elderly).

The above discussed aspects can, in my opinion, be summarized as having the result that the fundamental values, such as democracy, team work, and principals of performance have remained effective for cooperative members. However, the forms of consumer and production cooperatives are antiquated. Consumer cooperatives in particular are almost exclusively business oriented units which have lost the concept of service to the customer.

New forms of cooperatives can be discerned, such as democratic "Worker's cooperatives" and Collective Housing. The maxim is to find a life-style corresponding to how people today are active in society - not only those forced to work but also for those who freely desire to work. The latter basic value aspects provide goals for which the cooperative can be a means. In my opinion here lies the core of our research: Proceeding from "post-material values" to find new methods and goals.

Professor Dr. JERZY KLEER was born on 7 March 1928 in Bielsko. In the years 1943 - 1945 he was imprisoned in various concentration camps (Groß-Rosen and others). He studied economics and law in the Economic Department of the University in Wroclaw as well as at the School for Planning and Statistic in Warsaw, where he received his Masters of Science in Economics. He concluded his graduate studies at the Faculty for Economics of the Warsaw University with Professor Oskar Lange and submitted his thesis "Initiation of Economic Development in Poorly Developed Nations of our Time" in 1962 at the School for Planning and Statistic.

Presently, Professor KLEER teaches at the Faculty for Economics at the Warsaw University. Since the year 1950 he has undertaken didactic and

scientific research at universities and scientific institutes. Under his guidance, 19 post-graduate studies and 11 habilitations have been concluded.

His research interests and teaching activities concentrate upon the following fields:

Firstly, the problems of economic underdevelopment and the mechanism to overcome such, especially the general laws of overcoming the economic underdevelopment in various economic and social systems. Of particular importance in this area are the following works: **Analyse der gesellschaftlich-ökonomischen Strukturen der Dritten Welt** (Analysis of the Social-Economic Structures of the Third World) (1965), **Rückstand und Entwicklung, Vergleichsanalyse der Entwicklung der asiatischen Republiken der Sowjetunion, Afghanistans, des Iran und der Türkei** (Underdevelopment and Development, Comparative Analysis of Development of the Asian Republics of the Soviet Union, Afghanistan, Iran and Turkey) (1970), **Wege der Überwindung des Rückstandes** (Means of Overcoming Underdevelopment) (1974).

His second area research embraces the theory of cooperative systems in the socialist economy, especially in consideration of the co-existence of cooperative systems and the State. He has published the following books in this field: **Genossenschaftswesen und Staat im Sozialismus** (Cooperative Systems and the State in Socialism) (1978), **Abriß einer ökonomischen Theorie des Genossenschaftswesens im Sozialismus** (Demolition of an Economic Theory of Cooperative Systems in Socialism) (1979), as well as the **Die Zukunft der Konsumgenossenschaften** (Future of Consumer Cooperatives) (1985).

In the third area of his scientific research, Professor KLEER concentrates upon comparative analysis of economic growth and the functioning within socialist countries inclusive of the problems of socialist integration. He has special interest in the similarities or differences as concerns developmental strategies as well as in the systems of planning and control of political economies. The following works should be emphasized: **Die Wirtschaftsstra-**

**tegle der RGW-Länder** (The Economic Strategy of the RGW-Countries) (1975) and **Gleichgewicht und Ungleichgewicht in der Weltwirtschaft** (Integration of the RGW-Countries) (1978).

The final area of research to be named concerns the world economy as a uniform system which is subject to certain general and universal developmental laws. Important books on this subject are: **Weltwirtschaft - Gesetzmäßigkeit der Entwicklung** (World Economy - Laws of its Development) (1975), as well as **Gleichgewicht und Ungleichgewicht in der Weltwirtschaft** (Balance and Imbalance in the World Economy) (1983).

Presently, Professor KLEER is a consultant with the University of the United Nations in Tokyo for questions concerning the world economy and the developing countries. He participates as a lecturer as well as a co-organizer for numerous international scientific conferences, symposiums and seminars.

As editor of this publication in honour of Professor Dr. JERZY KLEER I would like to express my appreciation to everyone who contributed hereto. I would especially like to thank Professor Dr. Oswald **Hahn** and the Managing Director Dr. Wolfgang **Pelzl**; they made it possible for this publication to be completed at the Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg. I also give my special thanks to Dipl.-Kfm. Mrs. Karin **Dorner** for her lingual review and proof-reading of the manuscripts. Mrs. Barbara **Mende** has typewritten the text and has participated in all the technical phases of the editorial work.

Nürnberg, 31 January 1988

  
Juhani Laurinkari



## VORWORT

### **Zur Neubewertung des Genossenschaftswesens**

*Diese Festschrift ist dem Genossenschaftswissenschaftler und Volkswirt JERZY KLEER, der am 7. März 1988 60 Jahre alt wurde, gewidmet. JERZY KLEER ist ein Wissenschaftler, der wie kein anderer als "Brückenbauer" zwischen Ost und West wirkt und nicht nur zwischen Wissenschaftlern in verschiedenen Ländern, sondern auch zwischen Praktikern und Politikern Diskussionen entfacht. Ein Zeichen der Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit setzte der IGB durch die Aufnahme der Festschrift in seine Veröffentlichungsreihe.*

*Die Verfasser dieser Festschrift wollen mit ihren Beiträgen einerseits ihren gemeinsamen Freund Professor Dr. JERZY KLEER ehren, andererseits Material für aktuelle Probleme in der Wirtschafts- und Sozialpolitik liefern. Der Ausgangspunkt dieser Themen ist im Lebenswerk und in den Veröffentlichungen von Professor Dr. JERZY KLEER zu finden.*

*Die Gestaltung dieser Festschrift wurde aus der finnischen Tradition, der Verbindung von Genossenschaftswesen und Sozialpolitik, entwickelt. Das Genossenschaftswesen weist - neben seiner rein ökonomischen Funktion - dieselben Grundzüge wie die Sozialpolitik auf. Die Genossenschaften waren ein Mittel zur Selbsthilfe der weniger privilegierten Klassen in einer Situation, in der sich der gesellschaftliche Strukturwandel sehr schnell vollzog, also z. B. in der Industrialisierung. Sie trugen dazu bei, der ländlichen Bevölkerung die Anpassung an die Industriegesellschaft zu erleichtern. Gleichzeitig waren die Genossenschaften auch ein Mittel zur Verbesserung der Lebensbedingungen für die neue Arbeiterbewegung. So ist das Genossenschaftswesen und seine Entstehung*

als Gegengewicht zu den Nachteilen des Wandels im Erwerbsleben und als Ergebnis der Anpassungsbestrebungen der Menschen zu betrachten. Entsprechendes strebt auch die Sozialpolitik an.

Zur Zeit vollzieht sich offensichtlich ein großer Strukturwandel (die sogenannte "dritte Welle": Toffler), der auch als "Postindustrialisierung" bezeichnet wird. Dies erfordert, sowohl die Sozialpolitik als auch das Genossenschaftswesen neu zu bewerten. Die herkömmlichen Formen der Genossenschaften haben zunächst den Anforderungen der sogenannten "zweiten Welle" entsprochen. Jetzt sind die Herausforderungen der "dritten Welle" zu betrachten. Die Grundlage des Genossenschaftswesens, die Genossenschaftsidee, hat an sich nicht an Bedeutung verloren, lediglich die Art und Weise, in der sie in die Praxis umgesetzt wird, hat sich gewandelt. Es ist erforderlich, den vom Strukturwandel der "dritten Welle" verursachten Anwendungs- und Ideenmodus zu finden sowie eine Philosophie für das Genossenschaftswesen zu entwickeln.

Die zentralen Fragen von heute sind die steigende Arbeitslosigkeit, die Zunahme der älteren Bevölkerung, die Umweltprobleme, die Datentechnik usw. Unter diesen dürfte auch der neue Anspruch des Genossenschaftswesens zu finden sein. Eine neue Welle der Solidarität müßte ins Leben gerufen werden.

Die Frage der grundlegenden Werte ist heute wichtig und berührt offensichtlich allgemeine Ansichten über die Arbeit und ihren Wert. Ein Teil der Wissenschaftler betont zur Zeit, daß sich in Europa ein Übergang zu einer Gesellschaftsform vollziehen wird, in der Lohnarbeit nicht mehr so unentbehrlich wie heute sein wird. Dazu gibt es jedoch auch entgegengesetzte Meinungen. Jedenfalls verändert die sogenannte Informationsgesellschaft unser traditionelles, arbeitszentriertes Wertesystem.

Was bedeutet der obengenannte Wandel der grundlegenden Werte für das Genossenschaftswesen? Er dürfte insbesondere bessere Voraussetzungen für die Tätigkeit kleiner Genossenschaften schaffen. Es entsteht ein sog. Dualhaus-

halt, in dem der groß angelegte "harte Wirtschaftssektor" effektiv ist und in dem der "weiche Wirtschaftssektor" (Öko-Wirtschaftssystem) im Kleinformat menschliche Aktivität erweckt. Im Kleingenossenschaftswesen könnten verschiedene "natürliche Lösungen" als Grundlage für die Zusammenarbeit dienen. Anzeichen dafür sind ja bereits vorhanden (z. B. Pflege der Kinder und älteren Leute).

Die oben angeführten Aspekte können meines Erachtens zu dem Ergebnis zusammengefaßt werden, daß die grundlegenden Werte wie Demokratie, Gemeinschaft und das Dienstleistungsprinzip der Mitglieder gültig geblieben sind. Die Formen des Konsum- und Produktionsgenossenschaftswesens sind dagegen veraltet. Insbesondere bei den Konsumgenossenschaften handelt es sich fast ausschließlich um betriebswirtschaftlich tätige Einheiten, denen die Idee von der Dienstleistung am Kunden verloren gegangen ist.

Neue Kooperationsformen im Genossenschaftswesen sind zu betrachten wie demokratische Arbeiterkleingenossenschaften und kollektives Wohnen. Es gilt, die Lebensweise und den Lebensstil zu finden, in dem die Menschen heute in der Gesellschaft tätig sind - sowohl zu arbeiten gezwungen sind als auch freiwillig tätig sein wollen. Aus letzteren Wertvorstellungsaspekten ergeben sich die Ziele, für die das Genossenschaftswesen wieder ein Mittel sein kann. Hier liegt meines Erachtens der Kern der Forschung: ausgehend von "postmateriellen Werten", neue Ziele und Mittel zu suchen.

Professor Dr. JERZY KLEER wurde am 7. März 1928 in Bielsko geboren. In den Jahren 1943 - 1945 war er in Konzentrationslagern inhaftiert (Groß Rosen und andere). Er studierte Wirtschaftswissenschaft und Rechtswissenschaft an der Wirtschaftshochschule und an der Universität in Wroclaw sowie an der Schule für Planung und Statistik in Warschau, wo er 1952 das Diplom eines Magisters der Ökonomie erhielt. Er promovierte an der Fakultät für Wirt-

schaftswissenschaften der Warschauer Universität bei Professor Oskar Lange und habilitierte sich 1962 an der Schule für Planung und Statistik mit einer Arbeit über die "Anbahnung der Wirtschaftsentwicklung in den schwach entwickelten Ländern der Gegenwart".

Zur Zeit lehrt Professor KLEER an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Warschauer Universität. Seit dem Jahr 1950 arbeitet er an Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten in der Didaktik und wissenschaftlichen Forschung. Unter seiner Leitung wurden bisher 19 Promotionen und 11 Habilitationen abgeschlossen.

Seine Forschungsinteressen und Lehrtätigkeit konzentrieren sich auf folgende Gebiete:

Als erstes ist die Problematik des wirtschaftlichen Rückstandes und der Mechanismen seiner Überwindung, insbesondere die allgemeinen Gesetzmäßigkeiten der Überwindung des wirtschaftlichen Rückstandes in verschiedenen ökonomischen und gesellschaftlichen Systemen zu nennen. Von besonderer Bedeutung auf diesem Gebiet sind folgende Arbeiten: **Analyse der gesellschaftlich-ökonomischen Strukturen der Dritten Welt** (1965), **Rückstand und Entwicklung, Vergleichsanalyse der Entwicklung der asiatischen Republiken der Sowjetunion, Afghanistans, des Irans und der Türkei** (1970), **Wege der Überwindung des Rückstands** (1974).

Sein zweites Forschungsgebiet umfaßt die Theorie des Genossenschaftswesens in der sozialistischen Wirtschaft mit besonderer Berücksichtigung der Koexistenz von Genossenschaftswesen und Staat. Er hat auf diesem Gebiet folgende Bücher veröffentlicht: **Genossenschaftswesen und Staat im Sozialismus** (1978), **Abriß einer ökonomischen Theorie des Genossenschaftswesens im Sozialismus** (1979) sowie **Die Zukunft der Konsumgenossenschaften** (1985).

Im dritten Gebiet seiner wissenschaftlichen Arbeit konzentriert sich Professor KLEER auf die Vergleichsanalyse des Wachstums und des Funktionierens der sozialistischen Länder unter Einbeziehung der Problematik der sozialistischen Integration. Sein besonderes Interesse gilt der Gleichartigkeit oder Verschie-

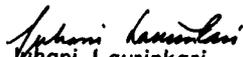
denartigkeit der Entwicklungsstrategien, der Systeme der Planung und Lenkung der Volkswirtschaften. Hervorzuheben sind folgende Arbeiten: **Die Wirtschaftsstrategie der RGW-Länder** (1975) und **Integration der RGW-Länder** (1978).

Das letzte Forschungsgebiet schließlich ist die Weltwirtschaft als einheitliches System, das gewissen allgemeinen, universellen Entwicklungsgesetzmäßigkeiten unterliegt. Wichtige Bücher zu dieser Frage sind: **Weltwirtschaft - Gesetzmäßigkeit der Entwicklung** (1975) sowie **Gleichgewicht und Ungleichgewicht in der Weltwirtschaft** (1983).

Gegenwärtig ist Professor KLEER Konsultant der Universität der Vereinten Nationen in Tokio zu den Fragen der Weltwirtschaft und der Entwicklungsländer. Er nimmt als Referent und auch als Mitorganisator an zahlreichen internationalen wissenschaftlichen Konferenzen, Symposien und Seminaren teil.

Als Schriftleiter der Festschrift danke ich allen Mitarbeitern sehr herzlich. Außerdem möchte ich Professor Dr. Oswald **Hahn** und Geschäftsführer Dr. Wolfgang **Pelzl** meinen ganz besonderen Dank aussprechen; mit ihrer Erlaubnis durfte ich die Publikation am Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg zur Druckreife bringen. Frau Dipl.-Kfm. Karin **Dorner** danke ich für die sprachliche Überprüfung sowie für die Korrektur der Manuskripte. Frau Barbara **Mende** hat die Reinschrift der Texte übernommen und an allen technischen Phasen der Redaktionsarbeit mitgewirkt.

Nürnberg, 31. Januar 1988

  
Juhani Laurinkari



## AUS DIALOGEN MIT JERZY KLEER

Professor Dr. Horst Seuster

Die Anfrage des Herausgebers, an der Festschrift zum 60. Geburtstag des Kollegen JERZY KLEER mitzuwirken, wurde spontan bejaht. Dabei hat zweifelsohne die langjährige Verbundenheit mit dem Jubilar Pate gestanden. Indessen wurde die somit freiwillig übernommene Aufgabe auch dadurch nicht erleichtert, daß das zu behandelnde Thema selbst gewählt werden konnte, denn unmittelbare, gemeinsame Arbeiten zwischen dem Jubilar und dem Verfasser liegen momentan nicht vor, und selbst sogenannte "Ladenhüter" - wie es gerade bei Festschriften zuweilen vorkommen soll - stehen gegenwärtig nicht zur Verfügung. Aus diesen Gründen darf hier einmal ein anderer Weg für einen Festschriftbeitrag gewählt werden, nämlich der eines kurzen Rückblicks auf gewisse Gemeinsamkeiten, die notwendigerweise persönliche Züge tragen, die aber auch im wissenschaftlichen Bereich erforderlich sind, um erfolgreiche Arbeit zu leisten.

Das beabsichtigte Vorgehen resultiert zu einem sehr großen Teil in dem - zugegebenermaßen - subjektiv erfahrenen Charakterbild des Jubilars. Der durch sicher ein Dutzend Begegnungen mit JERZY KLEER entstandene Eindruck von seiner Person weist als hervorstechendstes Merkmal eine stete Fröhlichkeit und Gelassenheit in allen Lebenslagen auf, obschon auch ihm Schicksalsschläge der verschiedensten Art nicht erspart geblieben sind. Auf diese Weise wird es dann sogar relativ leicht, in diesem Beitrag von der üblichen Strenge wissenschaftlicher Publikationen einmal abzuweichen.

Seine Freundlichkeit und Verbindlichkeit, die keineswegs im Widerspruch zu seiner wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit steht, hat ihm Freunde in fast al-

len Teilen der Welt eingebracht. Diese Feststellung wird einmal untermauert durch die Vielzahl internationaler Autoren dieser Festschrift, wobei politische und wirtschaftliche Unterschiede und Grenzen keine Rolle spielen; zum anderen kommt diese Wertschätzung z. B. aber auch dadurch zum Ausdruck, daß die deutsche Delegation der Internationalen Agrarökonom-Konferenz 1976 in Nairobi sich ohne Widerspruch für JERZY KLEER aus Warschau entschied, als es darum ging, einem weiteren Kollegen die kostenfreie Teilnahme an dieser Veranstaltung zu ermöglichen. Dieses Angebot hat er dankbar angenommen und sich sehr gefreut, auch wenn sein Aufenthalt in Kenia eine kleine medikamentöse Behandlung unsererseits wegen einer leichten Grippe erforderte.

Im Rahmen eines seiner letzten Besuche stellte er plötzlich die Frage: "Wie kommt es eigentlich, daß wir uns persönlich so gut verstehen?" Nun, ich meine, die Antwort war nicht allzu schwer. In erster Linie liegt sie nämlich in dem gegenseitigen Respekt voreinander begründet. Wir wissen genau und keiner macht daraus einen Hehl, daß wir in unterschiedlichen gesellschaftlichen Systemen zu Hause sind. Da jedoch keiner von beiden versucht, den anderen von der allein "selig machenden" Richtigkeit seines Systems zu überzeugen bzw. zu überreden, ist die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit gegeben. In dem so abgesteckten Rahmen werden alle Probleme, die meistens in irgendeiner Form um das Genossenschaftswesen kreisen, zwar sachlich-freundlich, jedoch emotionslos diskutiert. Wir meinen, auf diese Weise lassen sich durchaus aus unterschiedlichen Positionen heraus der Sache dienliche Antworten finden. Auf dieser Basis ist die Unterhaltung mit JERZY KLEER, der sich keineswegs in Konventionen erschöpft, sondern zuweilen durchaus auch gegenständige Standpunkte deutlich werden läßt, sogar ein - hoffentlich für beide Seiten - ausgesprochener Genuß.

Ein anderes Mal brachte er mich mit einem weiteren Problem zunächst schon etwas in Verlegenheit: "Sie waren doch bereits mehrmals in Polen und haben etliche Genossenschaften kennengelernt. Sagen Sie mir bitte einmal Ihre ehrliche Meinung, warum die wirtschaftlichen Ergebnisse bei einigen unserer Genossenschaften manchmal zu wünschen übrig lassen?" Nun, diese Frage mußte

erst einmal "verdaut" werden. Dann galt es, das in mehreren Besuchen bei polnischen Genossenschaften Gesehene schnell zu rekapitulieren. Wie in anderen Ländern auch, gab es dort ebenfalls mit unterschiedlichem Erfolg arbeitende Genossenschaften. So erinnerte ich mich an eine etwa dreistündige Unterhaltung mit dem Präsidenten einer Produktionsgemeinschaft in der Nähe von Posen, die im wesentlichen darin bestand, daß auf jede meiner Fragen "wie aus der Pistole geschossen" eine Antwort kam. Da blieb nicht einmal Zeit, um sich Notizen zu machen; mit dieser Aufgabe war der begleitende Assistent vollauf beschäftigt. Hier fanden wir einen Genossenschaftsleiter, der seine Genossenschaft "voll im Griff" hatte und selbst nach unseren Maßstäben die Bezeichnung "Manager" verdiente. Dabei konnte dann auch der entsprechende Wirtschaftserfolg nicht ausbleiben<sup>1</sup>.

Es gab allerdings auch andere Situationen und Beispiele; schließlich sind Genossenschaften immer nur Menschenwerk. Aus der eigenen Erfahrung heraus konnte somit eine Antwort auf die obengestellte Frage versucht werden.

Seit Jahren ist bei uns nachgewiesen und damit bekannt, daß der Erfolg der landwirtschaftlichen Tätigkeit in erster Linie von der Qualität des Betriebsleiters bestimmt wird. Gewiß spielen auch die anderen natürlichen Faktoren (Boden, Klima, Sorten, Rassen usw.) ebenso wie die marktwirtschaftlichen Bedingungen (Preise, Kosten usw.), das heißt die objektiven Gegebenheiten, nach wie vor eine bedeutende Rolle; den größeren Einfluß auf die wirtschaftliche Lage unserer Landwirtschaftsbetriebe haben jedoch mittlerweile die subjektiven Betriebsleiterqualitäten, das heißt der "vierte Produktionsfaktor" - nach Boden, Kapital und Arbeit - im Sinne von E. GUTENBERG. Um hier allerdings nicht mißverstanden zu werden: Selbstverständlich kann auch der bessere Betriebsleiter auf guten Standorten einen höheren Erfolg erwirtschaften als auf schlechten; andererseits aber schneidet oftmals der bessere Betriebsleiter unter schlechten objektiven Bedingungen deutlich besser ab als ein schlechter Landwirt auf guten Standorten.

Die hier für die deutsche Landwirtschaft getroffene Feststellung gilt sicher

auch für andere Wirtschaftszweige und für andere Länder. In dieser Beurteilung ist somit auch das Genossenschaftswesen aller Orten einzubeziehen. Es bedarf darum heute keiner längeren Diskussion mehr, daß nicht der billigste Geschäftsführer für eine Genossenschaft die größeren Vorteile bringt, sondern der tüchtigste.

Theoretisch läßt sich dieser Sachverhalt vielleicht am einfachsten folgendermaßen darstellen<sup>2</sup>:

$W_n$  sei das Wirtschaftsergebnis bei "normalem" und  $W_{\ddot{u}}$  das Wirtschaftsergebnis bei überdurchschnittlichem" Management; die Differenz lautet sodann  $W_{\ddot{u}} - W_n = \Delta W_{\ddot{u}}$ , die als "Ergebnisplus" des überdurchschnittlichen Managements interpretiert werden kann.

Hinsichtlich der Aufteilung des Wirtschaftsergebnisses auf Mitglieder und Manager gilt:  $W_f$  = Mitgliederanteil,  $W_m$  = Manageranteil. Das Gesamtergebnis verteilt sich dann wie folgt:

a) "normales" Management:

$$(1) \quad W_n = W_{f1} + W_{m1}$$

b) "überdurchschnittliches" Management:

$$(2) \quad W_{\ddot{u}} = W_n + \Delta W_{\ddot{u}} = W_{f2} + W_{m2}$$

Das "überdurchschnittliche" Management erwartet für sich selbst mit Recht einen höheren Anteil als das "normale" Management:

$$(3) \quad W_{m2} = W_{m1} + \Delta W_{m2}$$

Für die Mitglieder der "überdurchschnittlich" geführten Genossenschaft verbleibt sodann:

$$(4) \quad W_{f2} = W_{f1} + \Delta W_{f2}$$

wobei sinnvollerweise die Nebenbedingung

$$(5) \quad \Delta W_{\bar{u}}, \Delta W_{m2}, \Delta W_{f2} > 0 \quad \text{zu beachten ist.}$$

Die Mitglieder selbst bekommen bei dieser Konstellation so lange einen höheren Anteil als  $W_{m1}$  bei "normalem" Management, wie gilt:

$$(6) \quad W_{m2} < W_{\bar{u}},$$

das heißt, die Mitglieder erhalten so lange ein "Förderungsplus" ( $\Delta W_f$ ) aufgrund des besseren Managements, wie das "Ergebnisplus" ( $\Delta W_{\bar{u}}$ ) nicht von den zusätzlichen Forderungen des Managements ( $\Delta W_m$ ) aufgezehrt wird.

Diese Feststellung gilt unabhängig vom jeweiligen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, denn gute und weniger gute Betriebsleiter, Unternehmer, Manager oder, wie immer man diesen Personenkreis nennen mag, gibt es überall auf der Erde; sie ist von daher also "systemneutral" oder "systemunabhängig".

Die "natürlichen" Qualitätsunterschiede der Führungspersonen sind somit auch bei Genossenschaften der erste Grund für abweichende Erfolgsergebnisse. Ob für die Mitglieder selbst bei "gutem" Management noch ein Förderungsplus herauskommt, hängt daneben aber auch noch von den Ansprüchen des Führungspersonals ab, ist also auch ein Verteilungsproblem.

Eine Möglichkeit, die Ertragslage der Genossenschaften zu verbessern, wäre deshalb die, besser qualifizierte Führungskräfte heranzubilden. Soweit zu übersehen ist, bestehen in dieser Hinsicht innerhalb der einzelnen Länder sowie von Land zu Land zumindest teilweise noch große Unterschiede, wobei allerdings als Trennungslinie nicht die Grenze zwischen den beiden großen Wirtschaftssystemen gilt. In der Bundesrepublik Deutschland zum Beispiel scheinen diese Probleme erkannt zu sein, denn hier bemüht man sich seit etwa zwei Jahrzehnten erfolgreich um eine bessere Ausbildung aller Mitarbeiter der Genossenschaften und dabei selbstverständlich auch um die der Geschäftsführer.

Die angedeutete Maßnahme impliziert naturgemäß lediglich eine Prophylaxe, der keineswegs ein 100 %iger Erfolg sicher ist. Darüberhinaus wird es aber immer noch einen gewissen Prozentsatz an Führungskräften geben, der trotz guter Ausbildung kein zufriedenstellendes Wirtschaftsergebnis erreicht, wo immer die Gründe auch liegen mögen. Sozusagen als ultimo ratio bleibt dann nur, diese Personen auszuwechseln, das heißt, die Besetzung von Führungspositionen muß dynamisch gehandhabt werden. Nicht ohne Grund werden die Top-Manager in der Wirtschaft gewöhnlich nur für eine befristete Zeit angestellt, sofern es sich nicht um Eigentümerunternehmer handelt. Gerade auf diesen Positionen ist die Fluktuation bekanntlich besonders groß. Auch bei Genossenschaften - in welchem Land auch immer - sollte man von einer Art "Verbeamtung auf Lebenszeit" bei den Führungskräften Abstand nehmen, denn dieser Status ist meistens nicht dazu angetan, unternehmerische Initiative und Kreativität zu fördernd. Wie wir kürzlich in einer Befragung feststellen konnten<sup>3</sup>, bemängeln die Mitglieder an erster Stelle den nach ihrer Auffassung zu hohen bürokratischen Aufwand der Genossenschaft; andererseits erwarten sie aber, daß die Genossenschaft von qualifizierten Fachleuten geführt wird.

Über die im "individuellen Potential" einzelner genossenschaftlicher Führungskräfte liegenden Gründe hinaus besteht jedoch auch noch die Gefahr, daß der höhere wirtschaftliche Erfolg dann ebenfalls nicht erreicht wird, wenn die wirtschaftliche Institution "Genossenschaft" bzw. deren Führung noch andere Aufgaben zu erfüllen hat als ökonomische. So stellt zum Beispiel KOWALAK<sup>4</sup> als bedeutsame Aufgabe der Genossenschaften im Sozialismus und damit als grundsätzlichen Unterschied zu den Genossenschaften in Marktwirtschaften heraus, "die Gruppeninteressen der Genossenschaftsmitglieder mit allgemeingesellschaftlichen Interessen zu verbinden." Ohne das Pro und Kontra dieser Forderung hier und heute näher zu diskutieren, muß unter ökonomischen Aspekten festgestellt werden, daß die Genossenschaften, die dieser Aufgabenstellung unterworfen sind, eine zusätzliche "Hypothek" zu tragen haben, die den bestmöglichen Wirtschaftserfolg vielfach von daher einfach verhindert. Hier handelt es sich dann jedoch um ein "systeminhärentes" Merkmal.

Diese Schwierigkeit sieht auch KOWALAK<sup>5</sup>, denn wenig später schreibt er: "Eine allzu weitreichende Beschränkung der genossenschaftlichen Selbständigkeit führt so manches Mal dazu, daß lokale Reserven materieller Mittel nicht ausgenutzt werden und vor allem aber die Initiative der Mitglieder darunter leidet, ...". Hier geht es also um die Frage der Motivation der Mitglieder und damit auch der Führung dieser Genossenschaften. Wie aus anderen Lebensbereichen hinlänglich bekannt ist, führt eine allzu starke Administration zu einer ausgesprochenen Demotivation der Untergebenen und damit zu einem Problem, dem zur Zeit gerade die führenden sozialistischen Staaten, nämlich die UdSSR und China, gegensteuern. Auch Polen bemüht sich ja zur Zeit, einige gesellschaftliche und wirtschaftliche Dinge neu zu ordnen.

Diese Aussage soll indessen keine Aufforderung sein, nunmehr in das andere Extrem, nämlich in einen hemmungslosen Liberalismus, zu verfallen. Die Summe aller Eigennutze gibt bekanntlich ebensowenig den höchstmöglichen Gesamtnutzen, wie die umgekehrte Schlußfolgerung, daß der höchste gesellschaftliche Nutzen die Summe aller individuellen Nutzen sei; vielmehr wird ein beiderseitig zufriedenstellendes Ergebnis irgendwo zwischen diesen Extremen liegen, was wiederum als "systemneutral" zu bezeichnen ist.

Wie wir gerade eben von KOWALAK gehört haben, werden in den sozialistischen Staaten die Genossenschaften oftmals dazu benutzt, um gesamtgesellschaftliche, gesamtwirtschaftliche und staatliche Anliegen durchzusetzen. Das wird auch vielfach im persönlichen Bereich deutlich, indem die Führungskräfte der Genossenschaften dementsprechende zusätzliche Aufgaben haben und unter diesem Aspekt auch ausgewählt werden, wobei die Prioritätenfolge dieser Aufgaben wiederum unterschiedlich sein kann. Bei einer derartigen Aufgabenkonstellation kann es dann nicht ausbleiben, daß die wirtschaftlichen Anliegen der Genossenschaften nicht mit der notwendigen Intensität verfolgt werden und der wirtschaftliche Erfolg schon aus diesem Grund zu wünschen übrig läßt. In vielen Fällen wäre hier eine Aufgabenverteilung auf mehrere Personen angebracht, was allerdings nur dann möglich ist, wenn das notwendige Potential an entsprechend qualifizierten Personen vorhanden ist. Bezüglich dieser

tial an entsprechend qualifizierten Personen vorhanden ist. Bezüglich dieser Forderung kann man, wenn man will, von einer Variante der Humankapitaltheorie sprechen; auf Führungskräfte bezogen treten hier auf individueller Ebene Fragen auf, die sich im weitesten Sinne auch unter dem Begriff "Leitungsspanne" subsumieren lassen.

Was sollen diese wenigen Beispiele, die sich aus Unterhaltungen mit JERZY KLEER ergaben, zeigen? Nun, die Antwort dürfte nicht allzu schwer sein. Letztlich geht es um eine von beiden Seiten offene und ehrliche Diskussion der anstehenden Probleme, hier vornehmlich im Bereich des Genossenschaftswesens. Dabei zeigt sich dann sehr oft, daß diese Fragen gar nicht auf ein Land oder ein Gesellschaftssystem beschränkt sind. Somit können die Erfahrungen des einen in seinem Land durchaus helfen, die Probleme des anderen in dessen Land zu erkennen, vielleicht sogar zu lösen. Diese sinnvolle Möglichkeit setzt jedoch einen entsprechenden "persönlichen Kommunikationsstil" voraus; man könnte auch von "gleicher Wellenlänge" sprechen. Im Falle des Jubilars scheinen mir diese Voraussetzungen vollauf gegeben. Bleibt zu hoffen, daß sie sich auch in Zukunft fortsetzen mögen.

#### **From Dialogues with JERZY KLEER**

The author would like to point out that Professor JERZY KLEER is a long known and welcome colleague. His approximate 10 visits to the Federal Republic of Germany and the 4 visits of the author to Professor KLEER'S native country Poland have had the result that we both have developed a personal friendship beyond that of pure scientific contact.

*These comments made for the occasion of the 60th birthday of JERZY KLEER diverge from generally customary commemorative publications in that discussions have been placed into the foreground which express this special contact without totally leaving the scientific field. The author is of the opinion that in such manner the personality of Professor KLEER is especially honoured.*

#### LITERATURVERZEICHNIS

- 1 *Dieses Beispiel fand seinen Niederschlag in meinem Aufsatz "Der organisatorische Aufbau einer polnischen Produktionsgenossenschaft", in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 3/1974.*
- 2 *Vgl. Seuster, H.: Diskussionsbeitrag, in: Boettcher, E. (Hrsg.), Genossenschaften im Systemvergleich, S. 164/165, Schriften zur Kooperationsforschung, C. Berichte, Band 5, Tübingen 1976.*
- 3 *Seuster, H./Omar, Ch.: Mitgliedermeinungen zum Genossenschaftswesen, Manuskript, Gießen 1987, im Druck.*
- 4 *Kowalak, Th.: Ausgewählte Probleme der genossenschaftlichen Demokratie in Volkspolen, in: Boettcher, E. (Hrsg.), Genossenschaften im Systemvergleich, C. Berichte, Band 5, S. 49, Tübingen 1976.*
- 5 *Kowalak, Th., a.a.O., S. 50.*

**GLIEDERUNG:**

- A. INTERNATIONAL CATEGORY OF MEDIUM DEVELOPED COUNTRIES**
- B. ECONOMIC ASPECTS**
- C. THE SOCIO-POLITICAL CONDITIONS**
- D. THE CHANCE FOR FURTHER PROGRESS**

**MEDIUM DEVELOPED COUNTRIES - NEW CATEGORY  
IN THE WORLD ECONOMIC STRUCTURE**

**Professor Dr. Michał Dobroczyński**

*There is a growing need to select out of the large groups of developed and developing economies another important category: that of medium level countries. They represent a special case of transitional development, characterized by many specific problems and difficulties of both economic and social nature.*

*The division of the world - or rather of the world economy - into underdeveloped and developed countries is totally unjustified except for the methodological need to simplify and systematize a complex reality. It is unimaginable that transition from underdevelopment to maturity can take place in a short time, and that it can transpire without the transitional stages. Denial of the fact that there is a group of countries with medium characteristics leads to many misunderstandings which have practical consequences i.e. to situations in which classification in one of the two basic categories of economic status depends on political premise or even on habit or bureaucratic scheme.*

**A. INTERNATIONAL CATEGORY OF MEDIUM DEVELOPED COUNTRIES**

*Attempts to divide the world into different categories of socio-economic advancement are made from a standpoint that is partly logical and natural, and*

*partly simplified and conventional. It is not possible to examine the world economy and the world social situation in great detail, that is to concentrate analysis on small groups and units. Most often it is necessary to focus on state organizations which represent ethnic, economic or cultural systems only to a certain degree, but which also reflect the domestic and the international alignment of forces.*

*At present, 164 countries are attempting to develop the optimum conditions for their development in their domestic sphere and in their mutual relations. This contributed in the last few decades to a new division of the world into real and conventional sub-systems. They are distinguished by their political and ideological conditions, illustrated principally by the East-West relations as well as by the stage of advancement of their economy.*

*In the '50s a common distinction adopted in theory and policies of many states was the conventional division of North and South. The North was to comprise the capitalist countries of Western Europe and North America, Australia and New Zealand, Japan and the Republic of South Africa as well as the socialist states of Eastern Europe and Asia. The South was to be made up of almost all Asian, Latin American and African states.*

*With later developments various corrections had to be made in this simplified scheme which did not take into account the differences between the developed capitalist states or between socialist states or of the great diversity of southern developing societies which number more than 120 countries. Most noteworthy are reservations of an ideological nature, as concerns the fact that differences in the socio-political systems of northern states were excluded from consideration and that the heterogeneous group of southern states were treated with excessive uniformity.*

*At present numerous economists support the need to break up the group of northern states. More and more reservations are also made against the concept of the Third World as a homogeneous entity. Quite understandably, many*

*international organizations, in their concern for a unified and cohesive activity, tend to prevent any fragmentation of their structures and therefore replace emphasis on specific differences by generalized resolutions. Nevertheless, over the last dozen years distinctions have also been made that are subordinated to politics. For example, certain East European states (Romania, Bulgaria, and particularly Yugoslavia) have in the international arena obtained some of the rights granted to developing countries, and a group of the least developed countries, which should be given particular privileges, was excluded from the Third World. The group of oil states was and is often treated separately.*

*The controversy about the division of the world into economies and societies with different developmental levels is not by far over. It is dictated both by purely scientific premises and by obvious pragmatic - economic or political - interests of states which seek to improve their position in international relations. In this context it is worthwhile to draw attention to the particular situation of countries which may be described as medium developed. Though this category comprises states which do not by far represent uniformity in the political and sociological aspect, it has several common denominators.*

*The concept of a medium developed country or group of countries cannot be defined with precision. Simplified definitions may give rise to reservations regarding the very purpose of segregating that group. We must note, however, that similar doubts arise in connection with the group of developing countries or the group of highly advanced countries. The developing countries, although all are less developed than the highly industrialized states and although all show characteristics of economic, social and political underdevelopment, differ among themselves quite markedly and sometimes contrasts between them are very vivid. The per capita income of the most affluent developing countries reach a dozen or so thousand dollars annually while per capita income in the poorest countries is two or three hundred dollars. Similar differences are observed in such indicators as the degree of industrialization, exports and imports, educational level, social security, infant mortality rate, etc.. The*

*group of highly developed countries is also marked by evident - though less dramatic - differences between the richer countries, i.e. Sweden, Switzerland, the United States or Canada, and the poorer countries such as Ireland, Iceland, Finland or Greece.*

*In this light, the division of the world into two developmental categories, that is of developed and underdeveloped, is a strongly conventional, simplified division, rooted mainly in the need to shape international relations so as to diminish the economic and social gaps by harmonious cooperation, i.e. through a transfer of material means, experience and knowledge from the more to the less developed centers.*

*In this context, what practical steps should be taken to set apart the medium developed countries as a separate group? The conventional nature of classification must be stressed. That is, we must realize that, as it was in the case of earlier sanctioned categories, a new design for the world structure will not be accepted totally and absolutely. However, such should serve specific goals of international cooperation better than the present divisions. The classification may also have cognitive usefulness by attracting attention to rarely considered specific traits and characteristics typical of many countries at a medium level of economic development, e.g. Argentina, Brazil, Poland, Hungary, Romania, Israel, Taiwan or South Korea.*

*The adoption of conventional criteria entails, of course, problems of delimitation. We must therefore try to define many auxiliary determinants which would preclude arbitrary separation of medium developed countries from those that are presently treated as developing or economically advanced countries.*

*In analytical practice the concept of a medium developed country appeared from time to time. Sometimes the term "marginal countries" is used. The World Bank distinguishes countries at a medium income level. The term medium advancement was frequently applied by Hungarians with respect to*

their country. In the Final Act of the Conference on Security and Cooperation in Europe mention is made of a group of less developed countries; the term is used in a wider sense than the usual concept for developing countries, referring to all economies not highly developed. The UN Commission for Social Development drew attention to specific features that mark societies at the medium level of development. The concept of newly industrialized countries has been widely accepted in economic and political literature, though its meaning and coverage are still being interpreted very freely while industrialization itself is only one element of socio-economic advancement.

If by underdeveloped countries, euphemistically called developing countries, we mean those countries which decidedly and dramatically differ in the negative sense from the highly developed nations, then we should count among the medium developed countries those which, although they have no distinct ascendancy over some of the underdeveloped economies, in certain respects stand close to the group of economically advanced countries. The criteria by which medium developed economies are identified should be strict and objective. However, a subjective reflection may be found in the conviction of the respective societies that they cannot be identified either with the living standard of the highly developed nations or with the situation of the poor and backward Third World. Incidentally, this also applies to the consciousness of Polish society.

As in the developing and the highly industrialized countries, the criterion by which countries are classified cannot be confined to one, even to the most synthetic factor. Any attempts to make this kind of distinction would lead to general and preliminary conclusions. This applies particularly to per capita income<sup>1</sup>. It is known that in some of the developing countries (particularly certain oil producing countries) the average income level is similar to that in the highly developed countries. It is also known, however, that economic and payment difficulties have a strong impact on the exchange rates affecting the formal income position of the respective countries concerned (devaluation of a currency may result in a dramatic reduction of per capita income calculated in dollars).

Finally, most currencies are in fact nonconvertible and their conversion into a common denominator carries with it the danger of serious errors in overrating or underrating its value. However, the criterion of per capita income or of the average income in various social groups can help in the preliminary definition of the features of medium developed countries<sup>2</sup>. Per capita incomes amounting to two to five thousand dollars annually do not seem to be typical of the developing or of the highly developed countries.

Assuming that the group of medium developed countries, like the categories of the developing and the highly developed countries, may comprise countries with a fairly diversified situation, their common features must be sought in the combined economic, social and political status.

## **B. ECONOMIC ASPECTS**

Of special importance in regards hereto is labour productivity, economic structure, the degrees to which human and the material potentials are utilized, and position in the international division of labour.

Labour productivity in the medium developed countries is manifestly lower than in the highly developed countries due to less modern technology, organization, etc.. The same factors distinguish in a similar measure the medium developed nations in the positive sense from the underdeveloped countries.

As compared to highly developed countries the medium developed economies lag behind, particularly in the most modern industries such as electronics, computers, the chemical industry and in part in the engineering industry, communications and information. However, the substantial differences in labour productivity also pertain to certain traditional, seemingly simple activities. For example, in retail trade the lack of modern installations and the

*very reluctantly adopted self-service system do not guarantee properly organized supply and storage methods. Agriculture, to take another example, is usually less concentrated and less mechanized. At the same time, medium developed countries have, apart from certain areas, a poorer basis for scientific research than the highly advanced countries, particularly in the sphere of applied research. Consequently, progress in productivity is largely dependent on the ability to imitate, that is, a more or less efficient (but also costly) adoption of the achievements of the countries which are ahead of them in development. On the other hand, the medium developed countries are still ahead of the truly underdeveloped countries as concerns the intensity of their own research activity, the effective application of the results thereof, as well as in the rate at which foreign achievements and experiences are adopted.*

*When confronted with the typical underdeveloped economies, the medium developed countries demonstrate a number of differences in the sphere of technological and organizational progress. In most developing countries this progress has strong external incentives, as such occurs with the help of foreign capital in the form of direct investment and with the participation of foreign specialists.*

*Modern technology is imported widely by the Third World, but only with superficial effect in view of the poor local performance, particularly in the industrial or scientific spheres. On the other hand, the medium advanced countries are more often confronted with the dilemma: to import modern technologies or to produce them domestically, to avail oneself of the services of foreign specialists or to rely on domestic experts, to buy licenses or to conduct autonomous research. This dilemma often leads to compromises which are sometimes justified although not infrequently become the cause of disproportions between imported and national technologies, between the elements of modernization and the poor quality of the domestic industrial complex.*

*The next important determinant of the position of medium developed coun-*

tries in the world economy is the structure of their economies. With substantial differences between individual economies, the determinant for the medium developed countries is quick growth in a share of the processing industry together with an important, although no longer decisive, role in agriculture and in some cases - in the mining industry. An important criterion here is therefore not the level of industrialization itself and not the quality of output itself - at least in the sense of its modernization - but its dynamics. However, these dynamics can often be equally strong at the lower level. It is therefore necessary to include other criteria: the competitiveness of the processing industries on international markets and their share in the economy.

In view of the rapid development of the processing industry, the group of countries herein discussed are sometimes called semi-industrialized countries<sup>3</sup>. Aside from the conventional nature of the term, this concept seems to carry little conviction, as the percentage of industry in an economy and even its branch structure say nothing of the quality of production: under conditions close to autarky industry can produce many commodities, but of poor quality. Neither does the above term take sufficient account of the specific features of the respective economies as regards exploitation of mining resources (certain underdeveloped countries are marked by a low share of agriculture in their total production in view of their expanded mining industry) or the rank of the service sector (which for different reasons counts heavily both in the least and the most developed countries). Finally, treated in a quantitative sense, the label semi-industrialized does not indicate whether the economy is marked by a narrow base of industrial specialization and manifest backwardness in the complementary segments or whether it is characterized by a wider industrial base with a visible absence of leading branches (e.g. it has an expanded materials industry but a weak consumer goods industry, or has software expanded industries based on foreign technology and imported semi-products).

As important as the quantitative potential of industry is its qualitative advancement. The rapid expansion of many industries is generally linked with

*increased foreign ties. This calls for a constant and comprehensive comparison of the qualitative potential of national industries that challenge each other on the highly competitive international market. It may eventually determine the most important issue: closing the gap that separates the group of countries discussed here from highly developed economies.*

*Even substantial industrial expansion and modernization of the economy generally leads to a strong dependence on world business conditions and the technological progress on a global scale. Although this dependence - like all links in the world economy - is connected with a reverse dependence, there is no harmonious symmetry between the respective systems. As industrialization comes to represent qualitative progress, the medium advanced countries (just as underdeveloped countries) must increasingly rely on the import of technology, machinery and equipment as well as semi-products from those economies which pose a technological challenge at a high level of competition.*

*Herein lies the source of grave and growing payment problems. This phenomenon has a clear bearing on the slowdown in economic world growth which in turn has had a painful impact on the underdeveloped and medium advanced countries. Recurrent recession is also connected hereto.*

*Under these conditions, the dangers that threaten the medium developed countries ensue principally from their limited ability to adapt to a new situation, to implement their own concepts of development, to intensify their innovation efforts, and to achieve a dynamic change - that is one that does not entail a decrease in the growth rate - of the structure of industrial production in the direction of foreign economic cooperation. Although a policy designed for self-sufficiency may, under certain circumstances, produce positive effects, in the long run it will not stand the test and will pose challenges to technological and economic progress.*

*Although the medium developed countries derive their development patterns*

*by following (imitating) the patterns established by the most advanced economies, they still have no chance to enter and retain a place in the most demanding markets, as they rarely reach the optimal state of modernization most advantageous for them.*

*The level and the structure of industrialization achieved by the medium developed countries is rooted in the heterogeneous, highly differentiated historical conditions. Certain countries achieved a relatively high international position centuries ago, only to fall into a long period of stagnation ending just recently when they entered a period of accelerated growth. Other countries that represent relatively young state entities have for the first time won the chance of approaching a higher level. In almost each case, the economic success of a medium advanced country is connected with international incentives (which frequently is the result of favourable coincidences).*

*The medium developed countries have achieved their current parameters by various growth strategies. Some of them, for instance Poland, have adopted the policy of largely competing with imports while others came out in favour of an export promoted growth (South Korea, Taiwan), and still others tried to combine these two policies (Hungary, Brazil). Whatever the differences, in each of these cases development would be unthinkable without a substantial inflow of external concepts, experience, technology and also, to a great extent, financial resources.*

*The differences between the ideas of substantial self-sufficiency and the strategy of export expansion manifest themselves clearly once a medium level of development is achieved. While at the earlier stage it is still possible to replace imports with the domestic production of simple materials, semi-products and products such as textiles, clothes, footwear, household goods, sugar, processed vegetables, etc., at a later stage the increasing technological complexity causes a breakdown of autarkic policy. On the other hand, the decline in world business and the rise of protectionism in highly industrialized states<sup>4</sup> has caused - perhaps only temporarily - anxiety in those countries*

*which have geared all their efforts to the export of specialized industrial products on spatially limited foreign markets.*

*Attention must here be drawn to the substantial differences between the individual medium developed countries as regards the size of their economies and natural conditions. In addition to countries with large domestic markets, such as Brazil or Mexico, such economic entities such as Singapore or Hong-kong must be included. Certainly, the opportunities and requirements to enter into international economic cooperation would be quite different as concern these countries.*

*Despite marked differences, the common feature of all, even the biggest medium developed countries, is that they strive for the expansion of their industrial exports and for a gradual substitution of modern products for semi-processed products in their exports. In this respect these countries distinctly differ from most developing countries which have only a very limited capacity for basic modification of their export structure and which in many cases have no capacity for effecting such changes. At the same time, medium developed countries are induced to modify the assortment of their export products not only in view of the profitability of exports and not only because of the demands of their customers, but also because, with the exhaustion of their natural resources and the rapid growth of their domestic demand for raw materials and food, they cannot continue to carry on their traditional exports.*

*Medium developed countries are therefore forced to become increasingly more open, and they must undertake this more rapidly than most developed or underdeveloped countries. But with the persisting import barriers (particularly in Japan and Western Europe), with the high dependence of developing countries on trade, and in view of the limited capability to pioneer in technology, the lower cost of labour represents a true advantage only in certain industries in these medium developed countries.*

The volume of exports may be taken as one of the criteria in distinguishing the newly industrialized countries as a group. Taking as an approximate criterion the volume of export of processed products and export growth rate<sup>5</sup>, we should include in this group (given in alphabetic order) Argentina, Brazil, Hongkong, Mexico, Singapore, South Korea and Taiwan. Although very schematic and far from being comprehensive, this concept places an appropriate emphasis on the role of modern international links in the transition from underdevelopment to the highest parameters of advancement.

Although not all medium developed countries are marked by high export dynamics for processed products, all of them show a rapid rise in import needs<sup>6</sup>. With few exceptions, their demand for imports grows quicker than their effective export capacity. Partly for the reasons mentioned earlier, and partly because of objective circumstances, modern production calls for substantial imports of semi-products as well as components for end-products and machines and installations. These imports usually come at an early stage - sometimes very much ahead of the respective exports. This leads, among other things, to pressure in seeking foreign credits.

The practice of borrowing to cover the costs of an expected export expansion has its theoretical and practical justification since it eases payment deficits. However, this is linked, as it is known from the experience of many medium developed countries, particularly in Latin America and Eastern Europe, with serious economic and social dangers. When unexpected difficulties arise on the part of foreign demand (deterioration of world business conditions, buyers' distrust of commodities from new sources) or in the export supply of the countries concerned (failure to achieve the required quality standards, etc.), strains develop in relations between creditors and debtors which cannot be quickly eliminated. A way out is then sought through the refinancing of debts and new credits granted for investment purposes. In this situation increasing indebtedness become a widespread phenomenon. It is therefore not pure accident that among the countries with greater debts are medium developed countries, i.e. Mexico, Brazil, Israel, Poland, South Korea,

Romania, Hungary, Yugoslavia. Many of them run into great difficulties in servicing their debts.

Under these conditions there is a growing inclination at the medium level of economic advancement to attract foreign capital in the form of direct investment. At this stage this policy has, however, particular features. The constraints on foreign investors are not generally stringent in the most developed countries. The underdeveloped countries, on the other hand, fear foreign investment because of their economic weakness, or are in a position to attract them only in the raw materials sphere. In contrast, medium developed countries prefer a selective approach to foreign capital because they have developed sufficient power to exercise necessary controls. With fairly well developed domestic markets they offer foreign enterprises selected areas for investment<sup>7</sup> that facilitate the inflow of modern technology and organization, raise the skills of domestic labour, decrease import demand and most of all, improve export capacity. These effects cannot always be achieved, but such policies can prove effective within a certain framework, although not to a degree that would eliminate strains in the balance of payments.

The problem of debts, of imports of modern technology, of foreign investment, of export expansion in new spheres and of balance of payments represent only certain aspects of the economic development of countries that have managed to emerge from specialization in raw materials and agriculture and now seek a higher level in the international division of labour. Furthermore, the problem of a country's position in the world economy is not a goal in itself but a necessary condition for achieving the highest possible level of income and efficiency.

The example of Japan stirs the imagination but its specific features make it difficult to draw general conclusions and to make use of its atypical experience<sup>8</sup>. It proves nevertheless that it is possible to join the world's leading countries very quickly providing, however, that the policy adopted is conducted with skill and supported by hard work and self-restraint. In fact,

however, such a coincidence of factors might only occur under exceptional situations in the present world. This requires extension of efforts over much longer periods and a combination of the policy of accelerated economic growth with a comprehensive social and political long term strategy.

### C. THE SOCIO-POLITICAL CONDITIONS

Whereas the medium developed countries display a convergence of strictly economic parameters, they differ more markedly by their social features and indicators. This category includes certain European socialist countries like Bulgaria, Hungary, Poland, Rumania, the Soviet Union, Yugoslavia and certain European capitalist countries like Greece, Spain, Portugal and Turkey. Both groups are interested - particularly recently - in certain democratic reforms. Among the non-European countries which may be broadly classified in the category of medium developed countries, with some reservations, are some Asian countries such as Hongkong, South Korea, Israel, Singapore, Taiwan, and Latin American countries like Argentina, Brazil, Mexico. According to some calculations which, however, are questionable, close to the medium parameters of development are Chile, Egypt, India, Colombia, Malaysia, Pakistan, China and Venezuela. According to other concepts, the list of medium developed economies ("semi-industrialized" or "advanced in their development") should be limited to several countries at the most. Even if we adopt a narrow concept, the group of medium developed countries remains strongly deversified as regards their social and political characteristics which to a high degree determine economic efficiency and advancement.

In the last thirty years the medium developed countries made substantial social progress, some carried out bold, essential economic reforms; their indicators of education, health care, social security, access to culture, demographic situation, etc., improved markedly in the last two or three decades.

*Nevertheless, there is a very distinct difference in the conditions in individual countries. The group includes societies which are advanced in social services, particularly the East European countries, along with countries marked by a high illiteracy rate like Brazil or Singapore or very limited public health services like certain Latin American and Asian states<sup>9</sup>.*

*Somewhat smaller, although also important differences are found in work conditions. This applies i.e. to the duration of the workweek, the length of leaves, work security and hygiene, and also work intensity. These national and regional differences, in addition to ideological and political differences, exert a strong impact on psycho-social attitudes in individual countries. This does not mean that it is impossible to isolate certain general features that are typical of the medium stage of socio-economic development.*

*On the whole, the medium developed societies are marked by broader civil rights, higher incomes and a higher living standard as compared to the under-developed countries. The social contrasts in the former are smaller, although shocking differences still persists between the situation of the most and the least privileged in certain Asian and Latin American countries. But compared to the non-industrialized countries, a much broader social strata in urban and rural areas have relatively high incomes.*

*In medium developed countries there is growing pressure by those who do not receive equally high incomes, and relatively rapid educational and economic growth is linked with this dramatic rise in social aspirations. The governments of more advanced countries must reckon with social aspirations to a greater extent than the authorities of a typical Third World country, at least in the formal and legal aspect.*

*Of the three concurrent processes, growth of social consciousness, growth of income and rising aspirations, the most dynamic is the latter and the first is the slower.*

*The rules governing economic, social and political development have never been simple yet they have generally become even more complicated in the last decades. Specialists are in no position to give a comprehensive definition or estimation of the direction of these changes and of their mechanisms. This applies particularly to societies which have come out of their backwardness only recently although they have not yet fully completed this process.*

*Despite the inadequate understanding of the rules and mechanisms of socio-economic development, the societies of medium advanced countries have a substantial - as compared with the average situation in the Third World - knowledge of facts. They know much about the living standards of the highly developed nations. They are not satisfied with segmental and partial achievements. At the same time they have an increasingly stronger sense of their theoretical rights and of social equality, both on the national and an international scale. In certain medium developed countries which come out in favour of the capitalist road of development, egalitarian inclinations encounter distinct political and legal constraints, while in the states which emphasize the rank of social progress, it is an official policy to support the principles of social equality. In each of these cases the situation differs from the conditions which prevail in the Third World, where a high percentage of population does not by far embrace the egalitarian state of consciousness nor approves of the hierarchical structures ("there have always been poor and rich people, there have always been poor and affluent nations").*

*The expectation of rapid growth of income and of social privilege is linked at the medium level of development with a stronger public opinion position and more effective opposition to social service constraints and to attempts to increase the intensity of work. This may threaten the competitive edge these countries have won on the international market because of the relative cheapness of their labour. An improvement in the working conditions must therefore be combined with adequate improvement in the organization and technology of production. Experience shows, however, that social demands most often are ahead of economic progress and material possibilities.*

A peculiar aspect hereof is the general level of civilization and culture of the medium advanced societies. In the formal sense - if we are to take into account only the indicators of education - this level is much higher than the average in underdeveloped countries, and not much lower at times than in the industrialized countries. From the standpoint of the quality of primary education and vocational training, the medium developed countries are in a worse situation. Poor teaching results and ineffective utilization of skills do not promote good organization of work or technological innovations and the specific cultural heritage of certain societies can have effects (for instance, as regards the level of discipline at work). Moreover, the recent links with a backward past (natural economy or even feudal systems) and the great rapidity of a current transformation as well as other specific circumstances are also an obstacle to the proper selection of managerial staff. For this reason, even where there is a sufficiently large intellectual élite, we observe that the enforcement of otherwise advanced rules and regulations, including those on the selection of managers, are a matter of irregularity. This applies both to higher and to lower levels of management. This, of course, hampers "the development of social attitudes which are favourable to progress"<sup>10</sup>.

The political situation of many medium advanced countries may also constitute a source of substantial social frustration, although in certain cases it may mobilize people to intensive work or to the acceptance of constraints on consumption.

Medium advanced societies do not usually have a historically established tradition of authentic parliamentarianism, although some of them may invoke remote patterns of narrow democracy within some classes. For these and other reasons a high percentage of people are poorly prepared for the exercise of their political rights, particularly as concerns the effective control of authorities. Even so, in contrast to less developed countries, the desire to influence processes on a macro scale is present to an increasing degree. This state is reflected in the imperfect political mechanism, social strains and a marked political passivity of large groups of the population. Such hampers the

development of a proper model of economic activity and the choice of an optimum economic policy.

*In international relations the states of a medium level of economic development occupy a wide diversity of positions, although they share problems that stem from their substantial and growing socio-economic needs.*

*Many states of this category are small and medium in size; they do not perform an important role in the international political arena and are strongly dependent on various types of external ties<sup>11</sup>. Important sections of the population in these countries have unsatisfied political ambitions, related to the past and the present. Because of a fairly low level of socio-political culture, frustration and outbreaks are more common. Particular social feelings emerge in the context of the differences between a country's growing economic potential and its international status as dwarfed in a world dominated by large powers. This is true of all the developing countries as well, although their social aspirations and the need for international prestige are not such a potent force. This also applies to most highly developed countries, but their social awareness and understanding of objective necessity is greater and the need for moral compensation on account of a dissatisfying economic status is smaller.*

*Other countries at the medium stage of economic development are the territorially larger countries with real or potential opportunities to become large powers.*

*Their external political relations have several distinguishing aspects. On the one hand, their political successes in the international arena and the related worldwide prestige represent a kind of compensation for their economic shortages. On the other hand, the high material cost of foreign policy (armaments, prestige expenditures, information and propaganda, economic aid dictated by political premises, etc.) may constitute a serious obstacle to their economic progress and obstruct the transition from a medium to a high level*

of development. The more so, as the reaction of many competitors to a new power is rarely marked by friendliness or even impartiality.

The conglomeration of differentiated and to some extent contradictory socio-political conditions found in countries which in many aspects are already substantially mature in terms of civilization and culture, but which in other respects are still far behind the developed nations, calls for great skill in developing current and future policies and strategies. It is no wonder therefore that the development of the states of this group is marked by many specific difficulties which are often serious and lasting.

#### **D. THE CHANCE FOR FURTHER PROGRESS**

These countries which are at the medium stage of their economic development are in a difficult situation. They do not belong in the formal or factual sense to the group of underdeveloped countries, and so they are not granted the privileges that are due to poorer societies or they only receive them to a modest degree. The world public opinion does not defend their humanitarian interests as strongly. In international relations they do not represent an organized political force that can demand specific political rights. They repeatedly turn out to be the recipients of economic demands put forth by the developing countries as a whole in the international area, and individually in bilateral negotiations. The situation is further complicated by the circumstance that some of the countries recognized here as medium developed are unwilling to admit their real economic status for political prestige; thus sacrificing eventual preferences, and by their taking upon themselves the additional effort of aiding less advanced economies.

In international economic practice the developmental needs of medium developed countries are only sporadically recognized and concessions are granted

to them on such issues as refinancing of debts technological assistance import quotas, etc.. However, this occurs largely on a case by case basis - particularly if a given country does not belong to the formal category of developing economies. On the other hand, the concept of a medium developed country does not exist in multilateral relations - within the framework of the United Nations or other organizations - and no such country is thus entitled to privileged treatment. The status of Greece, Spain, Portugal or Turkey in relation to the EEC is an exception and such arises from the need to take account of the particular economic situation of countries which wish to join the West European integration of highly developed economies.

The policy of all medium developed countries pursues - as far as their economic ambitions are concerned - a similar course with the aim to reduce and to eliminate the gap that separates them from the most advanced states and societies. Clearly this is not their sole aim and it cannot be identified with the desire to mechanically copy the productive or consumer patterns of North American or West European states. The cultural differences and the ideological assumptions of development - particularly as far as the capitalist and socialist states are concerned - lead to specific differences in strategies on the distribution of national income, the role of the state, the directions of foreign cooperation, the social privileges, etc.. On the other hand, differences in the socio-political systems have no impact on the common effort to achieve the highest level of technology, the best organization, to maximize labour productivity, to ensure high consumption, etc..

For the present medium developed countries these goals seem to be both near and fairly remote. At the same time there is no empirical model - apart from the exceptional and questionable case of Japan - whose imitation would allow them to effectively and quickly eliminate their economic backwardness.

In most cases it took a long time to journey the road from a low to a medium level of development, but in certain circumstances it produced feelings

of optimism and further hope. While breaking out of the "vicious circle of underdevelopment" generally did not usually represent a direct threat to the interests of the most industrialized states, the fact that more countries are now approaching their level has aroused a defensive reaction and a sense of uncertainty on the part of industrialized states. While for instance, the transfer of outdated technology caused no problem for its owners, sharing of the most modern developments cannot be considered a widespread phenomenon. The same applies to the protection of markets. The highest protective barriers are raised in the areas where the interests of the main domestic producers are threatened (at least in the production of raw materials and processed products).

It is therefore not easy to close the gap with countries, the more advanced of which have a per capita income that is two or three times higher and perhaps a similar qualitative ascendancy, particularly as social and psychological circumstances (consumer aspirations and relief functions) hamper such.

Does this mean that the present status-quo is of a lasting nature? Certainly not. The societies of the countries discussed here, increasingly more knowledgeable and increasingly more exacting, will be forced and will be able - after periods of internal strain and frustration - to take up new efforts, those largely different from their past efforts, with a view of joining the economically leading countries of the world. This will not be possible, however, without broad international cooperation and without an understanding on the part of the most advanced and privileged partners. Any other lasting solution contains the threat of worldwide conflict. The medium developed countries already represent a potential that is capable of effective rivalry of the "First World" countries in several key areas.

Though smaller in quantitative terms from the "Third World" and cooperating with each other only to a limited extent, the medium developed countries will in the near future represent a force with which the highly developed countries must reckon both for political and economic reasons. It can be

*taken for granted that the group of countries discussed here will join the international division of labour on a large scale earlier than the present underdeveloped countries. The more harmonious this process will be, the better for all the parties concerned.*

*The group of countries which is described as medium developed is evidently heterogeneous: geographically dispersed, composed of big and small economies, diversified as to their socio-political systems, practically divided (though generally not in a decidedly antagonistic way), linked with various integrational groupings, etc.. It is for these reasons that we cannot count on wider cooperation within this group of countries. We must not, however, a priori reject the chances of a specific limited cooperation in an international multilateral arena.*

*The medium developed countries do not fit into a scheme that divides the world economy into developed and underdeveloped entities. With their distinct features, they should be treated by the international community in a manner in accordance with their current status - a combination of advancement and underdevelopment. They cannot, for instance, aid the underdeveloped economies as much as the highly industrialized states, yet they do not deserve to be subjected to discrimination on the markets of less developed countries which often treat them as "developed outsiders". However, they should not artificially maintain the status of a developing country if the economic level achieved differs distinctly from that of an average country of Africa, Asia or Latin America. All these problems cannot be solved without a conventional distinction of the category of medium development.*

*The status of a medium developed economy is a provisional status which successive countries will be achieving in the future. There should certainly be no return to the low level (precedents from a remote past are inapplicable to the present conditions and tendencies), neither is there, however, a guarantee that each of the countries of this group will in the future join the group of most developed nations. Every leap over this gap calls for great effort and perhaps also for an unusually lucky coincidence.*

*Only few economies may count on continuous favourable conditions. It is therefore necessary to work out an original development strategy for the countries of this group and for cooperation among them. Although such seems unrealistic over a short period of time, growing experience may certainly permit a better utilization of the new phenomena and new chances<sup>12</sup> created by socio-economic and technological progress.*

*Among the more than one hundred and sixty states in the present world only a score of countries may be classified in the group of decidedly highly developed countries. If in the next 30 to 50 years several more countries join this leading group, such will not alter the basic differences in the structure of the world economy. However, it may constitute important empirical proof that it is feasible not only to join the highest world economic level, but also to eliminate relative backwardness. For the less developed countries this would represent an optimistic demonstration of the opportunities open to them, and in the short run it would prove that they have the advantage of greater opportunities to choose alternate directions of foreign cooperation in order to weaken the monopolist positions of their highly developed partners.*

## LITERATURE

- 1 Cf. Myint, H.: *The Economies of Developing Countries*, London 1964, and Szentes, T.: *Ekonomia polityczna zacofania gospodarczego*, Warszawa 1974.
- 2 Cf. Patel, S.: *The Economic Distance Between Nations*, "The Economic Journal" 1964, No. 293.
- 3 Cf. Danges, J.: *A Competitive Study of Semi-Industrial Countries*, "Weltwirtschaftliches Archiv" 1976, No. 4.
- 4 Cf. Frank, A.: *Crisis in the World Economy*, New York 1980; Hein, J.: *Origins of New Protectionism*, "Economic Impact" 1983, No. 3.
- 5 Cf. *Handbook of International Trade and Development 1980*, United Nations.
- 6 In certain countries the situation was so bad that an increase in the export of industrial goods called for a still greater growth of imports.
- 7 With certain branches being wholly reserved for domestic enterprises while others are partially reserved, on the principle of limited shares in mixed companies.
- 8 Cf. Dobroczyński, M.: *Światowa ekspansja gospodarki japońskiej*, Warszawa 1975; Yanamura, K.: *Economic Policy in Postwar Japan*, Berkeley-Los Angeles 1967.
- 9 Cf. *World Social Report 1982*, United Nations, and "Monthly Bulletin of Statistics", 1983.
- 10 Pajestka, J.: *Kształtowanie procesu rozwoju. Racjonalność i manowce polityki*, Warszawa 1983, p. 132.
- 11 Cf. Ober, P.: *Malye i sredniye gosudarstva w mire sverkhderzhav*, "Mezh-dunarodnaya Politika" 1983, No. 793.
- 12 Cf. Peccei, A.: *One Hundred Pages for the Future*, New York 1981 and Pajestka, J.: op. cit..



**GLIEDERUNG:**

- A. DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE KOORDINATION - DAS KERNSTÜCK  
DES WIRTSCHAFTSSYSTEMS**
- B. DAS ZENTRALE UND DEZENTRALE SYSTEM: VOLKSWIRTSCHAFTS-  
PLANUNG, MARKTELEMENTE UND ANDERE KOORDINATIONSFORMEN**
- C. DIE AMALGAMIERUNG REINER KOORDINATIONSSYSTEME**
- D. VORAUSSETZUNGEN DES GESAMTKOORDINATIONSSYSTEMS**

# VARIATIONEN SOZIALISTISCHER WIRTSCHAFTSSYSTEME EIN ANSATZ ZU IHRER THEORETISCHEN ERFASSUNG

Professor Dr. **Friedrich Haffner**

*Bekanntlich ist Struktur und Inhalt eines sozialistischen Wirtschaftssystems von den Klassikern des Marxismus nur in allgemeinen Zügen festgelegt worden, die interpretationsfähig sind und erst konkretisiert werden mußten, sollte ein reales sozialistisches Wirtschaftssystem entstehen. Sicher ist es auch darauf zurückzuführen, daß bei der Dekution von den Lehren der Klassiker, Sozialismus nicht eine einheitliche Gestalt annimmt, sondern theoretisch unterschiedliche Inhalte hat. Verantwortlich dafür, daß in der Realität sozialistische Wirtschaftssysteme voneinander abweichen, ist aber nicht so sehr die Unschärfe der klassischen Dekution, sondern die unterschiedliche Entwicklung des Sozialismus unter den konkreten Bedingungen der Sowjetunion und anderer Länder: Konnte man, solange die Sowjetunion das einzige sozialistische Land war, im sowjetischen System einen Prototyp erkennen, der auf andere Länder nach dem Zweiten Weltkrieg übertragen worden ist, so haben sich doch sehr bald wichtige Unterschiede im Sozialismusverständnis, vor allem in Jugoslawien und China, schließlich auch in einigen osteuropäischen Ländern entwickelt. Im Ergebnis ist festzustellen, daß die sozialistischen Wirtschaftssysteme in der Realität nach der konkreten Ausgestaltung breit variieren, obwohl ihnen eine allgemeine Grundstruktur eigen ist, die in den einzelnen Ländern mit unterschiedlicher Gewichtung und Intensität ausgeprägt ist.*

*Neben der Gleichzeitigkeit verschiedener sozialistischer Wirtschaftssysteme ist die Notwendigkeit, die Unterschiede theoretisch einzufangen, auch durch die historische Entwicklung gegeben. Zwar ist die Sowjetunion dasjenige sozialistische Land, in dem sich nicht nur eine Prototyp sozialistischer Wirtschaftsfüh-*

rung entwickelt hat, sondern in dem auch durch viele Reformen Veränderungen eingeführt worden sind. Gleichwohl wird man bis zu den Gorbachev'schen Reformen ein hohes Maß an Konstanz auf der einen Seite, auf der anderen Seite aber auch feststellen müssen, daß das Wirtschaftssystem der 70er und Anfang der 80er Jahre sich von dem der 30er Jahre zum Teil erheblich unterscheidet, weil es sich in gewissem Umfang ausdifferenziert hat. Noch stärker ist der Unterschied bei den Wirtschaftsordnungen, die eine stärker abweichende Entwicklung vom sowjetischen Urtyp verzeichnen, wie insbesondere in China und in Ungarn, vom jugoslawischen Modell ganz zu schweigen, das mit seiner Ablehnung zentraler Planung Anfang der 50er Jahre sich mit dem Ziel eines Markt- und Selbstverwaltungssozialismus entwickelt hat. Aus der historischen Betrachtung ergibt sich ebenso wie aus der Vielfalt der gleichzeitig bestehenden sozialistischen Systeme das Erfordernis nach einem übergreifenden Ansatz ihrer theoretischen Erfassung, der es gestattet, Veränderungen und Unterschiede zu fixieren.

Das Problem, um das es geht, verschiedene Wirtschaftssysteme des gleichen Grundtyps in ihrer Unterschiedlichkeit deutlich zu machen, besteht nicht nur für sozialistische planwirtschaftliche Systeme, sondern ebenso für marktwirtschaftliche Systeme. Auch hier ist der Sachverhalt der Gleichzeitigkeit von unterschiedlichen Ausprägungen marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnungen und die Unterschiede in der historischen Entwicklung Anlaß, nach Methoden der Herausarbeitung dieser Unterschiede zu suchen. Insofern ist da hier behandelte Thema nicht auf sozialistische Länder beschränkt, sondern umfaßt ein Grundproblem des Systemvergleichs. Letztlich ist die Frage nach einer Methode der Erfassung von Wirtschaftssystemen gestellt, die jüngst wieder Interesse auf sich gezogen hat<sup>1</sup>. Diese vorliegende Studie soll auf eine Methodik des Vergleichs sozialistischer Länder beschränkt bleiben.

## A. DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE KOORDINATION - DAS KERNSTÜCK DES WIRTSCHAFTSSYSTEMS

Auf dem Hintergrund der unterschiedlichen Methoden des Systemvergleichs, die nicht ohne theoretische Bedenken und Schwierigkeiten miteinander vermischt werden können<sup>2</sup>, soll im folgenden ein **Ansatz** entwickelt werden, in dessen **Mittelpunkt die Frage nach der volkswirtschaftlichen Koordination einer arbeitsteiligen Wirtschaft steht**. Diese Koordination ist ein internationell verankerter, permanenter Prozeß der Steuerung der Produktionen, der Verteilung, der Konsumtion, der Investitionen, der Technik, der Standortwahl und der Entscheidung anderer ökonomischer Fragen. Die Geschichte der Theorie von Wirtschaftssystemen weist einige deutlich ausformulierte reine Systeme auf, die eine solche Koordination bewirken, vor allem das marktwirtschaftliche und das zentralverwaltungswirtschaftliche Modell sind solche reinen Systeme, über die diese Koordination bewirkt wird. Sie sind nicht nur theoretisch ausformuliert, sondern auch in das Bewußtsein einer breiten Öffentlichkeit als Prototypen volkswirtschaftlicher Koordination eingegangen. Sie sind auch die Grundtypen, die wir in den realen Marktwirtschaften und in den realen Planwirtschaften wiederfinden. Bei ihnen stehen bleiben hieße jedoch, daß man von einem großen Teil wirtschaftskordinierender Mechanismen abstrahiert oder sie übersieht.

Tatsächlich sind in Planwirtschaften, um die es hier geht, neben der zentralen volkswirtschaftlichen Planung auch in gewissem Umfang Marktbeziehungen wirksam, so daß das theoretische Gegenmodell gleichzeitig koordinationsmäßig wirksam ist, wenn auch nicht in bezug auf dieselben Koordinationsobjekte und in sehr viel schwächerer Ausprägung. Darüberhinaus gibt es eine Reihe von Steuerungssystemen, die theoretisch weniger ausgearbeitet sind, die auch in reiner Form historisch bisher nicht oder nur andeutungsweise wirksam geworden sind und als solche kaum zu einem dominanten System ausgestaltet werden können, die aber gleichwohl in Planwirtschaften eine mehr oder weniger wichtige Nebenrolle bei der Koordination spielen. Dazu zählt insbesondere ne-

ben der zentralen Planung die volkswirtschaftliche Leitung sowie die Steuerung der Wirtschaft über ökonomische Hebel. Beide sind methodisch völlig verschieden aufgebaute und organisierte Systeme, die auch für die Praxis unterschiedliches Gewicht besitzen.

In neuerer Zeit rücken stärker die Finanzsysteme als Koordinationssysteme in den Vordergrund, zumal dann, wenn Finanznormative als eine Art finanzieller Hebel fungieren, über die die Zentrale auf die Betriebe einwirkt. Schließlich wird man, obwohl offiziell dafür bisher wenig Raum ist, die Verhandlungen zwischen großen Organisationen, also das collective bargaining, und die Entscheidung durch Abstimmungen und Wahlen auch für sozialistische Länder in die Untersuchungen einbeziehen müssen, zumal da sie informell schon längst wirksam geworden sind.

Sozialistische Koordinationssysteme haben also in der zentralen Planung einen Primärmechanismus, der ergänzt und überlagert wird durch einige andere Koordinationssysteme. Eine Variation sozialistischer Systeme in der historischen Entwicklung oder in dem gleichzeitigen Nebeneinander kann also darin bestehen, daß das Gewicht dieser einzelnen Systeme unterschiedlich groß ist und dadurch ein unterschiedlich pointiertes gesamtwirtschaftliches Planungssystem entsteht. Traditionelle Darstellungen sozialistischer Wirtschaftssysteme leiden meines Erachtens zu sehr darunter, daß sie nur das planwirtschaftliche, gelegentlich auch das ein oder andere Teilsystem herausarbeiten, nicht aber die Gesamtheit der Koordination über eine gewisse Verflechtung der Teilsysteme thematisieren. In der Konsistenz des Gesamtsystems, einer widerspruchsfreien Aufeinanderzuordnung der Teilsysteme, ist ein Element der spezifischen Qualität sozialistischer Wirtschaftssysteme enthalten, auf das wirtschaftliche Effizienzprobleme zurückgehen.

Die konkrete Gestalt einer Wirtschaftsordnung als Mischung verschiedener reiner Systeme ist jedoch abhängig von einigen Determinanten, die in traditionellen Wirtschaftssystemtheorien als Bestandteil des Wirtschaftssystems angesehen, häufig sogar besonders hervorgehoben werden, in bezug auf die Koordina-

tionssysteme jedoch lediglich Voraussetzungen darstellen. Hierzu zählen insbesondere die Eigentumsordnung und die Organisationsstruktur der Wirtschaft. Diese Elemente sind keineswegs fixierte Daten<sup>3</sup>, sondern selbst Gegenstand ständiger Entwicklung und staatlicher Beeinflussung. Im Hintergrund steht dabei das politische und gesellschaftliche System, von dem aus diese Elemente des Wirtschaftssystems beeinflusst und zu Kausalfaktoren des Koordinationssystems werden.

Auf die Funktionsfähigkeit des Koordinationssystems einer Volkswirtschaft und seine Effizienz haben die ökonomischen Verhaltensweisen der Wirtschaftssubjekte - in einem älteren und weiteren Ausdruck - die jeweils gültige Wirtschaftsgesinnung<sup>4</sup> maßgeblichen Einfluß. Sie ist in der älteren Literatur besonders betont worden, dann aber in der Lehre der Wirtschaftssysteme ganz zurückgetreten und gewinnt erst neuerdings als Motivationssystem<sup>5</sup> wieder größere Bedeutung. Es wird auf die Konkretisierung des sehr allgemeinen und komplexen Gesichtspunktes der menschlichen Verhaltensweise ankommen, wie weit daraus Argumente für die Funktionsweise eines Systems gewonnen werden können.

Es kann nicht in Abrede gestellt werden, daß auch andere Elemente, die in der traditionellen Wirtschaftssystemtheorie eine Rolle spielen, wie die natürliche Lage, Ausstattung mit Ressourcen, der wirtschaftliche Entwicklungsstand und der Entwicklungsstand der Technik unter anderem einen Einfluß auf die Gestaltung des Koordinationssystems besitzen. Ihre Wirkung ist in der Regel eher indirekter und langfristiger Natur und kann oft nur schwer in der konkreten Ausgestaltung einzelner Koordinationssysteme nachgewiesen werden. Deshalb soll hier auf ihre Einarbeitung verzichtet werden. Die Nichtthematizierung des technischen Entwicklungsstandes ist gravierend, da es dabei ja nicht nur um eine Technik im Sinne von Produktionstechnik geht, sondern in engem Zusammenhang damit auch um Techniken der wirtschaftlichen Koordination, wie der Nachrichtenübermittlung, des Verkehrs u. a.. Eine eigenständige Behandlung des Rechts als konstitutives Element des Wirtschaftssystems ist hier entbehrlich, da das Recht in verschiedener Form die praktische Aus-

16749  
1.11.88

gestaltung der reinen Systeme und deren Algamation bestimmt, auch in der Eigentums- und Organisationsordnung wirksam ist, so daß das Recht aus dem Blickwinkel der Koordination eine der Formen ist, in der sie wirken.

Insgesamt würde man also die Methode, nach der hier die Variation sozialistischer Wirtschaftssysteme untersucht wird, darauf zurückführen können, daß jedes konkrete Wirtschaftssystem eine Mischung verschiedener einzelner reiner Koordinationssysteme darstellt, von denen die zentrale Planung traditionell und systematisch eine dominante Rolle einnimmt. Diese dominante Rolle der Planung kann jedoch abgeschwächt und im Ergebnis sogar durch die Verstärkung anderer Elemente, etwa der Leitung, der Marktbeziehungen oder der ökonomischen Hebel aus der Dominanz verdrängt werden, so daß eine von der Konzeption her andere Art des Wirtschaftssystems entsteht. Eigentumsordnung und Organisationsstruktur sowie die "Wirtschaftsgesinnung" werden in Zuordnung zu dem Koordinationssystem behandelt, was eine wechselseitige Beeinflussung und Dependenz darstellt.

## **B. DAS ZENTRALE UND DEZENTRALE SYSTEM: VOLKSWIRTSCHAFTS- PLANUNG, MARKTELEMENTE UND ANDERE KOORDINATIONSFORMEN**

Würde nach der oben angedeuteten Konzeption das Wirtschaftssystem in seinem Kern als eine Mischung verschiedener Koordinationssysteme verstanden, so müssen diese Systeme zunächst theoretisch in ihrer reinen Form analysiert werden. Dies ist bisher jedoch vor allem für das planwirtschaftliche und das marktwirtschaftliche System geschehen. Vereinfacht kann festgestellt werden, daß die Planwirtschaft in reiner Form eine **"vollkommene Planwirtschaft"**<sup>6</sup> ist, welche die totale Koordination der Volkswirtschaft bewirken würde, wenn die zahlreichen heroischen Voraussetzungen gegeben wären, wie vor allem vollkommene Informationen über Ressourcen, Techniken und Bedürfnisse u. a., die Durchbilanzierung für alle Produkte und Produktionsvariationen sowie die lük-

kenlose und widerspruchsfreie Planung der Wirtschaftssubjekte mit Hilfe von Plankennziffern. So würde ein Gleichgewicht je Planperiode ex ante hergestellt werden können.

In der Realität ist die zentrale Planung auf die Herstellung globaler und vieler einzelner Gleichgewichte ausgerichtet, ohne daß sie die Gesamtkoordination bewirken würde. Dies ist der Grund dafür, daß in den Betrieben und mittleren Organisationen eigene Entscheidungsspielräume entstehen. Die Probleme einer unvollständigen zentralen Planung haben im Laufe der Entwicklung Anstöße zur Verbesserung der Planungstechniken, z. B. zum Ausbau der Input-Output-Technik gegeben und zu Versuchen geführt, den Planungsmechanismus mit Optimierungstechniken zu verbinden.

In verschiedenen Wirtschaftsreformen wurde die Zentralisierung der ökonomischen Entscheidungen verringert (oder wieder verstärkt), so daß dadurch zentrale Planung abgeschwächt (oder verstärkt) wurde und im gleichen Maße andere Koordinationssysteme an Bedeutung gewannen (oder verloren). Insgesamt dürfte dabei seit Kriegsende eine schwankende, aber insgesamt dezentralisierende Tendenz festzustellen sein, die sich jedoch in den letzten Jahren verstärkt hat. Für die Betriebe sind die Plankennziffern nicht nur die jeweils verbindlichen Ausschnitte des Gesamtplans, sondern die Zahl der Plankennziffern und ihr konkreter Inhalt, ihre Zahl und Verbindlichkeit definieren den eigenbestimmten Teil der betrieblichen Aktivitäten sowie Teile ihres Einkommens, die von einzelnen Plankennziffern abhängig sind (Prämien). Die zentrale Planung in ihrer konkreten Ausgestaltung weist also immer schon über sich selbst hinaus, d. h. sie ist auf Ergänzung durch andere Koordinationssysteme angelegt.

Neben der zentralen Planung besteht ein weiteres zentrales Koordinationssystem, das in der theoretischen Erörterung sozialistischer Wirtschaftssysteme bisher geringe Beachtung gefunden hat, obwohl es in der Praxis weitgehend den Alltag bestimmt, manchmal sogar die Planung an Bedeutung überwiegt. Es handelt sich um die **"volkswirtschaftliche Leitung"**, die von der Zentrale und

den oberen Planungsinstanzen gegenüber anderen Planungsbehörden, z. B. Ministerien, von diesen gegenüber der mittleren Ebene und von den Organisation der mittleren Ebene gegenüber den Betrieben ausgeübt wird.

Diese volkswirtschaftliche Leitung operiert ohne gesamtwirtschaftliche Bilanzierung während der Planperiode und sieht durch interventionalistische Eingriffe formale und informale Planänderungen und Plankonkretisierungen in Einzelfällen vor. Sie besteht in ad-hoc-Einzelanweisungen, die sich auf alle betrieblichen Tätigkeitsfelder, geplante oder nicht geplante, beziehen können, ihrer Natur nach spontanen Charakter haben und immer nur partielle Koordinationen vorsehen. Dieser laufende Leitungsvorgang ist die Reaktion auf die Starrheit der Planungsprozedur und sucht eine elastische Anpassung an veränderte externe Faktoren, an veränderte Zielsetzungen der Zentrale selbst und auf veränderte externe Einflüsse, den Betrieben zu vermitteln. Dieser Leitungsmechanismus funktioniert vor allem auf dem Hintergrund der hierarchischen personalen Beziehungen zwischen übergeordneten und untergeordneten Organen und hat als letzte Sanktion die Kader- und Personalpolitik, die es ermöglicht, unbotmäßige Untergeordnete von ihren Positionen zu entfernen oder sie in anderer Weise zu benachteiligen. Wenn der in sozialistischen Ländern übliche Leitungsbegriff auch viel umfassender und deshalb unpräziser ist, umfaßt er auch diese Art der Steuerung der Wirtschaft.

Planung und Leitung müssen in sich als eine Einheit verstanden werden, da sie beide zentralistische Koordinationssysteme sind. Beide wirken jedoch verschieden, sie können sich gegenseitig ergänzen, aber sich auch, wie die zahlreichen Klagen über Planungsänderungen zeigen, gegenseitig stören. Es besteht also eine komplizierte Komplementaritäts-Substitutions-Beziehung zwischen Planung und Leitung. Je vollkommener das Planungssystem ausgebaut (und eingehalten) wird, desto geringerer Raum ist für Leitung. Umgekehrt, je globaler die volkswirtschaftliche Planung ausgestaltet ist, je mehr Spielraum sie den Betrieben beläßt, desto mehr kann über den Leitungsmechanismus eine Konkretisierung nach den Bedürfnissen und Zielvorstellungen der Zentrale signalisiert werden<sup>7</sup>. Im Hinblick auf manche Reformmaßnahmen kann man, z. B. durch

die Kombinatbildung in der DDR, in gewisser Form eine Abschwächung der Planung gegenüber einer verstärkten Leitung der Kombinate feststellen. Beziehungen zwischen Ministerien und Kombinatleitung sind deshalb heute stärker über den Leitungsmechanismus ausgestaltet als durch Detailplanung.

Ein allgemeines Modell sozialistischer Wirtschaftssysteme kann auf die Marktkoordination nicht verzichten, wenn auch von vornherein der Eindruck vermieden werden muß, als könnte man sozialistische Planwirtschaft aus dem marktwirtschaftlichen Koordinationssystem heraus erklären. Der Markt ist in den meisten der hier ins Auge gefaßten sozialistischen Wirtschaftssysteme (Jugoslawien und möglicherweise Ungarn bieten eine Ausnahme) kein dominantes Koordinationssystem, sondern es ist nur insoweit wirksam, als Planung und Leitung eine Koordination nicht bewirken könne, d. h. in den Freiräumen, Lücken und bei Widersprüchen des zentralistischen Systems. Insofern ist es gerechtfertigt, nicht schlechthin von Märkten in sozialistischen Wirtschaften zu sprechen, sondern eher von **Marktelementen** und **Marktbeziehungen**, die allerdings der Konkretisierung bedürfen, da die im Westen bekannten Marktprozesse sowie die sie erklärenden Theorien noch nicht erreicht werden.

In gewissem Umfang sind jedoch auch diese Formen der Marktkoordination in sozialistischen Ländern vorhanden, so, wenn die Bevölkerung aufgrund eigener Konsumententscheidungen auf den Märkten Nachfrage entwickelt, wenn auf den Kolchos-, Altwaren- und den Schwarzmärkten tatsächlich Angebot und Nachfrage im Rahmen einer Planwirtschaft belassen wurden. Auch der Arbeitssektor ist ein Bereich, in dem Marktkräfte aufgrund einer beschränkt freien Berufs- und Arbeitsplatzwahl wirksam sind, jedoch nicht unbeeinflusst von staatlichen Vorgaben, z. B. durch Steuerung und Ausbildung, durch Arbeitsverpflichtungen und ähnliches. Viele Erscheinungen wie Fluktuationen, Arbeitskräftenachfrage der Betriebe, regionale Wanderungen zeigen, daß man hier jedoch mit dem Marktparadigma arbeiten muß. Daß auch in der Außenwirtschaft eine marktwirtschaftliche Koordination in der Planwirtschaft dominant ist, sei nur erwähnt. Die hier genannten Erscheinungen können, obwohl sie für die Funktionsweise des planwirtschaftlichen Systems wichtig genug sind,

gleichwohl insgesamt noch als Randerscheinung betrachtet werden.

Die zentrale Frage nach marktmäßiger Koordination stellt sich innerhalb der staatlichen und genossenschaftlichen Wirtschaft, die das Hauptobjekt zentraler Planung und Leitung sind. Es ist der Verdienst langjähriger, methodisch polit-ökonomischer Forschungsarbeit, analytisch herausgearbeitet zu haben, daß auch in diesem Bereich, wenn auch in beschränktem Umfang, Marktgesetzmäßigkeiten gelten: "Ware-Geld-Beziehungen" und die "Geltung des Wertgesetzes" sind deshalb heute von der Mehrheit der Politökonomien als Produktionsverhältnisse bzw. Gesetzmäßigkeiten des Sozialismus anerkannt<sup>8</sup>. Die Schwierigkeit jedoch besteht darin, daß es über die analytische Feststellung dieser Zusammenhänge hinaus kaum gelungen ist, diese Vorstellungen in ein operationales System der Gestaltung von Marktbeziehungen und ihrer Einordnung in das Planungssystem zu transformieren. Wichtige Elemente müssen dabei die Erkenntnis sein, daß der Betrieb, der sich nicht an zentralen, sondern an eigenen Zielfunktionen bei seinen ihm verbleibenden Entscheidungen orientiert und das Ergebnis, als wäre es von der Planung bestimmt, an seine Abnehmer weiterreicht, im Grunde schon ähnlich wie in Marktwirtschaften operiert.

Deutlich wird dieser Zusammenhang dort, wo in zweiseitigen Verträgen, direkten Beziehungen und Kooperationsvereinbarungen das vertragsmäßige Element dominiert und im Rahmen zentraler Planung eine beiderseitigen Interessen entsprechende Abmachung getroffen wird. Dabei ist aufgrund unterschiedlicher Ausgestaltung dieser zweiseitigen Verhältnisse eine volkswirtschaftliche Koordination noch nicht erreicht, sondern es sind die Nachteile isolierter monopolistischer Strukturen wahrscheinlich. Mit dem vorsichtigen Rückzug zentraler Planung werden diese noch recht bruchstückhaften Marktbeziehungen unter den staatlichen Betrieben an Bedeutung gewinnen, noch nicht jedoch voll entwickelte Märkte.

Das Mehr oder Minder einer rationalen Gestaltung in isoliert zweiseitigen Abmachungen wird davon abhängig sein, wie weit Informationen über Parallelvorgänge und die Möglichkeit des Wechsels des Vertragspartners rechtlich und

tatsächlich gegeben sind. Zur theoretischen Erfassung dieser unterhalb ausgebildeter Märkte liegender Marktbeziehungen und Marktprozesse ist es erforderlich anzuerkennen, daß für den Betrieb, soweit er eigene Ziele verfolgt, die Erfüllung staatlicher Planvorgaben zur Nebenbedingung der Maximierung seiner subjektiven eigenen Ziele wird. Der Staat hat jedoch die Möglichkeit, auf diese Beziehung durch ihre rechtliche Ausgestaltung, vor allem aber durch ein auf dieser Grundlage entwickeltes Instrumentarium der sogenannten ökonomischen Hebel oder der indirekten Steuerung Einfluß zu nehmen. Je mehr sich der Staat aus der direkten Steuerung der Betriebe durch Planung und Leitung zurückzieht, um so mehr ist Raum für die Entwicklung der Marktkoordination und anderer Koordinationssysteme.

Zunächst führen die Marktbeziehungen jedoch ein isoliertes, d. h. ein vom Staat weniger kontrolliertes, monadenhaftes Eigenleben. Allein schon die Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen durch gesetzliche Regelungen setzt über die Beschränkung hinaus, die durch die Kennziffern gesetzt sind, formale Grenzen. Die eigentliche Inkooperation der Marktbeziehungen oder wenigstens der Versuch, sie in das Plansystem einzubeziehen, liegt jedoch in den sogenannten **"ökonomischen Hebeln"**, einer Art indirekter Steuerung staatlicher und genossenschaftlicher Betriebe über monetäre und finanzielle Kategorien. Diese indirekte Steuerung setzt die obengenannte Selbständigkeit der Betriebe in Teilbereichen und ihrer Orientierung an selbstgewählten Zielen - meist wird dabei eine Einkommens- und Gewinnmaximierung unterstellt - voraus. Mit Einsatz dieser Instrumente versucht der Staat, die selbständigen Entscheidungen der Betriebe auf die volkswirtschaftlich wichtigen Zielsetzungen zu lenken. Die Standardformulierung, die hierfür verwendet wird, lautet, daß "das was für eine Volkswirtschaft nützlich, auch für den einzelnen Betrieb von Vorteil sein muß"<sup>9</sup>. Diese Verknüpfung wird dadurch hergestellt, daß unter der Annahme der Einkommensmaximierung als Zielfunktion, eine Verbindung zwischen zusätzlichem Einkommen (Prämie) und der Erfüllung bestimmter Plan- oder sonstiger Kennziffern hergestellt wird.

Die Verknüpfung zwischen zusätzlichem Einkommen und staatlichen, auf die

Betriebe detaillierten Zielvorstellungen findet in den Prämienordnungen eine konkrete Ausgestaltung. Da die prämienbestimmenden Kennziffern im Laufe der Entwicklung immer globaleren Charakter angenommen haben, d. h. daß sie Wertausdruck annehmen, also von Preisen abhängig sind, ergibt sich eine zusätzliche Steuerungsmöglichkeit für den Staat, nämlich über die Bewertung natürlicher Größe durch die Preise, Faktorpreise und Produktpreise. Indirekt wirken dabei auch die Steuern auf die globalen Leistungsbewertungen des Betriebes, insbesondere auf Gewinn und Rentabilität, weniger jedoch auf Produktionsgrößen (obwohl auch hier die Umsatzsteuer unter Umständen einen Einfluß hat).

Im Ergebnis wird man das gesamte staatliche System der Bewertungen (Preise als ein System der Steuerung der Betriebe ansehen müssen, wenngleich diese Steuerungsfunktion nicht immer bewußt und schon gar nicht immer erfolgreich wahrgenommen wird. Bekanntlich besteht ein "dialektischer Widerspruch" zwischen der Meß- und Hebefunktion der Preise<sup>10</sup>. Hier ist insbesondere an die sogenannte Hebefunktion gedacht.

Der Ausbau des Systems der ökonomischen Hebel hat in der Reformbewegung der sozialistischen Staaten, insbesondere in den 60er Jahren, eine große Bedeutung erlangt. Danach ging sie aber wieder zurück, weil offensichtlich wurde, daß die Preise nicht so gebildet werden konnten, daß sie die Steuerungsfunktion im Sinne der Zentrale übernehmen konnten, da eine Harmonisierung zwischen der direkten Planung und Leitung und den ökonomischen Hebeln bis heute nicht erreicht werden konnte. Trotz der relativ verminderten Bedeutung der Steuerung über ökonomische Hebel sind sie doch in der neuen Reformdiskussion ein wichtiger Teil des Reformpotentials. Man hofft, über eine rationellere Preisgestaltung eine bessere Feinsteuerung der Betriebe zu erreichen. In Ungarn ist das System der ökonomischen Hebel unter dem Namen "Regulatoren" anstelle der imperativen Planung zum Hauptsteuerungsinstrument des Staates ausgebaut worden.

Ursprünglich hat man unter den ökonomischen Hebeln auch das Finanzsystem

verstanden, aber die Entwicklungen der letzten Jahre legen nahe, es als ein eigenständiges Koordinationssystem herauszuarbeiten. Im wesentlichen geht es dabei in einer sozialistischen Planwirtschaft darum, daß über das **Finanzsystem**, zu dem nach sozialistischem Verständnis neben den öffentlichen Finanzen auch die Banken und Versicherungen und das betriebliche Finanzsystem zählen, im staatlichen und genossenschaftlichen Sektor Verteilung und Umverteilung des Volkseinkommens und die Verwendung gesteuert werden.

Dieses Finanzsystem, das früher ein reines **Abführungs- und Dotationssystem** darstellte, indem die Betriebe (neben der Umsatzsteuer) ihre Gewinne an den Staatshaushalt abführten und aus dem Staatshaushalt Finanzmittel für Betriebserweiterungen zugewiesen oder aus den freien Kontenresten als Kredit von der Staatsbank zur Verfügung gestellt bekamen, hat inzwischen immer stärker den Charakter eines indirekt gesteuerten Systems angenommen. Dabei wird über **Finanznormative**, das sind Prozentsätze der Verteilung, insbesondere des Gewinns für verschiedene betriebliche, überbetriebliche und Staatshaushaltsfonds, eine detaillierte Steuerung der Finanzströme bewirkt. Durch die Variation der Finanznormative wird der finanzielle Spielraum der Betriebe beeinflußt. Jedoch bleibt durch die Zweckbindung der Fonds vor allem für Prämien, Sozialleistungen und Investitionen eine staatliche Kontrolle erhalten.

Bei den Reformen in der Sowjetunion liegt eine Interpretation des Inhalts nahe, daß der Rückzug der zentralen Planung und Lenkung aus allzu penetranter Einzelsteuerung zum Teil ersetzt wird durch eine stärkere Steuerung der Finanzströme, wodurch den Betrieben eine erhöhte Selbständigkeit bei der Ver-  
ausgabe der zweckbestimmten Fonds, aber nur infolge eigener Leistungen über die Selbstfinanzierung ein Einfluß auf die Höhe dieser Fonds eingeräumt wird. Auch das Bankensystem ist eher als ein Fondsverteilungssystem aufgebaut denn als ein System makroökonomischer Steuerung.

Daß **Verhandlungsprozesse** auch in Planwirtschaften eine Rolle spielen, mag im Sinne eines strengen zentralistischen Planungsmodells verwunderlich sein, sie begründen sich aber geradezu zwingend aus der Notwendigkeit horizontaler

Beziehungen. Auf der untersten Ebene zwischen Betrieben, möglicherweise auch zwischen Vereinigungen und Kombinat, können diese horizontalen Beziehungen noch als Verträge zwischen Einzelsubjekten und damit als eine Art Marktbeziehungen (vgl. oben) interpretiert werden. Wenn aber höhere Verwaltungsinstanzen, wie bestimmte Institutionen der mittleren Ebene und Ministerien mit gleichgeordneten, aber arbeitsteilig anders strukturierten Organen der staatlichen Wirtschaftsbürokratie in Beziehungen treten und im Wege von Konferenzen strittige Fragen und für beide Teile verbindliche Regelungen und Abmachungen treffen, dann ist im Grunde das Koordinationssystem des *collective bargaining*<sup>11</sup> erfüllt. Bisher hat es vorwiegend informelle Bedeutung insoweit gehabt, als dadurch Anweisungen übergeordneter Instanzen vorbereitet oder ausgefüllt wurden. Die Bedeutung dieses Koordinationssystems wächst dann, wenn das hierarchische Prinzip abgeschwächt und die direkten Beziehungen zwischen regionalen oder Wirtschaftsorganisationen verstärkt werden. In gewissem Umfang kann eine Tendenz zum Ausbau dieser Beziehungen heute schon festgestellt werden.

Eine bisher geringe Bedeutung hatten zur Lösung ökonomischer Probleme **Abstimmungs- und Wahlverfahren**, die in westlichen Ländern bei der Entscheidung von Wirtschaftspolitik und bei Mitbestimmungsorganen eine wachsende Bedeutung erlangt haben. Immerhin ist Jugoslawien mit seinem Selbstverwaltungssystem konstitutiv und idealtypisch auf dieses Koordinationssystem ergänzend durch Marktbeziehungen festgelegt. In den anderen Ländern gewinnt Selbstverwaltung in Betrieben an Bedeutung. Ob sie sich tatsächlich zu einem betrieblichen oder gar darüber hinausreichenden Koordinationssystem in der Realität entwickelt, kann dahingestellt bleiben. Man wird es aber in die Grundmuster der für sozialistische Wirtschaftssysteme konstitutiven Teilsysteme einbeziehen müssen.

### C. DIE AMALGAMIERUNG REINER KOORDINATIONSSYSTEME

Das **prinzipielle Nebeneinander verschiedener reiner Koordinationssysteme**, wie sie im vorhergehenden Abschnitt angedeutet wurden, stellt die Frage, in welcher Form sie miteinander wirken und wie sie als gesamtes Wirtschaftssystem interpretiert werden können. Einfaches Nebeneinander, wie es der Dualitätsbegriff, insbesondere bezogen auf Entwicklungsländer, andeutet, dürfte die Ausnahme und auf sozialistische Länder kaum anwendbar sein, obwohl gerade die Existenz von Marktbeziehungen ursprünglich auf ein solches Nebeneinander reduziert worden war<sup>12</sup>. Weiter hilft schon die Vorstellung, daß einem der Koordinationssysteme eine dominante Bedeutung zukommt und die anderen nur subsidiär und in bewußter Zuordnung auf einzelne Probleme eingesetzt werden. Dies dürfte der traditionellen Einstellung sozialistischer Wirtschaftssysteme entsprechen, die in der Selbstinterpretation im Planungsprinzip eine allgemeine Kennzeichnung des Wirtschaftssystems erfährt, auch dort, wo im einzelnen andere Koordinationssysteme wirksam sind. Das Subordinationsverhältnis reicht allerdings nicht aus, um die vielfältigen Verflechtungen reiner Koordinationsformen deutlich zu machen oder um zu einer rationalen Gestaltung eines solch zusammengesetzten Wirtschaftssystems zu kommen.

Wie oben angedeutet, bestehen zwischen einzelnen Systemen logische Beziehungen etwa in der Form, daß sich Planung und Leitung ergänzen, wenn sie nicht auf den gleichen Gegenstand bezogen, sondern Planung auf globalere Entscheidungen, die Leitung dagegen auf detaillierte Entscheidungsobjekte bezogen sind. Beide zusammen, Planung und Leitung, stehen auch in einem logischen Verhältnis zu den Marktbeziehungen insofern, als diese erst wirksam werden, wenn jene – aus welchen Gründen auch immer – keine koordinierende Kraft besitzen. Aus diesen Überlegungen heraus scheint es möglich, eine rationale Verknüpfung der reinen Koordinationssysteme ins Auge zu fassen, zumindest theoretisch, wobei vor allem verhindert werden muß, daß konkurrierende Steuerungssysteme zum gleichen Gegenstand greifen sollen und umgekehrt nicht Koordinationsentscheidungen einer ungewissen Spontaneität im

Hinblick auf die zu greifenden Teilkoordinationssysteme letztlich überlassen bleiben, weil sonst mit Schaden für alle Beteiligte das Koordinationsproblem ungelöst bleibt oder willkürlich gelöst wird. Gerade in dem unkoordinierten Nebeneinander der reinen Steuerungsprobleme und ihrer Überlagerung muß man die Ursache für Inkonsistenzen und damit für Effektivitätsverluste realer sozialistischer Wirtschaftssysteme sehen. In gewisser Weise wird man diese Situation entschuldigen müssen, da bis heute die Verbindung verschiedener reiner Koordinationssysteme noch kaum thematisiert, geschweige denn gelöst ist. Dies gilt auch für den Westen, wobei hier ein Vorteil darin liegt, daß die Mischung reiner Systeme eher allmählich gewachsen als durch bewußte Konstruktion von komplizierten Wirtschaftssystemen zustande gekommen ist<sup>13</sup>.

Für den Vergleich von Wirtschaftssystemen, auch wenn die Verschmelzung von reinen Formen noch weitgehend unerforscht ist, kann man aus dem hier vorgestellten Ansatz einige forschungstechnische Vorteile gewinnen: Anhand der Ausarbeitung und praktischen Wirksamkeit der reinen Systeme in der Realität kann man erkennen, auf welchen Systemen bisher das Gesamtsystem aufgebaut ist und welche bisher vernachlässigt worden sind. Zusätzlich kann man bei dem Ausbau und der Entwicklung bisher weniger beachteter Systeme und der Bedeutungsminderung der traditionellen reinen Systeme Zweck und Realisierung von Wirtschaftsreformen diesbezüglich miteinander vergleichen. Dies schließt nicht aus, weitere in Realität bisher nicht erkannte oder nicht entwickelte reine Koordinationssysteme aufzuspüren und in das Konzept einzubauen. Es wird sich, wenn man einmal die Verknüpfung prinzipiell heterogener Systeme erkennt, dann auch ausmachen lassen, wo Inkonsistenzen und Überschneidungen in der Entscheidungsstruktur vorliegen. Dazu können auch die im folgenden Abschnitt noch zu erörternden Voraussetzungen der reinen Systeme, wie Eigentums- und Organisationsordnung sowie die in einer Wirtschaft bestehenden, möglicherweise schichtenspezifischen ökonomischen Verhaltensweisen verhelfen. Dabei handelt es sich jedoch nicht mehr um das konkrete Koordinationssystem, das, wie hier dargelegt, aus verschiedenen reinen Systemen zusammengesetzt ist, sondern um deren institutionelle Voraussetzung.

#### D. VORAUSSETZUNGEN DES GESAMTKOORDINATIONSSYSTEMS

Nach dem hier vorgetragenen Ansatz haben auf das konkrete, immer komplexe volkswirtschaftliche Koordinationssystem und auf seine Teilsysteme die **Eigentumsordnung, die Organisationsstruktur und die Verhaltensweise** der Menschen einen **konstitutiven Einfluß**, aber sie bilden nicht selbst das Koordinationssystem. Insofern unterscheidet sich diese Konzeption von anderen, z. B. der marxistischen von den ökonomischen Gesellschaftsformationen, die in der Eigentumsordnung schon die entscheidende Determinante der Wirtschaftssysteme sehen.

Die **Eigentumsordnung** wurde lange Zeit als die Alternative von Privateigentum und gesellschaftlichem Eigentum (meist als Staatseigentum verstanden) reduziert. Diese Gegenüberstellung hat in bezug auf die reinen Systeme von Marktwirtschaft und zentraler Planung Bedeutung. In der Realität zeigt sich jedoch, daß die einzelnen Eigentumsrechte, die das Eigentum verschafft, keineswegs immer auf den Eigentümer konzentriert sind. Im Gegenteil, die teils historisch bedingte, teils systematisch gewollte Aufsplitterung der Eigentumsrechte führte dazu, daß die reale Eigentumsstruktur auch die Voraussetzung für andere Koordinationssysteme geschaffen hat.

Auch in sozialistischen Ländern können auf der Basis eines gesellschaftlichen Eigentums an den Produktionsmitteln den Betrieben, Kombinat, Vereinigungen und an anderen Organisationen Eigentumsrechte zugeteilt werden, so daß sie auf diese Weise am volkswirtschaftlichen Koordinationsprozeß beteiligt sein können. Damit wird zwar nicht die elementare Dualität zwischen privatem und gesellschaftlichem Eigentum völlig aufgehoben, sie wird aber doch stark relativiert. In bezug auf konkrete Wirtschaftssysteme muß die konkrete Verteilung der Eigentumsrechte als Grundlage der Koordinationssysteme im Vordergrund stehen. In bezug auf Reformen, d. h. in bezug auf Änderungen der Koordinationssysteme gilt es eine rationellere Verteilung der Eigentumsrechte zu finden, welche der angestrebten Koordinationskonzeption angemessen ist.

Die Auflösung der elementaren Eigentumsformen in differenzierte Strukturen von Eigentumsrechten haben in den Planwirtschaften zunächst zögerlich, aber heute noch mit aller Kraft eingesetzt, und – man geht sicherlich nicht fehl – wenn man unterstellt, daß diese Entwicklung noch nicht zum Abschluß gekommen ist. Daraus folgt aber, daß die Analyse der realen Eigentumsverhältnisse von den elementaren Formen zwar ausgehen kann, aber in eine Analyse der tatsächlichen Verteilung von Eigentumsrechten einmünden muß. Da die Eigentumsrechte in diesem Zusammenhang kein Selbstzweck, sondern Voraussetzung der Funktionsweise des gemischten Koordinationssystems sind, müssen die Konsequenzen gemischter Koordinationssysteme für die Verteilung der Eigentumsrechte eruiert werden. Welche Bedeutung diese Entwicklung hat, zeigt sich insbesondere an der Landwirtschaft, in der immer mehr privates Wirtschaften auf staatlichem Boden möglich wurde, und in Industriebetrieben, insbesondere in Ungarn, in denen mit staatlichen Produktionsmitteln aufgrund besonderer Organisationsformen weiterhin privat gewirtschaftet werden kann.

Die **Organisationsstruktur** unterscheidet sich von der Eigentumsordnung vor allem dadurch, daß die Organisationen, die Träger der Eigentumsrechte sind, sich in bezug auf ihre Ziele und auf Größe sowie durch ihre Verfügbarkeit über Ressourcen<sup>14</sup> voneinander unterscheiden. Welche Bedeutung die Organisationsstruktur für eine Marktwirtschaft hat, zeigt bekanntlich, daß bei prinzipieller Geltung des gleichen marktmäßigen Koordinationssystems unterschiedliche Marktformen mit unterschiedlichen Ergebnissen entstehen.

Das Organisationsproblem spielt aber nicht nur in bezug auf die produzierenden, anbietenden und nachfragenden Unternehmen einer Marktwirtschaft eine Rolle und entsprechend für Marktbeziehungen einer Planwirtschaft, sondern hier vor allem für die Struktur der Wirtschaftsverwaltung. Ihr organisatorischer Aufbau, die Struktur ihrer Hierarchisierung in bezug auf die horizontale und vertikale Gliederung sind wichtige Elemente des Wirtschaftssystems und als solche Voraussetzung für die Koordination der Volkswirtschaft durch Planung, Leitung, Verhandlungen u. a.. Jede Wirtschaftsreform war bisher auch mit einer Reorganisation der Wirtschaftsverwaltung, insgesamt oder in Teilbe-

reichen, verknüpft, wobei jeweils unterschiedliche Organisationsprinzipien, z. B. Branchen-, Funktional- oder Regionalprinzip, verstärkt bzw. abgeschwächt oder ausgewechselt wurden. Zur volkswirtschaftlichen Organisationsstruktur gehört auch die interne Ausgestaltung der Wirtschaftseinheiten, insbesondere der Betriebe und Wirtschaftsverwaltungsbehörden. Auch hier können unterschiedliche Organisationsprinzipien wirksam werden.

In den sozialistischen Ländern hat die langjährige Dominanz der zentralen Planwirtschaft zu einem hypertrophen Ausbau der Wirtschaftsverwaltungs- bürokratie geführt, die vielfach bei gewollter doppelter Unterstellung und ungewollten Überschneidungen zu einer starken Übersteuerung des Wirtschaftssystems geführt und dadurch zu den starken Bürokratisierungstendenzen und zu einer soziologischen Schichtenbildung, wenn nicht Klassenbildung, in den Verwaltungsbehörden beigetragen hat. Dieser übermäßige Ausbau der Wirtschafts- verwaltungsorganisation mit den gesamten negativen Begleiterscheinungen steht zumindest teilweise zur Disposition, wenn das Wirtschaftssystem stärker auf dezentrale Mechanismen orientiert und der Selbständigkeitsbereich der Betriebe erweitert wird. Allerdings wird dann die betriebliche- und die Verwaltungsstruktur der Kominats und Vereinigungen an Bedeutung gewinnen und möglicherweise wird das an Bürokratie zugesetzt, was in Zentralen abgebaut wird. Dabei wird deutlich, daß die Organisationsstruktur nicht nur eine Funktionsvoraussetzung für das konkrete Wirtschaftssystem ist, sondern auch weitreichende Konsequenzen für die ökonomische Effizienz und die soziale Ausgestaltung des Wirtschaftssystems besitzt.

Wenn die **ökonomischen Verhaltensweisen** der wirtschaftenden Menschen in eine Wirtschaftssystembetrachtung miteinbezogen werden, liegt dem die Vorstellung zugrunde, daß Koordinationssysteme in ihrer Funktionsfähigkeit vor unterschiedlichen Zielen und Verhaltensweisen der Menschen als Wirtschaftssubjekte oder in Organisationen beeinflußt werden. Von W. Sombart war die Wirtschaftsgesinnung mit unterschiedlich möglichen Ausprägungsformen als eines der drei Elemente von Wirtschaftssystemen definiert worden. Seitdem hat dieses Problem in der Theorie an Bedeutung verloren, weil man in der markt-

wirtschaftlichen Theorie vereinfachend von Gewinnmaximierungs-Verhaltensweisen und in der planwirtschaftlichen Theorie dagegen von Verhaltensweisen ausgegangen ist, die auf Planerfüllung zielen. Damit sind zwei idealtypische Verhaltensweisen getroffen, aber keinesweg das ganze Spektrum realer Verhaltensweisen ausgeschöpft. Neuerdings hat dieser Gesichtspunkt unter dem Topos des Motivationssystems wieder breitere Interessen gefunden. Er zeigt, daß keineswegs nur die Orientierung an individuellen, in Geld ausgedrückten Einkommen, sondern auch andere Verhaltensweisen und diese in unterschiedlichen Mischungsformen auftreten können und daß überindividuelle Wert- und Normensysteme Bedeutung erlangen. Die Verhaltensweisen haben in den Wirtschaftssystemen auf die verschiedenen Teilsysteme und ihre Träger, z. B. Unternehmen, Bürokraten der unteren, mittleren und oberen Ebene, auf die Arbeiter in den Betrieben und auf die Konsumenten Einfluß und wirken sich auf die Funktionsweise des Gesamtsystems aus.

Auch ohne exakte wissenschaftliche Beweise gibt es bei einem Vergleich der DDR und der Volksrepublik Polen hinreichende Argumente, daß traditionell unterschiedliche Verhaltensweisen bei weitgehend gleichartiger Ausgestaltung der Wirtschaftssysteme (Ausnahme Eigentumsordnung in der Landwirtschaft) in der Vergangenheit zu unterschiedlichen Erfolgen geführt haben. Man erkennt auch immer deutlicher, daß Wirtschaftsreformen, die auf einer verbesserten Kombination von reinen Koordinationssystemen beruhen, an bestimmte verhaltensmäßige Voraussetzungen geknüpft sind. Sind sie nicht gegeben, geraten die Reformen zu leicht wieder in das alte Fahrwasser, weil neue Formen mit alten Inhalten (ökonomisches Verhalten und Ziele) gefüllt werden. Wenn diese Andeutungen auch zeigen, daß die Verhaltensweisen für die Funktionsweise von Koordinationssystemen konstitutiv sind, so bedarf es noch weiterer typologischer und theoretischer Forschungen zur Feststellung, welche Arten von wirtschaftlichen Verhaltensweisen existieren und wie sie in der Realität wirksam sind.

In diesem Beitrag wurden Wirtschaftssysteme als volkswirtschaftliche Koordinationssysteme interpretiert, die in ihrer konkreten Ausgestaltung als Mi-

*schung reiner Systeme verstanden worden sind. Es war ein verständlicher, politisch wirksamer, aber gleichwohl nicht perspektivischer Weg, nur auf zwei reine Systeme, Planwirtschaft und Marktwirtschaft, zurückzugehen. In der Realität haben sich eine Reihe anderer reiner Koordinationssysteme entwickelt, die hier kurz vorgestellt wurden und die in der Realität sozialistischer Planwirtschaften in verschiedenen Gemengelagen auftreten. Sie weiter zu erforschen und ihre innere Konsistenz operational festzustellen, wird eine weitere Aufgabe sein. Als Voraussetzungen für diese Koordinationssysteme sind vor allem die Eigentums- und Organisationsordnung sowie die Verhaltensweisen der Menschen festgestellt worden. Die reformerischen Bemühungen beziehen sich grundsätzlich auf beide Ebenen, wie auch in der Vergangenheit alle diese Teilelemente an der Entwicklung sozialistischer Wirtschaftssysteme beteiligt waren. Jedes planwirtschaftliche System zeigt in seiner realen Ausgestaltung eine unterschiedliche Mischung und Gewichtung der reinen Systeme und ihrer konstitutiven Bedingungskomplexe. Es scheint, als würde auch die gegenwärtige Reformbewegung in Osteuropa sich auf diese Grundstruktur reduzieren lassen.*

### **Variation on Socialistic Economic Systems**

*The essay develops a conception of comparing economic systems of socialist countries. The point of this concept is the amalgamation of coordinating systems which have already been sufficiently worked out (market system, central planning, collective bargaining) or which could be explained in theoretical pure forms (central management, indirect planning and others). The mixture of coordinating systems exists in many phenomena in reality, but up to now it has not been thoroughly explored. The theoretical as well as the real existing systems of coordination are logically preformed by the property structure and the organisational structure. Furthermore the funda-*

*mental variations of economic behaviour in a wide sense influence the concrete functioning of the systems. Real-existing socialist systems can be described, sometimes measured and theoretically treated by all these dimensions. Economic reforms can be analysed by this concept, too.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 Vgl. *Probleme systemvergleichender Betrachtung*, hrsg. v. G. Gutmann und S. Mampel, Berlin 1986; *Theoriebildung und empirische Forschung im Systemvergleich*, hrsg. v. A. Schüller, Berlin 1987; *Ordnungstheorie: Methodologische und institutionentheoretische Entwicklungstendenzen*, hrsg. v. Forschungsstelle zum Vergleich wirtschaftlicher Lenkungssysteme, Marburg 1987; Conn, D.: *Comparative Economic Systems, Theory for progress and prospects*, in: *The ACES Bulletin*, Vol. XXV, No. 2, 1983.
- 2 Haffner, F.: *Ökonomische Methoden der Systemanalyse und ihre Probleme*, in: *Probleme systemvergleichender Betrachtung*, a.a.O., S. 89.
- 3 Eucken, W.: *Grundlagen der Nationalökonomie*, 7. Auflage, Berlin/Göttingen/Heidelberg 1959, S. 128 ff.
- 4 Sombart, W.: *Die Ordnung des Wirtschaftslebens*, 2. verb. Auflage, Berlin 1927.
- 5 Vgl. Neuberger, E., Duffy W.: *Comparative Economic Systems. A Decision Making Approach*, Boston/London/Sydney/Toronto 1976, S. 61.
- 6 Dieser Begriff ist der perfect competition nachgebildet und besitzt ebenso wie dieser nur Modellcharakter.
- 7 Bardmann, M.: *Grundlagen einer Theorie ökonomischer Leitung und Planung*, Münster 1988 (im Druck).
- 8 Vgl. z. B. Pavlisenko, M. N.: *Tovarnye otnošenija v uslovijach socializma*, L'vov 1987.
- 9 Erstmals ähnlich formuliert bei Libermann, J: *Plan, pribyl', permija*, in: *Pravda* v. 9.2.1962.
- 10 Vgl. Belousov, R. A.: *Obščestvenno neobchodimye zatraty truda i uroven' optocych cen*, Moskva 1969, S. 39.
- 11 Kochew, T. A.: *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Homewood, Ill. 1980.
- 12 Vgl. die Stalinsche Interpretation von Geltung des Wertgesetzes nur bei Eigentumswechsel. Stalin, J.: *Die ökonomischen Probleme des Sozialismus in der UdSSR*, deutsch 6. Auflage, Berlin 1955.
- 13 In gewissem Grad hat die Logik der reinen Systeme mit ihrer hohen allokativen Effizienz - trotz der Unmöglichkeit ihrer Realisierung - sogar verhindert, sich stärker mit den Mischformen - trotz ihrer verminderten allokativen Effizienz - zu beschäftigen.
- 14 Scott, W. R.: *Grundlagen der Organisationstheorie*, (Übers. aus dem Amerik.), Frankfurt 1986, S. 167.



## AGRICULTURAL POLICY AND THE REFORMING OF THE POLISH ECONOMY

Professor Dr. **Jedrzej Lewandowski**

The economic reforms currently implemented in Poland have also affected agricultural policy. By this policy I mean the state activity aimed at meeting definite social and economic goals in agriculture. These goals are mainly concerned with agricultural production as well as working and living conditions of the rural population.

As concerns production, the presently implemented agricultural policy is aimed at reaching a level of output which will secure an increase in the population's consumption level and at the same time secure domestic self-sufficiency in agricultural production. The problem of domestic food self-sufficiency merits special attention.

Until the end of the 1960's the import of agricultural and food products did not exceed the export of these products and there was even some surplus of exports over imports. This means that Poland at such time was a self-sufficient country as far as food was concerned. The situation changed radically in the 1970's. In order to rapidly increase consumption, particularly that of meat, the import of grain was boosted and its value substantially exceeded the value of exported agricultural and food products. The foreign trade deficit in these products reached about five billion dollars in the 1970's and became one of the principal sources of Poland's indebtedness, the effects of which have presently become so acute. This type of policy has sharply been criticized by many economists who have rightly maintained that a policy

leading to domestic self-sufficiency in food and agricultural products is possible and necessary.

Agricultural self-sufficiency over long periods does not mean isolation from the world market. On the contrary, there are grounds to expand the relations prevailing in this field including the import of goods that may still be processed in farms. The volume of agricultural import, however, should basically not exceed agricultural export possibilities. The experience of other developed countries has shown that agricultural conditions resembling Poland's can produce enough food to feed the population and leave some surplus for export.

The implementation of the abovementioned goals of agricultural policy requires the production of food and agricultural goods to be adjusted to the increased demand of the population. It should also secure a foreign trade surplus of these products. It is noteworthy that despite food being a substantial share of the population's consumer spending (35 percent in 1985), the demand for food in Poland has been quickly growing with the population's rising income. There are many reasons for the large and fast increase in demand for foodstuffs. One of them, and of real importance for that matter, is a rather unattractive and poorly diversified supply of industrial goods offered by the market. To change the situation, which proves unfavorable from the point of view of national economy interests, some efforts have been made to transform the structure of industry so as to produce industrial goods desired by the population. These efforts are expected to reduce the demand for foodstuffs. Similar results should be accomplished through the change in price relations in consumer markets. The prices of foodstuff have substantially been divorced from the cost of their production for many years which has resulted in heavy state budget subsidies for the production of food. The narrowing of the gap between the prices of these goods and their production costs should also shift part of the demand from food products to industrial consumer goods.

While appreciating the efforts made to reduce the demand pressure on food markets, one should realize that to accomplish domestic food self-sufficiency, it is of utmost importance to take measures aimed at boosting agricultural production. Various actions have been initiated to meet this goal. Three main avenues can be mentioned here although they have not been followed consistently and satisfactorily. Firstly, as early as 1981, agricultural investment needs were given priority, and it was determined that the share of the food economy, including agriculture and the food industry, should in the overall investment outlays amount to 30 percent. The very principle of establishing such priorities in investment policy, however, have given rise to numerous doubts. Personally, I consider such correct under the prevailing circumstances, as the pressure of social groups' interests in connection with industry, and particularly with heavy industry, on investment decisions, has been strong. Although the principle setting the share of the food economy in the overall investment outlays at 30 percent has not fully been implemented, as in 1985 it amounted to merely 22,2 percent, nevertheless, the share of the food economy in the overall investment outlays has now increased in comparison to the 1970's.

The priority approach to agricultural investments is connected with its structure. The rapid increase in demand for agricultural products as mentioned above requires a substantial increase in the output from one hectare of farmland. At the same time, however, it must be noted that the costs of production of agricultural goods are high and that such results from relatively low labor productivity in agriculture. As the resources which can be earmarked for investment are limited, the problem of which branches of industry should be developed first of all arises - either those which produce machines and other equipment which increase labor productivity or those which produce, for example fertilizers or pesticides, that is those which increase the production on a unit of farmland.

A view has been held in Poland for a long time that an increase in soil productivity was of fundamental importance. This view was voiced in the early

1960's by a well-known Polish economist Michal Kalecki who claimed that, in view of Polish conditions, of crucial importance was not the volume of production per employee in agriculture, but the volume of production per unit of cultivated area. This claim was shared by economic practitioners, hence mainly the fertilizer industry was developed in Poland in the 1960s.

The conception that it is necessary to give priority to the increase in soil productivity in agriculture has increasingly been criticized in the last few years. It has been indicated that there is a much lower productivity of labor in agriculture in comparison with industry and that such results in an increase in the costs of agricultural goods production and their prices. Hence many economists have maintained that the agricultural policy should foremost aim at a substantial increase in providing farmers with technical equipment which increases labor productivity and should also aim at a fast expansion of the acreage of farms by putting out of business those which prove less economically efficient.

As to agricultural policy giving priority either to the increase in labor productivity or increase in soil productivity, I am of the opinion that under the present economic circumstances as prevailing in Poland one should not go to extremes with this problem. It is necessary to strive for both an increase in the productivity of labor and in the productivity of soil, with a proviso that even if the demand for agricultural goods is unsatisfied, a particular role should be assigned to a better utilization of the land through, for example, expansion of land improvement and irrigation, formation of protective forest belts etc.. Important element of progress in the food economy are also investment expenditures and organizational efforts leading to the best possible use of agricultural products. What really matters here is modernization and expansion of agricultural goods processing and storage branches which would make it possible to gain better advantage from agricultural goods produced.

Another activity intended to meet the productive and social goals of the

*agricultural policy is the impact of the policy on the amount of earnings received by agricultural producers.*

*How to determine the level of income in a proper way is a hard and controversial task. Generally in Poland income is considered proper if it is close to the level of earnings of those employed in the nationalized industry by virtue of putting in a similar amount of work (the implementation of the so-called income parity principle). It is advantageous to maintain agricultural incomes at this level not only for social, but also for production reasons. It is believed that when agricultural incomes drop below 80 percent of the earnings of those employed in the nationalized economy, there follows a drop in agricultural production outlays with corresponding negative effects for production processes and hence for food supplies.*

*There are, however, voices against the income parity principle as a basis of the income policy pursued in agriculture. Many economists and people dealing with the economy believe that with the low productivity of labor in agriculture, to provide farmers with incomes equal to those in other sectors of the nationalized economy is to obstruct the flow of rural population to urban areas and thus to consolidate the inefficient structure of farms. Despite strong pressure on the part of rural groups to fully implement the parity principle in the price policy, it has been put into effect only partially. Here is some data that evidences such: in 1982 the rural population's earnings exceeded those outside of agriculture; in 1985 the former constituted about 90 percent of the latter. Generally speaking, despite the partial implementation of the income parity principle, the relation of the income of rural populations to those outside of agriculture has been more favorable than in the 1970's.*

*While describing the goals of social policy to secure an adequate standard of living for the rural population, it is necessary to indicate that to meet such goals it is of great importance, and perhaps of even greater importance than the establishment of income parity, to bridge the gap between the rural and*

urban areas in the social and technological infrastructure (nursery schools, kindergartens, health centers, libraries, communication and transport facilities etc.). Thus the agricultural policy concentrating on income problems to the detriment of investment undertakings which would improve living conditions in the countryside, so often characteristic of the agricultural policy preferences in this country, has not helped to abolish the differences in the living and working conditions of the population employed in various branches of the national economy. There is hope, however, that due to the increased investment outlays, the considerable infrastructure differences between urban and rural areas will be reduced having positive effects for the social and production goals of the agricultural policy.

The third approach of agricultural policy to meet its production and social goals is the creation of stable conditions of development for individual sectors in Polish agriculture. The establishment of such conditions is of special importance for private farms. The sense of insecurity concerning the future of private farms has restricted their farming activities and has had a negative effect on their output. The provision in the constitution that economically efficient private farms will enjoy full government support has largely removed this uncertainty. Of equal importance has been the strengthening of rural autonomy and self-government as of well as local organizations.

As concerns the state farms, the changes in their functioning mechanisms following the economic reform (self-reliance, self-financing and self-government) have offered efficient farms better developmental prospects. The productive and economic effects for the state farms which have operated for the last six years under the economic reform have been beneficial.

To meet the goals defined in the agricultural policy programs, various methods to affect the processes wherein production decisions are made have been used. Among them have been both legal and administrative acts which

*unambiguously regulate the producers' activities as well as which provide freedom to act within the centrally established parameters (prices, subsidies, taxes).*

*One of the main principles of the economic reform has been the producers' self-reliance in economic decision-making which has expanded the sphere of economic investment utilization; such self-reliance however does not preclude such administrative orders as those referring to the protection of agricultural land resources. Among economic instruments used by the agricultural policy, the prices of agricultural products are obviously of utmost importance since their level determines production decisions and the level of income received by the rural population. The authorities can use prices to affect producers' behavior either by fixing them or in the case of contract prices by shaping them indirectly, for example, through government purchases, stock control, export and import, differentiation of the interest rate on credits aimed at stimulating the production of scarce goods, tax reductions and exemptions etc.. In Poland official prices cover those staples the demand for which shows low flexibility in relation to prices (cereals, meat, milk). As far as these products are concerned, market equilibrium may be maintained first of all not through price increase but through an increase in supply, and it is the official prices which should stimulate the required increase in production. As for many other products, the demand for which proves more flexible in relation to prices, the latter are set through contracts between the producer and the buyer (vegetables, fruits). During the current discussion on how to control agricultural prices, opinions exist to the effect that there is a need to gradually replace the direct price setting by indirect forms of controlling market processes. Such views result from the belief that prices shaped freely by producers and buyers can be more responsive to changes in market situations and that the agricultural policy should not replace market mechanisms that control production processes, but that it should only correct them when it proves unavoidable.*

*The question of price shaping is one of the fundamental problems of the*

economic policy being implemented in Poland. Economic policies, including national economy planning, and market mechanisms control production processes. The essential question to answer is: how does the control of production processes by economic policy mechanisms and hence by those of agricultural policy relate to the control of these very processes by market mechanisms? For a long time the official economic doctrine assumed that there was a fundamental contradiction between these kinds of adjustment. The doctrine claimed that the dominant role should be played by agricultural policy controls while market mechanisms were given a subordinate role.

Recently this doctrine has been criticised and the current economic reform assumes, although not quite consistently, that basically there are no contradictions between the goals of the agricultural policy and the effects of market mechanisms and that the agricultural policy should only correct market mechanisms when such proves really necessary. The correction consists of weakening some tendencies produced by market mechanisms and by strengthening other tendencies also produced by these mechanisms.

Among the examples of agricultural policy weakening economic processes which due to the free interplay of market forces would otherwise gain too much strength, I would mention two which merit particular attention. The first is when the agricultural policy restrains the excessive depletion of natural resources used in agriculture. It mainly concerns farmland resources. Poland is one of those European countries which does not have vast arable land per inhabitant. At the same time, the transfer of land from agriculture to the non-agricultural spheres to meet the needs of housing, transport or recreation is rather large (in 1970 there were 0,60 hectares of farmland per one inhabitant and 1985 only 0,51 hectares). The control of the transfer of land only through market mechanisms, when the economic position of many industrial enterprises is much stronger than that of farmers, would result in an excessive depletion of land resources used for agricultural purposes. Here the agricultural policy uses, among other things, the law to control market mechanisms in order to protect farmland resources.

The second example of the weakening of the tendencies produced by market mechanisms may be the checking of an excessive flow of people employed in agriculture to other sectors of the national economy. Although, generally speaking, the amount of rural population migration in Poland is not very large, nevertheless, in some periods or regions it may be too extensive and may threaten the implementation of the agricultural policy in food production development. The necessity of curbing the migration process particularly applies to those sectors of population which are of special importance to the development of agriculture i.e. young people, specialists, women. An excessive flow of rural population to other sectors of production results, among other things, from large differences between agricultural and non-agricultural earnings and also from differences between living and working conditions in rural and urban areas. In trying to reduce these differences, agricultural policy may check an excessive flow of rural population to non-agricultural sectors of the economy and counter unfavorable phenomena accompanying these flows.

Among the tendencies occurring in agriculture which in turn require strengthening by the agricultural policy, the development of the branches of industry that meet the needs of agriculture should be emphasised. Development left only to market control could prove unsatisfactory from the point of view of agricultural production increases and the technological advances occurring in agriculture. It is thus necessary to take investment steps in this field, which I have stressed before, including a number of financial undertakings on the part of the central budget.

While considering the effectiveness of the present agricultural policy, it should be noted that the last few years have seen a relatively fast rate of production increase. Agriculture in comparison with other sectors of the economy was the fastest to reach the level of production of the period preceding the crisis. In food markets, except for meat, the situation is approaching an equilibrium between supply and demand. The food consumption level of the period preceding the slump in agricultural production, however, has not yet

been reached. If one takes meat consumption per head, it was as late as in 1985 that the decline in consumption was arrested and the rising trend began. An increase in production with a simultaneous low level of consumption helped to reduce the foreign trade deficit in foodstuffs. Whether the agricultural policy proves effective or not will depend on how quickly the pre-crisis level of food consumption is reached and if a simultaneous increase in the effectiveness of the agricultural production processes and the stabilization of domestic food self-sufficiency is attained.



**GLIEDERUNG:**

**A. THE PROBLEM**

**B. SOME CHARACTERISTICS OF CONTEMPORARY STRUCTURAL CHANGES**

**C. THE CONTEMPORARY STRUCTURAL CHALLENGE**

**D. CONCLUSION**

## **STRUCTURAL CHANGES: CHOICE OR NECESSITY ?**

*Professor Dr. Aleksander Lukaszewicz*

### **A. THE PROBLEM**

*Structural changes are very much in vogue in social sciences nowadays. The reason for this phenomenon is very strong and multifarious both for the world economy and for its component parts - national economies. These changes have always been concomitant to the socio-economic development, yet their dynamism and character apparently differ in the consecutive stages of this development. In this essay this difference is emphasized in order to cast some light on the latitude for choice within the determined historical framework.*

*The scope and importance of structural changes and challenges calls for a strategical approach at all levels of socio-economic activity: polity level, regional level, enterprise level. The interaction of all these levels within each national economy eventually results in profound structural shifts at the level of world economy. The latter problem requires a separate study; it goes beyond the scope of these considerations. While limiting such to the national economy one cannot refrain from the relevant impact of the world economy on the given national economy.*

*In search of the answer to the topic addressed in the title of this essay, two main planes of reasoning will be used. Firstly - some characteristics of the contemporary structural strategy and policies derivative therefrom, and secondly - main aspects of the contemporary structural challenges. Despite*

*the polarized institutional diversification of the contemporary national economies, generalizations seem to be possible to a certain extent. Diversifications, however, require that proper attention be paid to specific solutions, particularly when the achieved development level may be conclusive for the strategy and policies chosen.*

## **B. SOME CHARACTERISTICS OF CONTEMPORARY STRUCTURAL CHANGES**

1. *Without excessively retreating to history and in review of the modern epoch, the most persuasive examples of the structural strategy at the policy level may be found in the mercantilism of the XVIIIth century, in the industrial protectionism of the XIXth century, in the widespread state interventionism of the XXth century and in the centrally planned economies of the same period as well as in great many countries of the so-called Third World.*

*In concentrating attention on the characteristics of contemporary structural strategies the following become prominent:*

- *structural transition under the impact of the second industrial and technological revolution;*
- *sovereignty of strategical choices against the background of the international division of labour;*
- *receptivity and flexibility of a given national economy to the structural changes and their ability to create and absorb the technological changes;*
- *constraints and barriers (including natural and ecological) to the structural shifts, particularly with regard to their impact on the corrective and promotive regionalization policies;*

- changes in the consumption structures, specifically in face of the increasing role of the quality of life in relation to consumption.
2. The first and second industrial revolutions display some common features, while at the same time remarkably differing from each other. The literature on the subject is ample; these differences which mainly seem to influence the implementation stage of a chosen strategy, should thus be discussed.

By and large, the main common feature of both revolutions has been a dramatic growth of labour productivity due to the improvements in technological equipment, organization and management of the production process. Pre-industrial production forms were either generally stagnant or developed very slowly; technological equipment was very modest let alone primitive, large scale production factually did not exist and food production was limited mainly by the natural fertility of soil. The mechanized industry broke the limitations to growth of labour productivity and indeed - it virtually canceled such limitations. As agricultural production has also been industrialized, bio-technological discoveries have given new push to growth so that the old discrepancies, which were very distinct for that matter, between the industrial and agricultural labour productivity levels have factually disappeared in the developed economies. Thus one may conclude from the technological and organizational viewpoint that the second industrial revolution proceeds more smoothly than was the case with the first revolution.<sup>1</sup>

3. Both these revolutions differ substantially in the shaping of macro-structures. As a result of the first revolution, large and concentrated industrial, trade, transportation, communication, securities etc. systems, have grown which were virtually new branches of social production and which tended to dominate the contribution to the national product. The second revolution, at least up to the present and in the foreseeable future, has not resulted in equally dramatic macro-structural changes,

even if the growing share and position of the tertiary sector is taken into account. Accelerated changes within the industrial mezzo- and micro-structures, and in particular - within the industrial product-mix are however noticed. Thus, **from the structural point of view, these phenomena seem to be differentia specifica of the second industrial revolution.**

4. The first revolution has given rise to a series of dramatic changes in the spatial structures, especially strong manifestations in the migration and urbanization processes (up to the contemporary pathological hypertrophy - megalopolis). The second revolution does not seem to augur similarly dramatic changes, albeit here and there it may contribute to de-urbanization and/or spatial deconcentration of economic activities. Hopefully, the second revolution will allow the ecological barriers to development to be surmounted and in this regard such would bring about palpable improvements in spatial structures.
5. Finally, both revolutions seem to differ with one another from the labour employment point of view. The first revolution, which in many particular cases caused labour substitution, did eventually produce massive growth of non-agricultural employment, generally under conditions of a growing population of productive age. The second revolution, with its enormous labour-saving technological progress, creates an unprecedented challenge for employment in general and employment policies in particular.

### **C. THE CONTEMPORARY STRUCTURAL CHALLENGE**

1. The contemporary strategical choices are strongly conditioned by two factors. Firstly: the existence of a world economy, of integrational groupings, of multinational corporations, of transferability of capital, of

*technological, organizational and consumption patterns (including the powerful demonstration and emulation effects). Secondly: structural choices in national economies are not fully unconstrained. Each national economy is simultaneously compelled to participate in the game for a place in the world economy where the losers can even be doomed to absolute reversion. An important role in this game is played by the structure of exports as well as the quality of goods and services exported, whereas the quantity (save the most attractive raw materials like e.g. fuels) has become much less important. It is rather commonplace that the strongest positions in the world economy are occupied by national economies - technological leaders in manufacturing, which have a strong export position*

2. *By their very nature, the larger national economies have greater opportunities to enrich their output structure, resulting in their simultaneously being important players in the world game in all spheres: primary, secondary and tertiary. Those national economies of smaller size, particularly when domestic supply of strategically important raw materials is short, are compelled to selectively participate in the international division of labour which sometimes is called a "slit strategy". The success of this strategy will depend upon the co-operational linkages (forward and backward) with external partners and whether or not a given national economy belongs to an integrated grouping. Such membership to an integrated grouping may, in turn, produce both mutual structural adaptations and stimulations. The integrational process, however, is also a strategical game, and a zero-sum principle cannot be excluded.*
3. *In the long-run, however, the positive effect of integration for a given national economy would seem advantageous, even at the price of limited economic sovereignty. Such would be mainly due to the increased stimulation for structural changes for all members of the grouping, to the preferences in trading and technology transfers, to the possible economies of scale etc.. The zero-sum principle in the internal game within*

a grouping may be overcome only when all partners simultaneously climb the ladder of manufacturing stages. This allows the conclusion that if the national economy belongs to an integrational grouping, external pressures for structural changes are emitted first of all from inside this grouping.

4. Albeit contemporary structural challenge is universal for all national economies, it manifests itself most conspicuously for those where modern industrialization has not yet been accomplished (or where it is still at an early stage).<sup>2</sup> In such circumstances structural challenge is simultaneously three-dimensional: industrial, agrarian and ecological. These dimensions and their feed-back determine the contents of possible development scenarios, of desired development strategy, of programming time-ables, and the sequence of investment project implementation as well. These do not allow for purely sequential solutions but call for simultaneous solutions with priorities attached to the scope of tasks undertaken and their gestation periods. Among the national economies which belong to this category the situation may also differ according to their size, structural diversification, external openness and strength of the R&D sector.
5. A national economy which has not yet reached the stage of "industrial maturity" faces a double challenge. The first challenge concerns supplementary investments for missing industrial and infrastructural links as well as for mechanization of agricultural production, the resolution of which is tantamount to the traditional branch-wise structural strategy. The second challenge concern embarkment on a new structural trajectory, which is tantamount to the selective product-wise strategy. In such circumstances the investment choices are particularly complex, but above all, the share of capital formation in the disposable national income should be relatively high. With regard to current economic policies, such center on the promotion of a high rate of savings and its smooth transformation into investment outlays. In other words, particular attention

should be paid to the proficiency of resource allocation mechanisms to which the applied policies should be harmoniously adapted.

The savings rate level, the share of capital formation in national income, and eventually the general rate of growth - all such center on the national income distribution and the contradictions between accumulation and consumption involved therein. General growth and restructuring requirements may compel restraining the increase in real personal incomes by various means of economic policy (including taxation policies), provided basic needs are satisfied. Moreover, at the same time and in the same supply framework the policies applied may bring about some structural changes in consumption aimed at easing pressures on the traditional product-mix and thus allowing shifts towards modernized output structures. Such means that even within the narrow latitude for maneuver and without sacrificing basic needs, minor structural changes may be possible which pave the way for substantial structural changes in the future.

This direction of development and such type of resource allocation mechanisms when put in motion urgently require constant technological improvements in the traditional production branches. Contemporary technological revolution is marked not only by new products and groups of products but also by the accelerated modernization of older and well-known products and their methods of manufacturing. The abovementioned "slit strategy" should not only include efforts to win markets with totally new and highly competitive products but should also include efforts to be competitive - due to modernization and better quality - in the markets for older products. Within this framework the so-called adequate technologies case may serve as a proper example (among very many).

Structural dynamism by its very nature is integral and complex, thus structural shifts promoted in the secondary sector should result in relevant shifts in the other sectors and in particular with respect to agri-

culture - as well as in the agrarian structure. The size of farms, their technical equipment, adequate extension services, proper network of market outlets etc., all such are sine qua non for increased food production. Needless to say, agricultural growth limitations can be incompatible to development in general and to overall structural changes in particular. The more so if agrarian structure still maintains semifeudal traits.

7. From times immemorial the socio-economic structures have been shaped under the overwhelming impact of the type of production choices and derivative spatial locations. It was not very long ago that spatial aspects of the socio-economic process became a subject relatively autonomously dealt with theoretically and analytically. Moreover a new boost - a catalyst indeed - has arisen from ecological barriers to growth. Both promotive and corrective approaches in locational decision-making actually require combined assessment from the viewpoints of economic efficiency and ecological safety. The micro-efficiency criteria alone might be applied here and there, but more often than not these criteria sharply collide with criteria of social macro-efficiency.

Industrial and urban development, mass consumption and mass tourism have almost everywhere disturbed ecological equilibrium, sometimes to the extent of ecological disaster. Heavy capital outlays necessary for avoiding disaster and/or restoring some kind of equilibrium are not only beneficial per se but also stimulate changes in output and in functional spatial structures. Moreover, it has been discovered (and in many cases successfully employed) that investment in the recycling of maximum quantities of urban-industrial discharges and wastes brings about a double structural effect i.e. new technological implements and thus shifts in the product-mix structures, as well as a relative slowing in the expansion of extraction industries, thus advancing raw material barriers as well as shifts in the branch structures.

#### D. CONCLUSION

*The answer to the question posed in the title of this essay is rather obvious. Structural changes are necessary for each urban-industrial socio-economic system and this necessity is rooted in the very rules of general development. There is always a choice for structural shifts within a framework of numerous constraints as determined by many factors, but these factors are not necessarily identical for all national economies and moreover - their impact differs in time and space.*

*The tenet seemingly obvious in general terms is not, however, as obvious in specific terms. The pressure of necessity tends to increase or decrease at the consecutive development stages, as well as remains influenced by semi-autonomous factors such as the world economy situation, the ecological situation, or the demographic (cum migration) situation. The main lessons to be derived therefrom for the policy decision-making process is to attempt to foresee the future possible challenges in order to adequately prepare for flexible and adaptive reactions. The same seems applicable to the choices available, where proper identification of constraints may be considered partial success.*

*One crucial question looms somewhere in the background of these considerations and has not yet been addressed, namely: What kind of forces should be applied both for facing necessities and for making choices? Should market forces alone or should well elaborated policies embodied in development planning of various types or some combination of both be applied? The relevant answers require a separate study, but one thing is certain. The answers depend not only on the adherence to the school of thought in socio-economic philosophy but also unavoidably involve value judgments. And such is also a choice.*

## LITERATURE

- 1 *This conclusion, however, cannot be easily generalized by embracing the social and cultural phenomena. The effects of the first revolution in this sphere are actually rather well recognised whereas the relevant effects of the second revolution are still appearing.*
  
- 2 *The latter case is not considered in this context since it requires a separate study.*



**GLIEDERUNG:**

**A. DIE BEDARFSTHEORIE UND DAS MENSCHLICHE WOHL**

**B. ARBEITSSCHUTZ SYSTEMTHEORETISCH UMRISSEN**

# GRUNDLAGEN FÜR EINE SYSTEMTHEORETISCHE STUDIE DES ARBEITSSCHUTZES\*

Privatdozent Dr. Dr. Juhani Laurinkari

## A. DIE BEDARFSTHEORIE UND DAS MENSCHLICHE WOHL

*Ein Überblick über die Untersuchungen, die sich mit dem Problem des sogenannten Burnout, der Entfremdung und des Stresses befassen, ergibt, daß es einer Gesamtheorie für die Probleme, die aus Arbeitsverhältnissen entstehen, bedarf. In zunehmendem Maße ist in Untersuchungen über den Wohlstand die Bedarfstheorie Ausgangspunkt (vgl. z. B. Wright 1972).*

*In Untersuchungen über Tätigkeit (und Arbeit) und in der philosophischen Begriffsbestimmung wurde der Bedarfs-Begriff möglicherweise wegen seiner schwierigen Erklärbarkeit oftmals übergangen. Die Rede war von Zielen, Wünschen, Motiven, Hoffnungen, Präferenzen usw.. In der Sozial- und Rechtspolitik ist der Bedarfs-Begriff schon seit langem von großer Wichtigkeit, wobei das Problem darin bestand, daß Sozialpolitiker bei der Begriffsanalyse gezwungen waren, sich auf Forschungsergebnisse von Biologen und Psychologen zu stützen. Dieses hat heftige Polemik in den Fachkreisen ausgelöst (z. B. Airaksinen-Salo 1979 und Riihinen-Helminen 1979).*

*Dem Bedarfs-Begriff kann man sich auch anthropologisch-philosophisch nähern. Ansatz hierbei ist, ob der Bedarf unter der Prämisse des (guten)*

---

\* Der Beitrag beruht auf einem im Auftrag des finnischen Finanzministeriums fertiggestellten Forschungsplanes.

menschlichen Lebens ein "notwendiges" Wohl, Wohlbefinden erzeugt. Dadurch ginge man der Schwierigkeit aus dem Wege, daß der Bedarf ein Begriff ist, den man von einer "anderen wissenschaftlichen Fachrichtung" ausgeliehen hat und der folglich an und für sich "untauglich" ist. Wenn der Bedarf mit Menschen in Verbindung gebracht und als Faktor bezeichnet wird, ohne den der Mensch sich nicht wohlfühlt (vgl. Wright 1972 und 1984), vermeidet man einen Einfall in "fremdes wissenschaftliches Gebiet". Da für den psychischen Arbeitsschutz die Bedarfstheorie von wesentlicher Bedeutung ist, befassen wir uns zunächst ziemlich eingehend sowohl mit der begrifflichen Analyse (Wright 1984) als auch mit ihrer Auswertung (Niemelä 1984 b).

### 1. Der Bedarfs-Begriff

Dem Bedarfs-Begriff steht der "Zweck"-Begriff nahe. Die beiden Begriffe sind jedoch voneinander zu unterscheiden, da sich der Begriff "Bedarf" auf das menschliche Wesen und der Begriff "Zweck" auf den Selbstverwirklichungsaspekt bezieht (Wright 1984, 25 - 26). Im letzteren Fall wird zwar auch der Begriff "Bedarf" verwendet, er hat aber eine andere Bedeutung als beim menschlichen Bedarf. Man kann also von Bedarf im dem Sinne sprechen, daß dieser der Erfüllung eines bestimmten Zwecks dient.

Wright analysiert den Bedarfs-Begriff und verbindet die Verwendung des Begriffs damit, wie gut oder wie schlecht es einem Menschen geht. Nur Lebewesen kann es schlecht gehen. Das heißt, nur **Lebewesen haben Bedürfnisse** (siehe auch Alderfer 1979). Zwar heißt es im täglichen Sprachgebrauch der Wagen "bedürfe" des Abschmierdienstes usw., hier wird der Begriff "Bedarf" jedoch indirekt verwendet. Der Wagen muß gewartet werden, damit der Fahrer ihn für seine eigenen Zwecke benutzen kann (Wright 1984, 26). Eine ganz andere Frage ist, ob der Betreffende den Wagen benötigt.

Wright analysiert den Bedarfs-Begriff dahingehend, daß Lebewesen, Pflanzen, Tiere und Menschen verkümmern, wenn sie ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können; bei Befriedigung ihrer Bedürfnisse fühlen sie sich wohl. Nach Wright kann der Begriff "Bedarf" bildlich, d. h. deskriptiv formuliert werden. Man sieht es Lebewesen an, ob sie sich gut oder schlecht fühlen. Wright bezeichnet Begriffe wie Verkümmern und Wohlbefinden als physiognomisch (Wright 1984, 27).

Wesentlich ist, daß Wright den Bedarfs-Begriff als kausalen Begriff beibehalten möchte. Fragen, die sich darauf beziehen, ob ein Lebewesen dieses oder jenes braucht, ergeben Kausalzusammenhänge. Zwischen dem Zustand des Wohlbefindens und den Voraussetzungen des Wohlbefindens eines Lebewesens kann ein kausaler Zusammenhang festgestellt werden, wobei der Ansatz oft mit wissenschaftlich nicht präzisierten Begriffen erfolgen muß. Diese Begriffe selbst können hermeneutisch abgeleitet werden (Wright 1984, 27).

Die Bedarfsanalyse gestaltet sich für Pflanzen einfacher als für Tiere und Menschen. Tiere und vor allem Menschen haben Wünsche, da sie sich fortbewegen können. Zum Problem wird die Frage, wenn alles das, was gewünscht wird, nicht unbedingt eine triftige Bedarfsgrundlage hat. "Alles Gewünschte ist nicht nötig - und alles Benötigte ist nicht erwünscht" - wie Wright sich ausdrückt. In der Regel gilt, daß "ein Tier den Wunsch danach verspürt, was es braucht - und es braucht, wonach es ihm gelüftet". Nach Wright (1981, 28 - 29) haben "bestimmte organische Wahrnehmungen auf animalischer Stufe - Hunger, Durst, Geschlechtstrieb - eine vermittelnde Rolle zwischen Wunsch und Bedarf". Es handelt sich um die Erhaltungsmechanismen der Gattung.

Das Merkmal des Menschen scheint es zu sein, daß der Mensch Handlungen ausführt, tätig ist. Von Handlung kann man erst dann sprechen, wenn die vorgenommene Tat hätte ungeschehen gelassen werden können. Der Begriff der Handlung ist eigentlich ein Begriff, der sich der Willensfreiheit anschließt. Menschen planen ihre Tätigkeit und wägen die Konsequenzen ab (Wright 1984, 28).

Philosophisch kann man von "wirklichen" und "unwirklichen" Bedürfnissen sprechen. In der Gerechtigkeitstheorie spricht man von "legitimen" und "nicht legitimen" Bedürfnissen. "Wirkliche" und "legitime" Bedürfnisse müssen nicht übereinstimmen. Eine Gesellschaft, in der es nicht gesetzlich ist, "wirkliche Bedürfnisse" zufriedenzustellen, dürfte ungerecht sein. Andererseits können in der Gesellschaft "unwirkliche" Werte entstehen, aus denen "soziale Normen" werden. In diesem Fall kann man von Verdrängung sprechen (z. B. Sipilä 1985). Wright (1984, S. 30 - 31) spricht von Bedürfnissen, die unter sozialem Druck geweckt wurden, von artifiziellen Bedürfnissen, weil sie "von der Vorstellung selbst, dem Gedanken über das Vorhandensein der Bedürfnisse geweckt werden".

Wright zeigt ferner, daß der Bedarfs-Begriff grundlos verwendet wird. Zum Beispiel ist ein Bedarf, um einen Zweck zu erreichen, nur instrumenteller Natur. Wright (1984, 31; siehe auch Niemelä 1984 a und 1985) kommt zu dem Schluß, daß der Bedarfs-Begriff normativ ist (trotzdem handelt es sich um keine Rangordnung). Ein Beispiel: Um meinen Arbeitsverpflichtungen nachgehen zu können, brauche ich ein Verkehrsmittel, um zu meiner Arbeitsstätte zu gelangen. Diese Beziehung ist zwingend. Ich brauche ein Verkehrsmittel, um zur Arbeit zu kommen, aber muß ich arbeiten? In unserer Zivilisation ist Arbeit der wichtige Faktor, der sowohl die Existenz als auch oft soziale Beziehungen regelt. Deshalb kann es nicht die Frage sein, ob jemand einen Broterwerb haben soll oder nicht; das ist selbstverständlich. Somit ist für den Bedarfs-Begriff wesentlich, ob das Versäumnis einer gewissen Tätigkeit beispielsweise Folgen für den Wohlstand (das allgemeine Wohl) haben kann. Mit Wrights eigenen Worten (1984, 31 - 32): "Die Antwort auf die Frage, ob der Mensch seine Ziele verwirklichen oder seine Pflichten erfüllen soll, hängt folglich davon ab, ob es dem Menschen schlecht geht, wenn er daran gehindert wird, seine Ziele zu verwirklichen, d. h. wenn er es versäumt, seine Pflichten zu erfüllen".

Nach Wright (1984, 33) versteht man den Bedarf als "endzielrationalen" Begriff (vgl. Weber). Es besteht ein Streben, Probleme des Bedarfs auf "Fragen,

die eine auf das Endziel ausgerichtete Tätigkeit betreffen" zurückzuführen. Wright hebt jedoch hervor, daß das, was benötigt wird, davon abhängt, "ob der Zweck selbst vom Standpunkt des Wohlbefindens (des Wohls) der Menschen wesentlich ist".

Gesundheit ist ein wesentliches Gut. Gesundheit ist der natürliche Zustand eines Lebewesens, und Krankheit ist eine Störung dieses Normalzustandes. Pflanzen, Tiere und Menschen können krank sein, aber nur Menschen (und vielleicht zum Teil auch Tiere) können glücklich sein. Wright vergleicht Unglück mit einem krankheitsähnlichen Zustand, dessen Grundlage "die Art des sozialen Gesundheitszustandes ist" (Wright 1984, 34 - 35). Andererseits ist es denkbar, daß Glücklichkeit seine eigenen speziellen Voraussetzungen hat (Niemelä 1984 b; mehr darüber später).

Wesentlich für den Bedarfs-Begriff dürfte sein, daß davon derjenige "Bedarfs-Begriff zu unterscheiden ist, der von "Bedürfnissen" zielgerichtet spricht. Zwecke sind, wie gesagt, etwas anderes als Bedürfnisse. Wright schließt seine Analyse ab mit einer Kritik der hoch technologisierten Kultur und der industriellen Produktionsweise. Er stellt fest, daß die Bestrebungen, den Lebensstandard zu heben, nur scheinbar berechtigt sind. Ein Verfall der Hochzivilisation scheint sich anzubahnen. Wir leben in einem ständigen Konflikt zwischen Wunsch und Bedarf (Wright 1984, 37).

Die obigen Betrachtungen zum Bedarfs-Begriff sind sozialpolitisch noch keineswegs ausreichend, aber grundlegend. Sie müssen je nach Fachgebiet erweitert werden. Die Analyse von Wright - so fachmännisch sie auch ist - gilt dem Menschen als **Naturwesen**. Es sind aber auch die menschlichen Beziehungen von Bedeutung.

Im folgenden wird eine schon vorgenommene Auswertung der Zusammenhänge zwischen Bedarfs-Begriff und menschlichem Wohl dargestellt. Der Bedarfs-Begriff wird, vom Ansatz der Thematik aus, in zweckmäßiger Richtung, d. h. auf das psychische und soziale Gebiet hin (neben dem physischen) erweitert.

Berufsanalysen wurden bisher auf viele verschiedene Weisen ausgeführt (siehe z. B. Human Needs ....., 1980).

## **2. Die Bedarfstheorie systemtheoretisch dargestellt**

In den Sozialwissenschaften ist die Bedarfs-Theorie immer eingehender untersucht worden. Sie wird im allgemeinen mit dem Wohlstandsbegriff in Verbindung gebracht, wobei dieser zu einem sogenannten Oberbegriff geworden ist (z. B. Allard 1976 und Karisto 1984). Kritische Analysen des Wohlstandsbegriffs (vgl. z. B. Riihinen 1983) unterstreichen den Unterschied zwischen betriebswirtschaftlichem und sozialwissenschaftlichem (sozialpolitischem) Begriffsinhalt. In den Sozialwissenschaften wird der Wohlstand als Befriedigung der Bedürfnisse und in der Betriebswirtschaft "als erreichtes Ziel" definiert (vgl. oben die Wrightsche Begriffsanalyse). Der Unterschied ist wesentlich. Eine sozialpolitisch ausgerichtete Untersuchung betrachtet - grundsätzlich - den Wohlstand als menschliches Gut.

Man hat versucht, die Bedarfstheorie und die Sozialpolitik zu einer bestimmten Systemeinheit zusammenzufügen (Niemelä 1984 b). Da eine solche Betrachtungsweise die Möglichkeit bietet, Arbeitsschutz als Gesamtheit zu interpretieren, wird das Modell, das einen systemtheoretischen Rahmen für den Problemumriß ergibt, näher betrachtet.

Wenn man von dem oben angesprochenen Gedanken ausgeht, daß der Bedarf erst dann ein echter Bedarf ist, wenn er den positiven Zustand des Menschen aufrechterhält, ist eigentlich bereits der systematische Ansatz ausgesprochen, aufgrund dessen die obige Verschmelzung stattzufinden hat. Die Art der Bedürfnisse gründet sich auf verschiedene menschliche Dimensionen: den Menschen als körperliches, kognitives und aktives Wesen (Niemelä 1984 b). (Wright analysiert den Bedarfs-Begriff zunächst nur vom ersten Gesichtspunkt aus.).

Als körperliches Wesen hat der Mensch Grundbedürfnisse seiner Existenz. Diese sind Essen, Trinken, Schutz, Bekleidung, Luft (Sauerstoff) usw. Von diesen Bedürfnissen kann man als **physiologischen** Bedürfnissen sprechen. Diese Bedürfnisse müssen stets befriedigt werden, damit die **Gesundheit** erhalten bleibt. Diese Bedürfnisse können also nicht substituiert werden. Es handelt sich vor allem um die Sicherung des Mindest-Lebensstandards. Gesundheit wird hauptsächlich mit Hilfe dieses Lebensstandards aufrechterhalten, wobei eine Gefährdung natürlich aus anderen Gründen erfolgen kann. Wesentlich erscheint mir jedoch, daß dieser Lebensstandard in erster Linie der Erhaltung der Gesundheit dient (Niemelä 1984 b).

Die Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse, die (ihrerseits) die Gesundheit erhalten, basiert vor allem auf der Beziehung des Menschen zur Natur. Als Naturwesen brauchen Menschen bestimmte ziemlich gleichgelagerte Ressourcen – also grundsätzlich denselben Mindest-Lebensstandard. Dies gilt prinzipiell, da die Gesellschaft die Rechte anders festlegt bzw. festlegen kann, d. h. nach den Grundsätzen des Wirtschaftslebens. Hierbei bekommt auch der Lebensstandard einen neuen Aspekt. Angenommen der Wohlstand mehrt sich durch einen verbesserten Lebensstandard, dann hat aber der Begriff "Wohlstand" eine andere Bedeutung als die hier bezweckte (siehe auch Niemelä 1984 b).

Als kognitives Wesen hat der Mensch Bedürfnisse, die mit qualitativen Mitteln zufriedengestellt werden können. Hier handelt es sich um menschliche Beziehungen (Liebe, Freundschaft) und andere Erlebnisbeziehungen (z. B. Naturschönheit oder dgl.). Von diesen Bedürfnissen kann man als **Bedürfnisse des Gefühlslebens** sprechen (Niemelä 1984 b) oder als Anschlußbedürfnisse (Alderfer 1972). Es handelt sich dabei um die **Lebensqualität**. Menschliche Beziehungen, die befriedigend sind, erhalten das sogenannte **Glück**, d. h. Lebensfreude und -willen. Bei den Bedürfnissen des Gefühlslebens handelt es sich gleichzeitig um Sicherheitsbedürfnisse. Falls die Bedürfnisse des Gefühlslebens nicht befriedigt werden, wird die Grundsicherheit erschüttert. Die Folge ist Beklommenheit und Angst. Dieser Vorgang ist von der Psychoanalyse eingehend untersucht worden.

Als Wesen mit menschlichen Beziehungen hat der Mensch also selbständige Bedürfnisse. Als weiterentwickeltes "Tier" hat der Mensch ein vielschichtiges Gefühlsleben, dessen Berücksichtigung aus Gründen der Effektivität, d. h. der Zielrationalität, vernachlässigt werden kann (siehe oben die Wrightsche Analyse). So können kulturelle Aspekte das Gefühlsleben ersticken. Oft wird im Berufsleben die menschliche Dimension vernachlässigt. Die Grundidee des physischen Arbeitsschutzes kann zum Teil davon herrühren. Zu fragen ist, wie die Bedürfnisse des Gefühlslebens, die im Bewußtsein begründet sind, in ihrer Befriedigung garantiert werden.

Die Lebensqualität kann auf zweierlei Weise verstanden werden: als Förderung von Glück oder Gesundheit. Im letzteren Fall wird angenommen, daß die Gesundheit das "Produkt" der Lebensqualität sei. So erhält der "Gesundheitseifer" akzentuierte Formen (aber offenbar in falscher Weise). Der Freiheit wird in diesem Zusammenhang ein produktiver Effekt zugesprochen. Auf Gesundheitsfürsorge und Freizeitgestaltung im Dienst der Gesundheit wird besonderes Augenmerk gelenkt. Andererseits kann die Gesundheit als "geistige" Angelegenheit gedeutet werden, wobei der Gemütszustand ausschlaggebend ist. Genau genommen gibt es im Gemüt nichts, was (im eigentlichen Sinn des Wortes) erkranken könnte (Rauhala 1983).

Als aktives Wesen hat der Mensch Bedürfnisse, die die Organisationen (gemeinschaftliche Zusammenschlüsse) befriedigen (Niemelä 1984 b). Es handelt sich um verschiedene, das Individuum an die Gemeinschaft bindende Faktoren. Nur als Mitglied der Gemeinschaft kann der Mensch sich selbst verwirklichen. Es dürfte der Gedanke nicht fernliegen, daß es sich unter anderem um die Organisation solcher Tätigkeit handelt, die sich auf das Selbstbestimmungsrecht des Menschen stützt. **Die Bedürfnisse der Selbstverwirklichung** werden vielfach mit Hilfe der Arbeit erfüllt. Die Arbeit ist gewissermaßen ein "Bedarf", wobei unter Arbeit freiwillig gestaltete Arbeit verstanden wird. Ein solcher "Arbeitsbedarf" weckt den Gedanken an **die Lebensweise**. Die jedem "Wesen" angepaßte oder "richtige" Lebensweise bietet Möglichkeiten, den Bedarf an Selbstverwirklichung zufriedenzustellen. Oft kann der Mensch aber sei-

ne Lebensweise nicht selbst wählen. Strukturelle Verhältnisse bestimmen die Schranken der Lebensweise. Äußere Lebensumstände, die den Menschen lenken, können verhindern, daß eine Lebensweise geschaffen wird, die Zufriedenheit bewirkt. Offenbar hält nur eine Zufriedenheit erzeugende Lebensweise **das Wohlbefinden** aufrecht, d. h. die Tatsache, daß der Mensch sich wohlfühlt (Niemi 1984 b).

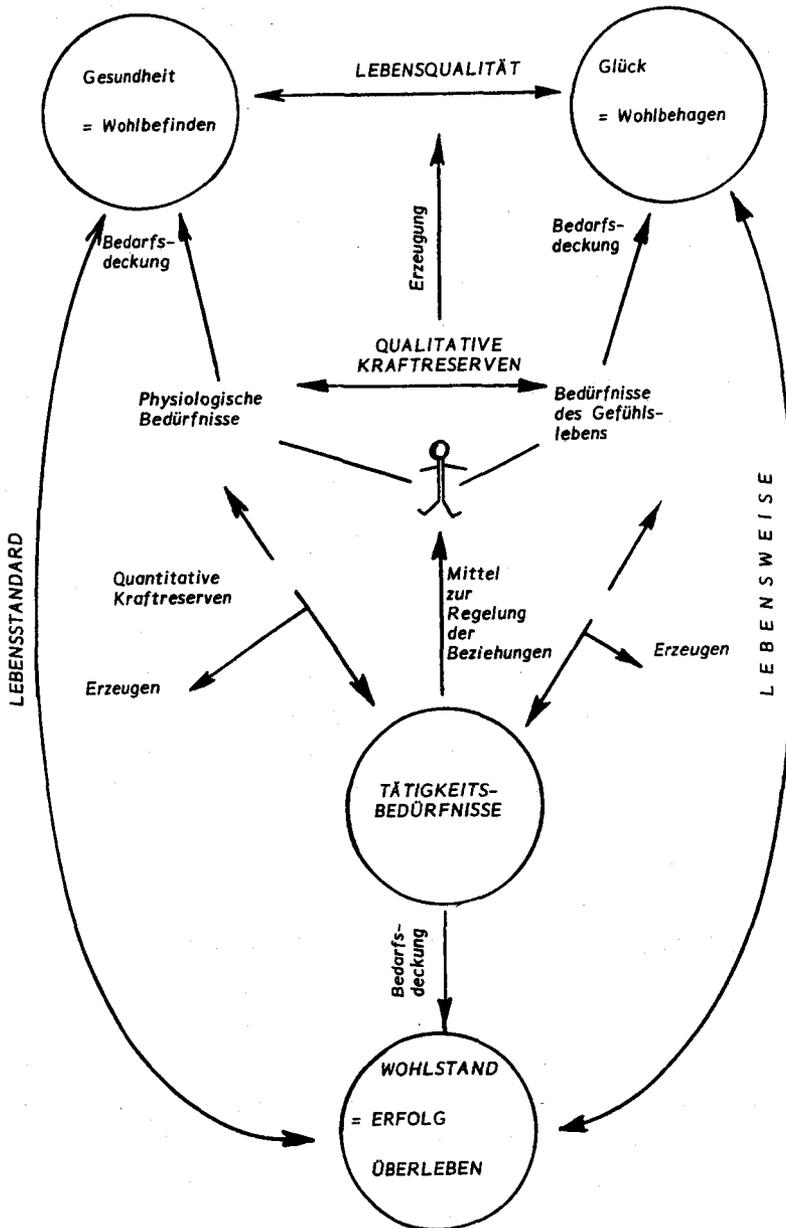
In der Problematik der Lebensweise und des Wohlbefindens geht es vielfach um Rechte, Freiheit und Verantwortung. Erst in Lebensverhältnissen, die vom Standpunkt der Selbstverwirklichung "richtig" geordnet sind, kann eine "richtige Lebensweise", die ein Wohlbefinden ermöglicht, zustande kommen. Die Theorie des Wohlstandes und der Gerechtigkeit sind eng miteinander verbunden (siehe z. B. Miller 1979). Wohlbefinden bedeutet, daß der Mensch etwas für sich tun kann. Der Mensch ist also verhältnismäßig frei, autonom (Riipinen 1983; vgl. auch Rawls 1972).

Das Schaubild 1 zeigt die Vereinigung der oben umrissenen Teilbereiche von systemtheoretischen Bedürfnissen, dem "Guten" des Menschen und der Sozialpolitik. Die Rolle der Sozialpolitik ist die Regelung der Ressourcen des Lebensstandards, der Lebensqualität und der Lebensweise zugunsten des Menschen. Sozialpolitik fördert die menschliche Sicherheit und hebt den Menschen als Bedarfswesen hervor. Das Schaubild bietet die Grundlage für eine Konzeption des Arbeitsschutzes und für eine breit angelegte Untersuchung.

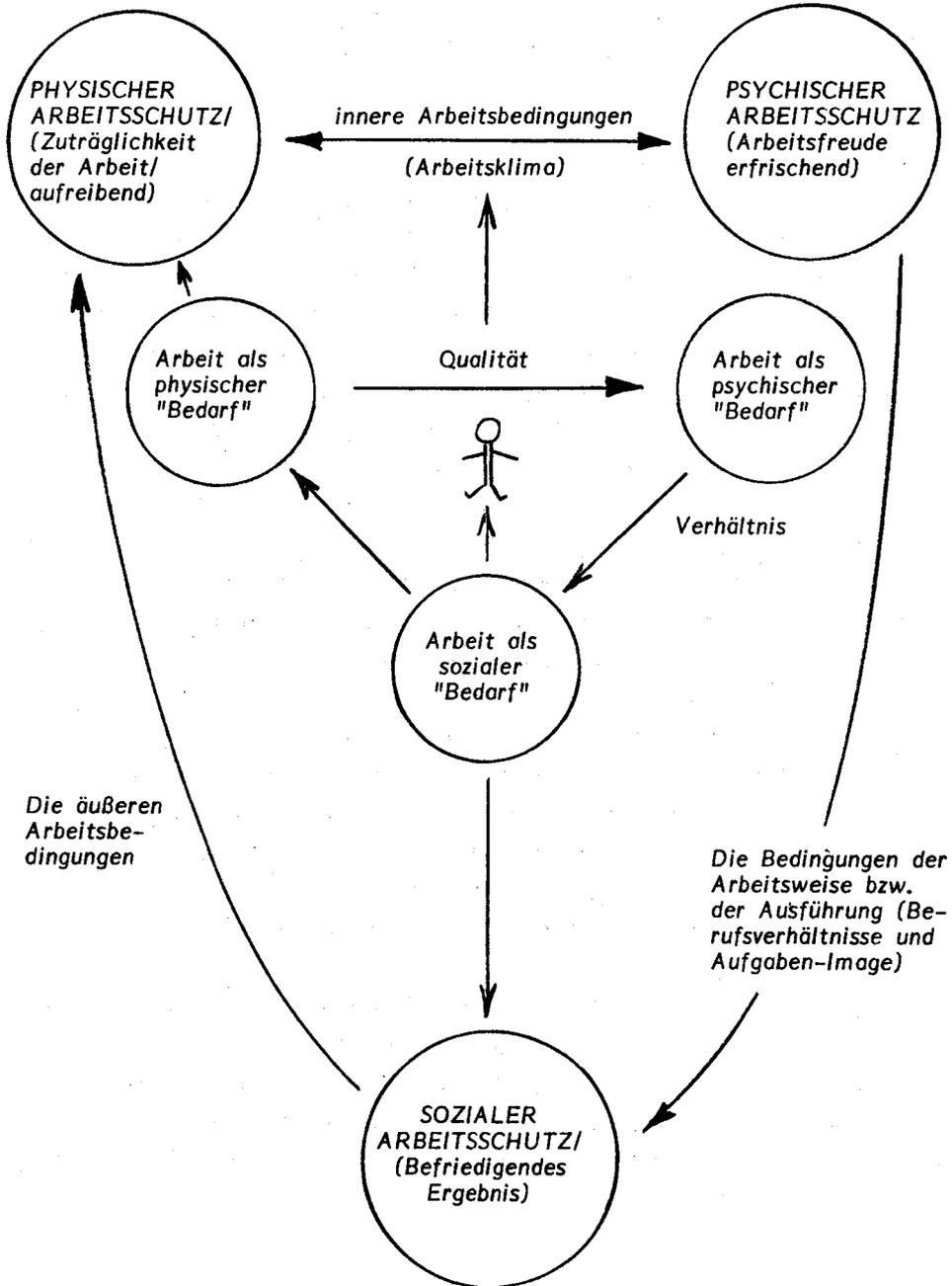
## **B. ARBEITSSCHUTZ SYSTEMTHEORETISCH UMRISSEN**

Die oben dargestellte systemtheoretische Analyse der Bedürfnisse, des menschlichen Wohles und der Sozialpolitik wird bei einer geplanten Studie der Universität Helsinki (Laurinkari) über die Problematik des Arbeitsschutzes verwendet werden. Das Modell wird in diesem Fall "kreativ" für den Gedan-

**Diagramm 1: Systemtheoretische Betrachtung der Bedarfstheorie, das "Gute" des Menschen und der Sozialpolitik**



**Schaubild 2: Systemtheoretische Betrachtung des Arbeitsschutzes**



ken des Arbeitsschutzes eingesetzt. Es wird ein Versuch unternommen, die Grundproblematik des Arbeitsschutzes begrifflich zu umreißen, denn Arbeitsschutz kann nicht zweckmäßig verwirklicht werden, wenn man nicht zuerst das Begriffsfeld des Arbeitsschutzes valide geklärt und es zuverlässig untersucht hat (Reliabilität).

Systemtheoretisch kann man die Arbeit vom physischen, psychischen und sozialen Bedarfsbereich aus betrachten (Schaubild 2). Die Arbeit ist in allen Dimensionen anzutreffen. Für die physische Dimension ist die quantitative Dimension der Arbeit maßgebend. Ist z. B. die Arbeitszeit zu lang? Wie anstrengend ist die Arbeit in physischer Hinsicht? Diese und andere Aspekte beziehen sich auf die äußeren Arbeitsbedingungen, das Arbeitsmilieu. Der physische Arbeitsschutz kann als Frage der Zuträglichkeit der Arbeit untersucht werden. Es erscheint nicht angebracht, hier auf diese Gesichtspunkte näher einzugehen, da sie bereits das Thema zahlreicher Studien waren (z. B. Lärm, Arbeitsunfälle, usw.).

Was die psychische Dimension betrifft, ist die Arbeitsqualität ausschlaggebend. Wie ist die Arbeit ausgestaltet? Wie gehaltvoll ist sie vom psychischen Standpunkt? Maßgebend ist eine Studie der inneren Bedingungen, d. h. beispielsweise des Arbeitsklimas. Psychischer Arbeitsschutz kann unter anderem unter dem Aspekt der Arbeitsfreude untersucht werden. Entscheidend ist die Beschaffenheit der Arbeit und die menschlichen Beziehungen in der Arbeit. Auch das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen wird zu einer wichtigen Frage. Letzten Endes geht es um (gute) Zusammenarbeit. Diese dürfte ohne günstige menschliche Beziehungen nicht möglich sein. Das Arbeitsklima ist bei diesen Untersuchungen ein wichtiges Thema.

Was die soziale Dimension betrifft, ist das "Arbeitsverhältnis" von Bedeutung. Auf welche Verträge und Bestimmungen stützt sich, in Theorie und Praxis, die Arbeit? Trägt sie zu sozialer Gesinnung, zum Zusammenwirken bei? Ausschlaggebend ist unter anderem eine Studie der Arbeitsweise bzw. der Arbeitsbedingungen. Man kann von Arbeitsverhältnissen und sogar vom Arbeits-

Image sprechen. Sozialer Arbeitsschutz kann vor allem vom Standpunkt der Freiheit aus betrachtet werden. Wenn die Arbeit der Freiheit, Selbständigkeit, Kreativität oder dergleichen im Wege steht, ist sie für die Arbeitssicherheit problematisch. Eine Ausweitung der Problematik bis hin zu der Frage, ob Arbeit frei erhältlich ist, ist möglich. Ist Arbeit in dem Sinne frei, daß der Mensch das wählen kann, was er tun will? Andernfalls wäre das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung nicht beachtet. Eine Problemstellung leitet zu diesen strukturellen Gesichtspunkten über.

Die Freiheit der Arbeit führt zur Frage, wie "freigestellt" die Arbeit in der Tat ist. Ist es überhaupt möglich, sein eigenes Wesen im Beruf, in der Arbeit zu verwirklichen? Ist die Beschaffenheit der Arbeit vom Standpunkt der Bedürfnisbefriedigung genügend beachtet worden? Oder befindet sich die Arbeit in einer vermittelnden Position? Ist Arbeit frei, d. h. freigestellt? Dieses dürfte eine wichtige Frage des sozialen Arbeitsschutzes sein. Unter diesen Voraussetzungen gibt es kein Motiv für Arbeitslosigkeit, da der Mensch ein "Bedürfnis zu arbeiten" hat. Die soziale Gerechtigkeit hat dafür zu sorgen, daß sie überhaupt fördernd, befreiend sein kann. Oft wird in diesem Zusammenhang auch von Kreativität gesprochen, wobei der Begriff oft mit dem der Selbstverwirklichung korreliert.

Es mag sein, daß man die Frage des sozialen Arbeitsschutzes bei herrschender Arbeitslosigkeit nicht richtig zu stellen vermag. Andererseits ist sie dann besonders wichtig. Zweifelhaft ist, ob von sozialer Gerechtigkeit gesprochen werden kann, wenn keine Arbeit verfügbar ist, geschweige denn, die Arbeit selbst gewählt werden kann.

Die Frage der Arbeitskontrolle betrifft sowohl psychische als auch soziale Arbeitssicherheit. Ist es vom psychischen und sozialen Arbeitsschutz betrachtet berechtigt, z. B. verschieden "ausgerüstete" Individuen auf dieselbe Weise zu überwachen? Gerät man hierbei nicht in ziemliche Gewaltmaßnahmen hinein? Ist z. B. eine Kontrolle der für die Arbeit verwendeten Zeit vom Standpunkt der Bedarfsdeckung berechtigt? Könnte es nicht zu einem Fehlschluß führen,

daß Arbeit als mit der auf der Arbeitsstätte verbrachten Zeit gleichzusetzen ist? Entsprechend kann Akkordarbeit ziemliche Probleme verursachen (z. B. Pöyhönen 1975).

Die wichtige Frage des physischen Arbeitsschutzes und der Zuträglichkeit der Arbeit gilt der streßsteigernden Natur der Arbeit. Arbeit "reibt auf", wenn sie als Belastung empfunden wird. "Der Mensch ist dazu geschaffen, um gewissermaßen in seiner Substanz verbraucht zu werden", aber nur in gewissen Grenzen. Wenn die Last der Arbeit diese Grenze überschreitet, wirkt sie überlastend. Arbeit kann gewiß auch "unterbelastend" sein: Zum Beispiel kann sitzende Arbeit "aufregend" sein, da sie Bewegungsmangel verursacht. Der Mensch kann dann seine "Natur" nicht verwirklichen, d. h. physische Bewegungsenergie brauchen. Die wichtigsten Fragen des physischen Arbeitsschutzes und der Arbeitsfreude gelten der Anregung durch die Arbeit. Eine vielseitige, genügend anspruchsvolle Arbeit erfrischt, gibt Stimulanz. Eine monotone Arbeit löst psychischen Streß aus. Streß entsteht also sowohl von zuviel als auch von zuwenig Anregung. Arbeitsgemeinschaften und Arbeitskollegen spielen hier eine wichtige Rolle. Falls die Art der Arbeit nicht erfrischend ist, ist die Rolle der Arbeitskollegen bei der Anregung noch wichtiger. Die Verbesserung des Arbeitsklimas dürfte somit stets das wichtigste Ziel des psychischen Arbeitsschutzes sein.

Auch der Aspekt der befriedigenden Arbeitsergebnisse steht im Zentrum des sozialen Arbeitsschutzes und der Arbeitsfreiheit. Der Begriff "befriedigendes Ergebnis" bezweckt nicht dasselbe wie Zufriedenheit oder Wohlbefinden in der Arbeit (siehe z. B. Pöyhönen 1975). Verbunden ist damit eine Nicht-Entfremdung. Das befriedigende Arbeitsergebnis ist demnach ein sehr weiter und "tiefgreifender" Begriff. Von einem befriedigenden Arbeitsergebnis kann man wohl erst dann reden, wenn die Arbeit und ihre Bedingungen nicht-entfremdende Züge tragen.

Wird dies beachtet, so darf in der Arbeit kein (zu großer) Mangel an Macht entstehen, da auf die Arbeit und ihre Bedingungen eingewirkt werden soll.

Zweitens bedeutet es, daß die Arbeit ein beabsichtigtes Ganzes ist. Auf diese Weise wird der Vorgang der Zwecklosigkeit vermieden. Das befriedigende Arbeitsergebnis zeigt sich vor allem darin, daß die Arbeit um ihrer selbst willen bewertet wird. Die Arbeit ist also nicht "normenlos", nur ein Mittel. Das befriedigende Arbeitsergebnis zeigt sich außerdem unter anderem darin, daß es keine Isolation gibt, d. h. die formellen Aspekte beherrschen nicht die inhaltlichen. Vielleicht ist das wichtigste Kriterium für eine zufriedenstellende Arbeit die Arbeit selbst als nicht-entfremdender Vorgang. Die Arbeit stellt also einen Eigenwert dar. Man liebt die Arbeit dann um ihrer selbst willen. Die Arbeit ist also abschließend formuliert ein wichtiger, die Lebensweise regelnder - an sich wertvoller - Faktor, mit dessen Hilfe der Mensch sich selbst verwirklichen kann.

#### **Groundwork for a System-Theoretical Study on Employment Protection**

*A review of the research dealing with the problems of so-called "burn-out", alienation and stress, reveals that an overall theory as concerns the problems which arise from the work relationship is required. To an increasing extent the needs-theory is becoming the starting point for research on welfare.*

*In social sciences the needs-theory has been intensively examined. Such theory is generally brought into connection with the concept of welfare, whereby such has become a so-called generic term. Critical analysis of the welfare concept emphasises the differences between business economics and social sciences (social-political) terminology. In social sciences, welfare is defined as the satisfaction of needs, whereas in business economics the term is defined as "attainment of goal". Such difference is material. A social-political oriented survey principally considers welfare as a human commodity.*

*Niemelä has in Finland (1984) tried to join the needs-theory and social policy into a system. As such an approach offers the possibility to interpret employment protection in its totality, the model which provides a system-theoretical framework for the problem outline is given closer inspection in this essay.*

*Diagram 1 depicts the unification, as outlined in this essay, of the partial areas of system-theoretical needs of the "Positive Side" of human beings and social policy. The role of social policy is the regulation of the resources for the standard of living, quality of living, and lifestyle in favour of human beings. Social policy thus promotes human security and accentuates human beings as beings having needs.*

*The system-theoretical analysis of needs, human well-being, and social policy presented in this essay will be used at a planned study of the University of Helsinki on the problems of employment protection. Such model (Diagram 2) shall in this case be used "creatively" for the idea of employment protection. An attempt will be made to outline the basic problems of employment protection in a conceptual way, as employment protection cannot be realized in a purposeful manner if the concept of the term employment protection is not validly clarified and reliably examined (Reliability).*

## LITERATURVERZEICHNIS

- Airaksinen, T./Salo M. A.: Kuka tarvitsee tarvehierarkioita? Kriittisiä huomioita Maslow'n teorian käyttämisestä sosiaalipolitiikassa. Sosiaalipolitiikkavuosikirja 1979. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen julkaisuja. Oulu 1979.  
(Wer braucht Bedarfshierarchie? Kritische Bemerkungen zur Verwendung der Theorie von Maslow in der Sozialpolitik. Sozialpolitisches Jahrbuch 1979. Publikation des Sozialpolitischen Vereins. Oulu 1979).
- Alderfer, C. P.: Existence, Relatedness and Growth. Human Needs in Organizational Settings. New York 1972.
- Allardt, E.: Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Juva 1980.  
(Dimensionen des Wohlstandes. Juva 1980.)
- Human Needs. A Contribution to the Currant Debate (ed. Katrin Lederer in Cooperation with Johan Galtung and David Antal). Publication of the Science Center Berlin, Vol. 12. International Institut of Environment and Society, Cambridge, Massachusetts; 1980.
- Karisto, A.: Hyvinvointi ja sairauden ongelma. Kansaneläkelaitoksen julkaisuja n:o 46. Helsinki 1984.  
(Wohlstand und das Problem der Krankheit. Publikation der Sozialversicherung Nr. 46. Helsinki 1984.)
- Miller, O.: Social Justice. Oxford 1979.
- Niemelä, P.: Sosiaalityön ja sosiaalipolitiikan paikka tieteiden joukossa. Sosiaalityön vuosikirja 84. Helsinki 1984 a.  
(Die Stellung der sozialen Tätigkeit und der Sozialpolitik unter den Wissenschaften. Jahrbuch der Sozialarbeit 84. Helsinki 1984 a.)
- Niemelä, P.: Tarveperiaate sosiaalipolitiikan peruseriaatteena. Sosiaalivakuutus 1/1984 b.  
(Das Bedarfsprinzip als Grundprinzip der Sozialpolitik, Sozialversicherung 1/1984 b.)
- Niemelä, P.: Vakuutusmatematiikasta turvalogiikkaan sosiaalivakuutuksessa. Sosiaalivakuutus 2/1985.  
(Von der Versicherungsmathematik zur Sicherheitslogik in der Sozialversicherung.)
- Pöyhönen, M.: Urakkapalkka ja stressi, Osat I - II. Työterveyslaitoksen julkaisuja, tutkimuksia n:o 115. Helsinki 1975.  
(Akkordlohn und Streß, Band I - II. Publikation des Instituts für Arbeitshygiene, Untersuchung Nr. 115. Helsinki 1975.)

- Pöyhönen, Y.: Työtyytyväisyyden eli työssäviihtymisen luonne, mittaaminen, syyt ja seuraukset. Työterveyslaitoksen julkaisuja, tutkimuksia n:o 114. Helsinki 1975.  
(Die Beschaffenheit, Messung, Ursachen und Folgen der Zufriedenheit mit dem Beruf bzw. des beruflichen Wohlbehagens. Publikation des Instituts für Arbeitshygiene, Untersuchung Nr. 114. Helsinki 1975.)
- Rauhala, L.: Ihmiskäsitys ihmistyössä. Jyväskylä 1983.  
(Die Auffassung über den Menschen im Beruf.)
- Rawls, J.: A Theory of Justice. Oxford, Oxford University Press 1972.
- Riihinen, O.: Hyvinvointia koskevien käsitysten muutoksista toisen maailmansodan jälkeisenä aikana. Sosiaalityön vuosikirja 83. Helsinki 1983.  
(Über Veränderungen in den Ansichten über Wohlstand nach dem Zweiten Weltkrieg. Jahrbuch der Sozialarbeit 83. Helsinki 1983.)
- Riihinen, O./Helminen, I.: Miksi hylätä hierarkkisia tarveteorioita. Kriittisiä huomioita Airaksisen ja Salon kirjoituksesta. Sosiaalipoliittikkavuosikirja 1979. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen julkaisuja. Oulu 1979.  
(Warum hierarchische Bedarfstheorien verwerfen? Kritische Bemerkungen zum Aufsatz von Airaksinen und Salo. Sozialpolitisches Jahrbuch 1979. Publikationen des Sozialpolitischen Vereins. Oulu 1979.)
- Sipilä, J.: Sosiaalipoliittikan tulevaisuus. Helsinki 1985.  
(Die Zukunft der Sozialpolitik. Helsinki 1985.)
- Wright, G. H. von: Tarpeesta. Ajatus 41. suomen filosofisen yhdistyksen vuosikirja 1984. Helsinki 1984.  
(Über den Bedarf. Jahrbuch des finnischen Vereins für Philosophie 1984. Helsinki 1984)
- Wright, G. H. von: The Varieties of Goodness. London 1972.



**GLIEDERUNG:**

**A. GENERAL**

**B. THE MULTIDIMENSIONAL CONCEPT OF MAN AND A COMPREHENSIVE  
CONCEPT OF SICKNESS**

**C. THE PARADIGMS OF SICKNESS - THE BROAD ASPECT**

# THE PARADIGMS OF ILLNESS AND DIFFERENT FORMS OF SOCIAL WORK IN PUBLIC HEALTH SERVICES

Professor Dr. Pauli Niemelä

## A. GENERAL

*The problem of health and illness can be analyzed by means of a multi-dimensional concept of man. The question as to what extent different dimensions can provide an autonomous basis is a disputable factor in the analysis of illness. Or is illness always to be conceived as a phenomenon which is associated with the state of the human organism? E. g. Rauhala (1983, 76) claims this to be the case.*

*Fundamentally it is a question of whether a broadening of the conception of illness to relate also to other than organic phenomena will be of relevance. Puroola (1971) takes a mediating standpoint: he considers the psycho-physical level to be the cause, the mediatory level to be cognition and the social level to be the effect.*

*I shall next attempt to analyze the concept of illness on as broad a level as possible. I shall attempt to trace the grounds on which social work in public health services is justified. I set out deliberately on both the multi-dimensional concept of man and on the broad concept of illness. Proceeding in such manner I hope that this phenomena can be determined. The risks of such a procedure are so-called medicalizations viz. the relation of phenomena to medical science (see e.g. Illich, 1976). This risk, however, seems smaller than the phenomenon itself being analyzed deficiently.*

## B. THE MULTIDIMENSIONAL CONCEPT OF MAN AND A COMPREHENSIVE CONCEPT OF ILLNESS

Man can be viewed from different perspectives. In many different contexts man is seen as a being equipped with a body, a conscience and with behavior. When we speak of a physio-psychic-social concept of man we mean the same. I set out on this premise. As a being with a body man appears as a physical being. Man is an organism. As a conscious being man appears as a psychic being. Man has experiences; man lives through experiences. As an active being man appears as a social being. Man has a lifestyle; man lives (acts) in a certain way.

On the basis of this analysis the vital premises are "organ/organism" and "experience" and "life" ("life style"). By means of these concepts we can deal with the broad concept of illness which is based on a multi-dimensional concept of man.

From a multi-dimensional concept of man we can deduce either one broad concept of illness or three broad concepts of illness. Both choices have a basis. In the first-mentioned concept illness as an organic phenomenon is implied. At the same time the effects reach to the field of experience and life/lifestyle (Figure 1). In the latter concept illness is considered to be based on modes of human life; the different kinds of illness also have an impact on other fields (Figures 1 - 3). I would like to preliminarily address all the premises (Figures 1 - 3). The concept of illness should include a broad range of disorders.

## C. THE PARADIGMS OF ILLNESS - THE BROAD ASPECT

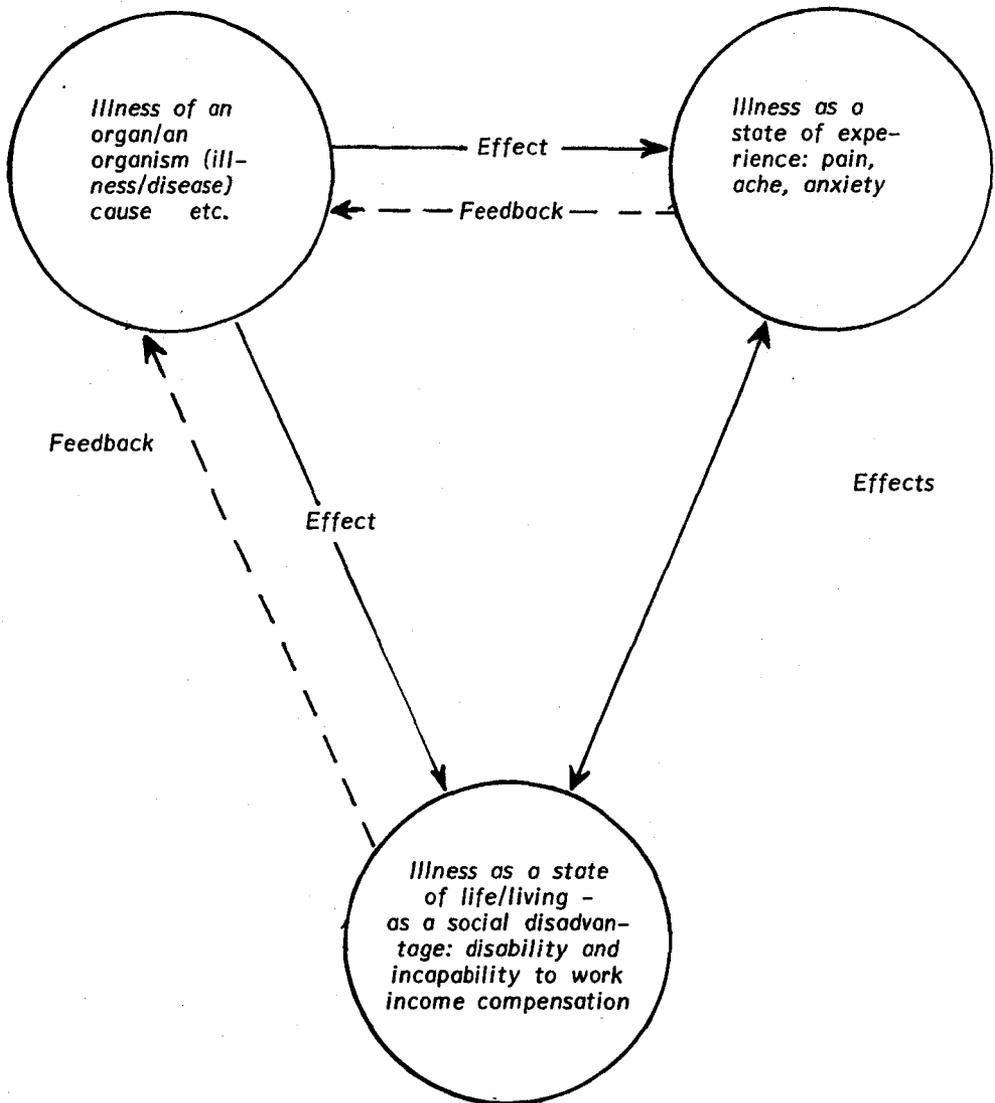
### 1. *The Illness of an Organ/an Organism as a Premise*

*In an ordinary sense illness relates to the organism. Some organ of the body does not function normally and we can speak of the organ involved as being sick (normally the organ is sound). The phenomenon is concrete and measurable. It can be dealt with by surgery, treatment and/or medication. When an organ is sick, it is a question of illness as a so-called disease. The reasons can be hereditary, environmental etc.. For care (therapy) and recovery there are public health centers and general hospitals.*

*An effect of the illness of an organ/an organism are complications related to both experience and life/living (lifestyle). Human consciousness experiences ache, pain, fear etc.. They are the result of organic damage and disorder. At the same time such operate as alarm systems. It is essential that such are medically treated. Medication of pain is very common. On the other hand there is a risk that the alarm message will be treated but the disease itself will be forgotten.*

*Due to disorder in the organism (and partly due to pain experience) life/living will be impaired. In social life this will manifest itself as disability (incapacity to work). On this level social disadvantage is involved. This, for its part, will have a disturbing effect on income. A crucial instrumentality has been developed on this level - social security (e.g. illness and disability insurance etc.). In the public health service it is the task of the social worker among others, to counsel people on how to apply for these types of insurance. At the same time the task of a social worker is to operate on a broader scale in favour of the family and the individual in these situations and to inform among others, decision-makers about possible deficiencies e.g. in the income compensation systems.*

**Figure 1: The Illness of an Organ as a Premise of the Multi-dimensional Concept of Illness (see e.g. Purolo, 1971); the so-called Proper Concept of Illness**



*From the standpoint of social policy it seems to be essential that compensation of both health care expenses and loss of income should be included. The system of public health services is, as a rule, supported by society.*

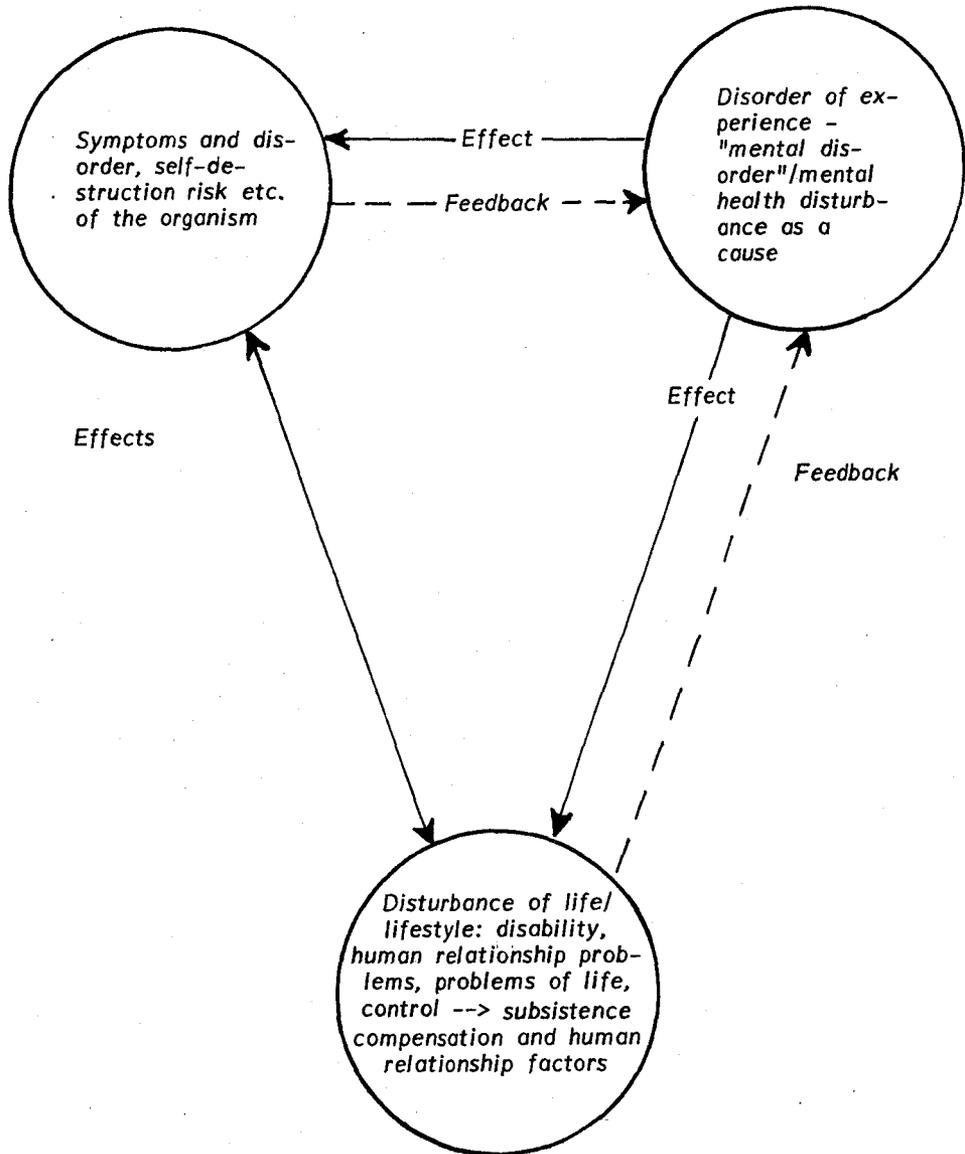
## **2. The Disorder of Experience - A Premise**

*Illness in the sense of disorder can also obviously be related to experience. Consciousness can reflect experience which might be considered as mental "disorder". Such are destructive forces. The phenomenon is abstract and can be interfered with by treating and curing the underlying reasons. Previously references have been made to "mental disease" (e.g. schizophrenia) within the context of organic disorder. The concept "mental disorder" has been a general concept to describe experience disorder; in the background there is the concept and phenomenon of mental health. Disorders of mental health are often related to environmental factors. There are mental health offices (centers) and mental hospitals for treatment and cure. Therapy, on this level, is psychotherapy.*

*The effects of mental-disorder are organic, somatic symptoms and disorder. At the same time the disposition to self-destruction increases. The disorders of experience manifest themselves as different organic manifestations. Here, again, disorders on an organic level might be treated, although it might be a question of effects. The risk is that the organic alarm system (disorders signaled by the body) will be treated although the effect is due to experience (cf. e.g. research and treatment results of hysteria and neurosis by Freud).*

*Mental-disorder has a considerable impact on activity, life/living (lifestyle). Mental health disorder is a remarkable disability factor. Social disadvantage is caused in many ways. In addition to subsistence problems, problems in social relationships (which, in part, have been the cause of the disorder) come up. Difficulties in mastering life arise. There is loneliness, isolation,*

**Figure 2: The Disorder of Experience as a Premise of a Multi-dimensional Concept of Illness. A broadened Concept of Illness ("Mental Disorder") on the Basis of Consciousness.**



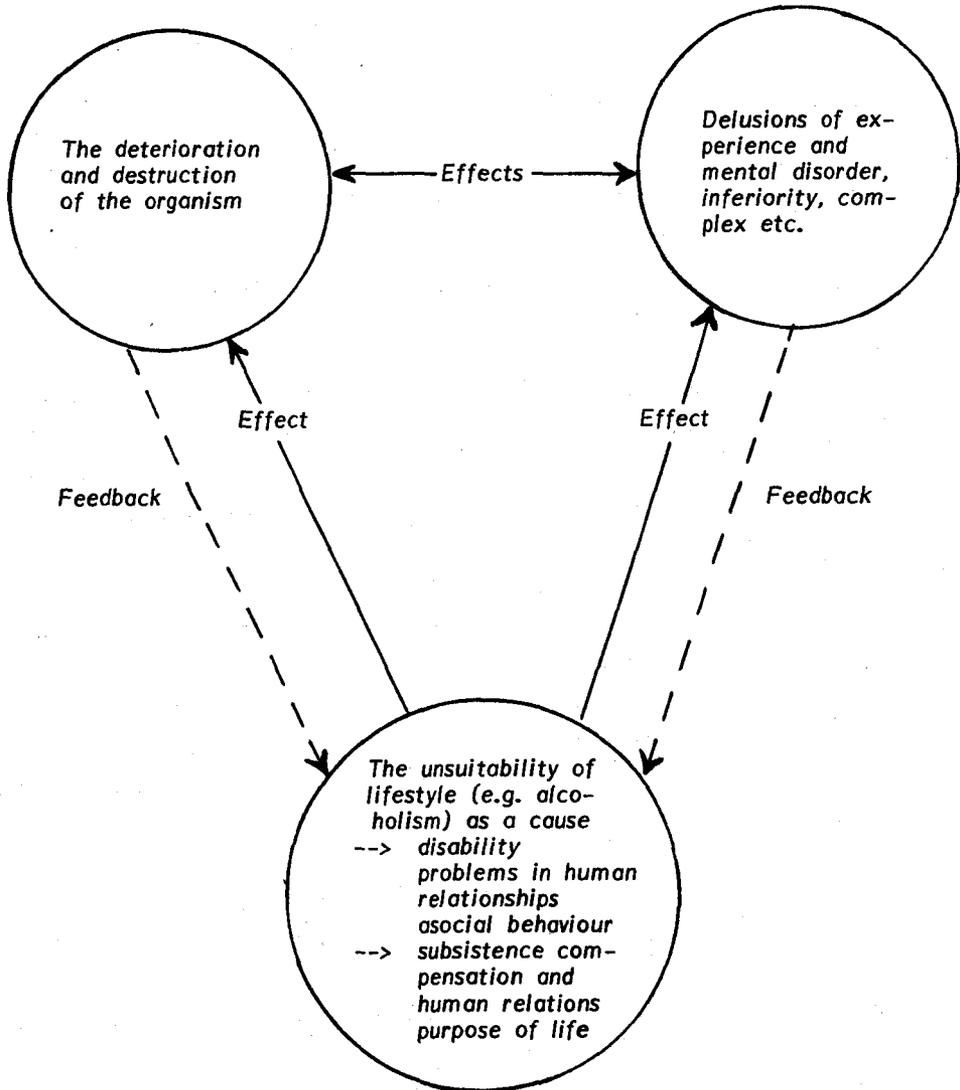
problems of interaction etc. In addition to the common social care role, a social worker will have a task to perform as a public relations officer in the public health service. The focus will be on the family and how its members will face the difficult situation when one or several family member(s) are suffering from mental disorders.

### 3. The Unsuitability of Lifestyle

Is there anything in life itself, in living (lifestyle) which can be said to be abnormal or even ill? Here we set out on the premise that even in living a certain way there might be something abnormal - fundamentally - of which we might speak **in a way of illness**. Disorder might, to some extent, relate to life/living viz. to the way life is lived. Disorder then, manifests itself in behaviour and activity. Activities can display styles of life which might be considered as so abnormal that one can speak of an "unhealthy lifestyle" (cf. a healthy lifestyle). At times this is interpreted as unsuitability. An example might be the use of intoxicants (alcoholism etc.). In the AA-movement alcoholism is interpreted as a phenomenon similar to an illness, which can be cured in a sanatorium, in places where special care is given, in fitness centers and even in "social hospitals". This level of therapy is often called "social therapy". A question in dispute concern to what extent e.g. violence is to be classified as a phenomenon similar to disorder. The same relates to self-destructive behaviour. Milder forms are incorrect food habits, the lack of physical exercise etc.. In the long run such might at least cause organic illness.

From the viewpoint of health, the effects of an incorrect lifestyle viz. "an unhealthy lifestyle" are both organic, somatic disorders, illnesses and negative experiences. Often incorrect activity/behaviour is interpreted as due to problems of consciousness (experience). Abuse of intoxicants might cause both organic illness and delusive experiences. Incapacity to act and to work and anxiety are related effects.

**Figure 3: The Unsuitability Lifestyle as a Premise of a Multi-dimension Concept of Illness. A broadened Concept of Illness ("Disturbance of Life") on the Basis of Behaviour.**



*From the viewpoint of social work an incorrect/abnormal lifestyle is quite a challenge. Social factors are in many instances the causal factor when the problem arises, e.g. unemployment, homelessness etc. are closely linked - both as causes and effects - to the abuse of intoxicants (alcohol). Social work in public health care should be performed on different levels in the treatment of this phenomenon. On a macro level it is so-called constructive work (social policy) through which an improvement of living conditions is aimed at. On a micro level it is socio-therapeutical social work, which tries to ease human distress in acute situations.*

## **SUMMARY**

*This analysis is a preliminary attempt to outline the concept of illness and health on a comprehensive level. This outline has tried to establish a conceptual framework for different sectors of the public health service and especially for social work carried out within its scope. Within the public health service the most important professions are those of the physician and the nurse. The phenomenon of illness has herein been initially examined in its relation to social work.*

*The analysis shows that the question of health and illness is multi-dimensional. At the same time the analysis shows that social work within the public health service faces, besides its common social-political role, challenges in the form of family human relations problems and asocial behaviour from neighbours. The role of social work in the public health service varies according to the varied nature of disorders - common illnesses, mental health disorders and unsuitable lifestyle. In addition to questions of social security, a social worker's sphere of activity in public health care also includes problems of human relations, mostly within the family, and the social lifestyle.*

## LITERATURE

Illich, I.: *Limits to Medicine: Medical Nemesis, the Expropriation of Health.* 2nd rev. ed., London 1976.

Purolo, T.: *Sairaus sosiaalilääketieteellisenä käsitteenä. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 1/1971.*  
(*Illness as a Socia-medical Concept. Journal of social Medicine 1/1971.*)

Rauhala, L.: *Ihmiskäsitys ihmistyössä. Jyväskylä 1982.*  
(*The Concept of Man in Human Work. Jyväskylä 1983.*)

**THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICIES:  
GENERAL REMARKS AND THE CASE  
OF FINNISH HOSPITAL CARE POLICY**

**Dr. Tuomo Teittinen**

The development of welfare services in Finnish society has to a considerable extent included the harnessing of communal organizations in producing and distributing these services. The government has with the help of its planning systems and economic sanctions subordinated these organizations in their service in order to coherently reach national goals. The official health policy is defined in the national health plan. The communes and communal unions producing health care services are obliged to meet their goals, which must comply to the national health plan, or risk losing their government financial support.

Two main arguments underlie this philosophy. Firstly, there is the belief that without the government leading and controlling the welfare activities of these organizations, the development emanating from them would result in undesirable outcomes from the government point of view. On the other hand, there is the belief that with the help of the centralized planning systems these undesirable courses of development can be prevented and politically important objectives implemented. Experience and research have given proof of the first-mentioned argument, but at the same time warned not to believe too highly in the prospect that centralized steering and regulation can accomplish changes against the will of the implementing organizations.

Policy analysis research has only recently shown interest in implementation problems and in the significance of execution by implementing organizations

of public policies. There has been a tendency to keep organizational, political and bureaucratic factors as residual explanatory variables after wider socio-economic factors have firstly been excluded from the analysis as unsatisfactory. This has been the case e.g. in evaluative research as to how the Finnish communities and municipalities have implemented certain new government-initiated public policies in the seventies.<sup>1</sup>

This frame of reference as concerns health policy, and especially as concerns hospital care policy, is insufficient for at least two reasons. Firstly, hospital care services are provided by clear-cut organizations, namely hospitals, which are administratively separated from the communes and owned by communal unions. These unions are not totally independent, however they are factually detached from the socio-economic conditions of their member communes. Very often they are publicly criticized for not taking into account the economic resources of their members, which may be very limited and thus providing no possibilities for development of other services after these unions have received their financial support.

Secondly, the demand for health services by the population and the interpretation of these demands into concrete requirements for the development of various health services has been largely related to the inborn interests within the health service organizations and not so much by the so-called objective needs of the population. The health service organizations have a remarkable role in defining, interpreting and directing health needs.

There has not been much discussion on health policy in Finland and especially no discussion about the role and significance of the large hospital organizations in national health policy. The small amount of discussion could be interpreted as due to a lack of problems and that the large central and regional hospitals are obediently implementing the health policy of the government. There is evidence which indicates the opposite. The National League of Hospitals published a summary of regional health goals concerning the years 1980 - 1984, also including an evaluation in the specialties of pediatrics and

*ophthalmology. In the specialty of pediatrics no decrease in bed care could be documented which corresponded to the increase in outpatient care as required by the national health plan. The lengthening of visiting hours for outpatient care in hospitals as required by the national health plan was not implemented in any ophthalmology hospital and only in three pediatric hospitals. The evaluation included all the central hospitals (20) and regional hospitals (25).*

*These two examples are sufficient to evidence that hospital organizations are not mechanical implementors of political objectives. There is reason within the political and administrative sciences to pay more attention to inter- and intra-organizational factors while searching for explanations for the outcome of political and high-level administrative decisions. In the sphere of health policy the need for this kind of research seems to be increasing. The emphasis of government health policy lies more in promoting health through various preventive activities and not so much through developing highly advanced hospital medical services. There are heavy pressures for developing the latter from health service organizations, the political, syndicalistic and professional interests attached to them, and by the expectations emanating from the population. In this situation it is useful to anticipate which kind of political objectives can be implemented, under which conditions negative courses of development can be counteracted, and which are the inter- and intra-organizational factors determining the realization of public policies.*

*In diverging from the traditional policy analysis, implementation research emphasizes the meaning of organizations as intermediate factors in the process of changing high-level political decisions into action, output and outcome. Such regards as problematic the relationships between organizations at different hierarchical levels. At the lower level, the implementation of the political mandates set by the higher authorities is not only the execution of the will of such authorities, but to a great extent the assimilation of this will into local conditions and into policy originating from the needs of the implementing organizations. Thus it becomes essential to learn in which way the*

policy and the guiding philosophy of the organization is being generated and maintained and by whom such are defined.<sup>2</sup>

It follows that the question of power and its distribution cannot be overlooked in organizational implementation analysis. The problem is how to include power in the analysis, how to learn who is using power in the organization. The usual way is to pay attention only to overt situations of power usage, e.g. to voting situations, but it is equally important to pay attention to structural factors, and to ask why only certain ideas and questions arise in the organizational decision-making process.<sup>3</sup>

On the basis of organizational structures and procedures only questions congruent to dominant values and interests should be recognized as relevant and brought forth in official decision making situations. One must know which is the dominant coalition in the organization and the values and interests of this coalition in order to make suppositions about how a certain organization will handle upper-level political-administrative mandates and decisions.<sup>4</sup>

There are numerous consistent research results indicating that in the health care organizations the dominant values and interests are those represented by highly educated professionals, especially physicians. The position of professionals in health care organizations and in large hospitals has been strengthened by the increasing number of administrative posts they man. Despite the fact that governing bodies of hospitals are dominated by political trustees, their attitudes to health policy questions have been described as routine, reactive and inactive. This can partly be explained by their lack of personal qualifications but also by a lack of structural and cognitive conditions. The information used in decision-making processes in health care organizations does not make it possible for the political trustees to evaluate the significance of the decisions from their own point of view.<sup>5</sup>

The same can be said about managers who should represent the values and principles of rationality, efficiency, effectiveness and economy. The well-

known difficulties in applying these conceptions in health care organizations leads managers to resort to procedures which they assume will result in the best possible outcome. The most common and easiest procedure is to allow the experts to come to an agreement among themselves and to have the trustees legitimize the solutions so agreed upon. It may be said that there is nothing wrong with this kind of decision making provided different groups in the organization are satisfied with the results of the decision making process.

However, we should remember that at the same time many priority questions of obvious political nature are settled without the political trustees being able or even given the opportunity to take a stand on them. There are questions about the differences in types and quality of services between different regions and groups of population, inequalities between treatment of different diseases, inequalities between different kinds of hospitals, questions about weighing different types of cures, care and prevention, and also the question of dividing resources between health and other services.<sup>6</sup>

In hospital organizations where problems are being handled very restrictively the aforementioned questions do not easily come forth. The segmented and differentiated organizations and the inverse decision making process may leave some broad health policy problems totally unresolved. Disputes may be solved between experts behind the scene, outside official trustee meetings. This may be the case as concerns many objectives of the national health plans. Very often such resolutions represent new ideas which receive no or negligible support from the implementing organization or such presuppose co-operation between medical branches which is not easily brought about. The trustees may never have become acquainted with the meaning of these national targets or the differences of opinion between experts unless they are energetic and active in the professional exchange of information, which they usually are not. At worst they must legitimize - consciously or unconsciously - solutions which may clash with their true interests.

*Changing this situation - which is far from obvious-presupposes that the political parties will take a firmer hand in health policies and in the activities of the communal unions in the health core sector. There must to be a more pronounced articulation of the political will in governing boards. At the same time more analytical capacity must to be created in the central administration of hospitals to balance the professional aspirations, to produce health policy information independent of different medical branches, and to create real alternatives stimulating trustees to take a stand in problems under consideration. The political parties must also take care in choosing trustees for governing bodies so that the persons nominated have the confidence of the physicians, managers and other hospital personnel.<sup>7</sup>*

*The demands to relax centralized state regulation and to delegate more decision making power to the lower levels of hierarchy e.g. to administrative districts, to communes and to communal unions are presently increasing. In the health policy sector these demands will remain unfulfilled if no improvements are made to better the functioning of communal democracy in order to resist the strong professional interests now exclusively under the control of the central government.*

*If the political-administrative objectives are poorly implemented, the explanation thereof may lie in the interests and values of the professionals of the dominating coalition in the implementing organization. In the case of poor implementation, a conflict between the official health policy and the dominating values and interests in the implementing organization may exist. However, it should be emphasized that depending on the point of view, even poor implementation of official health policy may be positively valued. The conditions of the implementation of original health policy objectives may be incorrectly judged, and we may conclude that the evaluation of implementation as poor or good varies according to one's values and interests.*

*Implementation analysis, as shown, is a difficult task. The evaluation of the*

characteristics of public policy on the one hand and the evaluation of the success or failure of the implementation on the other presupposes scanning the whole sector of the policy in question, as well as the historical-societal situation and the different alternatives, boundaries and situations at hand. Such research can hopefully find regularities in a very multi-dimensional reality.

## LITERATURE

- 1 Martikainen T./Yrjönen R.: *Central Government Policies and Control Strategies in the Production and Distribution of Public Services: An Evaluative Study of the Success in the Change of Policy Strategy in Finland.* Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos, sarja C, DETA 20, Helsinki 1976.
- 2 Montjoy R.S./O'Toole, L.J.O. Jr.: *Toward a Theory of Policy Implementation. An Organizational Perspective.* PAR 39:5, 1979, 465 - 476.
- 3 Bachrach P./Baratz M.S.: *Power & Poverty.* Oxford University Press, New York 1977 (sixth printing).
- 4 Walsh, K./Hinings B./Greenwood R./Ranson S.: *Power and Advantage in Organizations.* Organization Studies 212, 1981, 131 - 152.
- 5 Hunter, D. J.: *Managing Health Care.* Social Policy & Administration 18:1, 1984, 41 - 47.
- 6 Lind, G./Wiseman C.: *Setting Health Priorities: A Review of Concepts and Approaches.* Jnl Soc. Pol. 7:4, 1972, 411 - 440.
- 7 Teittinen, T.: *Julkisten toimintaohjelmien ominaisuudet ja toimeenpano-organisaatio.* Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Alkuperäis-tutkimukset 1/1985 (Characteristic of Public Policies and the Implementing Organization. Publications of the University of Kuopio. Social Sciences. Original Reports 1/1985).



## DAS VERHÄLTNISS DER SOZIALPOLITIK ZUR THEORIE DER WIRTSCHAFTSPOLITIK

Professor Dr. Jürgen Zerche\*

### A

*Zwischen bestimmten Vertretern der Theorie der Wirtschaftspolitik und Vertretern einer Theorie der Sozialpolitik hat es bis in die jüngste Zeit Mißverständnisse und unüberwindbare Spannungen gegeben.*

*Diese Gegensätze zwischen den Vertretern beider unterschiedlicher Richtungen bleiben unüberbrückbar, wenn man die wichtigste Aufgabe der Theorie der Wirtschaftspolitik darin sieht, die Erzeugung eines maximalen Sozialprodukts zu erklären, und der Theorie der Sozialpolitik die Aufgabe stellt, Lösungen zu erarbeiten, die eine gleichmäßigere (gerechtere) Verteilung eben dieses Sozialproduktes aufzeigen sollen. Gänzlich unfruchtbar bleibt die Auseinandersetzung, wenn man der Wirtschaftspolitik noch mit dem Prädikat der Werturteilsfreiheit eine höhere Dignität und damit Überordnung über die Sozialpolitik zuerkennt.*

---

\* Mein Beitrag ist Professor Jerzy Kleer zum 60. Geburtstag gewidmet. Zum Erfahrungsbereich der Sozialpolitik verweise ich auf meinen Beitrag J. Zerche: *Przemiany W Polityce Socjalnej W Republice Federalnej Niemiec*, in: *Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny*, Warszawa, Poznań 1978, S. 195 - 206. Zur Bedeutung des Sozialbudgets im Wirtschaftskreislauf habe ich mich auch 1986 anlässlich des 60jährigen Jubiläums der Akademie für Ökonomie in Poznań geäußert (erscheint demnächst). Zur Methodologie in der Theorie der Sozialpolitik erscheint ein Beitrag von mir im *Wirtschaftsdienst*, Hamburg, Januar 1988.

Das Spannungsverhältnisses zwischen Wirtschaftspolitik und Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland wird vordergründig dadurch untermauert, wenn man für die Leistungen der Wirtschaftspolitik die Höhe des Sozialproduktes und für die Leistungen der Sozialpolitik etwa die Höhe des Sozialbudgets als Indikator betrachtet. Viele, nicht nur liberale Wirtschaftspolitiker, sehen in einer Sozialleistungsquote von mehr als 30 Prozent eine Gefährdung der marktwirtschaftlichen Ordnung. Dieses Konfliktverhältnis der Politikbereiche hat sich auch auf die wissenschaftlichen Disziplinen ausgewirkt. So streitet man um ein Über- oder Unterordnungsverhältnis. Ist die Sozialpolitik identisch mit Gesellschaftspolitik, dann ist dieser Politikbereich Sozialpolitik der Wirtschaftspolitik übergeordnet. Wird hingegen Wirtschaftspolitik als Produktionspolitik für ein maximales Sozialprodukt verstanden, so ist sie der Sozialpolitik, die mit Verteilungspolitik gleichgesetzt wird, übergeordnet. Auch um das rechte Verwandtschaftsverhältnis wurde gestritten. Leopold von Wiese bezeichnete die Sozialpolitik als "Tochter der Nationalökonomie". Aus der hier skizzierten Abgrenzung der Politikbereiche, die manchen Fachvertreter auch zu einer entsprechenden Abgrenzung des Erfahrungsobjektes einer eigenen wissenschaftlichen Disziplin führen, ist das Spannungsverhältnis nicht zu entschärfen.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist allerdings der Streit der disziplinären Zuordnung der Sozialpolitiklehre (Theorie der Sozialpolitik) und der Theorie der Wirtschaftspolitik kaum verständlich. Ich will in der Tradition der ökonomischen Betrachtungsweise der Sozialpolitiklehre von Liefmann-Keil darlegen, wie ich das Verhältnis der Disziplin "Theorie der Wirtschaftspolitik" und "Theorie der Sozialpolitik" sehe.

## B

In Anlehnung an Schilcher<sup>1</sup> kann man das Erfahrungsobjekt einer Disziplin nach drei Methoden abgrenzen. Wir unterscheiden die instrumentale Methode, die institutionelle Methode und die teleologische Methode.

Die instrumentale Methode zur Abgrenzung versagt bei der Anwendung auf das Erfahrungsobjekt einer Theorie der Wirtschaftspolitik und einer Theorie der Sozialpolitik. Da sozialpolitische Instanzen vorwiegend Mittel der Finanzpolitik, der Preispolitik und der Rechtspolitik einsetzen, können diese Instrumente den Erfahrungsobjektbereich der Sozialpolitiklehre nicht konstituieren.

Die institutionelle Methode ist der Praxis geläufig. Zum Beispiel ist das Bundeswirtschaftsministerium zuständig für die Wirtschaftspolitik oder das Ministerium für Arbeit und Sozialordnung für die Sozialpolitik. Sie ist aber wissenschaftlich nicht fruchtbar, da es häufig Interdependenzen zwischen den Zielen dieser unterschiedlichen Institutionen gibt.

Vielleicht könnte nun die teleologische Methode befriedigen. Sozialpolitik oder Wirtschaftspolitik wären dann Politiken, die auf unterschiedliche Ziele ausgerichtet sind. Für die Grundziele beider Politikbereiche, wie sie etwa Giersch formuliert hat – zum Beispiel Freiheit, soziale Sicherheit, soziale Gerechtigkeit, sozialer Friede, Wohlstand – ergibt sich aber entweder für beide Bereiche Zielidentität oder Interdependenz der Ziele.

Selbst bei einem auf den ersten Blick für die Sozialpolitik nicht bedeutsamen Ziel, der persönlichen Freiheit, zeigt sich bei genauerer Betrachtung eine entscheidende sozialpolitische Zielkomponente. Interpretiert man sie nämlich als materiale Freiheit im Sinne der Fähigkeit, im Rahmen der durch Gesetze und Sitten gezogenen Grenzen selbst aufgestellte Ziele zu verwirklichen, so wird deutlich, daß diese Zielverwirklichung oft nur durch die Verfügung über Ein-

kommen und/oder Vermögen bestimmt wird. Damit ist die Verwirklichung des Grundzieles "persönliche Freiheit" auch abhängig von der Einkommens- und Vermögensverteilung, weil hierdurch die materiale Freiheit entscheidend determiniert wird.<sup>2</sup>

Wir können also bisher feststellen, daß eine Abgrenzung der Disziplin vom Erfahrungsobjekt her mit Hilfe der drei angesprochenen Methoden nicht zu befriedigenden Ergebnissen führt.

### C

Betrachten wir nun das Verhältnis der Disziplinen aus der Sicht der Methodenwahl. Versteht man unter praktischer Sozialpolitik überwiegend hoheitliche, zielorientierte Handlungen zur wirtschaftlichen Besserstellung bestimmter Gruppen, die eine Entscheidung über die Verwendung begrenzter Ressourcen für die Verteilung knapper Mittel in Form von Geld, Gütern und Dienstleistungen beinhalten, so ist die theoretische, methodologische Behandlung einer zur Durchdringung der praktischen Sozialpolitik angelegten Theorie der Sozialpolitik mit Methoden der Wirtschaftswissenschaften begründbar. Die ökonomische Analyse ist ja gerade dadurch abgegrenzt, daß sie sich auf menschliche Entscheidungen über den Umgang mit den gegenwärtigen oder künftig verfügbaren Gütern angesichts von genereller Knappheit an Mitteln personeller, sachlicher und finanzieller Art bezieht. Das Kernelement ökonomischer Analyse, ökonomisches Rationalverhalten (das ökonomische Prinzip), muß unter den Bedingungen der Knappheit im Bereich der Sozialpolitik also auch für die Theorie der Sozialpolitik gelten. Für die ökonomische Analyse der Sozialpolitik können weitere Argumente angeführt werden.<sup>3</sup>

1. Viele Probleme der praktischen Sozialpolitik sind ursächlich mit ökonomischen Erscheinungen und Bedingungen in unserer Gesellschaft verbunden.

*Dies gilt für die Phänomene von Armut und Arbeitslosigkeit ebenso wie für Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Wohnungsprobleme.*

- 2. Die meisten Probleme der praktischen Sozialpolitik lassen sich mit ökonomischen Kategorien beschreiben und quantifizieren, zum Beispiel Arbeitslosigkeit als eine zu geringe Nachfrage nach Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt zu einem bestimmten Preis; Armut als relative Unterversorgung (gemessen an einem postulierten Mindesteinkommen, dem durchschnittlichen "Konsumniveau" oder Lebensstandard einer vergleichbaren Personen-Gruppe). Medizinische Unterversorgung kann als unbefriedigte Nachfrage nach ärztlichem oder pflegerischem Personal, Betten, Behandlungseinrichtungen, Arzneimitteln usw. definiert werden.*
- 3. Die meisten Probleme der praktischen Sozialpolitik können mit ökonomischen Mitteln (Aufwand von knappen Dienst-, Sach- oder Geldleistungen) bewältigt werden bzw. erfordern angesichts der Knappheit der erforderlichen Mittel Überlegungen ökonomischer Art. Darunter versteht man unter anderem Analysen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit oder des Verhältnisses von Kosten und Nutzen alternativer Lösungen.*

*Eine ökonomische Theorie der Sozialpolitik kann dann die praktische Sozialpolitik unter zwei Fragestellungen betrachten.*

- 1. Die Wirkungen außerhalb des Sozialpolitikbereichs: Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen der Sozialpolitik und dem ökonomischen System als Ganzem oder in regionalen oder sektoralen Teilbereichen? Diese Frage zielt auf die Wirkungen von Leistungen durch das sozialpolitische System auf gesamtwirtschaftliche Aggregate.*
- 2. Die Wirkungen innerhalb des Sozialpolitikbereichs: Wie sind die ökonomischen oder Knappheitsprobleme zu lösen, vor denen die Sozialpolitik bei der Verfolgung ihrer Aufgaben steht? Hier richtet sich die Frage auf den Einsatz der Leistungen durch das sozialpolitische System, der sich mit den*

Begriffen der Wirtschaftlichkeit (Effizienz) und der Wirksamkeit (Effektivität) erfassen läßt.

## D

Eine Klärung kann auf mehreren analytischen Ebenen vorgenommen werden. Ich nenne einige Beispiele:

Auf der Ebene der einzelwirtschaftlichen Entscheidung (Theorie der Wahlhandlung) wird das Verhalten von Wirtschaftssubjekten mit nach außen einheitlicher Willensbildung (Privathaushalte, Unternehmen, öffentliche Haushalte) untersucht.

Auf der Ebene der marktwirtschaftlichen Beziehungen werden die Verhältnisse und Prozesse zwischen Wirtschaftseinheiten analysiert, die sich als Tauschpartner (das heißt, als Anbieter und Nachfrager) gegenüberstehen.

Auf der Ebene der gesamtwirtschaftlichen Beziehungen findet eine Analyse der leistungsmäßigen Verflechtung zwischen den Einzelwirtschaften eines größeren, meist nationalen ökonomischen Systems statt, wobei zumeist auch die Beziehungen der betrachteten Volkswirtschaft und/oder ihrer Teilbereiche zu ihrer Umwelt (Ausland) einbezogen werden. Hier sei als Merkposten auf die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, das Sozialbudget und Input-Output-Analysen verwiesen. Unten wird exemplarisch das Sozialbudget in der Bundesrepublik Deutschland behandelt.

So können ökonomische Modelle wie das des Haushaltes, das Marktmodell und das ökonomische Kreislaufschema sinnvoll für die Theorie der Sozialpolitik herangezogen werden. Da es aber in der Sozialpolitik ebenfalls um die Befriedigung von Kollektiv- oder besser Gemeinschaftsbedürfnissen geht, können die-

se Ziele nicht nur über Marktprozesse gefördert oder erreicht werden. Daher muß in der Theorie der Sozialpolitik neben die Marktökonomie auch die Quasi-Marktökonomie oder Nicht-Marktökonomie, wie sie etwa schon im Bereich der Verbandsökonomie (Theorie der Verbände) weit entwickelt worden ist, treten. Hier sei insbesondere an die Theorie der Tarifverhandlungen erinnert.<sup>4</sup>

## E

Schon zu Beginn der 50er Jahre wurde im wissenschaftlichen Bereich von Gerhard Mackenroth<sup>5</sup> in seinem Vortrag "Die Reform der Sozialpolitik durch einen deutschen Sozialplan" vor dem Verein für Socialpolitik die Notwendigkeit betont, die Sozialleistungen in der Bundesrepublik Deutschland transparent und ihren Standort in gesamtwirtschaftlicher Sicht deutlich zu machen. Mackenroth führte dabei auch den Begriff "Sozialbudget" ein. Er verstand darunter in erster Linie die Darstellung der augenblicklichen Lage, während er die Zukunftsbetrachtung dem "deutschen Sozialplan" zuwies.

Neben und zum Teil unabhängig von der wissenschaftlichen Diskussion wurde der Gedanke, ein Sozialbudget oder einen Sozialplan zu erstellen, auch auf politischer Ebene verfolgt. Der von Sozialdemokraten 1957 vorgelegte "Sozialplan für Deutschland" enthält neben anderen sozialpolitischen Vorhaben einen Sozialpolitischen Gesamtplan in volkswirtschaftlicher und finanzieller Sicht.

Die hieran anschließende Diskussion und die Konsolidierung des Bundeshaushaltes während der Großen Koalition Ende der 60er Jahre, die unter anderem auch die Sozialausgaben betraf, führte im Sommer 1968 zu einer Vereinbarung der Koalitionspartner, baldmöglichst ein Sozialbudget für einen mittelfristigen

Zeitraum vorzulegen. Es sollte einen umfassenden Überblick über die Gesamtheit der Sozialleistungen in Deutschland und ihre mutmaßliche Entwicklung bieten. Schon im Dezember 1968 wurde dem Bundeskabinett ein Entwurf eines Sozialbudgets vorgelegt.

Begründet wurde die Aufstellung des Sozialbudgets mit der Tatsache, daß eine rationale Gesellschaftspolitik auch im sozialen Bereich einer mehrjährigen Vorausschau der Einnahmen und Ausgaben bedürfe. Damit wurde neben der mittelfristigen Wirtschaftsprojektion und der mehrjährigen Finanzplanung des Bundes auch im sozialen Bereich der Weg einer längerfristigen Vorausschau und Planung beschritten.<sup>6</sup>

Das Sozialbudget als eine Bestandsaufnahme und als mittelfristige Vorausschau der Einnahmen und Ausgaben im sozialen Bereich hat nach Auffassung der Bundesregierung<sup>7</sup> folgende zwei Hauptaufgaben: Es ist Informationsquelle und dient als Orientierungs- und Entscheidungshilfe. In seiner Funktion als Informationsquelle vermag das Sozialbudget die gegenwärtige Situation und die zukünftige Entwicklung auf dem Gebiet der Sozialen Sicherung zu verdeutlichen. Das Sozialbudget schafft eine zeitliche Transparenz auf mittlere Sicht über die Höhe und die Struktur der Sozialleistungen und deren Finanzierung. Eine wesentliche Aufgabe des Sozialbudgets besteht darin, Orientierungs- und Entscheidungshilfen für die Politik zu liefern. Das Sozialbudget schafft keine bindende Festlegung der künftigen Sozialpolitik, sondern bietet den Politikern die notwendigen Orientierungshilfen über Möglichkeiten und Grenzen bei der Weiterführung der Sozialpolitik.

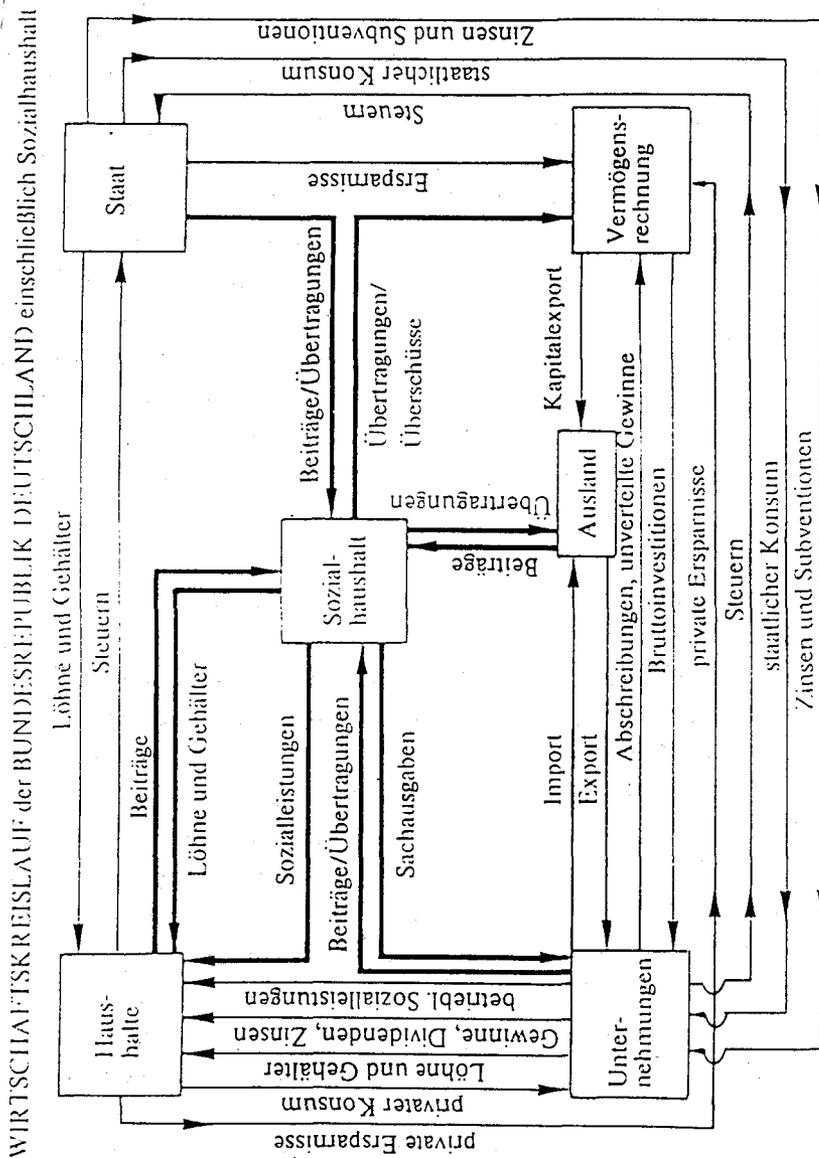
Es vermittelt rechtzeitig eine Vorstellung über eventuelle Spannungen oder Fehlentwicklungen, erlaubt ein planvolles Korrigieren, ermöglicht die Aufstellung eines Zeitplans und hilft, improvisierte Interventionen zu vermeiden. Das Sozialbudget erhält seine besondere Bedeutung dadurch, daß es politische Alternativen im Entscheidungsprozeß bewußt und kalkulierbar machen kann.

## F

Es soll nun anhand eines makroökonomischen Kreislaufmodells das Beziehungsgefüge zwischen dem sozialen Sicherungssystem und anderen volkswirtschaftlichen Aggregaten deutlich gemacht werden<sup>8</sup>. Durch Aggregation einzelwirtschaftlicher Größen (Einzelhaushalte, einzelne Unternehmungen) zu Sektoren sollen auf makroökonomischer Ebene Interdependenzen und volkswirtschaftliche Prozesse dargestellt werden. Auch aus Gründen der Anschaulichkeit wird nunmehr von der Einheit des Sozialhaushaltes ausgegangen; das bedeutet, daß alle Institutionen, die zwecks sozialer Sicherung der Bevölkerung tätig werden, zu einer Einheit bzw. einem Gesamtsystem zusammengefaßt werden und somit Beziehungen zwischen Teileinrichtungen dieses Sicherungssystems untereinander bzw. zu anderen volkswirtschaftlichen Institutionen aus der Betrachtung ausgeklammert werden.

Das Schaubild zeigt das Kreislaufschema der Bundesrepublik Deutschland. Es wird deutlich, daß der Bereich der Sozialen Sicherung einerseits durch die Finanzierung über Beiträge und Steuern, andererseits über die Gewährung von Sozialleistungen durch den Staat, eng mit dem wirtschaftlichen Geschehen verbunden ist. Die Rolle der Sozialen Sicherung im volkswirtschaftlichen Kreislauf wird definiert durch die Wechselbeziehung zwischen der Leistungsseite, auf der sie dem privaten Haushaltssektor Mittel zuführt, und der Aufbringerseite, auf der sie den Sektoren Haushalte, Unternehmungen und Staat Mittel entzieht. Einerseits leitet sie also den Haushalten Geldmittel, Sachleistungen und Dienstleistungen zu, die somit das Realeinkommen der Begünstigten entsprechend erhöhen. Andererseits zieht sie die zur Erbringung dieser Leistungen erforderlichen Mittel ein: Sozialbeiträge von den Haushalten und den Unternehmungen sowie Zuschüsse aus öffentlichen Haushaltsmitteln. Die im Schaubild dargestellten monetären Beziehungen zwischen dem Sozialhaushalt und den anderen Sektoren der Volkswirtschaft verdeutlichen, daß der Sozialhaushalt durch seine Tätigkeit, die hier durch Entzugs- und Zuführeffekte

**Schaubild: Wirtschaftskreislauf der Bundesrepublik Deutschland**



Quelle: Zerche, J./Gründler, F.: Sozialpolitik, Düsseldorf 1982, S. 106.

symbolisiert ist. Einfluß auf den Wirtschaftskreislauf nimmt, und zwar direkt auf Produktion, Konsum, Sparen und Investition.

Die Erhebung von Beiträgen zur Finanzierung sozialer Sicherungsleistungen wirkt ähnlich wie die direkte Besteuerung; sie mindert das privat verfügbare Einkommen und engt somit den freien Dispositionsspielraum der Privaten in bezug auf ihre Spar- und Konsumtätigkeit ein

Sofern der Staat durch allgemeine Steuermittel die Tätigkeit der Sozialversicherungen unterstützt bzw. in eigener Regie soziale Sicherungsleistungen erstellt (Fürsorge- und Versorgungsmaßnahmen), wäre für eine Analyse der Spar- und Konsumwirkungen der steuerlichen Finanzierung die Verteilung der Steuerlast auf die verschiedenen Einkommensempfänger zu ermitteln.

Die ausbezahlten Geldleistungen des Sozialen Sicherungssystems erhöhen das individuell verfügbare Einkommen der jeweiligen Empfänger. Die Auswirkungen auf Konsum und Sparen hängen hier wieder von den Konsum- bzw. Sparneigungen der Empfänger ab. In der Literatur gilt eine relativ hohe konsumptive Verwendung der monetären Transfers als die wahrscheinlichere, da soziale Sicherungsleistungen vor allem sozialen Notständen, die durch einen Mangel an materiellen Gütern gekennzeichnet sind, bzw. besonderen Bedürfnissen Rechnung tragen sollen.

Werden soziale Sicherungsleistungen in Form von Realtransfers (Güter und Dienstleistungen) erstellt, so werden auch hier Wohlstandspositionen der jeweiligen Empfänger tangiert. In diesem Fall wird jedoch direkt auf die Konsumstruktur der Empfänger Einfluß genommen. Es steht nicht mehr in der Disposition des einzelnen, über die qualitative und quantitative Zusammensetzung des Konsumgüterbündels zu entscheiden.

Direkt wirkt der Sozialhaushalt auf Umfang und Art der Produktion im weitesten Sinne ein, indem beim Unternehmenssektor für den Realtransfer bestimmte Güter und Dienstleistungen in Auftrag gegeben werden, welche nach

sozialen Kriterien ausgewählten privaten Haushaltungen unentgeltlich oder zu einer nicht die Kosten deckenden Gebühr zur Verfügung gestellt werden sollen. Aber auch indirekte Wirkungen vom sozialen Sicherungssystem auf die Produktion sind feststellbar. Die Bereitstellung von Transfers, wie etwa Eingliederungsbeihilfen, die Finanzierung von Umschulungsmaßnahmen usw., kann die Mobilität der Arbeitskräfte erhöhen und über eine effektive Sicherung der Gesundheit können Quantität und Qualität der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte erhöht werden.

## G

Bei der Lösung von Zielkonflikten, bei der Auswahl von Zielvariablen, bei der Setzung von Prioritäten und Bedingungen von Zielhierarchien sind politische Entscheidungen zu fällen. Hier ist der Ort der politischen Theorie, die Liefmann-Keil zur Beschreibung "sozialpolitischer Strategien" heranziehen wollte. Als gesonderter Theorienzweig entwickelte die ökonomische Theorie der Politik ihre Grundlagen vor allem durch die Arbeit Joseph Schumpeters und Anthony Downs'. Hier ist sinnvoll also auch der Beitrag der Neuen Politischen Ökonomie einzubeziehen.<sup>9</sup>

Aus der vorgestellten weitgehenden Isomorphie von Theorie der Sozialpolitik und Theorie der Wirtschaftspolitik kann die Theorie der Sozialpolitik entsprechenden Nutzen ziehen.

Die Theorie der Wirtschaftspolitik hat in den letzten 30 Jahren – insbesondere durch das bahnbrechende Werk von Jan Tinbergen<sup>10</sup> – große Fortschritte gemacht. Zu nennen wären hier aber auch Bent Hansen<sup>11</sup> und Henry Theil.<sup>12</sup>

Tinbergens Unterscheidung von drei Arten der Wirtschaftspolitik, nämlich Re-

formen, qualitative Politik und quantitative Politik, sind offenkundig auch für die Theorie der Sozialpolitik sinnvoll anwendbar.

Reformen, die eine Veränderung der Rahmenbedingungen anstreben, und qualitative Politik sind allgemein langfristiger Natur. Im Bereich der Theorie der Sozialpolitik könnte man zum Beispiel die Reform der Rentenversicherung, etwa abgestellt auf einen wirklichen Drei-Generationen-Vertrag oder die qualitative Veränderung der Unternehmensverfassung, nennen. Zur qualitativen Politik wären beispielhaft noch die Gestaltung der Arbeitszeitordnung, die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Humanisierung am Arbeitsplatz anzuführen.

Bei der "quantitativen Politik" geht es bekanntermaßen darum, innerhalb vorgegebener Strukturrahmen sogenannte Instrumentvariablen so zu variieren, daß sich Zielvariablen in erwünschter Weise ändern.

Die Theorie der Wirtschaftspolitik basiert also auf der ökonomischen Analyse - im Sinne von Giersch der positiven Ökonomik - und ändert formal lediglich die Richtung der Fragestellung. Politisch kontrollierbare Parameter werden Instrumentvariable im Sinne Tinbergens. Derartige "quantitative Politik" betreibt die Theorie der Sozialpolitik zum Beispiel dann, wenn sie etwa angestrebte verfügbare Haushaltseinkommen als Zielvariable durch Variation der Steuersätze - einem Instrument, das man traditionell dem Bereich der Finanzpolitik zuordnet - unter Modellprämissen untersucht.

## H

Eine hier in gebotener Kürze vorgestellte Theorie der Sozialpolitik und im Zusammenhang damit behandelte Theorie der Wirtschaftspolitik unterscheiden sich nicht in den angewandten wirtschaftswissenschaftlichen Methoden. Sie

sind auch vom Erfahrungsobjekt her nicht in allen Bereichen sinnvoll abgrenzbar. Man kann sie insoweit als eine in Teilbereichen identische Fachdisziplin sehen.<sup>13</sup>

Zur Abgrenzung der Fachdisziplin habe ich die angewandte Methode gewählt. Darüberhinaus ist es für mich unstrittig, daß die Sozialpolitiklehre sowohl im Bereich des Erfahrungsobjektes als auch in der gewählten Methode sich jenseits der Ökonomie bewegen kann. Nach meinem Abgrenzungsvorschlag würde es sich hier um eine nicht ökonomisch orientierte Sozialpolitiklehre handeln.

In der Praxis haben sich Unterschiede oft allein dadurch ergeben, daß sich ökonomisch orientierte Sozialpolitikwissenschaftler stärker auf Probleme des Arbeitsmarktes, des sozialen Sicherungssystems, der Verteilung oder des Gesundheitsbereiches konzentriert haben. Beispielsweise nenne ich hier den dänischen Sozialpolitikwissenschaftler Jörn Henrik Petersen<sup>14</sup> und den englischen Sozialpolitikwissenschaftler Anthony Culyer<sup>15</sup>. Eine Konzentration auf ökonomische Methoden heißt nicht Ableitung von Werten aus ökonomischen Maßstäben ("Ökonomismus"), sondern selbstverständlich weist eine auf den Menschen und seine "Lebenslage" ausgerichtete Sozialpolitik über das Ökonomische hinaus<sup>16</sup>.

## I

Gegen meine Einordnung der Theorie der Sozialpolitik könnten Einwände erhoben werden; der gewichtigste wäre der von Nell-Breuning geäußerte, Sozialpolitik sei mehr als ein Ökonomikum. Das ist unbestreitbar richtig. Aber diese Aussage eines Sozialethikers wird doch nicht dadurch eingeschränkt, daß sich ein Ökonom eben nur mit der ökonomischen Seite der Theorie der Sozialpolitik befaßt. Andere Zweifler könnten fragen, wo bleibt die Beschäfti-

gung mit Randgruppen, mit Sozialhilfeempfängern, mit der Familie, der Jugend usw. Hier ist zunächst zu sagen, daß Sozialpolitik als Politik für große Gruppen immer mehr als Makropolitik gesehen werden kann. Maßnahmen, die darauf abstellen, dem einzelnen ein bestimmtes Maß an leiblicher, geistiger und sozialer Wohlfahrt zu ermöglichen oder zu sichern, sind sinnvollerweise dem Bereich Sozialarbeit oder der Sozialpädagogik zuzuordnen. Für solche Gebiete der praktischen Sozialpolitik, wie Familienpolitik, Jugendpolitik, Randgruppenbetreuung, ist dann sinnvollerweise ein weites Feld geöffnet. Als Grundlagenwissenschaft kann hier auch die Soziologie mit herangezogen werden.

Was ich vorschlage ist keine dogmatische Abgrenzung aus dem Wesen der Politikbereiche heraus, sondern eine sinnvolle methodologische Arbeitsteilung zwischen Ökonomen, Soziologen und Sozialpädagogen, wenn sie sich mit dem Bereich der praktischen Sozialpolitik befassen.

Die praktische Sozialpolitik ist ein Teilgebiet der Politik. Wenn hier für die wissenschaftliche Vorgehensweise die ökonomische Methode empfohlen wird, so hat diese Basiswertung vor allem mit praktischen Überlegungen zu tun. Die ökonomische Methode ist unter sozialwissenschaftlichen Methoden relativ weit entwickelt und läßt sich daher aus pragmatischen Gründen im Bereich der Zweckrationalität sinnvoll verwenden.

## J

Damit ist nichts über die Dignität oder Werturteilsfreiheit zwischen Sozialpolitik- und Wirtschaftspolitiklehre ausgesagt. Wenn man mit Liefmann-Keil "Gerechtigkeit" als letzten Maßstab der Sozialpolitik fordert, so ist darin unstrittig eine Basiswertung zu sehen. Die Verteilungstheorie hat hinreichende Maße entwickelt, wie ungleiche Verteilung von Einkommen und Vermögen zu

messen sind. Wenn man "Gerechtigkeit" durch "gleichmäßigere Verteilung" ersetzt und hierfür bestimmte Verteilungsmaße setzt, so ist dieses Ziel auch hinreichend operational und einer wissenschaftlichen Behandlung zugänglich. Die Behauptung einiger "Marktliberaler"<sup>17</sup>, die Wirtschaftspolitiklehre sei wertfrei, ist aus der Sicht der modernen Wissenschaftslehre als falsch zurückzuweisen. Die Zielsetzung "Maximales Wachstum des Sozialproduktes" geht ebenfalls von einer entscheidenden Basiswertung der marktliberalen Wirtschaftspolitiklehre aus. Die Operationalität des Maßstabes 'Höhe des Sozialproduktes' ist spätestens mit dem Werk von Kapp<sup>18</sup> umstritten und zu problematisieren.

Damit ist bisher noch nichts zum Bereich der Wertrationalität gesagt. Ein Teil der "Marktliberalen" fordert, daß Wertesystem der Sozialpolitik, das verfassungsmäßig im Sozialstaatsprinzip niedergelegt ist und sich zum Teil auch in der Konzeption der "Sozialen Marktwirtschaft" wiederfindet, in Richtung ausschließlich ökonomischer marktorientierter Wertungen zu begründen. Bisher ist es nicht gelungen, nachzuweisen, daß Werte wie Soziale Sicherheit und Soziale Gerechtigkeit in ausschließlich marktwirtschaftlichen Ordnungen mit ausschließlich kapitalistischen Verhältnissen gesichert oder erreicht werden können.<sup>19</sup> Sollte sich obige Forderung politisch durchsetzen, so erhielte die Bundesrepublik eine Sozialordnung ganz anderer Qualität. Die hier geforderte einseitige Ausrichtung allein an ökonomischen Werten hat wissenschaftstheoretisch nichts mit der von mir oben vorgeschlagenen Anwendung ökonomischer Methoden zu tun.

Dennoch kann man sich mit der Wertposition der "Marktliberalen" - politisch könnte man sie auch als rechten Flügel der Ordoliberalen einordnen - streng wissenschaftlich auseinandersetzen. Sie treten mit einer politischen Forderung an und versuchen, die Gesellschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland umzugestalten. Auch im Sinne Max Webers kann man ihre politischen Ziele wissenschaftlich analysieren. Da es sich bei ihrem Tun auch um politisches

*Tun handelt, bietet sich hier auch der Ansatz des amerikanischen Politikwissenschaftlers Arthur F. Bentleys an, das politische Tun am dahinterliegenden Interesse zu analysieren.*

### **The Relationship of Social Policy towards the Theory of Economic Policy**

*The author explores the differences and similarities of Social Policy in respect to Economic Policy.*

*He questions the wide claimed supremacy of Economic Policy over Social Policy, nevertheless accepting efficiency as a valuable critereon of Social Policy.*

*Zerche uses Tinbergens arguments to require a quasi-market-economy or non-market-economy as a relevant extension in the field of Social Policy theory.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 Vgl. Schilcher, R.: Sozialpolitik als Wirtschaftspolitik, in: Sozialökonomie in politischer Verantwortung, Festschrift für J. Tiburtius, hrsg. v. O. Triebenstein, Berlin 1964, S. 195 - 211.
- 2 Vgl. Lampert, H.: Die Interdependenzen zwischen der Wirtschaftspolitik und der Sozialpolitik, in: das wirtschaftsstudium, Nr. 5, 1977, S. 211 ff.
- 3 Ich stütze mich im folgenden auf unsere Ausführungen in: Zerche, J. und Gründger, F.: Sozialpolitik: Einführung in die ökonomische Theorie der Sozialpolitik, Düsseldorf 1982, S. 38 f.
- 4 Vgl. Zerche, J.: Lohnfindung durch Tarifverhandlungen - Neue Ansätze in der Collective-Bargaining-Forschung, Tübingen 1970, und die dort angegebene Literatur.
- 5 Mackenroth, Gerhard: Die Reform der Sozialpolitik durch einen deutschen Sozialplan, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Hrsg.: Gerhard Albrecht, N.F., Band 4, 1952.
- 6 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): Sozialbudget 1968, Bonn 1969, S. 1.
- 7 Vgl. ebenda, S. 2.
- 8 Vgl. Zerche, J./Gründger, F.: Sozialpolitik, a.a.O., S. 105 ff.
- 9 Vgl. Frey, B. S.: Die ökonomische Theorie der Politik oder die neue politische Ökonomie: Eine Übersicht, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 126, H. 1, 1970, S. 1 - 23.
- 10 Tinbergen, J.: Economic Policy. Principles and Design, Amsterdam 1956.
- 11 Hansen, B.: The Economic Theory of Fiscal Policy, London 1958.
- 12 Theil, H.: Economic Forecast and Policy, Amsterdam 1958.
- 13 Dieses Ergebnis wird nicht dadurch falsch, daß die praktische Fachzuordnung in unterschiedlichen Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultäten sie einmal als getrennte Fächer führt, das andere Mal als ein Fach ausweist.
- 14 Petersen, J. H.: Socialpolitisk Teori, Odense 1972.
- 15 Culyer, A.: The Economics of Social Policy, London 1973.
- 16 Vgl. Sanmann, H.: Art. Sozialpolitik, in: W. Ehrlicher u. a. (Hrsg.): Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Göttingen 1972, S. 204.

- 17 Zu den "Marktliberalen" zähle ich unter den Politikern insbesondere L. Erhard und unter den Wissenschaftlern die Verfechter einer "Wende" in der Sozial- und Wirtschaftspolitik.
- 18 Kapp, K. W.: Volkswirtschaftliche Kosten der Privatwirtschaft, Tübingen und Zürich 1968.
- 19 Vgl. auch Lampert, H. und Bossert, A.: Die Soziale Marktwirtschaft eine theoretisch unzulänglich fundierte ordnungspolitische Konzeption?, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 32. Jahrg., hrsg. v. A. Gutowski u. B. Molitor, Tübingen 1987, S. 109 - 130, hier S. 121.

## GLIEDERUNG:

- A. WARUM SPRICHT MAN VON 'UNTERNEHMENSKULTUR'?
- B. WAS WIRD UNTER 'UNTERNEHMENSKULTUR' VERSTANDEN?
- C. WELCHE FRAGEN BLEIBEN OFFEN?
- D. GIBT ES 'UNTERNEHMENSKULTUR' BEI DER GENOSSENSCHAFT?
- E. WERTBEZÜGE BEI GENOSSENSCHAFTEN IN DER VERGANGENHEIT
- F. UNTERSCHIEDE NACH STRUKTURTYPEN
- G. 'UNTERNEHMENSKULTUR' DER GENOSSENSCHAFTEN IN DER WIEDERAUFARBEITUNGSPHASE
- H. INWIEFERN IST 'UNTERNEHMENSKULTUR' FÜR DIE GENOSSENSCHAFTEN VON AKTUELLEM INTERESSE?
- I. WAS KANN GETAN WERDEN?
- J. FAZIT

**DIE 'UNTERNEHMENSKULTUR' DER GENOSSENSCHAFT**  
**- EIN TRADITIONSREICHES THEMA IN NEUER AKTUALITÄT -\***

Professor Dr. Eberhard Dülfer

**A. WARUM SPRICHT MAN VON 'UNTERNEHMENSKULTUR'?**

'Unternehmenskultur' oder noch allgemeiner 'Organisationskultur' ist ein Stichwort, das in der wirtschaftlichen Praxis seit etwa zwei Jahren in aller Munde ist. Der wichtigste Auslöser dafür war die deutschsprachige Ausgabe des amerikanischen Buches 'In Search of Excellence' von Peters/Waterman, die unter dem zugkräftigen Titel "Auf der Suche nach Spitzenleistungen" - 1983 erschienen ist<sup>1</sup>. Selbst in der Fachliteratur hat geradezu ein Boom an Veröffentlichungen eingesetzt: Inzwischen sind einschließlich der Übersetzungen von amerikanischen Werken sieben Bücher erschienen, in denen 'Unternehmenskultur' im Titel vorkommt<sup>2</sup>. Schnell haben sich auch die professionellen Unternehmensberater auf die neue Linie eingestellt, und es werden zahlreiche besondere Programme, zum Teil allerdings 'alter Wein in neuen Schläuchen'<sup>3</sup>, aber auch mit phantasievoll-mystischen Erweiterungen, etwa in Anknüpfung an die "New-Age-Bewegung"<sup>4</sup>, angeboten.

Diese Entwicklung ist verständlicherweise auch den genossenschaftlichen Unnehmungen nicht verborgen geblieben. Gerade dann, wenn diese das Bestreben

---

\* Es handelt sich um den Nachdruck eines Vortrages des Verfassers der am 02.10.1987 in der Universität Marburg gehalten und in den Marburger Beiträgen zum Genossenschaftswesen Nr. 12 des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg veröffentlicht wurde.

haben, sich im Bereich der Management-Techniken und Führungslehren stets auf dem neuesten Stand zu halten, werden sie die entsprechenden Informations- oder sogar Schulungsangebote kritisch prüfen und sich gegebenenfalls zusammen mit Repräsentanten anderer Unternehmungstypen zur Teilnahme anmelden.

Wie schon häufig bei gewissen grundsätzlichen Veränderungen in Methodik, Orientierung und Instrumentarium der Unternehmensführung stellt sich daher auch in diesem Fall wieder die bekannte Frage, ob das neue Informationsangebot organisationsstruktur-neutral ist oder, ob sich in seiner Nutzung Konsequenzen durch die spezifische Struktur des genossenschaftlichen Unternehmens oder, genauer gesagt, des kooperativen Verbundes zwischen Genossenschaftsbetrieb und Mitgliederbetrieben, also des, wie ich es nenne, Kooperativs, ergeben.

Nun werden unter dem genannten Stichwort 'Unternehmenskultur' inzwischen so viele unterschiedliche Interpretationen, Konzeptionen und Handlungsempfehlungen offeriert, daß es sich lohnt, der Entstehung dieses Begriffes genauer nachzuspüren, um den eigentlichen Sinn, das Ausmaß des innovativen Gehalts, genauer bestimmen zu können.

Vor wenigen Jahren noch hätte man in der Wirtschaftspraxis gegenüber dem Begriff 'Kultur' einen klaren Trennstrich gezogen. 'Kultur' wurde mit Kunst, Spiel und Unterhaltung, mit Freizeit, Lebensgenuß und Emotion assoziiert, während die wirtschaftliche Praxis durch die weitgehend unangenehmen Zwänge des Erwerbslebens gekennzeichnet ist, wo Sachkenntnis, individuelle Leistung und Ratio gefordert sind.

Diese Trennung galt übrigens nicht nur für die Wirtschaftspraxis; auch die Wirtschaftswissenschaft war daran gewöhnt, an dem (wie die ältere Wissenschaftstheorie es formulierte) komplexen "Erfahrungsobjekt" (Ammon) des menschlichen Lebensbereichs ein enger definiertes, auf 'wirtschaftliche' Grö-

Ben bezogenes, "Erkennungsobjekt" zu behandeln, in das kulturelle Phänomene und Aktivitäten als solche nicht eingeschlossen waren.

Insofern ist es schon bemerkenswert, daß sich plötzlich Wirtschaftspraxis und Wirtschaftswissenschaft mit 'Kultur' befassen, und es stellt sich die Frage, wie es dazu gekommen ist.

Wieder einmal kam der Anstoß aus den USA, in denen die Begriffe "Organizational Culture" und "Corporate Culture" erstmalig formuliert und erläutert wurden. Der Anlaß war ein rein pragmatischer, denn Ende der 70er Jahre, zu einem Zeitpunkt, als die Amerikaner sich gerade auch auf den wichtigen Gebieten der neuen Hochtechnologien wie gewohnt als führend empfanden, zeigte sich plötzlich auf den Weltmärkten eine unbegreifliche Überlegenheit der jungen japanischen Konkurrenz. Im März 1985 schrieb das amerikanische Wirtschaftsmagazin Business Week "Amerikas führende Position in jedem elektronischen Markt ist erodiert; die Trends spiegeln nicht weniger als eine Krisis der US-Hochtechnologie"<sup>5</sup>. Im Jahre 1984 ergab sich erstmalig ein US-Defizit in der amerikanisch/japanischen Import-/Export-Beziehung von 15 Mrd. Dollar und selbst auf dem Automobilmarkt, einer klassischen amerikanischen Domäne, zeigte sich eine ähnliche Lage<sup>6</sup>. Die Frage mußte gestellt werden: Gibt es eine bessere Business-Methodik als die amerikanische?

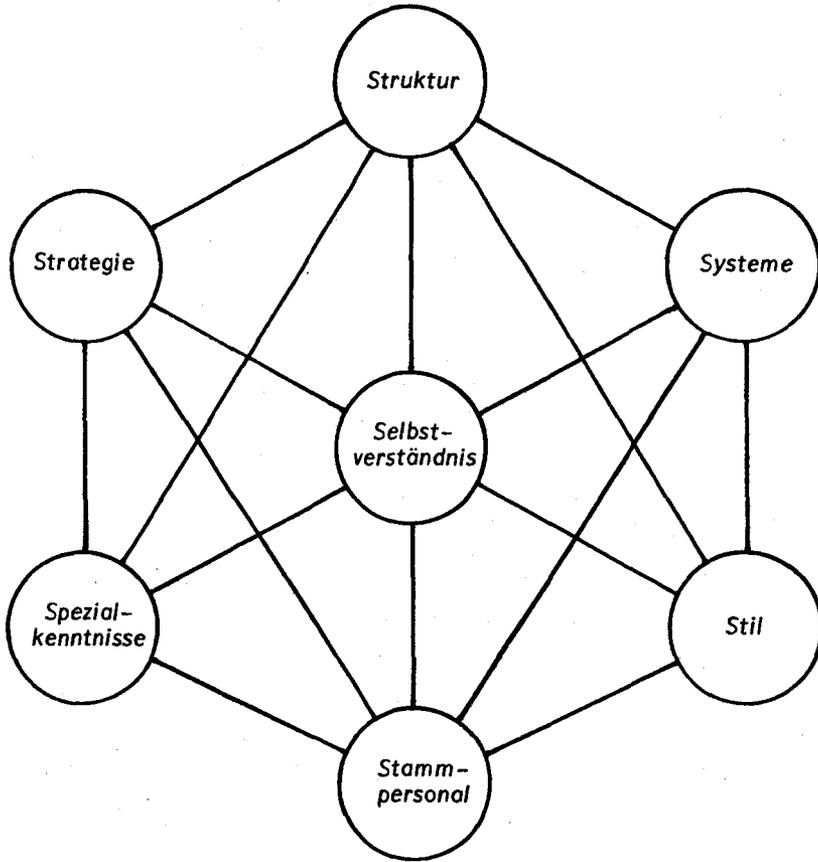
## **B. WAS WIRD UNTER 'UNTERNEHMENSKULTUR' VERSTANDEN?**

Die vorstehende Frage war auch für die amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler neu, denn gerade sie hatten erst Anfang der 70er Jahre in einer verhältnismäßig jungen Literatur zum Internationalen Management mit dem Verfahren von Richman/Farmer eine Methodik zur Bewertung der Managementfreundlichkeit von Umweltbedingungen im Ländervergleich entwickelt, nach deren Kriterien die USA eindeutig - weit vor Japan - an der Spitze lagen<sup>7</sup>. Die neue Situation mußte also Anlaß zu wissenschaftlichen Untersuchun-

gen geben, und zwar in Richtung eines interkulturellen Vergleichs zwischen den japanischen und den amerikanischen Bedingungen. Dabei zeigte sich bald, daß bei technisch-operativer Ähnlichkeit die Leistungsergebnisse japanischer Produktionsweise den amerikanischen überlegen waren<sup>8</sup>. Es mußten also zusätzliche, aus der unterschiedlichen Kultur herrührende Einflußfaktoren wirksam sein. So waren die beiden ersten klassischen Veröffentlichungen zum Thema 'Unternehmenskultur', nämlich die Monographien von Ouchi<sup>9</sup> und von Pascale/Athos<sup>10</sup> ganz auf den interkulturellen Vergleich zwischen Japan und den USA ausgerichtet. Es wurden offensichtlich erkennbare unterschiedliche Einstellungen und Verhaltensweisen im betrieblichen Bereich beobachtet und aus dem relativ obeflächlich erfaßten kulturellen Kontext heraus erklärt. 'Kultur' ist also in dieser frühen Phase der Untersuchung noch die nationale, kulturkreisbezogene kulturelle Umwelt der Unternehmungen im üblichen Sprachsinn. Man könnte von einer "Makro-Betrachtungsweise" des Kultureinflusses auf das wirtschaftliche Arbeits- und Führungsverhalten sprechen.

Indem aber nun die spezifischen Auswirkungen dieser allgemeinen Kultur auf die Lebens-, Arbeits- und Führungsbedingungen in der einzelnen Unternehmung merkmalmäßig erfaßt wurden, wurde der Begriff der 'Unternehmens'- oder 'Organisationskultur' konstituiert, der zunächst noch sozusagen die Mikro-Ausprägung der jeweiligen nationalen Kultur bezeichnete, der aber dann zunehmend auf das einzelne Sozialgebilde spezifiziert wurde. Das gilt vor allem für den dritten amerikanischen Klassiker zum Thema, das Buch von Deal und Kennedy mit dem Titel "Corporate Culture"<sup>11</sup> (Unternehmenskultur). Pascale/Athos erläutern in diesem Zusammenhang das sogenannte 7S-Modell der Management-Instrumente, das sie in einer Arbeitsgruppe bei der McKinsey Consulting-Firma entwickelt hatten. Darin werden den herkömmlichen "harten" Instrumenten (Strategie, Struktur, Management-Systeme), die sogenannten "weichen" (übergeordnete Ziele, Fähigkeiten, Stil, Stammpersonal), gegenübergestellt, und es wird die These vertreten, daß der Erfolg der Japaner auf deren Präferenz für die weichen Instrumente zurückzuführen sei. Das Schema wurde in leicht modifizierter Fassung von Peters/Waterman als McKinsey-Modell verbreitet (s. Abb. 1).

**Abbildung 1: Das McKinsey-7S-Modell**



Quelle: Peters, Thomas J./Waterman, Robert, H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986. S. 32.

Bei Deal/Kennedy liegt der Hauptaspekt auf der Mitarbeiterorientierung. Dementsprechend weisen sie den "Helden" eine zentrale Funktion zu. In Anknüpfung an die Herausstellung von Symbolen, Ritualen und Firmenmythen, sowie der Kommunikationsnetze innerhalb der Unternehmung, betonen sie den praxeologischen Ansatz, der in der deutschen Titelübersetzung "Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur" ganz besonders deutlich wird.

In der Fortführung dieser Überlegungen und ebenfalls in Anknüpfung an das modifizierte 7S-Modell lösen sich schließlich Peters/Waterman mit ihrem bekannten Buch "In Search of Excellence" gänzlich von dem interkulturellen Vergleich Japan/Amerika und konzentrieren sich ganz auf den Vergleich von erfolgreichen, "exzellenten" Unternehmungen mit weniger erfolgreichen. Diese Betrachtungsweise vermeidet also völlig den bei den anderen Pionierarbeiten noch erkennbaren defensiv-exkulpativen Tenor und vertritt bewußt eine offensiv-optimistische Einschätzung der Managementmöglichkeiten. Das scheint der Hauptgrund dafür zu sein, daß dieses interessante, aber stark populärwissenschaftlich geschriebene Buch sich zum Bestseller mit 2,4 Mill. verkauften Exemplaren entwickeln konnte.

Der Erfolg, der von ihnen untersuchten 75 "hochangesehenen Unternehmen" in den USA ist nach Auffassung von Peters/Waterman auf "einfache Grundtugenden" zurückzuführen. Dazu erläutern sie:

"Der Intellekt machte nicht die Klugheit mundtot. Analyse blockierte nicht das Handeln. Stattdessen taten die Unternehmen ihr Bestes, in einer komplizierten Welt möglichst vieles einfach zu halten. Sie waren beharrlich, sie bestanden auf Qualität. Sie verwöhnten ihre Kunden. Sie hörten auf ihre Mitarbeiter und behandelten sie wie Erwachsene. Sie führten ihre 'Champions' ..... an langer Leine. Sie ließen ein gewisses Maß an Chaos zu, wenn nur schnell gehandelt und laufend etwas neues ausprobiert wurde"<sup>12</sup>.

Aus diesem Eindruck wurden von den Autoren acht Merkmale herauskristalli-

siert, die als 'Grundtugenden' bezeichnet werden.<sup>13</sup>

- Primat des Handelns:  
"Probieren geht über Studieren"
- Nähe zum Kunden:  
"Der Kunde ist König"
- Freiraum für Unternehmertum:  
"Wir wollen lauter Unternehmer"
- Produktivität durch Menschen  
"Auf den Mitarbeiter kommt es an"
- Sichtbar gelebtes Wertsystem:  
"Wir meinen, was wir sagen - und tun es auch"
- Bindung an das angestammte Geschäft:  
"Schuster, bleib bei deinen Leisten"
- Einfacher, flexibler Aufbau:  
"Kampf der Bürokratie"
- Straff-lockere Führung:  
"Soviel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich"

Die Autoren meinen selbst, daß die meisten dieser Merkmale alles andere als sensationell seien, daß man sie vielleicht als "Binsenweisheit" bezeichnen müsse<sup>14</sup>. Es gehe aber eben darum, in welchem Maße danach gehandelt werde. Erst die Internalisierung solcher Grundsätze mache die "Intensität der Firmenkultur" aus.

Da die vier Bücher zum Teil zwar in einem brillanten journalistischen Stil geschrieben sind, aber eine wissenschaftlich nachvollziehbare Begründung der aufgestellten Thesen vermissen lassen, blieb zunächst noch offen, was eigentlich unter Unternehmenskultur oder Organisationskultur zu verstehen sei. Erst durch die wissenschaftliche Monographie des Harvardprofessors Edgar Schein "Organizational Culture and Leadership"<sup>15</sup> wurde eine methodische Systematik entwickelt, die eine Präzisierung und kritische Überprüfung erlaubt. Sie fußt auf einer dreistufigen Gliederung, bei der die sichtbaren "Artefakte und

Schöpfungen" in der Unternehmung aus den nur teilweise wahrnehmbaren "Werten" und diese wiederum aus den "Grundüberzeugungen", die unsichtbar und weitgehend unterbewußt existieren, abgeleitet werden (s. Abb. 2).

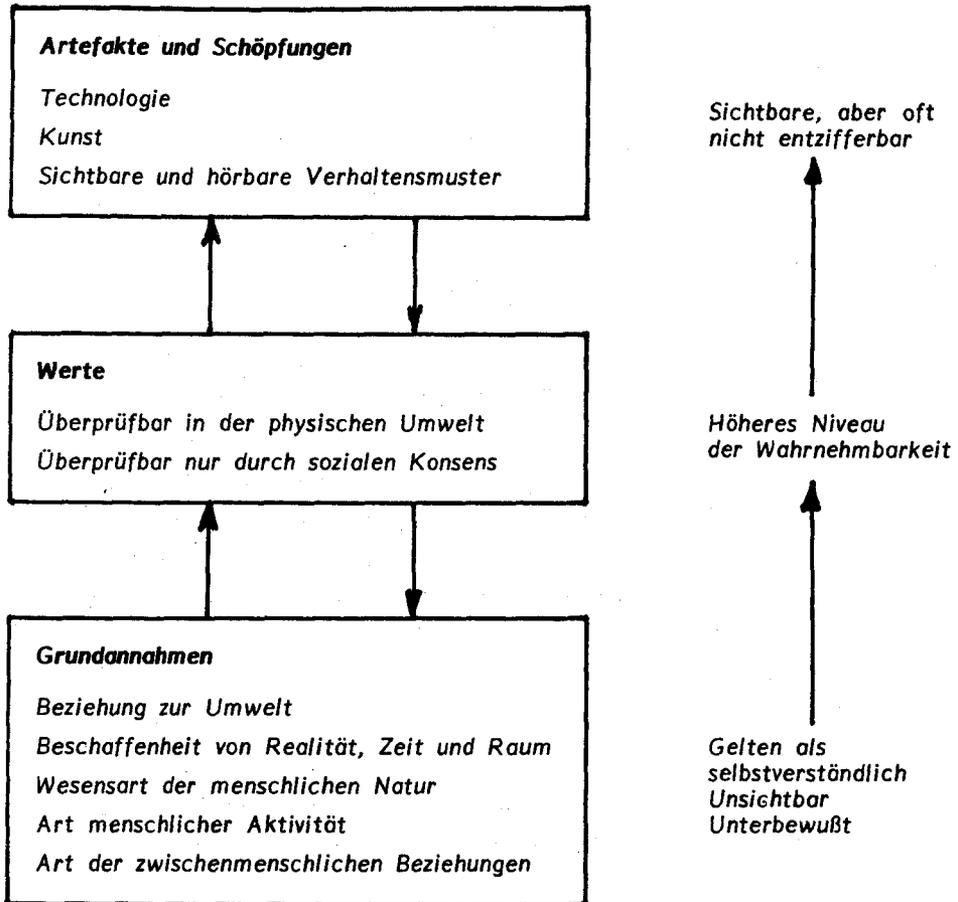
Schein betont ausdrücklich, daß Organisationskultur nicht mit Betriebsklima, Unternehmensphilosophie oder sozialen Beziehungen identisch sei, daß alle diese Phänomene aber Komponenten der Organisationskultur darstellen. Die neueren deutschen Beiträge zur Frage der Erfafbarkeit von Unternehmenskultur orientieren sich weitgehend an dieser Systematik.

Schein hat auch zur Klärung der Ableitung des Kulturbegriffs beigetragen, indem er schildert<sup>16</sup>, daß er durch Auslandstätigkeiten in Europa und Mexiko auf den Einfluß fremder Kulturen auf die Unternehmensstruktur gestoßen sei. Da es sich bei diesen Unternehmungen um internationale Großbetriebe handelte, konnte er feststellen, daß es meistens gelang, innerhalb der Unternehmung eine eigene Firmenkultur zu formulieren und zu bewahren, die sich auch gegenüber den lokalen, fremden Kultureinflüssen durchsetzen konnte. Insofern wird interessanterweise auch bei Schein der Mikrobegriff der Unternehmenskultur aus dem ursprünglichen interkulturellen Makrovergleich abgeleitet.

Andere Autoren dagegen, und das beginnt schon bei Peters/Watermann, beziehen sich bei der Begründung des Begriffes 'Unternehmenskultur' mehr auf soziologische Theorien aus der amerikanischen Literatur, in denen der 'Way of Life' bestimmter Minoritäten oder gesellschaftlicher Untergruppen untersucht und als 'Subkultur'<sup>17</sup> der übergreifenden nationalen Gesellschaft erläutert wird. Kulturelle Merkmale dienen also hier eher zur Charakterisierung einer gesellschaftlichen Untergruppe oder Teilmenge.

Auch in dieser begrifflichen Entwicklung wird deutlich, daß der Begriff 'Culture' in der amerikanischen Sprache ähnlich wie 'Philosophy' anders benutzt wird als die entsprechenden Wörter im Deutschen. Daß trotzdem die Begriffe ins Deutsche übernommen und eingedeutscht wurden, ist wohl auf die allgemeine Neigung zurückzuführen, im wissenschaftlichen und praktischen Bereich

**Abbildung 2: Ebenen der Kultur und ihre Interaktion**



Quelle: Schein, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publ., 1985, S. 14 (eigene Übersetzung).

Anglizismen zu benutzen.

Als Fazit dieser notwendigerweise kurzgefaßten Einführung in die Entstehung des Begriffs der Unternehmenskultur und ihre Rezeption in der deutschen Wirtschaftspraxis und Fachliteratur, lassen sich folgende Definitionen anführen:

Deal/Kennedy, *Corporate Culture*, 1982 (S. 14)

"Corporate Culture ist das implizite Bewußtsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt, und daß umgekehrt die Verhaltensweisen der Individuen steuert; Kultur besteht aus Werten, Ritualen, Helden und kulturellem Gefüge."

Dill, *Unternehmenskultur*, Bonn 1987 (S. 100)

"Unter einer Unternehmenskultur wird eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert."

Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, London 1951 (S. 251)

"The culture of factory is its customary and traditional way of thinking and of doing things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn and at least partially accept in order to be accepted into service in the firm."

### C. WELCHE FRAGEN BLEIBEN OFFEN?

Wenn nun insoweit deutlich geworden ist, was mit Unternehmenskultur oder Organisationskultur gemeint ist, so bleiben damit allerdings noch zahlreiche und komplizierte methodologische Fragen offen<sup>18</sup>. So ist z. B. noch nicht ausreichend geklärt, wie Werte, Wertvorstellungen oder Normen, die ja nur in den Köpfen von Menschen existieren und deren individuelles Verhalten in einer nicht nachvollziehbaren Weise beeinflussen bzw. steuern, empirisch erfaßt werden können. Dies ist aber notwendig, wenn man Unternehmenskultur als Gegenstand realwissenschaftlicher Forschung untersuchen will. Unzweifelhaft ist jedenfalls, daß es sich um ein bestimmtes Phänomen in der menschlichen Gesellschaft handelt und andererseits die Betrachtung von menschlichem Verhalten und interpersonalen Beziehungen nur mit den Methoden der empirischen Sozialforschung durchgeführt werden kann. Das Problem liegt dann in der Interpretation der beobachteten Verhaltensweisen und Kommunikationsweisen hinsichtlich der sie steuernden Werte und Grundüberzeugungen.

Ein weiteres Problem betrifft das Ausmaß, in dem Unternehmenskultur durch Maßnahmen von Führungspersonen beeinflusst und verändert werden kann. Die amerikanischen Veröffentlichungen äußern sich zu dieser Frage teilweise in einer äußerst naiven Weise. Will man das Konzept nach Deutschland übertragen, so darf nicht übersehen werden, daß die zeitweilige Überziehung von Wertvorstellungen und Normen in der wirtschaftspolitischen Propaganda der 30er und 40er Jahre in unserem Lande eine tiefe Abneigung gegen jede "Ideologisierung" des Wirtschafts- und Geschäftslebens hervorgerufen hat und daß in diesem Zusammenhang auch die Herausstellung von 'Helden' und 'Champions' als unangebrachter Personenkult diskreditiert ist.

#### D. GIBT ES 'UNTERNEHMENSKULTUR' BEI DER GENOSSENSCHAFT?

Wenn wir nun aus der Erkenntnis des Diskussionsstandes um das Organisationskultur-Konzept in der Gegenwart heraus auf die eingangs gestellte Frage zurückkommen, inwieweit dieses Konzept für die genossenschaftlichen Unternehmungen und darüberhinaus für die genossenschaftlichen Verbundgruppen der verschiedenen Sparten aktuell und relevant sein könne, zeigt sich gleich zu Beginn ein wichtiger Unterschied, auf den auch Lipfert in seiner an Peters/Waterman anknüpfenden ideenreichen Monographie "Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen"<sup>19</sup> hinweist: Die amerikanischen Überlegungen über Organisationskultur beziehen sich auf die im jeweiligen Betrieb anwesenden und kooperierenden Mitarbeiter und Führungskräfte. Für amerikanisches Wirtschaftsdenken ist das in der Tat ein bemerkenswerter Umbruch, denn es wird nun deutlich, gegenüber dem herkömmlichen Konzept von der Unternehmung als einer Institution zur Verzinsung investierter Kapitalien, von dem personenbezogenen Konzept von Cyert und March/Simon<sup>20</sup> ausgegangen, die die Unternehmung als Personenvereinigung mit arbeitsteiliger Struktur verstehen. Unternehmenskultur ist also die Gemeinsamkeit an Wertbezügen bei den - wie Simon es nennt - 'Organisationsteilnehmern'.

Im Unterschied dazu ist aber bei Genossenschaften - und entsprechend dem Arbeitsbereich unseres Instituts wollen wir die Betrachtung hier auf die in der Bundesrepublik Deutschland relevanten vier großen Sektoren einschränken - die Mitgliedergruppe Ausgangspunkt der Organisationsentstehung. Die Mitglieder errichten und tragen den genossenschaftlichen Betrieb mit Blick auf ihre eigenen haushalts- und betriebsbedingten Leistungsbedürfnisse, z. B. auf der eigenen Beschaffungs- oder Absatzseite<sup>12</sup>. Daraus ergibt sich die bekannte Förderungsbeziehung und der durch die Mitgliederwirtschaften an den Genossenschaftsbetrieb gerichtete Förderungsantrag, auf den auch der deutsche Gesetzgeber für die Zulässigkeit der genossenschaftlichen Rechtsform Bezug nimmt (§ 1 GenG).

Demgegenüber spielten die innerbetrieblichen Organisationsstrukturen, also die Beziehungen zwischen den Führungskräften (Managern) und den Mitarbeitern in der Vergangenheit schon wegen der geringen Beschäftigungszahl nur eine unbedeutende Rolle. Erst mit der Ausweitung der genossenschaftlichen Betriebe in der jüngeren Vergangenheit und im Zusammenhang mit den Entwicklungen von Regelungen und Praktiken zu den Fragen der Betriebsverfassung und der betrieblichen Mitbestimmung traten diese Aspekte deutlicher in Erscheinung. Wir haben darüber in früheren Veranstaltungen diskutiert<sup>22</sup>.

Somit kann man feststellen, daß für die gegenwärtigen Genossenschaften die Frage der Unternehmenskultur eine dualistische ist, die sich einmal auf die Mitgliederbeziehung, zum anderen auf die Mitarbeiterbeziehung erstreckt, wobei infolge der konstitutiven Wirkung des Förderungsauftrages zwischen beiden Bereichen ganz bestimmte Zusammenhänge bestehen.

Diese genauere Aufgliederung macht man sich auf den ersten Blick nicht immer gleich klar. So denken Genossenschaftsmitglieder und Manager – wenn sie etwas von Organisationskultur oder Unternehmenskultur hören – in der Regel zunächst nur an das Spezifikum der Genossenschaft, nämlich die Mitgliederbeziehung, die Mitgliedergruppe. Mit Recht haben sie das Gefühl, daß von daher die Überlegungen über Wertebezüge in der Unternehmung für die Genossenschaften keine so große Neuigkeit, so erstaunliche Innovation wie für das amerikanische Publikum, darstellen. Schließlich ist die Frage der Gruppenkultur (im Sinne einer Subkultur) eine bis in archaische Phasen der Menschheitsgeschichte zurückreichende.

In der neueren deutschsprachigen Literatur wird darauf hingewiesen, daß die bisherige Vernachlässigung von Wertbezügen in der Management- und Führungslehre auch damit zusammenhängt, daß nur von den ad hoc gegebenen gegenwärtigen Handlungsbedingungen ausgegangen wird, nicht aber von einer Analyse ihrer Entwicklung und Entstehung. In bewußter terminologischer Gegenüberstellung spricht man daher von der Vernachlässigung der 'Vorwelt' gegenüber der besonderen Betonung der gegenwärtigen 'Umwelt'<sup>23</sup>. In dieser

Beziehung ergeben sich nun bei den deutschen Genossenschaften intensive und altbekannte Aspekte ausgeprägter wertmäßiger Bezüge sowohl in der Mitgliederbeziehung als auch im operativen Handeln.

Wenn wir unsere Betrachtung auf die vier großen Bereiche der ländlichen Genossenschaften, der gewerblichen Genossenschaften, der Konsumgenossenschaften und der Wohnungsbaugenossenschaften beschränken und allenfalls noch die Produktivgenossenschaften als eine frühe Ronderscheinung miteinbeziehen, dann wissen wir, daß die jeweiligen Organisationskonzepte und die daraus entstandenen realen Organisationskomplexe in ihrem Ursprung deutlich ganz bestimmten wertbezogenen Konzeptionen des 19. Jahrhunderts zuzuordnen sind. Eine genaue Beschreibung muß ich mir hier im gegebenen zeitlichen Rahmen versagen. Ich weise dazu auf die instruktiven genossenschaftsgeschichtlichen Werke von H. Faust, Julius Otto Müller und in neuerer Zeit Wilhelm Werner Engelhardt hin<sup>24</sup>.

## **E. WERTBEZÜGE BEI GENOSSENSCHAFTEN IN DER VERGANGENHEIT**

Die offensichtliche wertmäßige bzw. ideologische Orientierung der Genossenschaften der Gründerzeit in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts ist deutlich durch zwei hauptsächlichliche Einflußfaktoren bedingt gewesen. Zum einen durch die jeweilige Lebenslage der sozial ganz scharf abgegrenzten Mitgliedergruppen, hauptsächlich der Bauern, der Handwerker und Kleingewerbetreibenden und der industriellen Lohnarbeiter. Engelhardt<sup>25</sup> weist darauf hin, daß auch in der Genossenschaftslehre- und Forschung stark von dieser Lebenslage im Sinne eines "Lebenslagekonzepts" ausgegangen wird. Der andere große Einflußfaktor waren bestimmte Geistesströmungen, die sich in der Zeit des Umbruchs von mittelalterlichem und neuzeitlichem Denken als Folge der Aufklärungsphilosophie und der anschließenden politischen und ökonomischen Liberalisierung und beeinflußt durch die damit zusammenhängende Welle von Erfin-

*dungen und technologischen Neuerungen ergaben.*

*Beide Einflußfaktoren wurden aber durch eine dritte Komponente erst zusammengebracht und den beteiligten Personengruppen vermittelt, nämlich durch die großen Genossenschaftsgründer und Pioniere, Friedrich Wilhelm Raiffeisen für den ländlichen Bereich, Hermann Schulze-Delitzsch für den gewerblichen, Pfeiffer, Kaufmann u. a. in Rückgriff auf die Rochdaler Pioniere für die Konsumgenossenschaften und Huber, Hoffmann, Albrecht für den Bereich der Wohnungsbaugenossenschaften. Diese großen Gründerpersönlichkeiten erkannten einmal aus ihrer eigenen Lebensentwicklung heraus und dem bei ihnen gegebenen besonderen Informationsniveau die Merkmale und die Begründungen für die spezifischen Lebenslagen der sie interessierenden Personengruppen und sie entwickelten dann operative Konzepte zur Abhilfe auf der geistigen Grundlage derjenigen Weltanschauung, der sie von ihrer eigenen Lebensentwicklung her zuneigten. Hier sind also auch geschichtliche Zufälligkeiten mit im Spiel. Insoweit sind die Gründerfiguren - trotz ihrer charismatischen Wirkung, die erst die Effektivität der Konzepte sicherte - kein eigenständiger dritter Faktor, sondern mehr das Medium für die beiden anderen Einflußgrößen.*

*In dieser Betrachtungsweise können wir nun vereinfachend feststellen, daß Friedrich Wilhelm Raiffeisen stark auf das christliche Konzept der aktiven Nächstenliebe Bezug nimmt<sup>26</sup>. Hermann Schulze-Delitzsch als ein liberaler fortschrittlicher, aktiver Politiker fußte ganz auf dem Gedankengut der Aufklärung und der darauf aufbauenden Lehre des politisch-ökonomischen Liberalismus<sup>27</sup>. Die Konsumgenossenschaften, die ja ebenfalls durch Schulze-Delitzsch und Pfeiffer angeregt worden waren, merkten bald, daß sie in dieser geistigen Orientierung keine besonderen Chancen fanden und schlossen sich daher unter der Führung Kaufmanns nach dem offenen Konflikt mit der Richtung Schulzes (Kreuznacher Ketzergericht 1902)<sup>28</sup> der Arbeiterbewegung an, die ihrerseits auf den Thesen und dem Interpretationsansatz des wissenschaftlichen Sozialismus basierte<sup>29</sup>. Dabei spielten allerdings noch andere Einflüsse eine Rolle, die zurückgehen auf die frühen Aktivitäten der Rochdaler Pioniere in England, die zu ihrer Zeit durch eine starke humanistische Orientierung*

(christliche Gewerkschaften) gekennzeichnet waren. Insoweit sind auch vorwissenschaftlich-utopisch sozialistische Konzeptionen mit in die Genossenschaftsorganisationen eingeflossen, insbesondere auch im Bereich der Produktivgenossenschaften französischer Provenienz (Bucheze), deren Konzept in Deutschland allerdings keine große Verbreitung fand. Bei den Wohnungsbaugenossenschaften gab es mehrere Richtungen. Ihre Entwicklung war jedoch im weiteren Verlauf, insbesondere nach 1945 durch das Gemeinnützigkeitsprinzip bestimmt.

Wertbezogenheit ist also bei den frühen Genossenschaftsorganisationen in hohem Maße gegeben, man sprach früher von ideologischem Gehalt. Es ist aber anzumerken, daß sich diese Charakterisierung auf die interpersonalen Beziehungen in der Mitgliedergruppe bezog und nicht auf die Manager-Mitarbeiter-Beziehung wie in den modernen amerikanischen Konzeptionen.

## F. UNTERSCHIEDE NACH STRUKTURTYPEN

Allerdings muß man zu der vorstehenden Feststellung die Entwicklung der genossenschaftlichen Organisationskomplexe selbst in Betracht ziehen. Wenn wir an die früheren Genossenschaftsperioden denken, handelte es sich (im Sinne der bekannten Strukturtypen<sup>30</sup>) weitgehend um "Traditionale Genossenschaften", bei denen der Genossenschaftsbetrieb in der Regel eine relativ kleine Einheit darstellte, meist ohne ständige Mitarbeiter, und vollkommen gesteuert durch die Mitglieder und deren unmittelbare Bedürfnisse. Das galt für die frühen ländlichen Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften, für die frühen Formen der handwerklichen gewerblichen Genossenschaften einschließlich der von Schulze angeregten Produktivgenossenschaften und schließlich auch für die frühen gruppenmäßigen Aktivitäten kleiner Konsumvereine oder Wohnungsbauvereine. Infolge dieser betrieblichen Struktur gaben die ethischen, moralischen und stilmäßigen Normen der jeweiligen Mitgliedergruppe den Rahmen ab, in dem die sachbezogenen materiellen Entscheidungen über die geschäftlichen

Kontakte zwischen Genossenschaftsbetrieb und Mitgliederbetrieb getroffen wurden. So fand die jeweilige organisationskulturelle Prägung der Mitgliedergruppe auch in den ökonomischen Handlungen, in den geschäftlichen Operationen, ihren Niederschlag.

Das veränderte sich später wesentlich, denn mit der Entwicklung zur "Marktgenossenschaft" (bzw. "Marktbeziehungskooperativ") ergab sich die bekannte Lockerung der Beziehungen zwischen der Gruppe der Mitgliederwirtschaften auf der einen Seite und dem in den zunehmenden Wettbewerb eingebundenen genossenschaftlichen Unternehmen auf der anderen. Man spricht von quasi-Marktbeziehungen zwischen beiden. Dementsprechend ist die geschäftliche Operationsweise des Genossenschaftsbetriebes weniger durch die Wertvorstellung des Mitgliederkreises bestimmt, als durch diejenigen der Manager, der Geschäftsführer. Diese orientierten sich besonders in der Wiederaufbauphase vorwiegend an den wettbewerblichen Möglichkeiten des Marktes und den Verhaltensregeln der Branche. Von daher erklärt sich die zu beobachtende Reserve gegenüber der Berücksichtigung von Wertvorstellungen des Mitgliederkreises. Diese Einstellung des Managements und ihre Konsequenzen war es, die Draheim als die 'Ökonomisierung' des Genossenschaftsbetriebes bezeichnete<sup>31</sup>. Hier ergeben sich also deutlich unterschiedliche Subkulturen innerhalb der kooperativen Organisation.

Ganz anders zeigt sich die Situation bei den "Integrierten Genossenschaften". Denn hier führt die aktuelle Lebens- und Existenzlage der Mitglieder und ihrer Betriebe zu einer Übertragung von Dispositionsrechten auf das Gruppenmanagement, wobei die Nutzung moderner Kommunikationssysteme mit elektronischer Datenverarbeitung, das Management-Mitglieder-Informationssystem (MMIS)<sup>32</sup>, eine wichtige praktische Rolle spielt. So ergibt sich eine eigenartige und enge Verkoppelung des Bereiches der interpersonalen Beziehungen in der Mitgliedergruppe und zwischen Mitgliedern und Führungskräften des Genossenschaftsbetriebes mit dem anderen Bereich der Führungs- und Arbeitsbeziehungen im Genossenschaftsbetrieb selbst. Dabei spielen auch die zusätzlichen interpersonalen Beziehungen zwischen den Mitgliedern und den Mitarbei-

tern des Genossenschaftsbetriebes eine besondere Rolle. Die Organisationskultur des kooperativen Komplexes erlangt hier also noch zusätzliche Dimensionen, doch bleiben sich die Führungskräfte auch als 'professionells' ihrer Branche im nationalen und internationalen Wettbewerb bewußt, daß ihre Aktionsmöglichkeiten letztlich durch die Anpassungsfähigkeit der Mitgliederbetriebe begrenzt bleiben, für die die Wertvorstellungen der Inhaber eine wesentliche Rolle spielen.

#### **G. 'UNTERNEHMENSKULTUR' DER GENOSSENSCHAFTEN IN DER WIEDERAUFBAUPHASE**

Mit diesen Überlegungen haben wir zunächst nur einmal geklärt, inwieweit überhaupt das aus Amerika übernommene Konzept der Organisationskultur auf Genossenschaften angewandt werden kann. Wir sehen, daß sich dabei hinsichtlich der Extension und der Erscheinungsformen, die als Organisationskulturen relevant sein können, schon erhebliche Unterschiede ergeben.

Wir sind aber mit der Anwendung auf die Strukturtypen praktisch schon in die Frage eingetreten, inwieweit die in der frühen Entwicklungsphase der Genossenschaften deutlich feststellbaren kulturellen Einflüsse aus der tatsächlich gegebenen Lebenslage und den Geistesströmungen der Zeit für die Genossenschaften in ihrer heutigen Struktur, z. B. als Marktgenossenschaft oder als Integrierte Genossenschaft, noch Bedeutung haben können.

Dazu ist zunächst einmal daran zu erinnern, daß das Ende des Zweiten Weltkrieges mit seinen materiellen und immateriellen Zerstörungen, dem völligen Bruch mit der vorherigen geschichtlichen kontinuierlichen Entwicklung, einen Einschnitt darstellte, der eine unmittelbare Bezugnahme auf organisationskulturelle Phänomene bei den vorherigen Genossenschaften auch gleicher Zielsetzung kaum mehr möglich machte.

Die Genossenschaftsorganisationen, die nach dem Zweiten Weltkrieg unter den bekannten althergebrachten Bezeichnungen neu errichtet wurden, hatten ganz konkrete Aufgaben vor sich: nämlich den materiellen Wiederaufbau in den für sie jeweils relevanten wirtschaftlich-gesellschaftlichen Bereichen. In einer gewissen Vereinfachung, aber doch durch soziologische Studien legitimiert, läßt sich sagen, daß das gemeinsame Erleben der katastrophalen Ereignisse in der Mitte der 40er Jahre zu einer ganz starken Nivellierung nicht nur im Lebensstandard der breiten Massen, sondern auch im Lebensgefühl der breiten Bevölkerung und in den unmittelbaren persönlichen Zielsetzungen und Bestrebungen geführt hatte. So waren auch die Genossenschaftsorganisationen in ihren neuen gruppenmäßigen Konstituierungen darauf konzentriert, die drängenden Probleme materiellen Wiederaufbaus, materieller Versorgung ihrer Mitglieder, zu lösen. Und angesichts des starken Mangels an Ressourcen kam es dabei darauf an, eine möglichst sachgerechte, kostensparende, also ressourcennutzende rationale Weise der Lösung dieser Förderungsprobleme zu finden. Der allgemeine Zwang zur ständigen Improvisation, zu unkonventionellen Verfahrensweisen in der Lösung der dringendsten Existenzprobleme schuf einen ausgeprägten Pragmatismus, der ganz bewußt auf theoretisch-ideenmäßige Fundierung verzichten wollte, und der dies um so lieber tat, als er durch eine vorherige überzogene propagandistische Verbreitung staatlich gewünschter Wertbegriffe mit entsprechend katastrophalen praktischen Auswirkungen jene tiefe Abneigung gegen jede "Ideologisierung" des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens entwickelt hatte.

Diese individuelle Einstellung machte es natürlich nicht überflüssig, trotzdem eine neue Konzeption der staatlichen und wirtschaftlichen Ordnung zu schaffen. Wir wissen alle, daß diese im demokratischen Parlamentarismus, im Rechtsprinzip des Sozialstaates und in dem Ordnungskonzept der Sozialen Marktwirtschaft ihre konkrete Gestalt fand. Man kann nun wiederum vereinfachend feststellen, daß nach einer kurzen Entwicklungsphase sich alle genossenschaftlichen Organisationen bewußt auf diese neuen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ordnungsgrundlagen einstellten. Von daher ergab sich also eine starke Gemeinsamkeit in den 'Basic Assumptions', einer Art Weltbild, das

durch Improvisationszwang, pragmatische Einstellung, Skepsis gegenüber allen gesellschaftlichen Heilslehren und eine weitgehende Bereitschaft zur gegenseitigen Hilfe aufgrund der gemeinsamen Ziele gekennzeichnet war.

Es wäre nun eine besondere Studie wert zu rekonstruieren, in welcher Weise auf der Grundlage dieser pragmatischen Grundeinstellung nach der ersten Wiederaufbauphase sich allmählich wieder neue unternehmens- und organisationspolitische Konzeptionen gebildet haben und dabei auch versucht wurde, doch soweit wie möglich an die früheren organisationskulturellen Elemente anzuknüpfen. In dieser zweiten Phase tritt deutlich in Erscheinung, daß auf die Pionierpersönlichkeiten rekurriert würde, und zwar in jener Weise, wie sie von den Amerikanern als die Herausstellung von 'heroes' charakterisiert wird. Es ist aber auch bezeichnend, daß diese Tendenz ganz auf die Gründerfigur, z. B. Raiffeisen und Schulze-Delitzsch begrenzt war, daß dagegen andere bedeutende Persönlichkeiten, die vielleicht gerade auch für den Wiederaufbau und für die ideenmäßige Legitimation Bemerkenswertes geleistet haben, in der Regel nicht in dieser Weise herausgestellt wurden. Die aus der vorherigen politischen Erfahrung resultierende Abneigung gegen den überzogenen Personenkult mag dafür maßgeblich gewesen sein.

Eine zweite Erscheinung in dieser Richtung war die vorsichtige Wiederbelebung der sogenannten Prinzipienkataloge. Henzler<sup>33</sup> hat in seinem Vortrag 1966 darauf hingewiesen, daß man hier deutlich zwischen den zeitgenössisch-pragmatischen Aspekten und den allgemeingültigen Aspekten trennen müsse. Der Vorschlag des Internationalen Genossenschaftsbundes, im Konsumgenossenschaftsbereich die Rochdaler Prinzipien auf vier Grundthesen zu reduzieren, geht in diese Richtung. Münkner<sup>34</sup> hat in einer interessanten Studie untersucht, welche allgemeinen Grundwertungen den Prinzipienkatalogen zugrunde liegen. Auch in einer rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise zeigt sich deutlich, daß die Prinzipienkataloge für die Aufstellung bestimmter Kommunikationsregeln maßgeblich gewesen sind<sup>35</sup>. Man könnte diese, als typisch genossenschaftliche Erscheinung bewerteten historischen Prinzipienkataloge (s. Abb. 3) durchaus als 'values' im Sinne der mittleren Ebene von Schein

**Abbildung 3: Historische Prinzipienkataloge genossenschaftlicher Organisationen**

**Prinzipienkatalog von F. W. Raiffeisen (1887)  
(in der Fassung der späteren Verbandssatzung)**

1. Absicht der sittlichen und materiellen Förderung der Mitglieder;
2. Unbeschränkte Solidarhaft der Mitglieder;
3. Beschränkung des Mitgliederkreises auf einen möglichst kleinen Vereinsbezirk i.d.R. eine Gemeinde; Ausschluß einer Doppelmitgliedschaft;
4. Nur ein Geschäftsanteil pro Mitglied (sofern überhaupt erforderlich) und ggf. Dividendenzahlung höchstens in Höhe des Darlehns-Zinssatzes;
5. Ehrenamtliche Verwaltung mit Ausnahme des 'Rechners';
6. Statt voller Gewinnausschüttung Ansammlung eines unteilbaren Reservefonds.

Quelle: Seelmann-Eggebert, E. L., Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Sein Lebensweg und sein genossenschaftliches Werk, Stuttgart 1928.

**Prinzipienkatalog des Internationalen Genossenschaftsbundes (1937/1966)  
(in Anlehnung an die Rochdaler Prinzipien 1844)**

1. open membership (nicht geschlossene Mitgliedschaft);
2. democratic control (demokratische Leitung);
3. dividend on purchase (Rückvergütung gem. Umsatz);
4. limited interest on capital (begrenzte Kapitalverzinsung).

Quelle: Dubhashi, P. R., Principles and Philosophy of Co-operation, Poona 1971, S. 11. Zitiert nach: Dülfer, E., Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Göttingen 1984, S. 124.

bezeichnen. Denn sie werden ja bewußt auch als Bildungs- und Erziehungsinstrument innerorganisatorisch genutzt und ihre Inhalte werden als bewußte Handlungsnormen internalisiert.

#### **H. INWIEFERN IST 'UNTERNEHMENSKULTUR' FÜR DIE GENOSSENSCHAFTEN VON AKTUELLEM INTERESSE?**

So gesehen ist also das Organisationskulturkonzept oder das Unternehmenskulturkonzept für die modernen Genossenschaftsbetriebe nichts neues, wenn man daran denkt, daß zum Beispiel die Schulze-Delitzsche dreiteilige Grundsatzgliederung in Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung durchaus im Sinne solcher 'values' ständig betont und den Führungskräften als Grundprinzip ihrer organisationspolitischen Handlungsweise nahegelegt wird.

Trotzdem ist aber zu fragen, ob nicht die intensive Diskussion um wertbezogene Organisationskulturen doch zu einem neuen Verständnis der Bedeutung von Wertbezügen in der Unternehmungspolitik und in der Unternehmensführung führen könnte. Lipfert hat in seinem Buch dazu zahlreiche instruktive Empfehlungen gegeben. Sein Begriff der 'Cooperate Identity'<sup>36</sup> soll ein solches, in der erläuterten Weise dualistisches und spezifisch organisationskulturorientiertes Führungskonzept bezeichnen.

Jedes genossenschaftliche Führungs-Konzept wird zweifellos in der Gegenwart weiterhin in erster Linie durch die Förderungsbedürfnisse der Mitgliederwirtschaften bedingt sein. Es wird also ein organisationsstrukturelles Konzept der Förderungsbeziehung zwischen Genossenschaftsbetrieb und Mitgliederbetrieben, insbesondere in der Ausprägungsform der Integrierten Genossenschaft, bleiben. Das zusätzliche Problem besteht eben darin, ob in dieser Konstruktion über die materiellen betrieblichen Förderungsbedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder und ihrer Betriebe hinaus weitergehende Wertvorstellungen und Wert-

begriffe gemeinsam formuliert und im Sinne eines Identitätsbewußtseins internalisiert werden können, so daß eben mehr als nur eine organisatorische Struktur entsteht, etwas, das man wirklich als spezifische **Organisationskultur** ansehen kann, durch die eine Institution sich in der Gesellschaft und insbesondere auch im wirtschaftlichen Wettbewerb von anderen Institutionen unterscheidet.

Hier stellt sich also die Frage nicht mehr nur einer Analyse der tatsächlich gegebenen internen Organisationskultur, sondern ihrer möglichen Beeinflussung oder Gestaltung. Wiederum muß warnend darauf hingewiesen werden, daß wir in unserem Lande gegenüber solchen Möglichkeiten der individuellen Manipulation äußerst skeptisch und allergisch geworden sind. Gebranntes Kind scheut das Feuer. Aber es darf auch nicht übersehen werden, daß die Mitgliedschaften der heute in Deutschland bestehenden Genossenschaften ja eben Teilmengen unserer nationalen Gesellschaft sind, was bedeutet, daß ihre einzelnen Personen allen denjenigen Ideenströmungen und auch dem Wertewandel unterliegen, die durch Soziologen und Sozialpsychologen gegenwärtig beobachtet werden.

Es scheint mir eine gewisse Gefahr darin zu liegen, daß in den Genossenschaftsorganisationen, wie in allen Institutionen, die obersten Führungspositionen meist durch Angehörige älterer Jahrgänge eingenommen werden und daß diese aus ihrer eigenen Lebenserfahrung heraus dazu neigen, die Erscheinung des Wertewandels, die Bedeutung von Mentalitätsveränderungen, die Tatsache der Verdrängung historischer Erfahrungen bei den Nachgeborenen zu unterschätzen. Ich glaube, daß darüber in den Organisationen offen gesprochen werden sollte und daß da ein Agreement zwischen den Vertretern der verschiedenen Jahrganggruppen gefunden werden muß. Von daher können sich unter Umständen auch neue Erwartungen gegenüber den Führungspositionen ergeben, auf die diese antworten, beziehungsweise reagieren müssen.

Die Frage, worin der Wertewandel eigentlich bestünde, kann hier nicht en passant beantwortet werden. Man sollte sich aber einmal klar machen, daß es

nicht ausschließlich um die Wertschätzung oder Nicht-Wertschätzung der materiellen Versorgung geht, wie manchmal angenommen wird. Vergessen wir doch nicht, daß auch in der Phase des Wiederaufbaues, also der noch nicht befriedigenden materiellen Versorgung, der eigentliche Antrieb zum Handeln nicht nur in der materiellen Beschaffung lag. Die Auffindung neuer Lösungen, die Fähigkeit zur Improvisation, die Aufgabe alter Verhaltensregeln zugunsten unkonventioneller Verfahrensweisen - das waren doch Persönlichkeitsmerkmale, die hoch bewertet wurden und nach deren Kriterien der Einzelne Erfolgserlebnis und - wie Maslow sagt - Wertschätzung durch andere (esteem by others) erlangen konnte. Dies alles entfällt weitgehend in einer Produktions- oder Konsumtionslage die durch Routinevorgänge charakterisiert ist, in der eine Individualisierung von Problemlösungen seltener stattfinden kann.

Dazu kommt die Reduktion der Arbeitszeit, die Auswirkung struktureller Arbeitslosigkeit und die dadurch bedingte Interessenumlenkung auf Freizeittätigkeit. Interessen erfordern Ziele. Ziele gründen sich auf Präferenzen, auf Wertvorstellungen. Kein Wunder also, daß gerade die jüngeren Jahrgänge in dieser veränderten Lage nach neuen Wertvorstellungen suchen, auf die sie ihre individuellen Anstrengungen richten können. Vielleicht muß man auch einige der neuen, manchmal noch laienhaft unfundierten Versuche von Genossenschaftsgründungen im sogenannten "alternativen" Bereich unter solchen Aspekten sehen und verstehen<sup>37</sup>. Auch hier geht es nicht um einfache Negation, sondern um Weiterentwicklung und Verbesserung.

## **I. WAS KANN GETAN WERDEN?**

Wenn man sich nun die weitere Frage stellt, was ganz konkret und praktisch in Richtung einer Ausgestaltung spezifischer Organisations- oder Unternehmenskulturen bei den verschiedenen genossenschaftlichen Organisationen getan werden könne, muß man sicherlich davon ausgehen, daß in der Gegenwart

*zwei entgegengesetzte Entwicklungstendenzen in Wirtschaft und Gesellschaft zu beobachten sind:*

*Die eine ist die zunehmende Professionalisierung der operationalen Entscheidungen, die mit Hilfe ausgeklügelter Kalküle unter Einsatz von elektronischen Datenverarbeitungssystemen ein Höchstmaß an Rationalität des Ressourceneinsatzes auf gegebene Ziele hin anstrebt.*

*Die andere, entgegengesetzte Tendenz, die vielleicht gerade durch diese Entwicklung auch hervorgerufen ist, ist das zunehmende Bestreben des modernen Menschen als mündiger Staatsbürger und Organisationsteilnehmer, in allen Dingen, die seinen Lebensbereich betreffen, einschließlich der Organisation, in der er Mitglied oder Mitarbeiter ist, mit zu entscheiden.*

*Es ergeben sich also auf allen Ebenen Partizipationserfordernisse, auch innerhalb der Genossenschaft und des genossenschaftlichen Verbundes. Die dadurch bedingte Zielvielfalt und die Notwendigkeit des Interessenausgleichs erinnert an die Gegenüberstellung Max Webers von 'Zweckrationalität' und 'Wertrationalität'<sup>38</sup>, die in unserer Zeit ständig miteinander verbunden werden müssen, obwohl sie zu unterschiedlichen Konsequenzen führen können.*

*In der genossenschaftlichen Praxis aller Sparten bedeutet das, daß die beiden Tendenzen sowohl im Bereich der Mitgliederbeziehungen, als auch im Bereich der betriebsinternen Mitarbeiterführung wirksam sind und geeignete weiterführende Antworten erfordern. Im Sinne der Strukturtypen geht es meist um eine Entwicklung in Richtung stärkerer Integration.*

*Einige Beispiele sind anzuführen:*

*Bei den Genossenschaftsbanken etwa ergibt sich eine Änderung der Unternehmenspolitik notwendig aus der Erschöpfung des Bankenmarktes. Da zusätzliche Zielgruppen nicht mehr erschlossen werden können, müssen sich die Konkurrenzbeziehungen verschärfen. In dieser Situation bedeutet die Institutio-*

nalisierung der Mitgliederbeziehung für die Genossenschaftsbanken einen Wettbewerbsvorteil, dem sie durch eine in Zukunft mitgliederorientierte anstelle der in der Vergangenheit kundenorientierten Geschäftspolitik Rechnung tragen sollten. Das erfordert die Neuformulierung von Unternehmensgrundsätzen und Werten innerhalb des Genossenschaftsbetriebes und des Gesamtverbundes. Ökonomische Maßnahmen, wie zum Beispiel die Einführung einer Zinsrückvergütung<sup>39</sup> können zwar in diesem Zusammenhang sehr wirksam sein, sind aber ebenfalls nur Teilkomponenten im Rahmen einer spezifischen Organisationskulturentwicklung.

Im Bereich der Konsumgenossenschaften hat die strukturelle Entwicklung zum Teil schon zu einer völligen Veränderung der Organisationsstruktur und damit auch der Unternehmenskultur geführt. Es ist aber interessant, daß es immer noch in industrialisierten Ländern auch lokale Konsumgenossenschaften gibt, und daß aus den USA berichtet wird, daß dort bei kleineren Konsumgenossenschaften die Mitglieder zu ehrenamtlichen Eigenleistungen verpflichtet werden, wofür sie dann nennenswerte Preisnachlässe erlangen, die das Mitgliedergeschäft deutlich vom, ebenfalls intensiv betriebenen, Nichtmitgliedergeschäft unterscheiden.

Im Bereich der Wohnungsgenossenschaften wird darüber berichtet, daß man lokale Mitgliedergruppen konstituiert, in denen betriebliche Probleme der Wohnungspflege und -gestaltung auf lokaler Ebene erörtert werden. Auch hier also partizipative Beiträge zur Unternehmensführung aus der Sicht der Mitgliederinteressen; eine spezifische Art der internen Kooperation.

Für alle Genossenschaftsarten zeigen sich Bemühungen im Sinne der beiden genannten entgegengesetzten Tendenzen, Wertrationalität und Sachverstand der Mitglieder durch zusätzliche Maßnahmen, zum Beispiel durch die Einführung von Beiräten (Ringle 1986)<sup>40</sup> für das Management generell oder projektbezogen zu aktivieren.

Bei den Verbundunternehmen mit größeren Mitarbeiterzahlen wird versucht,

kooperative Prinzipien auch in den Führungs- und Arbeitsbeziehungen zur Geltung zu bringen. Auch hier zeigen sich Ansätze für spezifische Unternehmenskulturen, die zum Beispiel auch in besonderen Ritualen (etwa der Preisverleihung im innerbetrieblichen Wettbewerb bei R+V) oder Identitäts-Symbolen (Organisationszeichen der Genossenschaftsbanken) ihren Ausdruck finden. Aber auch in diesem Zusammenhang sollten die Mahnungen von Schein nicht vergessen werden, daß Organisationskultur sich keineswegs in Äußerlichkeiten erschöpft und gegen Manipulationsversuche empfindlich ist<sup>41</sup>.

## J. FAZIT

Insgesamt ist also festzustellen, daß das Organisations- oder Unternehmenskulturkonzept, das durch die amerikanischen Veröffentlichungen im Zusammenhang mit der Konkurrenzentwicklung zwischen Amerika und Japan entstanden ist, in Deutschland keineswegs eine völlige Innovation darstellt. Es ist eher eine längst fällige Reminiszenz an frühere Entwicklungen in unserem Lande. Trotzdem geht es aber nun nicht darum, dasjenige, was früher einmal gültig war, nur neu zu beleben, sondern es gilt, an gegenwärtige Entwicklungstendenzen und die daraus resultierenden Erfordernisse anzuknüpfen.

Zu dem Gesamtkomplex haben sich in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur inzwischen eine zweite und dritte Diskussionsrunde ergeben, und es ist interessant, die methodologischen Erörterungen über das Organisationskonzept nachzulesen. Darüber kann leider in diesem Rahmen nicht berichtet werden<sup>42</sup>.

Für die Genossenschaften ist es ganz deutlich, daß ihre langjährige Tendenz zur weitgehenden Vermeidung werte- oder ideologiebezogener Orientierung im Sinne einer sogenannten rein sachproblembezogenen Geschäftspolitik überdacht werden sollte. Es wäre eine Kuriosität - wie schon Lipfert betont - wenn ausgerechnet die privaten Betriebe, denen in neo-klassischer Sicht Gewinnma-

ximierung als alleinige Zielsetzung zugeschrieben wird, sich in bezug auf die Erkenntnis ihrer Organisations- oder Unternehmenskultur über die Genossenschaften hinaus bewegen würden; gegebenenfalls noch unter Rückgriff auf Prinzipien, die zu den klassischen Wertvorstellungen der früheren Genossenschaftler gehörten.

Insofern ist das Organisationskulturkonzept gerade für die Genossenschaften von aktueller Bedeutung, denn es stellt sie in eine Diskussion, in der sie glücklicherweise aus einer großen Vergangenheitserfahrung eine Menge zu bieten haben. Allerdings kommt es dabei darauf an, nicht einfach die Meinungen der Vorväter zu repetieren, sondern Übereinstimmungen zu finden, die den aktuellen und zukünftigen sozialen, sozialpsychologischen und auch ethisch-moralischen Bedürfnissen gerecht werden können.

### **The 'Corporate Culture' of Cooperatives**

The author explains as an introduction why 'Corporate Culture' has become a topic of a worldwide discussion, particularly since the publication of Peters/Waterman's book 'In Search of Excellence' (1982). The reception of the notion 'culture' into economic terminology was conditioned by the consequences of the successful Japanese competition on world markets, which raised a new interest in the analysis of intercultural environmental factors. The very wide comparative studies of Ouchi, Pascale/Athos, Deal/Kennedy, and Peters/Waterman created more consideration of the 'soft' instruments in the Mc-Kinsey-7S-model. Their thesis is that the most successful 'excellent' American corporations are giving consideration to special 'basics' (guidelines), which can be interpreted as corporate culture.

*The difficulties in observing and to measuring this corporate culture has been explained by E. Schein (Harvard University). Several definitions of corporate culture have been quoted. However, some important questions, particularly those of methodological character, remain open.*

*The author raises the question of whether corporate culture exists in co-operative societies and organizations. The impact here is especially important for the members. Inclusive of historical development, we do indeed find very profiled corporate cultures in co-operative organizations, in most cases influenced to a great extent by the great founders like the Rochedale pioneers, Raiffeisen and Schulze-Delitzsch in Germany and other ones. These personalities have been able to form a concept of acting and thinking with respect to the special life situation of the member groups involved on the one hand while taking into consideration certain spiritual and intellectual tendencies of the respective historical period on the other. Details are reported with respect to different co-operative branches.*

*The author furthermore explains to what extent the development of different structural types of co-operatives is relevant to the question of corporate culture. He reports on which socio-economic changes were operating in Germany after the second World War and which special results - as differ from the American situation - have been observed.*

*The concept of corporate culture is not completely new for co-operative organizations. However, in the actual situation such requires some special components with respect to the general change of values in modern society. Some new phenomena are reported from the United States and European countries. It is evident that the question of member-participation in face of an increasing professionalism in management is a key problem. Obviously, the different generations have a different approach to this development and such creates a further problem to be solved in the frame of policy-making and staffing in co-operative organizations.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 Peters, J. P./Waterman, R. H.: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, Landsberg/Lech 1986 (englischsprachige Veröffentlichung erschien 1983).
- 2 Deal, T. E./Kennedy, A. A.: *Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass. 1982, dt. Übers.: *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur*, hrsg. und bearb. von Albert Bruer, Bonn 1987.  
Dill, P.: *Unternehmenskultur, Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*, Bonn 1987.  
Ebers, M.: *Organisationskultur - ein neues Forschungsprogramm?*, Wiesbaden 1985.  
Heinen, E.: *Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre*, in: Heinen, E. et al.: *Unternehmenskultur, Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München/Wien 1987.  
Holleis, W.: *Unternehmenskultur und moderne Psyche*, Frankfurt/New York 1987.  
Matenaar, D.: *Organisationskultur und organisatorische Gestaltung*, Berlin 1983.  
Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco/Washington/London 1985.
- 3 *Indem beispielsweise ältere Seminarprogramme zu Corporate Identity, Managementtechniken, Führung im Mitarbeiterverhältnis u. ä. in leicht veränderter Version unter dem Titel 'Unternehmenskultur' angeboten werden.*
- 4 *Zum Inhalt der New-Age-Konzeption vergleiche König, R.: New-Age, geheime Gehirnwäsche, Dritte Aufl. Neuhausen - Stuttgart 1986.*
- 5 Wilson, J. W.: *America's High-Tech Crisis*, in: *Business Week*, March 11, 1985, S. 44
- 6 O. V.: *Gefährliche Medizin*, in: *Wirtschaftswoche* Nr. 39 vom 20.09.85, S. 46 - 56.
- 7 *Vergleiche Farmer, R. N./Richman, B. M.: International Business: An Operational Theory*, Homewood, Ill. 1966, S. 264 ff.
- 8 *Vgl. Pascale, R. T./Athos, A. G.: Geheimnis und Kunst des japanischen Management*, München 1982, S. 13.
- 9 Ouchi, W. G.: *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass. 1981.
- 10 *Pascale, R. T./Athos, A. G.: The Art of Japanese Management, Applications for American Executives*, New York 1981.
- 11 Deal, D. E./Kennedy, A. A.: *Corporate Culture, Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison - Wesley 1982.

- 12 Vgl. Peters, T. J./Waterman, R. H., a.a.O., S. 35 f.
- 13 Ebd. S. 36 ff.
- 14 Ebd. S. 39.
- 15 Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco/Washington/London 1985.
- 16 Ebd., a.a.O., Preface, P. IX.
- 17 Vgl. Fürstenberg, F.: *Soziologie*, zweite Aufl., Berlin/New York 1974, S. 30 f.
- 18 Vgl. dazu Heinen, E.: *Unternehmenskultur*, Oldenburg 1987; Dülfer, E. (Hrsg.): *Organisationskultur - Phänomen, Philosophie, Technologie*, Stuttgart (in Vorbereitung).
- 19 Lipfert, H.: *Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen*, Göttingen 1986.
- 20 Cyert, R. M./March, J. G.: *A Behavioural Theorie of the firm*, Englewood Cliffs 1963.  
Simon, H./March, J. G.: *Organisation*, New York/London/Sidney 1958.
- 21 Vgl. Dülfer, E.: *Betriebswirtschaftslehre der Kooperative*, Göttingen 1984, Kap. 2.
- 22 *Arbeiter-Mitbestimmung in Genossenschaften, Vorträge und Diskussionsprotokoll der Vortrags- und Diskussionsveranstaltung am 21. Juni 1976 in Marburg/Lahn*, ZfgG Bd. 26 1976, S. 302 ff.
- 23 Matenaar, D.: *Vorwelt und Organisationskultur. Vernachlässigte Faktoren in der Organisationstheorie*, in: *Zeitschrift für Organisation* 1983/1, S. 19 ff.
- 24 Faust, H.: *Geschichte der Genossenschaftsbewegung*, Frankfurt a. M. 1965.  
Müller, J. O.: *Voraussetzungen und Verfahrensweisen bei der Errichtung von Genossenschaften vor 1900*, Göttingen 1976 (*Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Bd. 11).  
Engelhardt, W. W.: *Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens*, Darmstadt 1985.
- 25 Engelhardt, W. W., a.a.O., S. 66 ff.
- 26 Müller, Julius Otto: *Voraussetzungen und Verfahrensweisen bei der Errichtung von Genossenschaften in Europa vor 1900*, *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Reihe B/Band 11, Göttingen 1976, S. 48 f.
- 27 Vgl. DGV (Hrsg.): *Schulze-Delitzsch - ein Lebenswerk für Generationen*, Wiesbaden 1987.
- 28 Vgl. Faus, H., a.a.O., S. 363.
- 29 Müller, Julius, Otto, a.a.O., s. 8 ff.
- 30 Vgl. Dülfer, E.: *Betriebswirtschaftslehre der Kooperative*, a.a.O., S. 89 ff.

- 31 Draheim, G.: *Die Genossenschaft als Unternehmenstyp*, Göttingen 1952.
- 32 Vgl. Dülfer, E.: *Betriebswirtschaftslehre der Kooperative*, a.a.O., S. 201 ff.
- 33 Henzler, R.: *Genossenschaftsplanung und Genossenschaftsprinzipien*, in: *ZfgG, Sonderheft Planung im Genossenschaftswesen*, Göttingen 1967, S. 136 ff.  
Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung, Hamburg 1966.
- 34 Münkner, H. H.: *Co-operative Principles and Co-operative Law*, Marburg 1974.
- 35 Dülfer, E.: *Betriebswirtschaftslehre der Kooperative*, a.a.O., S. 110 ff.
- 36 Vgl. Lipfert, H., a.a.O., 9. Kap. S. 75 ff.
- 37 Dülfer, E.: *Gibt es eine Renaissance der Produktivgenossenschaften*, *Genossenschaftsforum* 1985, Teil 1 S. 450 (10), Teil 2 S. 490 (11).
- 38 Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1956, S. 12 f.
- 39 Vgl. Berge, H./Philipowski, R.: *Zinsrückvergütung in Kreditgenossenschaften*, *Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen*, Bd. 11, Marburg 1987.  
Vgl. Dülfer, E.: *Pro und Kontra zur Rückvergütung in Genossenschaftsbanken*, in: *Festschrift für Oswald Hahn zum 60. Geburtstag, Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis*; Frankfurt am Main 1988, S. 399 - 419.
- 40 Ringle, G.: *Mitgliederaktivierung und Partizipation in modernen Primär-genossenschaften*, Band 2, *Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Göttingen 1983.
- 41 Frese, E.: *Unternehmungsführung*, Landsberg 1987, S. 297.
- 42 Vgl. Dülfer, E. (Hrsg.): *Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie*, Stuttgart, im Druck.



**GLIEDERUNG:**

- A. ZWECK UND VORAUSSETZUNGEN**
- B. DREI FORSCHUNGSFORMEN - IDEALTYPEN**
- C. DIE CHARAKTERISTIKA DER FORSCHUNGSFORMEN**
- D. DER BEGRIFF DER GENOSSENSCHAFTSFORSCHUNG**
- E. GENOSSENSCHAFTSFORSCHUNG KONTRA FORSCHUNG ÜBER DIE GENOSSENSCHAFT**
- F. WEGE UND IRRWEGE DER GENOSSENSCHAFTSFORSCHUNG**

# ZUR ERFORSCHUNG DES GENOSSENSCHAFTSWESENS

Universitätsdozent Dr. Jerker Nilsson

## A. ZWECK UND VORAUSSETZUNGEN

Gegenstand dieses Aufsatzes ist die Eigenart der Genossenschaftsforschung. Wie die Eigenart der Genossenschaftsforschung darin besteht, die Eigenart des Genossenschaftswesens zu beschreiben, soll hier die Genossenschaftsforschung selbst analysiert werden. Argumentiert wird hier, daß sich die Genossenschaftsforschung in einigen grundlegenden Beziehungen von sonstiger sozialwissenschaftlicher Forschung entsprechender Art unterscheidet, und zwar so, daß es sich um Differenzen handelt, die mit denjenigen parallel gehen, die zwischen kooperativen Unternehmungen und anderen Unternehmensformen bestehen. Das Thema - die Eigenart der Genossenschaftsforschung - scheint in der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur bisher nicht zum Gegenstand der Problematisierung gemacht worden zu sein.

Der vorliegende Aufsatz bezweckt somit, erstens in einem hypothetisch-deduktiven Verfahren eine theoretisch untermauerte Analyse der Eigenart der Genossenschaftsforschung zu geben (die Abschnitte B - D), zweitens auf dieser Basis wesentliche Probleme der gegenwärtigen Genossenschaftsforschung zu untersuchen (die Abschnitte E - F).

Um zu einem generellen Verständnis des Wesens und der Eigenart der Genossenschaftsforschung zu gelangen, muß von einer Makrotheorie kooperativer Unternehmung ausgegangen werden. Die Theorie, die die Voraussetzung für die nachfolgenden Ausführungen ausmacht, habe ich in meinem Buch "Den koope-

rativa verksamhetsformen" (Die kooperative Tätigkeitsform, 1986 a) entwickelt. Ziel dieser Arbeit (Den kooperativa verksamhetsformen) ist es, zu einem besseren Verständnis der Voraussetzungen kooperativer Unternehmungen in einer Gesellschaft der gemischten Wirtschaft westlicher Art zu gelangen. Dies erfordert die Identifizierung einer Anzahl Unternehmungseigenschaften und einer Anzahl Eigenschaften der gegebenen Gesellschaft, damit diese beiden Eigenschaftsmengen in verschiedenen Analysen einander gegenübergestellt werden können.

Um die Komplexität der heterogenen und diffusen Wirklichkeit zu handhaben und um die Gemeingültigkeit der Analysen zu gewährleisten, arbeite ich im Sinne Max Webers mit dem Begriff der Idealtypen. Es wird unterschieden zwischen drei Unternehmungsformen – kooperativen, kapitalgelenkten und staatsgelenkten – und drei Gesellschaftsformen in Reinkultur – ebenfalls kooperativen, kapitalgelenkten und staatsgelenkten.

Für jede der drei Unternehmungsformen und der drei Gesellschaftsformen identifiziere ich eine Anzahl charakteristischer Eigenschaften, in allem an die 300 Variablen. Es würde zu weit führen, sie alle hier darzustellen, aber eine Auswahl der zentralen Charakterisierungen sollte doch angeführt werden. Der Abbildung 1 kann entnommen werden, daß die verschiedenen Begriffe variierenden Mustern zugeordnet sind, einem Muster für jede der drei Tätigkeitsformen, wobei dieser Ausdruck sowohl Unternehmungsformen wie Gesellschaftsformen in sich schließt.

In der sozialwissenschaftlichen Literatur operieren mehrere Darstellungen mit verwandten Klassifizierungen. Zu den bekanntesten gehören Amitai Etzioni von Macht und Gehorsam und Kenneth Bouldings von Gesellschaftsorganisation und Gesellschaftsentwicklung (Etzioni, 1968 und 1975; Boulding, 1973 und 1978). Einige von diesen Klassifizierungen findet man in Abbildung 2.

**Abbildung 1: Unternehmungsformen mit Charakterisierung**

Charakteristika / Unternehmungsform	Genossenschaftliches Unternehmen	Kapitalgelenktes Unternehmen	Staatsgelenktes Unternehmen
Menschenbild	Sozialität; "wir"	Individualität; "ich"	Kollektivität; "sie", "man"
Zwischenmenschliche Relationen	Solidarität; Zusammenarbeit (cooperation)	Konkurrenz; Konflikt (conflict)	Unterwerfung; Lenkung (control)
Soziale Differenzierung	Zwischenposition; beschränkte Pluralität	Heterogenität; Pluralität	Homogenität Gleichschaltung
Ressourcenpotential des Individuums	Gewisse Ressourcenschwäche	Volle/große Ressourcstärke	Völlige Ressourcenschwäche
Zielerreichungsprinzip	Förderung	Selbsthilfe	Unterstützung
Ziel-, Ressourcen-, Machttyp	Sozial	Wirtschaftlich	Physisch (politisch)
Machtausübungstyp	Normative Macht	Belohnungsmacht	Zwangsmacht
Machtverteilung	Zwischenposition	Vollständige/gleichmäßige Machtverteilung	Vollständige Machtkonzentration
Koordinationsprinzip	Geplante feedback Koordination; geregelte Märkte	Feedback Koordination; Märkte	Geplante Koordination; zentrale Planung; Organisationshierarchie
Koordinationsmethode	Anpassung und Beeinflussung	Anpassung	Beeinflussung (Lenkung)
Führungsform	Demokratisch	Anarchistisch (laissez-faire)	Autokratisch (Diktatur)

**Abbildung 2: Begriffliche Entsprechungen der Unternehmungsformen**

Unternehmungs- form	Genossen- schaftliches Unternehmen	Kapitalgelenktes Unternehmen	Staatsgelenktes Unternehmen
Autoren			
Polanyi (1957)	Reciprocity	Market exchange	Redistri- bution
Sorokin (1957)	Idealistic culture	Sensate culture	Ideational culture
White & Lippitt (1960)	Democratic leadership	Laissez-faire leadership	Autocratic leadership
Etzioni (1975)	Normative power Moral involvement	Remunerative power Calculative involvement	Coercive power Alienated involvement
Boulding (1978)	Integrative system	Exchange system	Threat system
Ouchi (1979)	Clan	Market	Bureaucracy
Nelles et al (1981)	Informeller Sektor	Markt- sektor	Staats- sektor
Cujes (1982)	Integralism	Individualism	Collectivism

**Das kooperative Unternehmen** fußt auf Sozialität. Die Tätigkeit wird durch verschiedene Gruppen von Individuen ausgeübt. Den Individuen sind gewisse Ressourcenschwächen und Mängel in der Auffassung der eigenen Ziele eigen. Dies bewirkt, daß die Individuen auf eigene Faust keine besonders gute Erfüllung ihrer Ziele erreichen können. Durch Zusammenarbeit kann die Erfüllung dieser Zielsetzungen aber erhöht werden. Die Individuen vereinen ihre Ressourcen, verhelfen einander zu klareren Zielvorstellungen und können dann verschiedene Aktivitäten besser ausüben. Dadurch entstehen Zusammengehörigkeits- und Solidaritätsbeziehungen zwischen den Individuen ("Genossenschaftsgeist" - Draheim 1952). Durch die Zusammenarbeit werden die Individuen voneinander abhängig, und ein gewisses Bedürfnis nach übergeordneter Führung entsteht. Diese Führung wird von den Individuen selbst gehandhabt, entweder in Gruppen oder durch gewählte Vertreter - die ressourcenstärksten werden zur Handhabung der Führungsfunktionen gewählt. Dieses Abhängigkeitsverhältnis bringt es mit sich, daß die individuelle Handlungsfreiheit gewissermaßen durch soziale Rücksichtnahmen beschränkt wird - die Marktmechanismen werden zum Teil geregelt. Die Individuen werden nicht als völlig selbständig betrachtet, aber auch nicht als Elemente eines Kollektivs. Ihre Selbständigkeit wird dadurch beschränkt, daß sie Mitglieder eines sozialen Systems mit komplexen Interrelationen sind ("Homo Co-operativus" - Weuster 1986; Daudi & Sotto 1987).

**Das kapitalgelenkte Unternehmen** setzt Individualität voraus. Alle Aktivitäten werden von selbständigen Individuen ausgeübt, die eigene, persönliche Ziele haben und die über durchaus genügende Ressourcen verfügen. Keiner ist von dem anderen abhängig, alle kommen auf eigene Faust aus. Damit liegt weder ein Bedürfnis nach, noch die Möglichkeit für Lenkung von oben vor. Die zwischen den verschiedenen Aktivitäten nötige Koordination wird durch Marktmechanismen zustandegebracht. Die Koordination wird dadurch erzielt, daß sich die Individuen sukzessiv und kontinuierlich einander anpassen in einer Weise, die ihren eigenen Interessen dienlich ist. Keiner kann den anderen lenken, alle Angelegenheiten werden dadurch geregelt, daß man Belohnungen in Aussicht

stellt und gibt. Da vorausgesetzt wird, daß alle selbständig und stark sind, besteht kein Anlaß, Rücksicht auf die Interessen der anderen zu nehmen. Konkurrenz herrscht somit zwischen allen Individuen ("Homo Oeconomicus" - Weuster 1986). Dies bedeutet, daß die Individuen sich, jeder für sich, durchzusetzen versuchen.

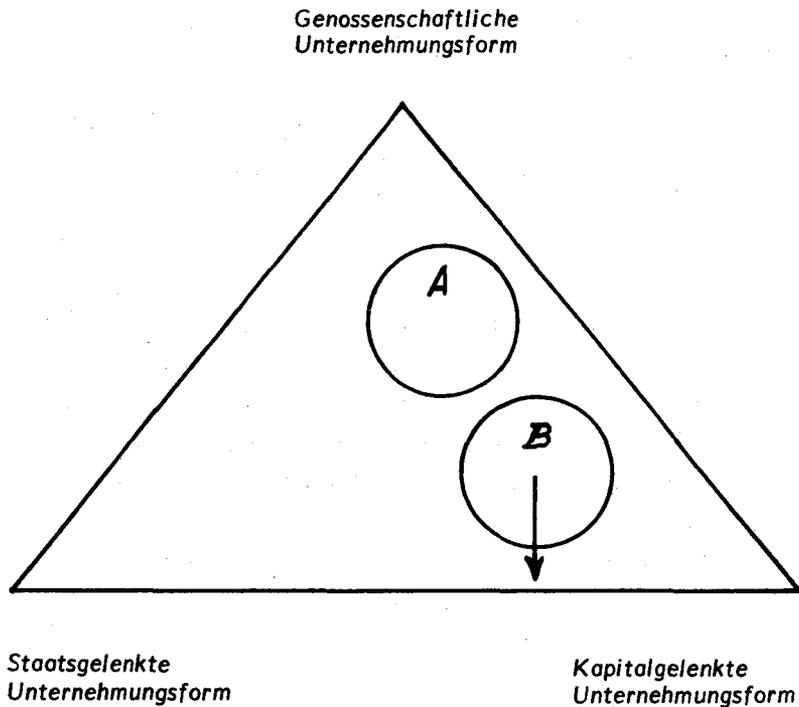
**Das staatsgelenkte Unternehmen** ist durch Kollektivität gekennzeichnet. Nicht die einzelnen Individuen, sondern das Kollektiv bilden den Ausgangspunkt aller Aktivitäten. Die Individuen sind äußerst ressourcenschwach und haben keine selbständigen Ziele. Sie können also nicht selbst die Initiative ergreifen, und sie können keine Handlungen auf eigene Faust ausführen. Stattdessen lenkt eine Machtelite jede Aktivitätsausübung. Das staatsgelenkte Unternehmen ist somit völlig zentralgelenkt. Die Machtelite ist überlegen an Ressourcenstärke und hat eine klare und vorgegebene Zielsetzung. Das Kollektiv unterwirft sich und wird von der Machtelite gelenkt, im Extremfall mittels physischer Zwangsmittel. Die Ambitionen der Machtelite, alles zu lenken und zu kontrollieren, bringen die Gleichschaltung aller Aktivitäten mit sich. Das Bürgerkollektiv ist von der Machtelite völlig abhängig, jede Unterstützung durch die politischen Interessen der Machtelite bedingt.

In der realen Welt existieren indessen weder Unternehmungsformen noch Gesellschaftsformen in Reinkultur. Stattdessen manifestieren sich alle Unternehmen und Gesellschaftssysteme der Wirklichkeit als Kombinationen von den drei Idealtypen mit Elementen von diesen in verschiedenen Proportionen. In jedem Unternehmen gibt es einen genossenschaftlichen Einschlag, einen kapitalgelenkten Einschlag und einen gewissen staatsgelenkten Einschlag, und dasselbe trifft für jedes Gesellschaftssystem der realen Welt zu.

Wie in der Abbildung 3 gezeigt, können alle Unternehmungsformen in Form eines Dreiecks abgebildet werden. Die Eckpunkte des Dreiecks geben die Idealtypen an, und die Fläche des Dreiecks umfaßt alle Kombinationsmöglich-

keiten. Auf diese Weise können jedes Unternehmen und jede Gesellschaftsform der realen Welt an irgendeinem Punkt der Fläche des Dreiecks angebracht werden. Mit diesen Kombinationsmöglichkeiten kann die Dreiteilung: genossenschaftliche, kapitalgelenkte und staatsgelenkte Unternehmungsform Anspruch darauf erheben, eine erschöpfende Beschreibung der einschlägigen Phänomene zu leisten. (Ähnliche Dreiecke unter anderem auch bei White & Lippitt, 1960, S. 135; Boulding, 1978, S. 30; Naess, 1981, S. 249.)

**Abbildung 3: Unternehmungsformen in graphischer Darstellung**



Der Kreis A der Abbildung 3 kann ein kooperatives Unternehmen, das in genossenschaftlicher Hinsicht mehr oder weniger entartet ist, vertreten (vgl. zum Beispiel B. Preuss, 1969, S. 56 über "Entartung"). Es weist also sowohl eine große Anzahl kooperativer als auch kapitalgelenkter Elemente auf und zugleich eine geringere Anzahl staatsgelenkter Züge, die jedoch deutlich zu erkennen sind. Es könnte sich um die Verbraucher-Genossenschaft von heute handeln. Der Kreis B kann die entsprechende Gesellschaftsform vertreten, wobei der Pfeil am Kreis B die heutige Entwicklung der Gesellschaft bezeichnet. Man sieht, daß die kapitalgelenkten und die staatsgelenkten Züge in der Gesellschaft stark dominieren und daß diese, vor allem die letzteren, weiterhin zunehmen.

Der Umstand, daß das kooperative Unternehmen und die Gesellschaft an getrennten Stellen des Dreiecks vorkommen, ist von eminenter Bedeutung. Man kann das folgendermaßen formulieren: Inkongruenz oder mangelnde Übereinstimmung zwischen den beiden liegt vor. Solche Inkongruenzen führen generell gesehen zu einer geringeren Erfüllung des Ziels und zu Problemen für die Implizierten. Indem die Implizierten versuchen, die Probleme zu lösen und die Erfüllung ihrer Zielsetzung zu verbessern, sind die Inkongruenzen änderungsfördernd.

Damit die Genossenschaft in die Lage kommen soll, ihre Probleme zu lösen und bessere Ergebnisse zu erzielen, müssen Vorkehrungen getroffen werden, die den Abstand zwischen ihr und der Gesellschaft reduzieren. Die Inkongruenz kann in zwei prinzipiell verschiedenen Verfahren reduziert werden. Entweder kann sich die Genossenschaft der sie umgebenden realen Welt anpassen, d. h. sie verzichtet zum Teil auf ihre kooperativen Eigenschaften und akzeptiert eine gewisse kooperative Entartung, oder man kann die Gesellschaft dazu bewegen, sich der Genossenschaft anzupassen.

## **B. DREI FORSCHUNGSFORMEN - IDEALTYPEN**

*Wie ich drei reine Unternehmungsformen unterscheide, schlage ich vor, entsprechend drei reine Forschungsformen zu unterscheiden. Es handelt sich um Modelle, die Paradigmen, Forschungsmilieu, Objekt-Forscherrelation, Zweck der Forschung, Lenkung der Forschung in sich schließen. Diese drei Forschungsformen sind Idealtypen, die in ihrer extremen Gestaltung nicht oder auf jeden Fall selten in der realen Welt zu finden sind. Die drei Forschungsformen können indessen kombiniert werden, wodurch eine Unmenge Mischformen entstehen, die den Forschungsprojekten, -milieus, -verfahren etc. der realen Welt entsprechen. Es läßt sich also auch hier ein Dreieckdiagramm wie in Abbildung 3 konstruieren mit den reinen Forschungsformen an den Eckpunkten und mit der Forschung der realen Welt innerhalb der Fläche des Dreiecks.*

*Die drei Forschungsformen nenne ich Sozialitäts-, Individualitäts- und Kollektivitätsforschung. Diese Bezeichnungen besagen, daß zwischen den Forschungsformen und den Unternehmungsformen eine direkte Parallelität besteht; dies geht auch aus der Darstellung der Eigenschaften der Forschungsformen im nächsten Abschnitt hervor. Die Beschreibung der Idealtypen der Forschungsformen und der Unternehmungsformen fußt letzten Endes auf identischen Voraussetzungen, aber hier können die Forschungsformen als von den Unternehmungsformen, wie diese im vorhergehenden Abschnitt beschrieben wurden, hergeleitet werden.*

*Ganz explizit ist die Parallelität wie folgt: Der Sozialitätsforschung sind charakteristische Eigenschaften eigen, die mit den Bedürfnissen innerhalb der Genossenschaft übereinstimmen; die Individualitätsforschung ist so gestaltet, daß sie der kapitalgelenkten Unternehmung angemessen ist; die Kollektivitätsforschung besitzt Eigenschaften, die den Ansprüchen der staatsgelenkten Unternehmung entsprechen.*

Diesen Formulierungen kann entnommen werden, daß das im vorhergehenden Abschnitt erwähnte Kongruenzprinzip auch hier von zentraler Bedeutung ist. Tendenziell besteht Übereinstimmung zwischen Unternehmungsform und Forschungsform. Andere Kongruenzen sind aber auch wichtig: Zwischen der Forschung und Elementen ihrer umgebenden realen Welt, wie auch zwischen verschiedenen Elementen des Forschungssystems, sollte Übereinstimmung vorliegen. Sowohl für den Forscher als auch für seine Untersuchungsobjekte ist die gute Kongruenz eine unabdingbare Voraussetzung für die hohe Erfüllung der Zielsetzung. Der Forscher und sein Untersuchungsobjekt sollen einander verstehen können; die Forschungsergebnisse sollten derart sein, daß sie als wertvoll empfunden werden; die Probleme des Untersuchungsobjektes sollen vom Forscher als essentiell betrachtet werden; die Forschungsmethoden sollten den Voraussetzungen des Untersuchungsobjektes angepaßt sein, usw..

Das soeben Angeführte impliziert aber keine Gesetzmäßigkeit. Vielmehr sind in der realen Welt Inkongruenzen in der Forschung allgemein verbreitet. Sie äußern sich darin, daß die Forschungsarbeit und die Forschungsergebnisse vom Forscher und/oder seinem Untersuchungsobjekt als unzufriedenstellend empfunden werden, zum Beispiel der Umstand, daß Problem und Methode nicht miteinander übereinstimmen, daß Theorie und Daten nicht zusammenpassen oder daß die Forschungsergebnisse als sinnlos betrachtet werden.

Den Grad der Übereinstimmung zwischen einem Forschungsprojekt und dessen Untersuchungsobjekt festzustellen, ist keine leichte Aufgabe, da sich nur mit Schwierigkeiten feststellen läßt, in welchen Proportionen die Elemente der reinen Forschungsformen und Unternehmungsformen im Projekt und im Untersuchungsobjekt vorhanden sind. Die Wirklichkeit ist stets komplex und heterogen. So können zum Beispiel, was die Unternehmungsform betrifft, Unterschiede zwischen den verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens und zwischen den verschiedenen Angestellten des Unternehmens wie auch zwischen Unternehmungen und zwischen Branchen vorhanden sein.

Als hypothetisches Beispiel sei ein Unternehmen, das gewöhnlich als koopera-

tiv gilt, gewählt. Weil dieses Unternehmen in einer Gesellschaft funktioniert, die durch das Vorkommen von sowohl kapitalgelenkten als auch staatsgelenkten Eigenschaften gekennzeichnet ist, muß das Unternehmen auch solche Eigenschaften in seine Unternehmungsform einbeziehen. Um lebensfähig zu sein, muß sich das kooperative Unternehmen also einer nicht-kooperativen Wirklichkeit anpassen. Dies bedeutet generell gesehen, daß das Unternehmen nicht mit der reinen Sozialitätsforschung gedient ist, sondern mit einer Forschung, die gewisse Elemente der Individualitäts- und Kollektivitätsforschung einschließt. Die bedeutenden kooperativen Einschlüsse in der Unternehmungsform müssen aber implizieren, daß der Sozialitätsforschung ein großer Anteil eingeräumt wird, besonders im Vergleich zu dem Forschungsbedarf solcher Unternehmungen, die gewöhnlich als kapitalgelenkt oder staatsgelenkt betrachtet werden.

Um gewisse Probleme des als Beispiel gewählten Unternehmens, zum Beispiel in bezug auf Mitgliedsdemokratie oder Mitbestimmung der Mitarbeiter zu lösen, empfiehlt sich eine Forschung, die fast nur durch Sozialitätszüge charakterisiert ist - es handelt sich ja hier um eine Problematik, die durch soziale Ziele und Mittel, durch Zusammenarbeit und Solidarität, durch gegenseitige Anpassung, durch das Förderungsprinzip usw. gekennzeichnet ist. Handelt es sich dagegen um ein Problem wie die Sortimentszusammensetzung, sollten wahrscheinlich Elemente der Individualitätsforschung mit etwas größerem Gewicht einbezogen werden. Forschungsprojekte mit einem größeren Einschlag von Kollektivitätsbezügen können für das Unternehmen relevant sein, falls es sich um Führungsprobleme handelt.

Die beiden anderen Paare von Forschungsformen und Unternehmungsformen können auf genau dieselbe Weise abgehandelt werden. Für hauptsächlich kapitalgelenkte Unternehmungen bietet die Forschung mit vorherrschenden Individualitäts-Charakteristika die beste Möglichkeit, für gewisse Problemtypen können aber Sozialitätsforschung und Kollektivitätsforschung in höherem Grade einbezogen werden. Dasselbe trifft für hauptsächlich staatsgelenkte Unternehmungen und Kollektivitätsforschung zu.

Gemeinsam für diese kleinen Beispiele gilt die Forderung, daß ziemlich hohe Kongruenz zwischen dem Forschungsprojekt und dem untersuchten Phänomen in Termen der Forschungs- und Untersuchungsformen bestehen muß. Was das Studium der kooperativen Wirklichkeit betrifft, sollte die Forschung stets von der Sozialitätsforschungsform dominiert sein, der exakte Anteil variiert aber, abhängig von den Eigenschaften des Untersuchungsobjektes und des Forschungsproblems in der spezifischen Situation.

Geringfügigere Inkonsequenzen können jedoch vorkommen, und ihnen kann sogar ein positiver Wert zugeschrieben werden. Zum Beispiel ist es denkbar, daß ein Forscher seine Untersuchung eines kooperativen Unternehmens bewußt sozialitätsbetonter gestaltet als es Problem und Untersuchungsobjekt eigentlich verlangen. Dadurch könnte der Forscher den Effekt erzielen, daß er das Unternehmen dazu bewegt, stärker kooperativ orientiert zu werden, d. h. er kann dazu beitragen, die kooperativen Charakteristika des Unternehmens zu stärken (siehe auch Abschnitt F).

Die Ausführungen dieses Abschnittes besitzen generelle Gültigkeit, sie kommen aber in der Grundlagenforschung nicht so deutlich zum Ausdruck wie in der angewandten Forschung (Machlup, 1980, Kap. 4). Dies beruht darauf, daß das Hauptargument dies oben Angeführten die Affinität zwischen Forscher und Untersuchungsobjekt betrifft, und in dieser Beziehung unterscheiden sich die beiden Forschungstypen. Es liegt in der Natur der angewandten Forschung, daß die Forscher kontinuierlichen und engen Kontakt mit der im Konkretefall untersuchten Wirklichkeit haben. Dies bringt mit sich, daß der Forscher große Möglichkeiten und gute Gründe hat, sich der ihn umgebenden realen Welt weithin anzupassen. Daraus ergibt sich ein Optimum an Kongruenz zwischen der angewandten Forschung und der realen Welt - zwischen Forschungsform und Unternehmungsform.

Die Grundlagenforschung erfolgt in einer anderen Zielgruppenstruktur. Ihre Abnehmer sind häufig andere Grundlagenforscher, viele Ausüßer der angewandten Forschung, Studenten und andere mehr. Diese Zersplitterung kann zur

*Folge haben, daß sich die Grundlagenforschung etwas von den Charakteristika der untersuchten Wirklichkeit distanziert. Man neigt dazu, sich stattdessen nach innen in einer Forschergemeinschaft zu orientieren, wo dann unterschiedliche Typen von Beziehungen, Normen und Traditionen entstehen. Es ist deshalb nicht zu erwarten, daß in allen Fällen die gleiche hohe Kongruenz zwischen der Forschungsform der Grundlagenforschung und der Unternehmungsform des untersuchten Phänomens herrscht. Ein gutes Beispiel dafür bietet die Volkswirtschaftslehre, in der das Forschungsmilieu oft deutliche Kollektivitätszüge aufweist, obwohl Individualitäts-Charakteristika bei den Untersuchungsobjekten vorausgesetzt werden (Andersen et al. 1984, S. 88 ff.).*

### **C. DIE CHARAKTERISTIKA DER FORSCHUNGSFORMEN**

*Nachdem im vorhergehenden Abschnitt eine Darstellung des Begriffes "Forschungsformen" gegeben wurde, folgen hier Beschreibungen von Idealtypen der identifizierten drei Forschungsformen. Die Abbildung 4 faßt den Inhalt des Abschnittes zusammen.*

#### **1. Objekt und Zweck der Forschung**

*Gegenstand der Sozialitätsforschung sind soziale Phänomene. Sie rückt den Menschen, und zwar den ganzen Menschen, ins Zentrum des Interesses. Sie interessiert sich für die Wohlfahrt, spezifisch und ganzheitlich. Sie betrachtet den Menschen in einer sozialen Perspektive und zieht dabei auch ökologische Aspekte heran. Aus der Ganzheitsperspektive folgt, daß dem sozialen Zusammenspiel große Bedeutung beigemessen wird. Jeder Mensch verfügt über eine Vielfalt persönlicher Beziehungen zu anderen Menschen, und diese Beziehungen bewirken, daß sich das Untersuchungsobjekt als Gruppen, Interaktion, Abhängigkeiten und dergleichen manifestiert - kurz als Sozialität. Daß die Soziali-*

**Abbildung 4: Charakteristika der Forschungsformen**

Charakteristika / Forschungsform	Sozialitätsforschung	Individualitätsforschung	Kollektivitätsforschung
a) Objekt und Zweck der Forschung	Soziale Phänomene; Wohlfahrt	Wirtschaftliche und technologische Phänomene; Effektivität, Expansion	Politische Phänomene; Lenkung und Kontrolle
b) Paradigma	Holistisch-dialektisch; Muster, Verständnis	Analytischer Reduktionismus; Kausalität	Wechselnd
c) Beziehung zwischen Forscher und Untersuchungsobjekt	Soziale Interaktion; Aktionsforschung; Prozeßbetonung	Mechanistische Betrachtungsweise; Objektivierung; Bericht als Produkt	Formalistische Betrachtungsweise; Objektivierung
d) Motivation des Forschers	Soziale Motive; Gemeinschaft; Engagement	Individuelle Motive; Belohnungen finanzieller oder persönlicher Art	Politische Motive; Pflicht; Autoritätsglaube, Zwang
e) Charakter des Forschungsmilieus	Zusammengehörigkeit; Gemeinschaftsgeist	Selbständigkeit; Konkurrenzmentalität	Unterwerfung; Autoritätsgesinnung
f) Charakter der Forschungstätigkeit	Mäßiger Umfang; Problemorientierung, Anpassung an die Situation; Interdisziplinarität	Großer Umfang; Pluralismus, Dynamik; Spezialisierung	Geringerer Umfang; Gleichschaltung

tätsforschung an der sozialen Wirklichkeit orientiert ist, verhindert jedoch nicht, daß man auch wirtschaftliche, technologische, politische und juristische Phänomene untersucht, diese werden aber dann in einer sozialen Perspektive betrachtet. Das Entscheidende ist zum Beispiel nicht der wirtschaftliche Ertrag einer bestimmten Handlung, sondern alle Konsequenzen der Handlung für die Beteiligten, wobei die wirtschaftlichen nur einen Teil davon ausmachen.

Innerhalb der Individualitätsforschung sind wirtschaftliche und technologische Fragen primär. Diese Forschung zielt letzten Endes auf Expansion, Entwicklung, Effektivität, Rationalität, materiellen Standard, Wirtschaftlichkeit usw.. Soziale Angelegenheiten an sich interessieren nicht, aber trotzdem werden menschliche und zwischenmenschliche Angelegenheiten zum Gegenstand mancher Forschung gemacht, weil sie wichtige Mittel, aber zugleich auch Restriktionen für die wirtschaftliche und technologische Tätigkeit ausmachen.

Der Kollektivitätsforschung ist eine ähnliche instrumentelle Betrachtung der sozialen Wirklichkeit eigen. Diese Forschung ist vor allem auf politisch-juristische Angelegenheiten (im weitesten Sinne) abgestellt, weil sie es auf Lenkung und Kontrolle der Menschen absieht. Den Ausgangspunkt bildet demnach nicht die eigene Situation des Menschen; stattdessen bestimmen die Lenkungsinteressen der herrschenden Machtelite die Perspektive der Forschung. Unter diesen Lenkungsinteressen dominieren die politischen, religiösen oder andere Ideologien, die somit die ganze Forschungstätigkeit mit ihren Ideen durchsetzen.

## **2. Paradigmen**

Das Paradigma der Sozialitätsforschung kann als holistisch-dialektisch charakterisiert werden. Man betrachtet gleichzeitig den einzelnen Menschen und seine Interessen und Eigenschaften, die soziale Gruppe und ihre Funktion und Struktur und die ganze Gesellschaft und ihre Entwicklung und Gestaltung. Wenn man sich auf nur eine Ebene beschränkt, ist es nicht möglich, zu einer

tieferen Erkenntnis der Dinge zu kommen. Zwischen den verschiedenen Ebenen gibt es so viele, starke und komplexe Bindungen, daß man die Ganzheit und Teilbereiche davon und vor allem das Zusammenspiel zwischen der Ganzheit und den Teilbereichen gleichzeitig analysieren muß. Dementsprechend gibt es dialektische Bindungen zwischen Strukturen und Prozeß, zwischen Sprache/Wissen/Wissenschaft und den Phänomenen sowie zwischen Forscher und Untersuchungsobjekt.

Das Wissen, das man auf diese Weise erwirbt, wird nicht als sicher und endgültig betrachtet. Das Entscheidende ist, einen Beitrag zum Verständnis und zur Erkenntnis von Sachverhalten zu leisten. Es geht darum, den untersuchten Phänomenen Inhalte und Bedeutungen abzugewinnen und Systeme, Muster und Zusammenhänge festzustellen und zu schaffen (vgl. Dülfer 1981).

In der Individualitätsforschung ist die Auffassung der Wirklichkeit atomistisch und mechanistisch, und das vorherrschende Paradigma kann man mit dem Terminus "analytischer Reduktionismus" bezeichnen. Die Forscher betrachten hier ihre Untersuchungsobjekte als Konstruktionen, auch wenn sie die soziale Wirklichkeit untersuchen. Um zur Erkenntnis des Wesens eines bestimmten Phänomens zu kommen, kann und sollte man dessen Bestandteile unterscheiden, und diese Bestandteile können dann in kleinere Komponenten aufgespalten werden usw.. Wenn es gelingt festzustellen, welche Bestandteile vorhanden und woraus sie zusammengesetzt sind, hat man die Ganzheit erkannt. Die Beziehungen zwischen den Bestandteilen sind vor allem Kausalitätszusammenhänge. Die so erworbene Einsicht hat einen absoluten Charakter. Man legt deshalb großen Wert auf die formale empirische Überprüfung der Forschungsergebnisse.

Das Paradigma der Kollektivitätsforschung läßt sich nicht eindeutig feststellen - es wechselt gemäß der Ambitionen der Machtelite und nach den Eigenschaften der Angehörigen der Gesellschaft. Findet zum Beispiel die Staatsgewalt, daß man mit Hilfe von materiellen Inzitanten die Bürger des Staates am besten lenken kann, wird das Paradigma ein atomistisch-reduktionistisches;

sofern ideologischer Propaganda den Vorzug gegeben wird, kann das Paradigma als "eklektisch" bezeichnet werden. Konkrete Beispiele seien ein Sozialermittlungsinstitut (das Paradigma kann hier je nach den Wünschen des Auftraggebers wechseln) oder ein von dem Professor dominiertes Universitätsinstitut (entscheidend für die Paradigmenwahl der Mitarbeiter ist hier der Standpunkt, den der Institutsleiter vertritt).

Die Erkenntnisentwicklung der Kollektivitätsforschung erfolgt im Rahmen eines einheitlichen, zentral festgelegten Normenkomplexes – juristisch, politisch, religiös, ethisch, usw.. Die Erkenntnisse werden deshalb nicht gemäß einer Wahrheitsskala eingeschätzt, sondern danach, ob sie mit der herrschenden Ideologie in Übereinstimmung sind und diese unterstützen. Das impliziert auch, daß der Inhalt und die Voraussetzungen dieser Ideologie nicht zum Gegenstand der Erforschung gemacht werden können.

### **3. Die Beziehungen zwischen dem Forscher und seinem Untersuchungsobjekt**

Da soziale Phänomene Gegenstand der Sozialitätsforschung sind, betrachtet der Forscher hier seine eigene Tätigkeit in sozialen Termen. Dies bedeutet, daß die soziale Dimension auch die Beziehung Forscher – Untersuchungsobjekt dominiert. Die Untersuchungsobjekte sind keine entpersonifizierten Erscheinungen, sondern Mitmenschen, mit denen der Forscher interagiert (weshalb der Terminus **Untersuchungsobjekt** hier eigentlich inadäquat ist).

Die Interaktion zwischen dem Forscher und seinem Untersuchungsobjekt ist in allen Phasen des Projektes von großer Bedeutung. Der Zweck der Forschungsarbeit besteht nicht darin, einen Bericht zu erstellen, den die Untersuchungsobjekte lesen und verwenden können, wenn sie das wollen oder können, sondern darin, den Untersuchungsobjekten irgendwie beizustehen. Aufgabe des Forschers ist nicht, fertige Problemlösungen aufzuzeigen, sondern auf verschiedene Weise, unter anderem durch alternative Lösungsvorschläge den Untersuchungsobjekten zu helfen, so daß sie ihre eigenen Probleme bestmöglich auf

eigene Faust lösen können. Dies setzt voraus, daß der Forscher bei der Planung des Projektes und in der einleitenden Phase Rücksicht auf die Interessen, das Engagement, die Vorkenntnisse und andere charakteristischen Eigenschaften der Untersuchungsobjekte nimmt, damit die Probleme und Methoden der Untersuchung mit den Voraussetzungen der Untersuchungsobjekte übereinstimmen. Problemformulierungen, Abgrenzungen, Wahl des Bezugsrahmens, Beschlüsse in bezug auf Analysetechniken sollten alle in Zusammenarbeit mit den Untersuchungsobjekten erfolgen, obwohl der Forscher selbst letzten Endes für alles die Verantwortung trägt. Aber auch in späteren Phasen des Projektes und besonders beim Abschluß des Projektes ist das Zusammenspiel von Forscher und Untersuchungsobjekt von Bedeutung, da Einüben und Motivation wichtige Effekte der Forschungsarbeit ausmachen (vgl. Fromm 1979, S. 37 ff über aktives, engagierendes Einüben kontra passives, mechanisches Einüben).

Der Forscher und sein Untersuchungsobjekt sowie die Kenntnisse, Interessen und andere Eigenschaften der beiden Beteiligten werden also als ein System betrachtet, d. h. alle Elemente sind in einer komplexen Weise mit einander verbunden und müssen deshalb aufeinander und auf das Ganze abgestimmt sein. Der Forscher kann deshalb nicht seine Arbeit, zum Beispiel Problemformulierung, Abgrenzungsbeschlüsse oder Methodenwahl isoliert von den Untersuchungsobjekten betrachten. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit fußen ebenfalls auf einem Systemgedanken.

Die Individualitätsforschung ist dadurch gekennzeichnet, daß der Forscher und sein Untersuchungsobjekt selbständige und isolierte Einheiten sind. Soziale Bindungen oder eine soziale Gemeinschaft sind nicht vorhanden. Für den Forscher sind die Untersuchungsobjekte eben Objekte. Alle Beschlüsse in bezug auf die Gestaltung und Durchführung des Projektes werden vom Forscher allein gefaßt. Der Forscher vermittelt dann seine Ergebnisse in Form eines Berichtes, und es wird den Lesern überlassen, diesen auszuwerten. Der Bericht ist einer Ware mit einem gewissen Wert auf dem Markt vergleichbar. Wie der Bericht verwendet wird, ist an sich ohne Bedeutung für den Forscher; das Entscheidende ist, daß der Bericht zur Erfüllung seiner persönlichen Zielsetzung beiträgt.

Die Kollektivitätsforschung wird auf Antrag oder im Auftrag einer übergeordneten Organisationshierarchie durchgeführt. Die Arbeit des Forschers besteht darin, das in Auftrag gegebene Projekt wie vorgegeben und mit den erwünschten Ergebnissen durchzuführen. Seinen Untersuchungsobjekten gegenüber nimmt der Forscher eine neutrale, entpersonalisierte und fremde Haltung ein. Dieselbe neutrale, unengagierte Einstellung bringt er auch dem eigenen Forschungsprojekt und dem Forschungsbericht entgegen. Die Ergebnisse der Untersuchung sind für den Auftraggeber nützlich und verwertbar, und nur nach der Einschätzung seiner Leistung durch den Auftraggeber erhält der Forscher eine Belohnung.

#### **4. Motivation des Forschers**

Das soziale Zusammenspiel, das die Beziehung des Sozialitätsforschers zu seinem Untersuchungsobjekt kennzeichnet, setzt eine besondere Motivationsstruktur beim Forscher voraus. Damit der Forscher gewillt und fähig sein soll, sein Projekt in Interaktion mit den Untersuchungsobjekten durchzuführen und überhaupt soziale Probleme als ein interessantes und wichtiges Forschungsgebiet zu betrachten, muß er notwendigerweise Eigenschaften wie Teilnahme, Verantwortung, Gemeinschaft und Solidarität hoch einschätzen. Was den Sozialitätsforscher motiviert, sind also keine persönlichen Vorteile, sondern die Genugtuung, an der Lösung von in seinen Augen wichtigen sozialen Problemen teilhaft sein zu dürfen.

Für den Forscher, der sich mit Projekten der Individualitätsforschung beschäftigt, besteht die Motivation in persönlichen Belohnungen verschiedener Art. Es kann sich um Honorare, Karriereaussichten, Ansehen und Prestige und dergleichen handeln. Seiner individualistischen Lebensauffassung gemäß arbeitet er auf eigene Faust und für sich selbst. Daß seine Untersuchungsobjekte zum großen Teil aus Menschen bestehen, berührt ihn nicht persönlich.

Die Einstellung des Kollektivitätsforschers bestimmen Pflichtgefühl und Auto-

ritätsglauben, eventuell auch verschiedene Zwangsmittel. Er engagiert sich nicht für seine Untersuchungsobjekte und ist nicht durch Aussicht auf persönlichen Gewinn motiviert. Stattdessen arbeitet er pflichtschuldig, schematisch und unreflektiert an den Forschungsprojekten, die ihm vorgelegt werden, und mit den Methoden, die vorgeschrieben sind. Der Forscher ist sich dessen wohlbewußt, daß für den Fall, daß seine Arbeit der Leitung mißfällt, die Mittel für sein Projekt abgedrosselt werden und er selbst eventuell entlassen wird.

##### **5. Charakter des Forschungsmilieus**

Wie der Sozialitätsforscher in ständiger sozialer Interaktion mit seinen Untersuchungsobjekten steht, hat er auch engen Kontakt zu anderen Sozialitätsforschern. Der Verkehr mit diesen Forschern ist von dem gemeinsamen Normenkomplex geprägt, das Wertung wie Solidarität, gegenseitige Unterstützung und Gemeinschaftsgeist umfaßt. Das bringt mit sich, daß die Sozialitätsforschung im Gruppenmilieu gedeiht, wo alle implizierten Forscher auf denselben oder ähnlichen Prämissen arbeiten.

Die Individualitätsforschung wird von Forschern betrieben, denen persönliche Vorteile als Triebkraft für ihr Handeln dienen. Jeder arbeitet ohne Kooperation mit anderen an seinem Projekt. Erfahrungsaustausch zwischen den Forschern ist nicht eingeplant, auch und besonders nicht während der Projektarbeit. Bei den Forschern entsteht eine Konkurrenzmentalität, vor allem in bezug auf Karrierenstellen, lohnende Projekte, Ansehen und andere Belohnungen.

Die Kollektivitätsforschung erfolgt in autoritätsgelenkten Forschungsmilieus. An der Forschungsinstitution gibt es einen formalen und realen Leiter, der alle Forschungsaktivitäten kontrolliert.

## 6. Charakter der Forschungstätigkeit

Die Entwicklung der Sozialitätsforschung bestimmen die sozialen Probleme, die verschiedenen Personen und Organisationen haben, - sie kann also als problemorientiert bezeichnet werden. Dies bedeutet, daß die Forschungstätigkeit nur einen mäßigen Umfang hat. Der wissenschaftliche "Werkzeugkasten" setzt sich durch eine nicht sehr große Anzahl von Theorien, Modellen und Techniken zusammen. Dafür hat dieses "Werkzeug" einen ziemlich unscharfen Charakter. Die Forschungsarbeit betont Anpassung an die Situation, was einen anpassungsbaren Begriffsapparat und interdisziplinäre Verfahren erfordert (Patera & Zacherl, 1980).

Die Triebkräfte der Individualitätsforschung sind so beschaffen, daß diese Forschung einen großen Umfang erreicht und sich nach allen Richtungen hin entwickelt. Teils kommt die in der Gesellschaft vorherrschende Zuwachsideologie auch in der Forschungstätigkeit zum Ausdruck - die Forscher verlangen und bekommen auch mehr Geld, mehr Dienststellen usw.. Teils muß die Forschung, um einen finanziellen Zuwachs zu sichern, kontinuierlich neue Produkte, neue Produktionstechniken, neue Verwaltungsprinzipien usw. erzeugen. Teils liegt es im Interesse der einzelnen Forscher, viel und wertvolle Forschung zu produzieren, um dadurch ihre Chancen auf persönliche Belohnungen zu verbessern. Die Forscher suchen deshalb neue, entwicklungsfähige Forschungsverfahren und Methoden. Die verschiedenen Fachbereiche tendieren, auf diese Weise noch mehr aufgespalten zu werden.

Da die Kollektivitätsforschung zentral gelenkt wird und ziemlich homogene Probleme, nämlich Lenkung und Kontrolle, behandelt, erfolgt sie mit einem beschränkten und einheitlichen Repertoire an Modellen und Methoden. Es gibt eine Machtelite, die ein extrem ressourcenschwaches Kollektiv lenkt, und das primäre Interessen der Machtelite besteht darin, ihre Position aufrechtzuerhalten und zu verstärken. Infolgedessen strebt man, d. h. besonders die große Masse der Bevölkerung, nicht in größerem Ausmaß die Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens an. Die Forschungstätigkeit hat einen beschränkten Umfang.

#### D. DER BEGRIFF DER GENOSSENSCHAFTSFORSCHUNG

Die Genossenschaftsforschung wird, was die eigentliche Erforschung der genossenschaftlichen Tätigkeit und die Forschung mit genossenschaftlichem Ausgangspunkt betrifft, als ein empirischer Begriff (Realtypenbegriff) verstanden. Sie ist zwar nicht identisch, aber jedoch verwandt mit der der Sozialitätsforschung, die zu den Idealtypen gehört und die also ein theoretischer Begriff ist. Die Sozialitätsforschung bildet eine Parallele zu dem Idealtyp der reinen kooperativen Tätigkeit, während die Genossenschaftsforschung eine Parallele zu der faktischen kooperativen Tätigkeit ausmacht. Wenn die beiden Begriffe in ein Dreieckdiagramm eingetragen werden, wie in Abbildung 3 gezeigt, fällt die Sozialitätsforschung in die Spitze des Dreiecks, während die Genossenschaftsforschung die obere Hälfte des Dreiecks deckt.

Wie die kooperativen Unternehmungen der realen Welt nicht der reinen Unternehmungsform entsprechen, kann die Genossenschaftsforschung also auch nicht mit der Sozialitätsforschung gleichgesetzt werden. Die kooperativen Unternehmungen der realen Welt weisen in ihrer faktischen Unternehmungsform bestimmte kapitalgelenkte und bestimmte staatsgelenkte Elemente auf, und dementsprechend gibt es in der Genossenschaftsforschung bestimmte, aber wechselnde Einschläge der Individualitätsforschung und der Kollektivitätsforschung.

Mit annähernder Exaktheit anzugeben, in welchen Proportionen die drei Forschungsmodelle in Reinkultur in der Genossenschaftsforschung enthalten sind, ist nicht möglich; ebenso unmöglich ist es, generell zu sagen, daß die kooperativen Unternehmungen aus bestimmten Anteilen der drei Unternehmungsformen in Reinkultur bestehen. Man kann deshalb die Genossenschaftsforschung nur sehr vage charakterisieren - es handelt sich um eine Mischform, in der alle drei Forschungsformen enthalten sind, jedoch so, daß die Sozialitätsforschung gegenüber den beiden anderen überwiegt; mit anderen Worten: Die Kooperationsforschung ist ein relativer Begriff. Der Übergang zwischen Kooperationsforschung und Nicht-Kooperationsforschung ist fließend.

## **E. GENOSSENSCHAFTSFORSCHUNG KONTRA FORSCHUNG ÜBER DIE GENOSSENSCHAFT**

*Alle Genossenschaftsforschung dreht sich um genossenschaftliche Tätigkeit, dagegen kann alle Forschung über genossenschaftliche Tätigkeit nicht als Genossenschaftsforschung anerkannt werden. Um als Genossenschaftsforschung bezeichnet zu werden, muß das Projekt einen Beitrag zum Verständnis der genossenschaftlichen Tätigkeit gerade in ihrer Eigenschaft als Kooperative leisten. Die Untersuchung über ein genossenschaftliches Unternehmen kann also nicht als Genossenschaftsforschung bezeichnet werden, wenn der Forscher vom genossenschaftlichen Gepräge des Unternehmens absieht und stattdessen das Unternehmen als ein "gewöhnliches" Unternehmen mit Eigenschaften vor allem kapitalgelenkter und staatsgelenkter Art betrachtet.*

*Im Dreieckdiagramm (Abbildung 3) findet man die Genossenschaftsforschung im oberen Teil des Dreiecks. Ein Projekt, das im unteren Teil der Dreieckfläche figuriert, kann nicht als Genossenschaftsforschung bezeichnet werden, auch nicht, wenn das Untersuchungsobjekt eventuell eine genossenschaftliche Unternehmung sein sollte. Genossenschaftsforschung setzt somit voraus, daß der Forscher wenigstens zum großen Teil sein Projekt auf einer genossenschaftlichen Grundlage aufbaut, d. h. daß er von einer genossenschaftlichen Theorie ausgeht und angemessene Analysemethoden wählt.*

*Es gibt viele Untersuchungen über genossenschaftliche Unternehmungen, in denen der Forscher nicht die genossenschaftlichen Charakteristika beachtet, sondern stattdessen seine Untersuchungsobjekte als "gewöhnliche" Unternehmungen betrachtet, d. h. Unternehmungen mit einer Mischung von kapitalgelenkten und staatsgelenkten Eigenschaften. Er wird dann als Instrumente Theorien und Methoden der üblichen nicht-kooperativen Theoriebildung verwenden. Eventuell kann er auch einige von den offenkundigeren Teilen der kooperativen Theorie mit einbeziehen, aber dann nur oberflächlich.*

*Der Umstand, daß Forscher mitunter genossenschaftliche Unternehmungen untersuchen, ohne die Prinzipien der Genossenschaftsforschung zu applizieren, kann Konsequenzen haben, die aus genossenschaftlicher Sicht unglücklich sind:*

- *Wenn der Verfasser praktische Konklusionen zieht oder wenn sein Forschungsbericht den Leser zu entsprechenden Konklusionen veranlaßt, wird er Ratschläge geben, die dem genossenschaftlichen Unternehmen schaden. Die Ratschläge und die Empfehlungen, die den Entscheidungsfindern des Unternehmens, den Vereinsmitgliedern, dem Betriebsrat, Vertretern der Behörden und anderen gegeben werden, sind so beschaffen, daß sie, wenn sie zu Maßnahmen führen, den genossenschaftlichen Bestrebungen entgegenwirken. Die Unternehmungen entarten aus genossenschaftlicher Sicht noch mehr, und zwar unnötigerweise, und ihre Umgebung wird weniger genossenschaftsorientiert.*
  
- *Wenn die Untersuchung sonst von guter Qualität ist, kann sie andere Forscher, denen Einsicht in das Wesen der genossenschaftlichen Forschung abgeht, beeinflussen. Diese Forscher gelangen damit zu einer falschen Auffassung von dem, was genossenschaftliche Unternehmung heißt und wie diese erforscht werden sollte. Durch die Weiterführung der Projekte dieser anderen Forscher könnte das Einbußen des genossenschaftlichen Gepräges der betreffenden Unternehmungen verstärkt werden. Es könnte sogar eine ganze Forschungstradition entstehen, die ausgehend von nicht-kooperativen Standpunkten kooperative Unternehmungen untersuchen (siehe Nilsson 1986 b, über die heutige deutsche Genossenschaftsforschung).*

*Wenn der mit Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsforschung weniger vertraute Forscher kooperative Unternehmungen untersucht und auf der Basis seiner Untersuchung den Praktikern Ratschläge und Anweisungen gibt, besteht die Gefahr, daß er Problemlösungen vorlegt, die viel zu eng formuliert und viel zu kurzfristig sind. Er betont z. B. die wirtschaftlichen Ziele des kooperativen Unternehmens, übersieht aber dabei, daß es ein übergeordnetes Wohlfahrtsziel gibt. Er unterstreicht die Anpassung des Unternehmens an die es*

umgebende reale Welt (was kooperative Entartung bedeutet), beachtet aber nicht die Beeinflussung der Gesellschaft in kooperative Richtung durch das Unternehmen. Er interessiert sich für die Probleme der angestellten Betriebsleitung und beachtet nicht die Existenz einer Vereinsmitgliedschaft, die einen demokratischen Einfluß ausübt. Er neigt dazu, die Rolle der Vereinsmitglieder zu unterschätzen, um sich auf die funktionellen Tauschrollen (Käufer, Lieferant, usw.) zu konzentrieren.

## F. WEGE UND IRRWEGE DER GENOSSENSCHAFTSFORSCHUNG

Die Ausführungen des vorliegenden Aufsatzes geben Anlaß zu Konklusionen auf verschiedenen Ebenen - teils auf einer theoretischen und prinzipiellen, teils auf einer konkreten und spezifischen Ebene. Ersteres bezieht sich auf die speziellen Kennzeichen der Genossenschaftsforschung in bezug auf Problemstellung, Methoden, Forschermotivation usw.. Es handelt sich also um die besonderen Kennzeichen begrifflicher Art der Genossenschaftsforschung. Letzteres bezieht sich auf die Frage, wie diese besonderen Kennzeichen in der Forschungsarbeit zum Ausdruck kommen können und sollten. Für den Forscher selbst aber auch für die kooperativen Unternehmungen und ihre Mitglieder als Untersuchungsobjekt und für die Abnehmer, für die Organe, die Mittel für die Projekte gewähren, und für Forscherkollegen verwandter Fachbereiche ist diese Frage höchst relevant.

Auf der theoretischen, prinzipiellen Ebene kann kurz festgestellt werden, daß sich die Genossenschaftsforschung in vieler und grundlegender Hinsicht von der Forschung über die kapitalgelenkte und staatsgelenkte Unternehmung unterscheidet. Dies wurde in Abschnitt C mit einer Zusammenfassung in Abbildung 4 näher beschrieben, weshalb kein Grund besteht, das hier zu wiederholen. Eine andere Frage ist, wie groß die Abweichungen sind. Da die Genossenschaftsforschung ein relativer Begriff ist, kann nichts Generelles darüber

ausgesagt werden. Das Entscheidende ist, daß die Genossenschaftsforschung stets einen dominierenden Einschlag des Idealtyps der Sozialitätsforschung aufweist; der Umfang dieses Einschlages kann aber variieren.

Der Anteil des Sozialitätsforschungsmodells an der Genossenschaftsforschung wird aber auf der konkreten, spezifischen Ebene zu der zentralen Frage erhoben. Bei der Gestaltung eines bestimmten Forschungsprojektes setzt sich dieses nämlich stets aus den drei reinen Forschungsformen in gewissen Proportionen zusammen. Welche Proportionen, kommt in den Beschlüssen des Forschers in bezug auf Problemformulieren, Methoden usw. zum Ausdruck. Der Forscher muß sein Projekt so gestalten, daß die verschiedenen Elemente des Projektes zusammenpassen und so, daß das Projekt den Eigenschaften des Untersuchungsobjektes, den Wünschen der Abnehmer und anderen äußeren Umständen entspricht, mit anderen Worten: Eine bestimmte Kongruenz muß vorhanden sein.

Dies regt eine Erörterung der Frage an, wie die Genossenschaftsforschung gestaltet sein sollte, damit die Gefahr zu großer Inkongruenzen reduziert werden kann. Die Ausführungen der vorhergehenden Abschnitte deuten nämlich darauf hin, daß gerade in der Genossenschaftsforschung die Möglichkeit gewisser Inkongruenzen besteht:

- Ganz allgemein gilt, daß die Genossenschaftsforschung dominierende Kennzeichen des Sozialitätsforschungsmodells aufweist, daß aber auch ein gewisser Einschlag der beiden anderen Forschungsidealtypen vorhanden ist. Gerade dieser Umstand definiert den Begriff "Genossenschaftsforschung".
- Innerhalb des kooperativen Unternehmens gibt es aber Probleme verschiedener Art, die zum Gegenstand der Erforschung gemacht werden können - einige, die sehr starke Kennzeichen der Sozialität aufweisen, andere, die mehr hervortretende Kennzeichen der Individualität zeigen, und weiter andere, die deutliche Kennzeichen der Kollektivität aufweisen.

- Allgemein kann von den kooperativen Unternehmungen der Gegenwart (oder wenigstens von den älteren, großen Unternehmungen) behauptet werden, daß sie in kooperativer Hinsicht durchaus entartet sind, d. h. daß ihre Sozialitätskennzeichen nicht so stark dominieren. Dementsprechend sind die kooperativen Wertungen in der Gesellschaft im großen und ganzen verhältnismäßig schwach.
- Eine Überprüfung der Forschungsberichte im Bereich der Genossenschaft zeigt aber, daß gewisse Forscher so arbeiten, als ob die kooperativen Unternehmungen den "gewöhnlichen", nicht-kooperativen Unternehmungen gleichzusetzen wären. Einige Forscher applizieren also auf ihre Erforschung der kooperativen Unternehmungsform eine Kombination von Kriterien hauptsächlich der Individualitäts- und Kollektivitätsforschungsformen.
- Die Genossenschaftsforscher arbeiten weitgehend in einem wissenschaftlichen Milieu, das von der Individualitäts- und Kollektivitätsforschung geprägt ist. Viele Umstände erschweren somit die Durchführung einer eigentlichen Genossenschaftsforschung - das sind Faktoren wie die Ausbildung und die wissenschaftliche Schulung der Forscher, Normenstrukturen, Kriterien für die Evaluierung der Forschung, Belohnungssysteme etc..

Wie aus dem Vorstehenden ersichtlich, stehen die Beobachtungen mehr oder weniger im Widerspruch zueinander. Sie sind nicht kongruent, was impliziert, daß die Erforschung der kooperativen Unternehmung fehlschlagen kann. Hier erhebt sich dann die Frage, wie man die nötige Kongruenz zustandebringen kann. Ausgangspunkt muß dabei die kooperative Wirklichkeit sein. In erster Linie muß sich die Forschung der Wirklichkeit anpassen, sonst kann sie nicht die Wirklichkeit sinnvoll und effektiv beeinflussen.

Dies bedeutet, daß die Genossenschaftsforschung so gestaltet werden muß, daß sie aus den drei reinen Forschungsformen in etwa denselben Proportionen, die für die drei entsprechenden Unternehmungsformen der untersuchten Wirk-

lichkeit gelten, besteht. Die Genossenschaftsforschung muß somit deutliche Kennzeichen des Individualitätsforschungs- und des Kollektivitätsforschungsmodells aufweisen, jedoch so, daß die Sozialitätsforschung überwiegt. Kooperative Unternehmungen mit Mitteln und Methoden der fast reinen Sozialitätsforschung zu untersuchen, ist vor dem Hintergrund der Eigenschaften, die die gegenwärtige Kooperation aufweist, also kaum je ratsam.

Dies trifft jedoch nur bedingt zu. Allgemein kann ausgesagt werden, daß Forschung in bezug auf die Neugenossenschaft, weil die Untersuchungsobjekte hier in der Regel stark sozialitätsbetont sind, sehr starke Kennzeichen des Sozialitätsforschungsmodells aufweisen kann. Es ist also hier näherliegend, Aktionsforschung zu betreiben und Fragen nach Zusammenarbeit, Demokratie und Einfluß etc. zu betonen.

Für die Erforschung der alten und etablierten Genossenschaft gilt dagegen, daß den Elementen des Sozialitätsforschungsmodells in den Forschungsprojekten eine unbedeutendere Rolle zukommen muß, damit eine höhere Kongruenz erzielt werden kann. Jedoch soll das Sozialitätsgepräge der Forschung manifestiert sein. Es geht hier um Fragen wie Führung, Organisation, Entscheidungsfindung und ähnliche Probleme, die in der üblichen nicht-kooperativen Theoriebildung hinreichend beschrieben sind. Der Forscher läuft deshalb die Gefahr, in seiner Untersuchung die sozialitätsbetonten Elemente allzu sehr zu vernachlässigen. Aus dem Grunde scheint im Interesse des Forschers und des Lesers eine explizite Darstellung der Bindung der Untersuchung an die allgemeine Genossenschaftstheorie erwünscht.

Es ist indessen auch diskutabel, wie sehr man auf der Forderung nach Kongruenz zwischen der erforschten Wirklichkeit und dem Forschungsprojekt bestehen soll. Wenn die Kongruenz perfekt ist, verliert die Forschung ja im gewissen Sinne ihre änderungserzeugende Kraft; zum Beispiel würde man mit der Untersuchung eines entarteten kooperativen Unternehmens in einem damit völlig kongruenten Forschungsprojekt dazu beitragen, daß die bestehende Entartungsstufe des Unternehmens erhalten bleibt.

Als Alternative könnte man behaupten, daß es Aufgabe der Genossenschaftsforschung sein sollte, für ein verstärktes kooperatives Gepräge der kooperativen Unternehmungen und der Gesellschaft, in der sie funktionieren, zu wirken - und also dazu beizutragen, daß die Entartung allmählich abnimmt. Das würde implizieren, daß die Forschung etwas stärker sozialitätsbetont sein müßte, als es die kooperativen Unternehmungen und die Gesellschaft sind. Auf diese Weise kann die stärkere Sozialitätsorientierung der Wirklichkeit durch Beeinflussung gewährleistet werden.

Hervorzuheben ist dabei, daß der Sozialitätsgrad der Genossenschaftsforschung nur ein wenig höher sein sollte, als der der Untersuchungsobjekte. Wenn die Forschung bedeutend stärker sozialitätsbetont wäre, würden die Konsequenzen nämlich negativer Art sein. Entweder würden die Unternehmungen die Forschungsergebnisse nicht verstehen und sie nicht akzeptieren, weshalb die Unternehmungen sich nicht in kooperative Richtung entwickeln würden, oder sie würden sich aus Mangel an anderem Material nach den Anweisungen des Forschungsberichtes richten, jedoch mit der Konsequenz, daß zwischen den Unternehmungen und der sie umgebenden Gesellschaft eine unzulängliche Koordination (Inkongruenz) entstehen würde, d. h. daß sich die Lage der Unternehmungen dadurch verschlechtern würde. Ein Genossenschaftsforschungsprojekt mit allzu starken Elementen der Sozialitätsforschung zu gestalten, ist demnach ebenso unglücklich wie die Gestaltung des Projektes mit zu schwachen Sozialitätselementen (wodurch der Forscher zur fortgesetzten kooperativen Entartung beiträgt).

Man muß also konkludieren, daß die Forscher bei ihren Bemühungen, Unternehmungen und deren Umgebung zu einer größeren Kooperativität zu bewegen, behutsam vorgehen müssen. Diese Strategie der Genossenschaftsforschung führt es mit sich, daß die Forscher bestrebt sind, Unternehmen und Gesellschaft dazu zu bewegen, sich allmählich nach oben in dem Dreieckdiagramm, das in den vorhergehenden Abschnitten benutzt wurde, zu bewegen oder wenigstens dazu, eine fortgesetzte Bewegung nach unten im Diagramm zu bremsen.

*Hier wird die Erkenntnis der Charakteristika der Genossenschaft und der Genossenschaftsforschung relevant. Damit der Forscher die Eigenschaften seines Untersuchungsobjektes richtig einschätzen kann, muß er unbedingt Kenntnis von den besonderen Kennzeichen der Genossenschaft haben. Und damit er sein Projekt auf eine annähernd kongruente Weise gestalten kann, muß er entsprechende Kenntnisse in der Genossenschaftsforschung haben.*

*Damit wird die Existenz einer grundlegenden und generellen Genossenschaftstheorie zur Hauptfrage der Genossenschaftsforschung. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, daß es einen allgemein bekannten und akzeptierten kooperativen Wissensschatz gibt, der hauptsächlich auf den Homo Co-operativus-Voraussetzungen aufgebaut ist (vgl. Engelhardt 1986; Nilsson 1986 b; Weuster 1986).*

### **Research on Cooperatives**

*The topic of this article is the characteristics of co-operative research. Just as the task of co-operative research is uncovering the characteristics of co-operative business, it is co-operative research itself which is analysed here. It is claimed that co-operative research differs from other social scientific research in a number of respects. These differences are closely related to those existing between co-operative enterprises and other business forms, and they concern fundamental aspects of science: object and aim of research; paradigm; relation between researcher and research objects; researcher motivation; research motivation; research group organization; scope of research.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- Andersen, Heine, Gylfi Arnbjörnsson, Christian Knudsen & Michael Møller Nielsen: *ForskningsUdvikling og KundskabsAnvendelse inden for forskerdominerede fag: Nationaløkonomi, erhvervsøkonomi, datalogi og sociologi*. Arbejdsnote 84-1. HA-center, Handelshøjskolen i København, 1984.
- Boulding, Kenneth E.: *The Economy of Love and Fear. A Preface to Grants Economics*. Wadsworth Publ., Belmont, Cal 1973.
- Boulding, Kenneth E.: *Ecodynamics. A New Theory of Societal Evolution*. Sage Publications, Beverly Hills, Cal 1978.
- Cujes, Rudolf P.: "Integralism. A Philosophical Environment for Co-operation". In: *Cooperative Systems Development Proceedings*, eds.: Skar J. & Dellenbrant, J. E., University of Stockholm, Department of Business Administration, Stockholm 1982.
- Daudi, Philippe & Sotto, Richard: "European Cooperation in Transition - The Metamorphosis of Homo Cooperativus". *Scandinavian Journal of Management Studies*, Vol 3, No 1 (August 1986), pp. 65 - 85.
- Draheim, Georg: *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1952.
- Dülfer, Eberhard: "Systemcharakter und Systemdimensionen des Kooperativs - Grundgedanken zu einer erweiterten Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und verwandter Institutionen". In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Band 31 (1981), Heft 2, S. 93 - 107.
- Engelhardt, W. W.: "The Position of Co-operative Science Within the Overall System of Science." In: *Co-operatives To-day*, ed.: Laurinkari, J., International Co-operative Alliance, Geneva 1986.
- Etzioni, Amitai: *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*. The Free Press, New York 1968.
- Etzioni, Amitai: *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates. (Revised and Enlarged Edition.)*. The Free Press, New York 1975.
- Fromm, Erich: *To Have or To Be?*, ABACUS/Sphere Books, London 1979.
- Machlup, Fritz: *Knowledge. Its Creation, Distribution, and Economic Significance, Volume 1: Knowledge and Knowledge Production*. Princeton University Press, Princeton N.Y. 1980.
- Naess, Arne: *Vitenskapsfilosofi. En innføring*. Universitetsforlaget, Oslo 1974.
- Nelles, W. et al.: "Alternativen der Verbraucherorganisation. In: *Zeitschrift für Verbrauchspolitik*, 5 (1981), S. 100 - 112.

- Nilsson, Jerker: *Den kooperativa verksamhetsformen*. Studentlitteratur, Lund 1986 (a).
- Nilsson, Jerker: "Trends in Co-operative Theory". In: *Co-operatives To-day*, ed: Laurinkari, J., International Co-operative Alliance, Geneva 1986 (b).
- Ouchi, William G.: "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms". In: *Management Science* 25 (1979), pp 833 - 848.
- Patera, Mario & Zacherl, Ulrich: *Genossenschaftscharakteristika*. In: *Handwörterbuch des Genossenschaftswesens*, Hrsg.: E. Mändle & H.-W. Winther, DG-Verlag, Wiesbaden 1980.
- Polanyi, Karl: *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. Beacon Press, Boston, Mass. 1957.
- Preuss, Ulrich: *Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften. Zur Geschäftspolitik des konsumgenossenschaftlichen Managements*. Verlag CF Müller, Karlsruhe 1969.
- Sorokin, Pitirim A.: *Social and Cultural Dynamics. A Study of Change in Major Systems of Art, Truth, Ethics, Law and Social Relationships*. Peter Owen, London 1957.
- Weuster, Arnulf: "Homo Oeconomicus and Homo Co-operativus in Co-operative Research". In: *Co-operatives To-day*, ed.: J. Laurinkari, International Co-operative Alliance, Geneva 1986.
- White, Ralph K. & Lippitt, Ronald: *Autocracy and Democracy. An Experimental Inquiry*. Harper & Brothers, New York 1960.



**GLIEDERUNG:**

- A. EINLEITUNG**
- B. GRUNDSÄTZLICHE MOTIVATION ZUM ANSCHLUSS AN EINE PRIMÄR-  
GENOSSENSCHAFT**
- C. TRANSAKTIONSOBJEKTE IM SYSTEM VON ANREIZEN UND BEITRÄGEN**
- D. BEURTEILUNG DER VORTEILHAFTIGKEIT EINES BEITRITTS**

## **DIE BEITRITTSENTSCHEIDUNG UNTER ANREIZ-BEITRAGS-ASPEKTEN**

*Privatdozent Dr. Günther Ringle*

### **A. EINLEITUNG**

Die folgende Untersuchung bezieht sich auf eingetragene Genossenschaften, die ihre Gründungs- und Anlaufphase bereits durchlaufen haben, so daß es zum Erwerb der Mitgliedschaft eines Beitritts bedarf.<sup>1</sup> Die Gewinnung bisheriger Nicht-Kunden oder Nichtmitglieder-Kunden als Mitglieder (Übersicht 1) ermöglicht, Abgänge in der Trägerschaft auszugleichen bzw. darüber hinaus durch Ausdehnung des Mitgliederkreises und intensive Geschäftsbeziehungen zu den Neumitgliedern die kooperationsbetriebliche Marktposition und Förderfähigkeit zu verbessern.

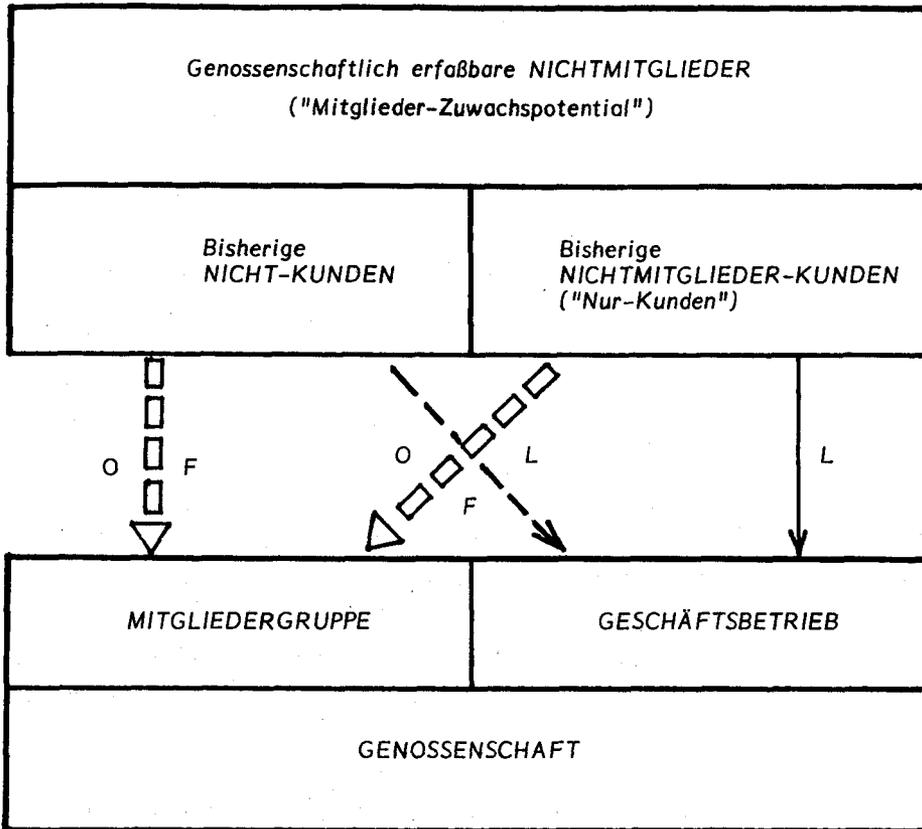
Genossenschaften, die sich noch als echte Selbsthilfeorganisationen verstehen und das traditionelle "Mitgliedschaftsprinzip" der Identität von Trägern und Kunden befolgen, lehnen Nichtmitliedergeschäfte ab, sind aber für Mitgliederneuzugänge offen. Beispielhaft seien neben Wohnungsbaugenossenschaften diejenigen Kreditgenossenschaften genannt, die in ihrer Satzung die Kreditherauslegung auf Mitglieder beschränken.

Vor allem im warengenossenschaftlichen Bereich dürfte es allerdings schwierig sein, Außenstehende zum Beitritt zu bewegen, ohne ihnen vorher Gelegenheit gegeben zu haben, Leistungsbeziehungen mit dem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb aufzunehmen. Zahlreiche Primärgenossenschaften weichen dort vom Identitätsprinzip ab, indem sie außer den Mitgliedergeschäften auf der

gleichen Leistungsseite Umsatzbeziehungen zu externen Wirtschaftssubjekten unterhalten. Solche "Nichtmitgliedergeschäfte" werden unter anderem in der Absicht getätigt, einen Stamm von Mitgliedschaftsanwärtern zu bilden und schließlich die außenstehenden "Nur-Kunden" als Mitglieder zu werben. Der Geschäftsverkehr mit Nichtmitgliedern soll, nachdem diese sich von der Leistungsfähigkeit der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft überzeugt haben, in den organisatorischen Anschluß an das Kooperativ münden.

Der bei vielen Primärogenossenschaften hohe Anteil des Umsatzes im Nichtmitgliedergeschäft am Gesamtgeschäftsvolumen kann als Indiz für das Vorhandensein von Mitglieder-Zuwachspotential und für dessen Ausmaß gelten. Es verwundert, weshalb nicht zumindest jene Nichtmitglieder-Kunden, die bereits seit längerer Zeit Leistungsbeziehungen zum Genossenschaftsbetrieb unterhalten, um die Mitgliedschaft nachgesucht haben. Ist in ihrer Einschätzung die Genossenschaft zwar als Geschäftspartner attraktiv genug, jedoch nicht beteiligungswürdig?

**Übersicht 1: Mögliche Beziehungen bisheriger Nichtmitglieder zur Genossenschaft**



O, F = angestrebte organschaftsrechtliche (O) und finanzwirtschaftliche (F) Beziehung zur Genossenschaft:

L = Leistungsaustauschbeziehung zum genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb  
 vorhanden:       
 von der Genossenschaft angestrebt:

## **B. GRUNDSÄTZLICHE MOTIVATION ZUM ANSCHLUSS AN EINE PRIMÄRGENOSSENSCHAFT**

Die Kernfrage, der wir nachgehen wollen, lautet: Was veranlaßt Wirtschaftssubjekte dazu, aus freiem Entschluß einer Genossenschaft beizutreten? Wenn gleich das persönliche Entscheidungsverhalten einer vollkommenen Aufklärung verschlossen bleibt, gibt es für Beitrittsentscheidungen einen elementaren Beweggrund, an dem sich jedes Nichtmitglied ungeachtet seiner im übrigen höchst individuellen Motivationsstruktur orientiert: Wer Mitglied wird, "handelt aus der Einsicht heraus, daß in seiner Interessengleichheit mit anderen eine Plattform gegeben ist, auf der freiwilliges gemeinsames Handeln zum Vorteil aller gereichen"<sup>2</sup> kann. Der allgemeine Beteiligungsgrund liegt in der Erwartung, durch Zusammenschluß und Zusammenarbeit einen höheren Verwirklichungsgrad angestrebter Ziele zu erreichen als dies beim Verharren auf dem Individualweg möglich erscheint.

Das auf dem Kooperationsweg erzielbare Mehr an Erfüllung ökonomischer und/oder metaökonomischer Ziele kommt durch entsprechende "Leistungen" der Genossenschaft im weitesten Sinne (Anreize) zustande, die in engem Zusammenhang mit Informations-, Teilnahme- und Vermögensrechten eines Mitgliedes stehen und zum Anschluß an die Genossenschaft bzw. zur Mitwirkung in der Genossenschaft veranlassen können.

Bei Genossenschaften, die ihre Geschäftsbeziehungen auf den Mitgliederkreis beschränken, erwerben nach Nutzenmehrung strebende organisationsexterne Bedarfsträger typischerweise die Mitgliedschaft, um in den Genuß von Leistungen zu gelangen, die anderweitig nicht erhältlich oder qualitativ oder/und preislich dem Angebot von Konkurrenten der Genossenschaft – in der subjektiven Einschätzung von Mitgliedschaftsanwärtern – überlegen sind.<sup>3</sup> Primärgenossenschaften hingegen, die ihren Geschäftsverkehr auf Nichtmitglieder ausdehnen, tritt man bei, um zusätzliche förderwirksame Leistungen zu erlangen, deren Bereitstellung selektiv auf die Trägerschaft beschränkt bleibt oder die

*Mitglieder-Kunden zu günstigeren Preisen und/oder sonstigen Konditionen als Nur-Kunden offeriert werden.*

*Zielerfüllungsrelevante Anreize stellt der Kooperationsbetrieb jedoch nicht gratis zur Verfügung. Für solche Förderleistungen, die Mitglieder von der Genossenschaft beziehen, müssen regelmäßig "Gegenleistungen" im weitesten Sinne (Beiträge) erbracht werden. Diese Mitgliederleistungen an die Genossenschaft sind eng mit der Wahrnehmung von Teilnahmerechten sowie mit der Erfüllung von Frequenz- und vermögensrechtlichen Pflichten verbunden.*

*Unbestreitbar wirkt der Umstand, daß der Mitgliedschaftserwerb die künftige Benutzung des Individualweges nicht verstellt, beitriffsfördernd. Einzelwirtschaften, die sich organisatorisch an eine Genossenschaft binden, sind als Mitträger der Förderwirtschaft keineswegs gezwungen, einzig und allein den Kooperativweg zu benutzen, also ausschließlich mit der Genossenschaft zu kontrahieren. Vielmehr erlaubt ihnen das Freiwilligkeitsprinzip, während der Mitgliedschaft fallweise den Individualweg zu beschreiten, um sich jener Anreize von Konkurrenten der Genossenschaft zu bedienen, von denen sie einen höheren Zielerfüllungsbeitrag erwarten<sup>4</sup> und/oder deren Realisierung geringere Beiträge erfordert. Folglich steht die Genossenschaft permanent unter dem Zwang, sich dem Wettbewerb zu stellen und im Markt zu behaupten.*

## **C. TRANSAKTIONSOBJEKTE IM SYSTEM VON ANREIZEN UND BEITRÄGEN**

### **1. "Leistungen" der Genossenschaft**

*Unter den als Leistungen der Genossenschaft im weitesten Sinne bezeichneten Transaktionsgegenständen verstehen wir die Gesamtheit aller in den Beziehungen zu den beiden Subsystemen des Kooperativs, Mitgliederkreis und Ge-*

**Übersicht 2: Leistungen des Anreizgebers "Genossenschaft"**

1		LEISTUNGEN DER GENOSSENSCHAFT	
11	Anreize in der Wirtschaftsbeziehung zur Genossenschaft	12	Anreize in der Organisationsbeziehung zur Genossenschaft
111	Möglichkeit des Bezugs von Exklusivleistungen der Genossenschaft	121	Sachanreize zur Ausübung eines Ehrenamtes (Sitzungsgeld bzw. Aufwandsentschädigung, Informationsvorteile, Lerneffekte)
112	Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen (Existenzerhaltung, Schutz vor Nachteilen aus intensivem Wettbewerb)	122	Befriedigung sozialer Bedürfnisse (zwischenmenschliche Kontakte, Dazu-Gehören, Gelegenheit zur Mitwirkung, Pflege der Geselligkeit)
113	Möglichkeit der Inanspruchnahme von Leistungen vergleichsweise höherer Bedarfsadäquanz ("Zuschnitt" auf die Mitgliederwünsche)	123	Befriedigung von Ego-Bedürfnissen (Beachtung und Anerkennung durch andere, Prestige, Einfluß, Selbstachtung, Stolz auf uneigennütziges Engagement)
114	Finanzielle Vorteile (günstige Preise und Zahlungsmodalitäten, Dividendenbezug)	124	Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung (Nutzung von Freiheitsräumen des Verhaltens in der Genossenschaft, Entfaltung der Persönlichkeit, Ausschöpfung des Kreativitätspotentials)
115	Räumliche Nähe (Standortvorteil) und "menschliche Qualität" des Genossenschaftsbetriebes		
116	Für eigene Entscheidungen relevante Informationsversorgung durch die Genossenschaft		

*schäftsbetrieb, gebotenen materiellen und immateriellen Anreize (Vorteile)<sup>5</sup>, die für den Empfänger einen subjektiven Wert besitzen. Die wichtigsten Anreizarten weist Übersicht 2 aus.*

## **2. "Gegenleistungen" der Mitglieder**

*Die Gegenleistungen sind gleichermaßen in einem weitgefaßten Sinn zu verstehen, und zwar als Gesamtheit aller Aktionen, die Mitglieder in bezug auf die Genossenschaft tätigen sollen und können, seien sie materieller oder immaterieller Art.<sup>6</sup> Es handelt sich um Beiträge zum Funktionieren und zur Zielerreichung der Organisation, die subjektiv als Nachteile empfunden werden können. Ausgewählte Beispiele für das Organisationsgebilde "Genossenschaft" zeigt Übersicht 3.*

*Im Bereich dieser Mitgliederleistungen an die Genossenschaft unterscheiden wir zwischen den nach vollzogenem Beitritt obligatorisch fälligen Beiträgen, wie z. B. Bildung von Geschäftsguthaben oder Zahlung eines Eintrittsgeldes, mit denen alle Mitglieder in gleicher Weise belastet sind, und Beiträgen, deren Erbringung vom Vorhandensein zusätzlicher Leistungsfähigkeit bzw. Leistungsbereitschaft des einzelnen Mitgliedes abhängt. Von den letztgenannten fakultativen, für die Genossenschaft nicht durch gesetzliche oder statutarische Normen gesicherten Beiträgen könnte ein Neumitglied - als Ergebnis seiner "Beitragsentscheidungen"<sup>7</sup> - von vornherein absehen oder diese einmalig, von Zeit zu Zeit oder auch laufend erbringen und eventuell zu einem späteren Zeitpunkt mit entlastender Wirkung einschränken oder ganz einstellen. Für freiwillige Beiträge existiert ein weiter individueller Handlungsspielraum.*

**Obersicht 3: Leistungen des Anreiznehmers "Mitglied"**

GEGENLEISTUNG DER MITGLIEDER			
21	Beiträge in der Wirtschaftsbeziehung zur Genossenschaft	22	Beiträge in der Organisationsbeziehung zur Genossenschaft
211	Hohes Ausmaß der funktionalen Verbindung mit dem Kooperationsbetrieb (hoher Frequenzgrad, Erfüllung von Andienungs- oder Bezugspflichten)	221	Mitwirkung an der Selbstverwaltung als gewöhnliches Mitglied (Generalversammlung) bzw. als Funktionär (Ehrenamt in einem Repräsentativorgan der Trägerschaft)
212	Dauerhafte Frequenzierung des Kooperationsbetriebes (Genossenschaftstreue)	222	Teilhabe an Meinungsbildung und Erfahrungsaustausch im Mitgliederkreis (Einbringung von Vorschlägen und neuen Ideen, konstruktive Kritik)
213	Bereitstellung von Beteiligungskapital (Geschäftsguthaben)	223	Konsensfindungs-, Kompromiß- und Informationskosten in Willensbildungs- und Kontrollprozessen
214	In Abhängigkeit von der konkreten Haftpflichtform eventuell weiterreichende Haftpflichtübernahme (Haftsumme, gesamtes Privatvermögen)	224	Kontaktpflege zwecks Erhaltung bzw. Stärkung der Gruppenkohäsion
215	Entrichtung eines Beitrittsgeldes		
216	Freiwillige finanzielle Leistungen (Mehrfachbeteiligung, Mitgliederdarlehn)		
217	Abgabe leistungsaustauschrelevanter Informationen an den Genossenschaftsbetrieb		

## D. BEURTEILUNG DER VORTEILHAFTIGKEIT EINES BEITRITTS

### 1. Entscheidungskriterien bei Beschränkung auf das Mitgliedergeschäft

#### a) Monopolsituation der Genossenschaft

Betrachten wir zunächst das beitriffsbezogene Entscheidungsverhalten von Wirtschaftssubjekten gegenüber Genossenschaften, die das Mitgliedschafts- oder Identitätsprinzip einhalten und in ihrem Einzugsgebiet bezüglich der auch zur Befriedigung von Nichtmitgliederbedürfnissen geeigneten Elementen ihres Leistungsprogramms eine Monopolstellung einnehmen. Potentielle Organisationsteilnehmer werden sich der vorhandenen Trägerschaft anschließen, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind, die rational nachvollziehbar eine mitgliederschaftliche Beteiligung am Kooperativ rechtfertigen.

Erstens muß der organisatorische Anschluß persönlich erwünschte, exklusiv von der Genossenschaft angebotene "Leistungen" materieller oder/und immaterieller Art erwarten lassen, in deren Genuß Außenstehende im Betrachtungszeitpunkt nur nach vorausgegangenem Mitgliedschaftserwerb gelangen können. Zweitens dürfen keine Anzeichen dafür erkennbar sein, daß die Genossenschaft in naher Zukunft vom Identitätsprinzip abrückt, mithin auf einen Beitritt verzichtet werden könnte. Drittens müssen gemäß der "Anreiz-Beitrags-Theorie"<sup>8</sup> die zu erwartenden Anreize auf längere Sicht für größer gehalten werden als die voraussichtlichen Beiträge; das heißt, in der subjektiven Einschätzung eines Mitgliedschaftsinteressenten muß, da die Mitgliedschaft gewöhnlich für eine größere Zeitspanne eingegangen wird, der zu erwartende Anreiz-Beitrags-Saldo auf Dauer positiv sein:

(1) individuelle Anreize > individuelle Beiträge

Mit dieser Anreiz-Beitrags-Relation "ist durchaus vereinbar, daß vorübergehend auch ein ausgeglichener oder vereinzelt sogar mal ein negativer Saldo

hingegenommen werden kann. Auf Dauer aber dürfen die Beiträge bzw. Nachteile die Anreize bzw. Vorteile nicht übersteigen".<sup>9</sup> Als langfristig zufriedenstellend kann daher die erweiterte Bedingung (2) für eine Beitrittsentscheidung gelten:

(2) individuelle Anreize  $\geq$  individuelle Beiträge

Der Anschluß an eine Genossenschaft, die sich - Außenseiterpositionen auf absehbare Zeit nicht zulassend - lediglich dem Mitgliedergeschäft widmet, hängt demzufolge davon ab, ob es innerhalb des "Zeithorizontes" eines Nichtmitgliedes nach dessen Prognose gelingen wird, mindestens das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht zu gewährleisten. Organisationsexterne Wirtschaftssubjekte begehren den Beitritt nur, wenn sie die in ihrem Bedarfswelt liegenden und in der Mitgliederposition zugänglichen Leistungen insgesamt mindestens gleichhoch bewerten wie die Gegenleistungen, die sie an die Koalition zu entrichten haben.<sup>10</sup> Untersuchen wir im folgenden die beiden Komponenten der Kriterien (1) und (2) etwas näher.

Was die Genossenschaft an Leistungen bietet, die aufgrund ihrer Valenz als "Anreize" akzeptiert werden, bestimmt sich nach der Präferenzstruktur des Entscheidungsträgers "Nichtmitglied" sowie danach, in welchem Spektrum die Genossenschaft über adäquate Mittel zur Bedürfnisbefriedigung verfügt und diese geschäftspolitisch optimal im Mitgliederinteresse einsetzt. Eine bestmögliche Förderung ist nicht von vornherein zu unterstellen, denn die "eG muß die Förderung ihrer Mitglieder nur bezwecken. Unerheblich ist, ob sie diesen Zweck in Anbetracht ihrer unternehmerischen Organisation und Planung und der Marktlage erreichen kann und ob eine Förderung der Mitglieder tatsächlich eintritt."<sup>11</sup> Jedes Nichtmitglied steht einem situativ höchst individuell strukturierten, im Zeitablauf variablen Kompositum von Nutzengrößen gegenüber.

Im weiteren gilt es zu beachten, daß ein Teil der im ganzen denkbaren Beiträge nicht zwingend mit der Mitgliedschaft auferlegt wird. Es ist vielmehr in

das Belieben eines Mitgliedes, also auch eines jeden Neumitgliedes gestellt, solche Leistungen auf sich zu nehmen oder eben zu vermeiden. Der in der genossenschaftlichen Praxis von vielen Mitgliedern abgesteckten "Abstinenzzone" zuzurechnen sind beispielsweise die Übernahme eines Ehrenamtes (Vorstand, Aufsichtsrat, Beirat u. a.) und die Mitwirkung an Umfragen im Mitgliederkreis zwecks Verbesserung der Informationsbasis für Management-Entscheidungen. Ferner kann das einzelne Mitglied frei darüber befinden, mit welcher Häufigkeit - regelmäßig oder nur sporadisch - es freiwillige Beiträge erbringt. Hält ein Genossenschafter für die auf seinen Beitritt folgenden Perioden das individuelle Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für gefährdet, wird er versuchen, dessen Erhaltung durch entsprechende Reduktion der Beiträge (z. B. Verzicht auf Teilnahme an der Mitgliederversammlung, Ablehnung ehrenamtlicher Partizipation oder freiwilliger finanzieller Leistungen) anzustreben<sup>12</sup>, zumal mit Initiativen der Trägerschaft, mittels Kontrollmechanismen auf ein erhöhtes Anreizangebot der Genossenschaft hinzuwirken, normalerweise nicht zu rechnen ist.

Von einem Neumitglied sind - über die aus dem Beitritt folgenden Pflichtbeiträge hinaus - fakultative Beiträge nicht schon regelmäßig zu erwarten, wenn bei isolierter Betrachtung die dabei zusätzlich realisierten Anreize zumindest den freiwillig geleisteten Beiträgen nicht nachstehen:

- (3) individuelle Anreize,  $\geq$  fakultative individuelle  
 basierend auf fakul- = Beiträge  
 tativen Beiträgen

Vielmehr werden bei ganzheitlicher Betrachtung die bei Entrichtung obligatorischer und ausgewählter fakultativer Beiträge insgesamt erhältlichen Anreize - entsprechend den Bedingungen (1) und (2) - den "Wert" der Beiträge übertreffen müssen bzw. längerfristig nicht unterschreiten dürfen:

- (4) individuelle Anreize  $(\geq)$  obligatorische und ausgewählte  
 fakultative individuelle Beiträge

Diese Sichtweise schließt ein, daß möglicherweise zwar die Bedingung (3) nicht erfüllt ist, das Organisationsmitglied sich aber dennoch bereitfindet, freiwillige Beiträge zu leisten, solange das nach Ausgleich der "unumgänglichen Opfer"<sup>13</sup> verbleibende Netto-Anreizvolumen infolge der Negativausprägung von Bedingung (3) nicht auf ein Niveau reduziert wird, das den subjektiven Mindestansprüchen an eine positive Anreiz-Beitrags-Differenz nicht mehr entspricht. Das heißt, es muß die Bedingung

- (5) (individuelle Anreize, - obligatorische individuelle  
basierend auf obliga- Beiträge) -  
torischen Beiträgen
- (fakultative indi- - individuelle Anreize  
viduelle Beiträge basierend auf fakultativen  
Beiträgen)
- > Anspruchsniveau positiver Anreiz-  
= Beitrags-Differenz

erfüllt sein.

Für den Fortbestand der genossenschaftlichen Selbstverwaltung, eine wirtschaftlich günstige Dimensionierung des Kooperationsbetriebes und die Verfügbarkeit von Mitgliederinformationen zur förderauftragsorientierten Absicherung von Management-Entscheidungen ist es freilich unerlässlich, daß eine hinreichend große Anzahl von Mitgliedern freiwillige Beiträge leistet. Anderenfalls würden Existenz, Leistungsfähigkeit und Erfolg der Genossenschaft gefährdet. "Oberste Aufgabe ist es also, allen Beteiligten einen positiven Anreiz-Beitrags-Saldo auf hohem Leistungsniveau zu gewähren".<sup>14</sup> Je mehr dies der Fall ist, um so attraktiver wird es für Außenstehende, sich dem Kooperativ anzuschließen.

b) Konkurrenzsituation

Operiert eine nur Mitgliedergeschäfte abwickelnde Genossenschaft unter Konkurrenzbedingungen, erscheint die Entscheidung außenstehender Individualwirtschaften für den Beitritt begründet, wenn die beabsichtigten Wirtschafts- und Organisationsbeziehungen zum Kooperativ einen höheren Anreiz-Beitrags-Saldo (G) als die funktionale Verbindung mit Konkurrenten der Genossenschaft (K) verspricht, also gilt:

$$(6) \text{ Anreiz-Beitrags-Saldo}_G > \text{Anreiz-Beitrags-Saldo}_K$$

Die Genossenschaft muß unter Berücksichtigung aller unabdingbaren Belastungen aus der Mitgliedschaft in den Augen Externer wenigstens im Periodendurchschnitt die Leistungsfähigkeit anderer potentieller Geschäftspartner eines Nichtmitgliedes überbieten, also einen Netto-Nutzenvorsprung vor der Konkurrenz nachweisen. Um ein sowohl auf Kaufbereitschaft von Mitgliederanwärtern treffendes als auch neue Mitgliedschaften begründendes Gesamtleistungsangebot präsentieren zu können, sieht sich die Genossenschaft gezwungen, ständig eine möglichst überlegene ökonomische Leistungsfähigkeit gegenüber konkurrierenden, in der Regel nicht ausdrücklich förderungsorientierten Unternehmen anzustreben<sup>15</sup>, z. B. in der Preis-, Konditionen- und/oder Servicepolitik. Allein mit der Erfüllung ihrer gemeinwirtschaftlichen Funktion, durch Marktpräsenz ein Gegengewicht zur latenten Marktmacht nichtgenossenschaftlicher Unternehmen zu bilden und – diese zu angepaßtem Marketing zwingend – Machtmißbrauch zu verhindern, wird die Genossenschaft keine neuen Mitglieder gewinnen können.

Vom Standpunkt eines Nichtmitgliedes aus besehen ist die Beitrittsentscheidung das Resultat eines Abwägens persönlich erwünschter Anreize gegen die von alternativen Anreizlieferanten verlangten Opfer. "Der Maßstab, nach dem das Ergebnis beurteilt wird, ist freilich ganz individuell und subjektiv. Insofern sind Organisationen abhängig von den Motiven der Individuen und den Anreizen, die sie zufriedenstellen".<sup>16</sup> Eine Genossenschaft kann sich durch einen

günstigeren Anreiz-Beitrags-Saldo von den Mitbewerbern absetzen und in der subjektiven Einschätzung einzelner potentieller Mitglieder beteiligungswürdig erscheinen.

## 2. Entscheidungskriterien bei Hinzunahme des Nichtmitgliedergeschäftes

### a) Monopolsituation der Genossenschaft

Einer völlig andersgearteten Entscheidungssituation sehen sich Wirtschaftssubjekte gegenüber, deren Beitrittserwägungen auf eine Genossenschaft gerichtet sind, die nicht nur Mitgliedergeschäfte betreibt, vielmehr regelmäßig auch Nichtmitgliedern den Leistungsaustausch ermöglicht. Auch für diesen Fall eines "nach außen" offenen Angebotsverhaltens gelangt man zu voneinander abweichenden Entscheidungskriterien, je nachdem, in welcher Marktstellung der Kooperationsbetrieb agiert.

Nimmt die Genossenschaft eine Monopolstellung ein, wäre der Beitritt für potentielle Organisationsteilnehmer, denen Gelegenheit geboten wird, als Nur-Kunden den Genossenschaftsbetrieb zu frequentieren, nur dann erstrebenswert, wenn ein subjektiv als wesentlich empfundenes Gefälle zwischen der Förderung von Mitglieder-Kunden und jener externer Geschäftspartner besteht. Hinsichtlich einzelner Förderkomponenten kann eine solche mitgliederbezogene Mehrnutzenstiftung gesetzlich vorgeschrieben (z. B. Dividendenzahlung nur an Mitglieder) oder durch eine vom Genossenschaftsmanagement gestaltete geschäftspolitische Besserstellung von Mitglieder-Kunden in bestimmten Strategiebereichen des marketingpolitischen Instrumentariums (z. B. Angebots- oder/und Preispolitik) bedingt sein.

Ein Interesse am Anschluß an die Genossenschaft kann nur existieren, wenn die Förderdifferenzierungsbedingung

$$(7) \text{ Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_M} > \text{ Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_{NM}}$$

derart erfüllt ist, daß Mitglieder gegenüber Außenstehenden deutlich erkennbare Vorteile genießen, die nicht durch mit der Mitgliedschaft zwangsläufig verbundene Lasten aufgezehrt werden. Aufgrund des individuell erzielbaren Nettotonutzens der Kooperation wird die Trägerposition (M) höher geschätzt als die Außenseiterposition (NM). Ungleichbehandlung der beiden Geschäftspartnergruppen durch den Anreizgeber und zugleich Beitragnehmer "Genossenschaft" ist der Ansatzpunkt für die Herstellung von Attraktivität der Mitgliedschaft.

b) Konkurrenzsituation

Steht dagegen eine Genossenschaft im Wettbewerb, was den Normalfall darstellt, sind die Aussichten für eine Beitrittsentscheidung bei gleichzeitiger Erfüllung der Bedingungen

$$(8) \text{ Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_{NM}} \geq \text{Anreiz-Beitrags-Saldo}_K$$

und der bereits erörterten Förderdifferenzierungsbedingung

$$(7) \text{ Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_M} > \text{Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_{NM}}$$

am günstigsten. Im organisatorischen Anschluß an das Kooperativ drückt sich die Erwartung des Nichtmitgliedes aus, daß der nicht zum Ausgleich unvermeidbarer Beiträge erforderliche Teil des Anreizpotentials, das Nur-Kunden zugänglich ist, dem in der Beziehung zu anderen Organisationen erzielbaren Anreiz-Beitrags-Saldo nicht nachsteht (Bedingung 8) und außerdem die Mitgliederposition einen ausreichend hohen, zum Aufgeben der Außenseiterposition anregenden Anreizüberschuß gegenüber der Stellung eines Nichtmitgliedes verspricht (Bedingung 7).

Ist in der Einschätzung eines genossenschaftsexternen Geschäftspartners ledig-

lich die Konkurrenzüberlegenheit anzeigende Bedingung (8), wegen Gleichbehandlung von Mitglieder- und Nichtmitglieder-Kunden durch die Genossenschaft jedoch nicht die Bedingung (7) erfüllt, wird es der Nur-Kunde vorziehen, auf die Mitgliedschaft zu verzichten und eventuell weiterhin Leistungsbeziehungen zum genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten. Das Nichtmitglied nimmt keine Besserstellung der Mitglieder wahr, die zum Beitritt veranlassen könnte.

Wäre andererseits in der Vorstellung eines Nur-Kunden die Bedingung (7), nicht jedoch Bedingung (8) erfüllt, würde das Nichtmitglied eine Geschäftsverbindung mit Konkurrenten des Genossenschaftsbetriebes präferieren, falls eine positive Saldendifferenz aus der – bei Nichterfüllung von Bedingung (8) – bestehenden Relation

$$(9) \text{ Anreiz-Beitrags-Saldo}_K > \text{Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_{NM}}$$

eindeutig größer ist als die Saldendifferenz aus Bedingung (7). Ein Mitgliederschaftserwerb würde nur dann in Betracht gezogen, wenn die – für die Genossenschaft nachteilige – positive Saldendifferenz aus (9) signifikant kleiner als jene aus Bedingung (7) ausfiele. Damit lassen sich die Entscheidungsüberlegungen auf die Bedingung

$$(10) \text{ Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_M} > \text{Anreiz-Beitrags-Saldo}_K$$

reduzieren.

Daraus können wir folgern, daß Nichtmitglieder zweifelsfrei erst bei gleichzeitiger Erfüllung der Bedingungen (7) und (8) – eine hinreichend hohe Saldendifferenz bei (7) vorausgesetzt – zum Beitritt und zur Unterhaltung regelmäßiger Leistungsbeziehungen mit der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft, nunmehr als Mitglieder des Kooperativs, bereit sein werden:

$$(11) \text{ Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_M} > \text{Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_{NM}}$$

$$\geq \text{Anreiz-Beitrags-Saldo}_K$$

Unter dieser durch Synthese der Kriterien (7) und (8) gewonnenen komplexen Voraussetzung treten Genossenschaften als am mitgliederbezogenen Förderauftrag orientierte, wettbewerbsfähige und dadurch Attraktivität der Mitglieder nachweisende, Neumitglieder anziehende Kooperationsgebilde in Erscheinung. Nicht zuletzt stellt sich das - potentielle Mitglieder über die genossenschaftsbetriebliche Leistungsfähigkeit aufklärende - werbende Nichtmitgliedergeschäft als ein taugliches Mittel zur Heranführung außenstehender Geschäftspartner an die Trägerschaft heraus.

Der Vollständigkeit halber sei angeführt, daß Außenstehende unter der Voraussetzung einer ausreichend hohen Saldendifferenz aus (10) auch bei Erfüllung der Bedingung

$$(12) \text{ Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_M} > \text{Anreiz-Beitrags-Saldo}_K$$

$$\geq \text{Anreiz-Beitrags-Saldo}_{G_{NM}}$$

zum organisatorischen Anschluß an die Genossenschaft bereit sein werden.

Unter heutigen Angebots- und Wettbewerbsbedingungen ist es für einen privaten Haushalt, spartenweise sogar für Erwerbsunternehmen nicht mehr existenznotwendig, einer Genossenschaft angeschlossen zu sein, weil alternative Geschäftspartner zur Wahl stehen. Um so mehr wird es in diesen Betätigungsfeldern erforderlich, die Beitrittsförderungsbedingung (11) bzw. (12) zu erfüllen, sofern das genossenschaftliche Management zielstrebig eine "Überführung" der Nichtmitglieder-Kunden in die Trägerschaft verfolgt.

**Übersicht 4: Beitrittsrelevante Bedingungen**

Umfang der Geschäftsbeziehungen Marktstellung der Genossenschaft	Beschränkung auf das Mitglieder-geschäft	Hinzunahme des Nichtmitlieder-geschäfts
Monopol- oder monopolartige Position	(1) individuelle Anreize >  individuelle Beiträge	(7) Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>GM</sub> >  Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>GNM</sub>
	vgl. D/III/a)	vgl. D/III/a)
Konkurrenz-situation	(6) Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>G</sub> >  Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>K</sub>	(11) Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>GM</sub> >  Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>GNM</sub> ≥  Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>K</sub>  oder  (12) Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>GM</sub> >  Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>K</sub> ≥  Anreiz-Beitrags-Saldo <sub>GNM</sub>
	vgl. D/III/b)	vgl. D/III/b)

## **E. ZUSAMMENFASSENDE ÜBERSICHT ÜBER DIE FÜR EINEN BEITITT MASSGEBLICHEN BEDINGUNGEN**

*Je nachdem, ob das sozio-ökonomische System "Genossenschaft" seine geschäftlichen Aktivitäten auf Mitgliederwirtschaften begrenzt oder auf organisationsexterne Partner ausdehnt, und zum anderen danach, welche kundengerichtete Marktposition der Kooperationsbetrieb einnimmt, lassen sich vier Grundsituationen auseinanderhalten, in denen Beitrittsüberlegungen anzustellen sind. Die hierfür ermittelten Bedingungen zweifelsfreier Vorteilhaftigkeit, bei deren Erfüllung ein organisatorischer Anschluß an die Genossenschaft zu erwarten ist, faßt Übersicht 4 zusammen.*

### **The Impact of the Incentive Contribution Theory on the Enrollment of Members**

*The present analysis, based on the central idea of the incentive-contribution theory, shows the profitability conditions under which rational decision-making transactors striving for an increase in profit will be willing to become members of cooperatives. A basic propensity to membership may be expected if the "performance" offered on the part of the cooperative (incentive) is greater than the "performance in return" demanded on the part of the member (contribution). On closer analysis, however, it can be seen that assessments as to the expediency of a decision in favour of contributing to a cooperative vary, depending on whether the cooperative business establishment limits its relationships for exchange of performance to its internal membership or extends them to business partners outside to organization, and also on the cooperative business establishment's market position with regard to customers. It is thus possible to distinguish between four basic situations*

*in which non-members able to be indentified by the cooperative will consider becoming members. The criteria established for this of unequivocal usefulness, which, if met, will lead to entry into the cooperative as a member, are shown in Illustration 4.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 Demgegenüber wird bei Neugründung einer Genossenschaft die Mitgliedschaft durch Unterzeichnung der Gründungssatzung erlangt.
- 2 Willeitner, S.: Genossenschaftliche Mitgliedschaft. In: Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, hrsg. v. E. Mändle u. H.-W. Winter, Wiesbaden 1980, Sp. 1216.
- 3 Vgl. Hahn, O.: Die Unternehmensphilosophie einer Genossenschaftsbank, Tübingen 1980, S. 19; Kuhn, W.: Das Nichtmitgliedergeschäft der Kreditgenossenschaften, Nürnberg 1984, S. 71.
- 4 Vgl. Draheim, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955, S. 55 u. 153.
- 5 Vgl. Wartenberg: Stellung und Aufgaben des genossenschaftlichen Aufsichtsrates, Düsseldorf 1981, S. 44; Schultz, R. u. Zerche, J.: Genossenschaftslehre, Berlin-New York 1983, S. 131.
- 6 Vgl. Wartenberg, G., a.a.O., S. 43; Schultz, R. u. Zerche, J., a.a.O., S. 131.
- 7 Diesen Begriff verwendet M. Fuchs: Unternehmung und Wirtschaftsverband - das Problem der Beteiligungsentscheidung, Diss. München 1969, S. 11.
- 8 Die auf Ch. I. Barnard zurückgehende Anreiz-Beitrags-Theorie wurde insbesondere durch J. G. March und H. A. Simon vertieft. Vgl. dazu Barnard, Ch. I.: The Functions of the Executive, Cambridge-Massachusetts 1938; deutsche Übersetzung: Die Führung großer Organisationen, Essen 1970; March J. G. und Simon, H. A.: Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976.
- 9 Boettcher, E.: Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen 1980, S. 14.
- 10 Vgl. Wagner, H.: Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt? In: ZfgG Bd. 30 (1980), S. 297; ders.: Führungsprobleme in Verbänden. In: Die Unternehmung - Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 41. Jg. (1987), Nr. 1, S. 47.
- 11 Meyer, E. H./Meulenbergh, G./Beuthien, V.: Genossenschaftsgesetz (Kommentar), 12. Aufl., München 1983, S. 14.
- 12 Vgl. Wagner, H.: Führungsprobleme in Verbänden, a.a.O., S. 47.
- 13 Vgl. Barnard Ch. I.: Die Führung großer Organisationen, a.a.O., S. 80.
- 14 Boettcher, E., a.a.O., S. 16.
- 15 Vgl. Bänisch, A.: Operationalisierung des Unternehmenszieles Mitgliederförderung, Göttingen 1983, S. 163 f.
- 16 Barnard, Ch. I.: Die Führung großer Organisationen, a.a.O., S. 81.

**GLIEDERUNG:**

**INTRODUCTION**

**A. THEORETICAL VIEWPOINTS**

**B. COOPERATION AND SOCIAL CRISIS IN EASTERN EUROPE**

**C. CONCLUSION**

**COOPERATIVES AND ECONOMIC REFORMS**  
**Reflections on the Role of New Cooperatives**  
**in the Soviet Union and Eastern Europe**

Professor Dr. **Jan Åke Dellenbrant**

**INTRODUCTION**

*During the 1970s and '80s, a renaissance of cooperative organisations has been under way in what is termed the socialist bloc, viz. the USSR and Eastern Europe. Formerly, the cooperative sector had long been stagnant in most Eastern European countries. Lately, however, cooperatives - particularly **workers' or industrial cooperatives** - have become one of the most dynamic elements in Eastern European society, owing partly to the emergence of new types of workers' cooperatives and partly to the revitalisation of existing ones.<sup>1</sup>*

*The concept of the cooperative in Eastern Europe is traditionally associated with the transformation of agriculture, especially in the Soviet Union during the 1930s, and of the means of supply where everyday commodities and housing are concerned. The fact that the remodelling of agriculture took place by extremely violent methods has often exerted a powerful negative influence on popular attitudes towards the cooperative. Moreover, in Marxist-Leninist ideology the cooperative was seen as a manifestation of a lower stage of development - a transitional form between private and state economic activity.*

*Since the beginning of the 1970s, this entire situation has changed. In the wake of economic reforms, cooperatives have acquired new functions and, by*

the same token, many new ones have been formed. The largest increase has been in the service sector, where numerous workers' cooperatives are now active. In some Eastern European countries, cooperativisation is far advanced. In Hungary, for example, cooperatives contribute around 25 % of the national income, and about one third of the labor force is employed in cooperatives of one kind or another. The corresponding proportion in Poland is 15 % (70 % in the service sector). Cooperative-sector employment has also grown in the USSR: the establishment of new cooperatives in the neglected service sector is a crucial element in Gorbachev's planned economic reforms.

The term "workers' cooperatives" normally refers to independent businesses whose employees can become members by acquiring shares. Workers thus participate in the running of the enterprise at all levels, and receive a proportion of the surplus. The cooperative principles of "one member, one vote" and "limited interest on capital" normally apply.<sup>2</sup> In the planned socialist economies of Eastern Europe, however, the role of cooperatives differs from that in the West. Like other organizations, they are subject to political control and their functions are designated by the regime. Nevertheless, even in Eastern Europe a clear distinction is drawn between cooperative, state and private property. Cooperative property is owned and administered jointly by groups of individuals.

Trends in the cooperative sector are particularly interesting in three countries in the SEV area, namely Hungary, Poland and the Soviet Union. Hungary is especially interesting because of the wide-ranging scope of cooperatives in this country. It is currently among the few nations worldwide which are to some degree undergoing transformation into a "cooperative commonwealth" of the kind only dreamt of by early cooperative theoreticians. In Poland there has also been widespread creation of new cooperatives, especially in 1980 and 1981. Rather than coming to a standstill while martial law was in force, cooperative business operations continued with unabated vigour. Interesting experiments involving cooperatives for the disabled are also under way in Poland.

*The formation of new cooperatives in the USSR constitutes, as stated above, a pivotal component of Gorbachev's economic reforms. Service-cooperative experiments have been in progress since the early 1980s. From 1987 onwards, there will be powerful inducements for the establishment of cooperatives in the service sector: cafes, restaurants, repair workshops, etc. are to be run on a cooperative basis. As a result, the service sector, with its chronic shortages, is expected to function more efficiently.*

*In other Eastern European countries, cooperatives are also an interesting option: the Bulgarian leaders, for example, have also introduced new forms of cooperatives. But it is in Hungary, Poland and the Soviet Union that the most far-reaching and socially significant changes can be discerned.*

#### **A. THEORETICAL VIEWPOINTS**

*In socialist societies, the role of cooperatives has traditionally been a very subordinate one vis-a-vis Party and state bodies. The latter have assigned certain tasks to cooperatives, which have been more or less obliged to perform them. Together with trade unions and other major organizations, cooperatives have served as the Party's "transmission belts". In addition, the cooperative form of business enterprise has often been regarded as more primitive than the state-owned form.<sup>3</sup>*

*Classic Marxist literature manifests an attitude towards the cooperative that is ambivalent in many respects. According to Marx, cooperatives could not affect the transition from capitalism to socialism: they could only contribute to marginal improvements for the proletariat. In regards thereto Marx referred to the results of cooperative experiments based on the doctrines of utopian socialists.<sup>4</sup> On the other hand, Marx saw certain similarities between the communist society of the future and contemporary cooperative*

associations. He unhesitatingly designated the cooperatives' emphasis on shared work and shared property as "communist". In fact, he employed the terms *Genossenschaft* and *kommunistische Gesellschaft* as synonyms.<sup>5</sup>

However, it was primarily Lenin's policies, rather than the writings of Marx, that shaped the official attitude of the socialist bloc towards the cooperative. Lenin's assessment was profoundly negative: he asserted that the formation of cooperatives, and workers' cooperatives in particular, led to a decline in the importance of the class struggle. In his criticism of socialist revolutionaries, Narodniks and other groups sympathetic towards cooperative ideals, Lenin maintained that cooperative activity could even retard the transition to a socialist society.<sup>6</sup>

On the other hand, Lenin was more positively inclined towards consumer cooperatives. In his view, such could enhance the proletariat's position by eliminating middlemen. Cooperatives had been of some importance even before the Revolution. However, according to Lenin it was only in a socialist society that cooperatives could become a truly worth-while form of organization. Both Lenin and, later, Stalin propounded the thesis that cooperatives were merely a transitional form which would disappear under communism. This did not prevent cooperativisation - particularly among farmers - from being potentially valuable in the transformation of property ownership from private to collective during the formative stage of socialism.<sup>7</sup>

The prevailing ideological view of the cooperative in the socialist countries, especially in the USSR, has thus been that cooperatives constitute a **transitional form**, to be eliminated in the society of the future. However, owing to the developments in socialist societies, the thesis of the cooperative as a transitional form has come to be questioned. Accordingly, the cooperative form of enterprise has come to be regarded as **equal in merit** to the state-owned form.

The latter view of the cooperative in the socialist countries tallies well with,

for example, the wording of the Soviet constitution. This states that cooperatives and other "mass organizations in society", such as the trade-union movement and Komsomol, must assume an increasing number of governmental functions during the building phase of communist society.<sup>8</sup>

As a result of economic development in the USSR and Eastern Europe, cooperatives have thus acquired a new and more active role. They have come to serve as intermediaries between small producers and large state enterprises. Consumer cooperatives, in particular, are also sources of information for the central planning authority as concerns demand for various products in society.<sup>9</sup>

The role of cooperatives in the planned socialist economy has thus been re-defined. Moreover, the part they play in the political system is also changing. As a result of their increased independence and the renewed emphasis on self-administration, cooperatives may emerge as a political interest group. Even during the Brezhnev period, some observers were able to discern a trend towards a higher degree of pluralism.<sup>10</sup> The changes of the Gorbachev period also may promote development in this direction.

This argument does not imply that pluralism in the Western sense is being attained. Power is still heavily concentrated in the central political authorities. The current trend seems primarily to be a gradual shift towards somewhat greater diffusion of political power. One possible scenario is that cooperatives, whose chief purpose to date has been economic activity, will instead come to constitute what might be termed a **political** interest group.<sup>11</sup>

As shown above, the new role of cooperatives is a product of economic changes in the Eastern bloc, especially the increasingly severe economic crisis of the 1960s and '70s. According to the American social scientist Mancur Olson, economic interests are the mainspring of collective activities.<sup>12</sup> This assumption could explain the emergence of workers's cooperative associations

*in times of crisis. Olson's hypothesis is confirmed by an analysis of workers' cooperatives in market economies. There is ample evidence that Olson's theoretical arguments are also applicable to the socialist countries.*

## **B. COOPERATIVES AND SOCIAL CRISIS IN EASTERN EUROPE**

*Cooperatives in Eastern European countries have an important historical background. In Russia, cooperatives emerged towards the end of the nineteenth century. One model for the Russian cooperative was the time-honoured Russian village community, the mir. Another was the artel system. In Poland, the cooperative movement was extensive in the interwar period. In Hungary cooperative activities also have a long history.*

*The significance of cooperatives in present-day Eastern European societies emerges clearly from an analysis of developments in the 1970s and '80s. The social crisis characterizing the socialist bloc in this period contains several components, both economic and political. The economic crisis stems from the difficulties encountered by the Eastern European economies in shifting from extensive to intensive growth. Structural problems led to a general slackening of growth, with stagnation in several sectors.*

*The political crisis manifested itself in a lack of initiative and in bureaucratic inertia. In the Brezhnev period, in particular, rigidity and stagnation were rife in politics, and the massive bureaucracy arrogated disproportionate influence. Developments in the other Eastern European countries were highly reminiscent of those in the Soviet Union, but in such countries the economic crisis was even more profound. By taking out foreign loans to finance their structural economic reforms, the Eastern European countries further exacerbated the crisis. In the political sphere, stagnation phenomena of the Soviet*

type were discernible. In addition, these countries have generally had very restricted scope for political maneuver vis-a-vis the Soviet Union.

The economic reforms were one attempt to deal with the crisis. In September 1965, the Soviet political leaders decided to launch a sweeping economic reform - the Kosygin reform, as it was called. One of its effects was to reinforce the independence of business enterprises, however, its implementation was slow and incomplete.<sup>13</sup>

In 1968, Hungary introduced the **New Economic Mechanism**. This reform also promoted decentralisation and extended the use of profits as a criterion of success for enterprises. This reform was, however, implemented more fully than the Kosygin reform. In Poland, a large number of measures promoting business autonomy were adopted in 1980 and 1981. Several of these reforms remained after martial law came into force.

As a result of the economic reforms, as we have seen, cooperatives acquired new tasks. The present study focuses particularly on an analysis of this role. One feature is that the cooperative has come to play a more instrumental part in the economic system. In Poland and Hungary the altered functions of cooperatives have emerged very clearly. In Hungary, in particular, the transformation is striking<sup>14</sup>, while changes in the Soviet Union are still in the preliminary phase.

In Hungary, the trend towards increased cooperativisation was initiated in 1982. Since then, about 2.000 new cooperatives have been formed. Some of the most important additions are derived from "business work partnerships" - a kind of workers' cooperative within individual enterprises. These new partnerships are unique in the Eastern European economic systems, and have aroused considerable interest among Western researchers.

The consumer-cooperative sector in Hungary also has new and interesting

features. The Skala department-store chain, which is owned by cooperative interests but organised in the form of a joint-stock company, has shown substantial growth.

Nonetheless, it is the business work partnerships which have constituted the most dynamic feature. Since its introduction in 1982, this type of cooperative has developed almost exponentially. The background for its establishment can be found in the labor shortage and insufficient utilization of equipment in business enterprises.

The new Hungarian business work partnerships have been formed on the initiative of enterprises, especially in undermanned industries. The partnership is comprised of a small group of workers - normally employees of the enterprise - who agree to perform extra work for the enterprise in the evenings and on weekends. They make use of the enterprise's materials and machinery. The average partnership consists of 11 people who sign contracts with the enterprise to perform this extra work. Normally, they work 2 - 4 hours in the evening and up to 10 hours on the weekend. Productivity is around 30 - 50 % higher than in the operations of ordinary, state-owned enterprises.<sup>15</sup>

These partnership have undoubtedly contributed to better utilization of labour and machinery. The economic situation in Hungary has, in some respects, improved in the wake of the economic reforms. However, the crisis persists - and, according to some observers, is more profound than ever.

Despite the mainly favourable experiences of the work partnerships, they have also been criticized. Since their introduction, productivity in the regular state-owned sector has fallen sharply. Workers appear to be making the minimum of effort during the day in order to save their energy for the evening shift - the pay for which is about 50 % higher.<sup>16</sup>

However, no change in the structure of the partnerships appears imminent:

they play an immense role in the Hungarian economy. On the other hand, additional types of partnerships - not based on a particular enterprise - are being introduced. These cooperatives currently manifest a variety of organisational forms.

Clearly, the Hungarian partnerships do not entirely correspond in structure to Western cooperatives. Nevertheless, they manifest various characteristics which, combined, indicate that they should be regarded as cooperatives. Like most cooperatives, the Hungarian partnerships arose from economic crisis. They are based on a system of financial shares, and their decision-making is democratic, i. e. based on the principle of one member, one vote. The members cooperate internally to perform an economic function and they distribute their own income. In theory, membership in the partnerships is open. The partnerships thus put several cooperative principles into practice.<sup>17</sup>

Lately, the **small industrial cooperatives** have become an even more dynamic element in the Hungarian economy. Such cooperatives can be established by the initiative of individuals or by seceding from a traditional cooperative. Membership ranges from between 15 to 100 individuals. These small cooperatives can also engage employees. Small cooperatives operate in the service or production fields. A majority of small cooperatives are to be found in the areas of construction and computer fabrication.<sup>18</sup>

Small cooperatives are active in fields which constitute growth areas in the Hungarian economy. Their activities in computerization are especially important. They are also flexible organizations which respond quickly to market changes.

The growth of small scale economic organizations has been rapid in Hungary. After their introduction in 1982 several types of small scale organizations have emerged. In 1986 almost 11.000 enterprise partnerships were in operation, employing 22.000 people. In the same year more than 2.700 small co-

operatives had been formed with an employment of 29.000 people. The expansion continued in 1987, and through October some 600 new small cooperatives were founded.<sup>19</sup>

Notwithstanding relatively sweeping changes, no solution to Hungary's economic problems, however, appears to have been found. According to Ivan Völgyes, Hungary has not faced such a grave political, economic and social crisis since 1956. Völgyes regards Hungary as a semi-market oriented system with severe internal contradictions. The economy consists in part of private and cooperative organizations subject to their own laws. However, centralised, state-owned enterprises regulated by the planning authorities still compose the greater part of the economy. Cooperation between economic sectors in Hungary functions unsatisfactorily, and this exacerbates the economic crisis.<sup>20</sup>

One is, of course, also justified in referring to an economic crisis as concerns Poland. There, however, workers' cooperatives have not been assigned such a central role in economic growth as in Hungary. Nevertheless, the workers' cooperative sector in Poland also contains some of the most successful small businesses in the country. The workers' cooperatives, which have anywhere from 10 to 400 members, have achieved their successes because the democratic form of management has come into favor and opportunities for financial profits have been good.<sup>21</sup>

Altogether, about 550.000 people are employed in Polish workers' cooperatives of various kinds. A large proportion are production and service cooperatives, and there are also handicraft cooperatives and cooperatives for the disabled. Workers' cooperatives enjoy immense popularity in Poland. Over and above their pay, cooperative members can count on sharing in the enterprise's surpluses. Additionally, people in Poland are sometimes active in two cooperatives.<sup>22</sup>

In the future, workers' cooperatives will probably assume a more important

*role in Poland. They are relatively small, flexible units which can rapidly modify their priorities. They also enjoy a very high degree of autonomy: the Party's control of cooperatives is comparatively insignificant.*

*Another factor of great interest are the extended powers granted to the cooperatives by resolutions of the Soviet Council of Ministers and by the Supreme Soviet during the fall of 1986 and the first half of 1987. The formation of new cooperatives, especially in the service sector, is now to be stimulated by the Soviet authorities. Their hope is that small cooperatives can solve the problems of the service sector, which has long been characterised by bad management. The creation of new cooperatives is thus an important element in Gorbachev's economic reforms.*

*However, the new Soviet cooperatives are initially being given only limited powers. Full-time employment in a cooperative is normally prohibited: instead, cooperatives must recruit pensioners, students and people whose main occupation is pursued elsewhere.*

*Cooperatives are well-adapted to the development as urged by Gorbachev towards a higher degree of democracy in the Soviet economy. Like the Party's organizations, as well as soviets, enterprises, institutions, etc., cooperatives are to be operate along more genuinely democratic lines. Election procedures are to be characterised by secret ballot and a choice of candidates for leading positions. Although this does not entail any shift to Western-type democracy, it nonetheless probably represents greater potential for the population to influence its rulers.<sup>23</sup>*

*To date, a number of laws and statutes have been enacted to regulate new cooperatives in the USSR. This wave of legislation came into effect on a large scale on May 1 1987, although new cooperatives had already been established experimentally in certain republics, such as Estonia and Georgia, prior to such date. According to these regulations, cooperatives must have between five and 50 members. Their primary sphere of activity must be in*

*the service sector; but other, more industrially oriented cooperatives are also to be established. One interesting variant of the latter are cooperatives formed to process waste products and to convert such into raw materials. This may lead to a decrease in widespread waste as concerns raw materials.*<sup>24</sup>

*An important resolution on new cooperatives in the service sector was adopted by the Council of Ministers in February 1987. The council stated that the small cooperatives possessed several advantages over other economic organizations, as such were operating on an independent basis. This enabled them to adapt rapidly to changing market conditions.*<sup>25</sup> *The cooperatives are furthermore regulated by "guiding statutes" concerning cooperative restaurants and cafes, production of consumer goods, recycling of raw material and other cooperative activities. Specific guidelines for cooperative activities are given.*<sup>26</sup>

*However, these new cooperatives have had manifest problems from their early stages. The cooperatives have been criticized for exploiting resources which rightly belong to the state sector. Moreover, major difficulties have been reported in connection with licensing, registration and so on.*<sup>27</sup>

### **C. CONCLUSION**

*The experience of Hungary, Poland and the Soviet Union show that cooperatives play a significant part in attempts to alleviate economic crisis. They appear to be most important - in the form of industrial partnerships and small industrial cooperatives - in Hungary. In Poland, cooperatives account for a considerable portion of service and production, and such is increasing. In the USSR, cooperatives are in their infancy, and their effects are still uncertain.*

*A striking change in official attitudes towards cooperatives has taken place. The cooperative is now a form of enterprise on par with the state-owned enterprises, as the Soviet law on public enterprises, for example, indicates. In some sectors a particularly important role has been assigned to cooperatives. The cooperative is to be implemented in spheres where the state has significantly failed, such as the service sector.*

*Clearly, developments in the formation of new cooperatives in Eastern European countries display a high degree of interdependence. The first big change occurred in Hungary. The revitalisation in Poland then followed. The Soviet reforms have evidently been partially affected by developments in Hungary although, time and again, the Soviet mass media have voiced criticism of the Hungarian economy. The emphasis in particular on increased usage of labor is common to both the Hungarian and the Soviet reforms. In both cases unused capacity is being activated - in Hungary primarily by means of overtime, and in the USSR by the absorption of labor outside the job market. Other aspects of the Hungarian and Soviet reforms, however, show clear differences.*

*One advantage of cooperative enterprises is their relative small size. They can be restructured with relative rapidity, and can assume new functions. Accordingly, a kind of "small-business mentality" has been introduced into the Eastern bloc, where a kind of "gigantism" has prevailed in the industrial sector, as elsewhere. Another potential advantage of the cooperatives is their democratic structure, which may spur employees on to an improved performance.*

*Thus, the new cooperatives are comparatively small and active. However, there are other cooperatives in the Eastern bloc that function less smoothly. These probably include the large agricultural cooperatives of, for example, the USSR. If these could be restructured, and possibly split into smaller units of a private or cooperative nature a further step could be taken towards resolving one of Eastern Europe's most intractable economic problems.*

Whether the cooperative renaissance in Eastern Europe will continue in the future is not entirely clear. Like so many other developments, this one largely depends on how well the reforms are implemented.

## **SUMMARY**

Since the early 1970s, a renaissance of cooperative organizations has taken place in what are termed the socialist countries. **Workers' and industrial cooperatives** have become one of the most dynamic elements in these societies. The present study focuses on the experience of new cooperatives in Hungary, Poland and the Soviet Union. According to the official ideology, cooperatives are to be regarded as having reached a level of development equal to that of state enterprises - without being inferior production units. Owing to the economic reforms, cooperatives have acquired a much more important role in these economies, often linking the state and private sectors.

Reorganizations in Hungary have, to a large extent, made it resemble a "cooperative commonwealth", in the parlance of early cooperative theoreticians. The industrial work partnerships and small cooperatives in Hungary have brought about major changes in the Hungarian economy. In Poland the role of industrial cooperatives has also expanded, and they have maintained their position despite the introduction of martial law. Finally, the new cooperatives in the Soviet Union, especially in the service sector, constitute an essential element in Gorbachev's reforms. In general, prospects for these cooperatives are encouraging, although certain administrative and other problems have arisen.

## LITERATURE

- 1 This essay provides some starting points for continued research of workers' cooperatives in the Soviet Union and Eastern Europe financed by the Coordinating Board of the Swedish Research Councils.
- 2 Cf. Blomqvist, Kai: *Arbetskooperation ("Workers' cooperatives")*. Stockholm 1978, p. 13.
- 3 Haffner, Friedrich: *Die Genossenschaften in den sozialistischen Planwirtschaften*. Eds.: Wilhelm Jäger & Hans Pauli, *Genossenschaften und Genossenschaftswirtschaft*, Wiesbaden 1984, p. 256.
- 4 Marx, Karl: *Der Bürgerkrieg in Frankreich*. Karl Marx & Friedrich Engels: *Werke, Volume 17*, Berlin 1962, pp. 340 - 345.
- 5 Marx, Karl: *Kritik des Gothaer Programms*. *Werke, Volume 4*, Berlin 1959, p. 19. See also Ehm, Michaela: *Die polnischen Genossenschaften zwischen Privat- und Zentralplanwirtschaft*, Münster 1983, p. 150.
- 6 Lenin, W. I.: *Warum muß die Sozialdemokratie den Sozialrevolutionären einen entscheidenden und rücksichtslosen Kampf ansagen?*. *Werke, Volume 6*, Berlin 1959, pp. 164 - 170.
- 7 Lenin, W. I.: *Die Frage der Genossenschaften auf dem internationalen Sozialistenkongreß in Kopenhagen*. *Werke, Volume 16*, Berlin 1962, pp. 278 - 280.
- 8 *Constitution of the Soviet Union*, Moscow 1977.
- 9 Cf. Haffner, 1984, pp. 261 - 270.
- 10 *Interest Groups in the Soviet Union*. Eds. H. Gordon Skilling & Franklyn Griffiths, Princeton 1971; *Pluralism in the Soviet Union*. Ed.: Susan G. Solomon, Princeton 1985.
- 11 Cf. *Political Power USA/USSR*. Eds.: Zbigniew Brzezinski & Samuel P. Huntington, New York 1964.
- 12 Olson, Mancur: *The Logic of Collective Action*. Cambridge 1965.
- 13 Dellenbrant, Jan Åke: *Reformists and Traditionalists: A Study of Soviet Discussions about Economic Reforms*. 1960 - 65, Stockholm 1972.
- 14 Ehm 1983 and Fekete, Joseph: *Cooperatives of the Hungarian People's Republic*, Budapest 1984.
- 15 Laky, T.: *Enterprise Work Partnership and Enterprise Interest*, *Acta Oeconomica*, No. 1-2/1985, pp. 27 - 28.
- 16 *Nepszava*, March 15 1984.

- 17 Cf. Watkins, W. P.: *Co-operative Principles: Today and Tomorrow*, Manchester 1987. See also Laky, T.: *Small Enterprises in Hungary - Myth and Reality*, *Acta Oeconomica*, No. 1-2/1984, pp. 39 - 40.
- 18 Prugberger, Tomas/Zsohar, Andreas: *Kleingenossenschaften in der ungarischen Volksrepublik*, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, No. 4/1986, pp. 263 - 269; *Hungarian Cooperative News*, May 1987, p. 27.
- 19 *Industrial Cooperative Societies in Hungary, Budapest 1987; Hungary in Figures 1986*, Hungarian Chamber of Commerce, 1986.
- 20 Völgyes, Ivan: *Ungarn: Steht eine Krise bevor?*, *Osteuropa*, No. 5/1987, pp. 329 - 330.
- 21 Nilsson, P. G. et al.: *Om polsk kooperation (Polish Cooperation)*, The Swedish Cooperative Institute, Working Report 8/1986, pp. 8 - 12. Kisielewski, Tadeusz: *Apport des cooperatives de travail en Pologne dans la solution des problemes de l'habitat*, Institut Coopératif de Recherche, Warszawa 1987.
- 22 Nilsson, 1986, p. 9.
- 23 *Pravda*, June 26 1987.
- 24 *Ekonomicheskaja gazeta*, No. 43/1986.
- 25 *Pravda*, February 12 1987.
- 26 *Ekonomicheskaja gazeta*, No. 43/1986 and 9/87.
- 27 *Sovetskaia Rossia*, May 6 1987 and June 9 1987.



GLIEDERUNG:

- A. ALLGEMEINE BEMERKUNGEN
- B. DIE LANDGENOSSENSCHAFTEN UND DER LANDWIRTSCHAFTLICHE UMSATZ
- C. EINIGE BEMERKUNGEN ÜBER DIE KÜNFTIGEN LÖSUNGEN

**DIE GENOSSENSCHAFTEN IM VERBINDUNGSSYSTEM  
DER POLNISCHEN LANDWIRTSCHAFT  
MIT DER NAHRUNGSGÜTERINDUSTRIE**

*Professor Dr. Slawomir Dyka*

*Im System der Verbindungen zwischen der Landwirtschaft und den anderen Zweigen der Wirtschaft in der Volksrepublik Polen, besonders aber der Nahrungsgüterindustrie, die die landwirtschaftlichen Erzeugnisse pflanzlicher und tierischer Herkunft verarbeitet, finden stets bedeutsame Veränderungen statt.<sup>1</sup> Die Regelung dieser Verbindungen, die wechselseitig als landwirtschaftlicher Umsatz bezeichnet wird, nimmt an Bedeutung zu, und zwar mit dem Wachstum industrieller Formen im Prozeß der Verarbeitung der landwirtschaftlichen Rohstoffe. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten der gesellschaftlichen Arbeitsteilung sowohl innerhalb der Landwirtschaft als auch zwischen der Landwirtschaft und den mit ihr zusammenwirkenden Teilen der sonstigen Wirtschaft. Die Funktionen der Landwirtschaft werden schrittweise auf Gewinnung der Rohstoffe, vor allem für den Bedarf der Nahrungswirtschaft, beschränkt. Es erfolgt dabei eine enge ökonomische und organisatorische Verknüpfung der Landwirtschaft mit anderen Wirtschaftszweigen.*

*Eine theoretische Analyse dieser gesellschaftlich-ökonomischen Erscheinungen hat einen Doppelsinn. Sie dient erkenntnistheoretischen Zwecken und hat außerdem praktischen Nutzen. Dieser Fragenbereich ist von ziemlicher Bedeutung für die polnische Wirtschaftsreform.*

## A. ALLGEMEINE BEMERKUNGEN

Zwischen der Lebensmittelindustrie und der Landwirtschaft besteht in Polen ein System von Verbindungen. Die Grundlage für Gestaltung dauerhafter Verknüpfungen zwischen diesen Gebieten bildet die Industrialisierung der Produktionsprozesse sowohl in der Landwirtschaft als auch in der Lebensmittelerzeugung. Ebenso wie in anderen Ländern wird in Polen die Form dieses Verbindungssystems der Nahrungsmittelverarbeitung und der Landwirtschaft von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst. Unter anderem sind das folgende Einflußfaktoren:

- die geringe Konzentration des Angebots an landwirtschaftlichen Rohstoffen, was aus der in Polen bestehenden Agrarstruktur und aus geringer Spezialisierung der landwirtschaftlichen Produktion resultiert;
- die hohe Konzentration der Lebensmittelindustrie und die räumliche Verteilung dieser Industrie;
- die Saisonschwankungen des Angebotes
- das Mißverhältnis zwischen den Orten der landwirtschaftlichen Produktion, der Verarbeitung der Erzeugnisse verarbeitet , sowie ihres Verbrauches
- die Eigenschaften der landwirtschaftlichen Rohstoffe, besonders aber ihre Transportempfindlichkeit und Haltbarkeit.

Das Verbindungssystem zwischen der Landwirtschaft und der Lebensmittelindustrie beeinflusst sowohl die Leistungsfähigkeit bei der Übernahme der landwirtschaftlichen Erzeugnisse als auch den Arbeits- und Mittelaufwand, der mit der Abnahme dieser Erzeugnisse von den einzelnen landwirtschaftlichen Produzenten und der Lieferung an weitere Empfänger verbunden ist, weiterhin die Mengenverluste und Qualitätsmängel beim Transport der Erzeugnisse sowie die gleichmäßige Versorgung der Industriebetriebe mit Rohstoffen und damit den Rhythmus der Produktion.

Außerdem kann das Verbindungssystem als Anregungsfaktor zur Entwicklung der landwirtschaftlichen Produktion, und besonders der Warenproduktion, eine wesentliche Rolle spielen. Obgleich ich die Bedeutung dieses Umstandes nicht überschätze, bin ich der Meinung, daß es zweckmäßig ist, auf manche theoretischen Erscheinungen aus seinem Wirkungsbereich hinzuweisen. So beteiligt sich ein richtig funktionierendes System derartiger Verbindungen in Form des landwirtschaftlichen Handels an der Fortentwicklung der Landwirtschaftsproduktion. Beispiele dieser Art in Polen sind unter anderem der relativ schnelle Aufstieg mancher Branchen der Nahrungs- und Genußmittelindustrie, wie Zuckerraffinerien, Schinkenfabriken, Tabakindustrieanlagen.

Bei den Verbindungen zwischen der Landwirtschaft und der Verarbeitungsindustrie konnte man in Polen während der letzten Jahrzehnte zwei gegensätzliche Prozesse beobachten. Einerseits wurden angestrebt, die Rolle der Marktinstrumente zu vergrößern, andererseits aber steigerte man die tatsächliche Geltung des administrativen Leitungsfaktors. Im System dieser Verbindungen spiegelte sich das Verwaltungssystem wider, das in der ganzen Volkswirtschaft in Polen damals herrschte.

An dieser Stelle soll daran erinnert werden, daß die generellen Voraussetzungen für die besprochenen Verbindungen und für die Tätigkeit der Unternehmen im landwirtschaftlichen Bereich um die Wende der 40er zu den 50er Jahren, gestaltet wurden. Die Lösungen, die zu jener Zeit den Bedingungen der polnischen Landwirtschaft und den daraus erfolgenden allgemeinen Grundlagen der Übernahme des zersplitterten Angebotes an landwirtschaftlichen Rohstoffen angepaßt waren, entstanden überdies in dieser Periode, in der zugleich das zentralisierte Verwaltungssystem in der Wirtschaft Polens ausgedehnt wurde.

Im Zusammenhang damit ist - vom theoretischen Standpunkt gesehen - die Feststellung interessant, daß bei solchen Wirtschaftsverhältnissen die Unternehmen, die im landwirtschaftlichen Bereich tätig waren, ebenso wie die in anderen Bereichen der polnischen Wirtschaft, ihre Funktionen nicht selbständig ausüben konnten. Die grundsätzlichen Entscheidungen im Bereich des landwirt-

schaftlichen Umsatzes (z. B. Entscheidungen über Aufkaufsformen, Preise und Qualitätsnormen, Festlegung der Warenbewegung, Verfügung über die aufgekauften Rohstoffe) konnten nur außerhalb der Unternehmen, und zwar zentral, getroffen werden, unabhängig davon, ob es Staats- oder Genossenschaftsbetriebe waren.

Die Funktionsweise der Unternehmen des landwirtschaftlichen Absatzes war (und ist weiterhin) auch durch Eingreifen der Staatsverwaltungsorgane beeinflusst. Anlaß zum Eingreifen war unter anderem der Mangel an vielen landwirtschaftlichen Rohstoffen und der Umstand, daß kein Marktgleichgewicht erzielt wurde. Gleichermäßen erfolgte diese eigentümliche Entmündigung der Unternehmen, die im Bereich der Verbindungen zwischen der Landwirtschaft und der Lebensmittelindustrie wirkten, als Resultat des obenerwähnten Systems der zentralisierten Wirtschaftsverwaltung.

Die territoriale Verteilung der Betriebe der Verarbeitungsindustrie ist der weitere wichtige Faktor, der die Verbindung mit der Landwirtschaft beeinflusst und folglich sich auf die ökonomische Effektivität der Nahrungsgüterwirtschaft auswirkt. Die Verteilung der Lebensmittelbetriebe war in Polen bis vor kurzem Bedürfnissen der Volkswirtschaft nicht angepaßt. Es fehlten Betriebe, z. B. in den östlichen und zentralliegenden Rohstoffregionen Polens und in den Regionen, die über relativ hohe Produktionskapazitäten verfügten, war die örtliche Rohstoffbasis ungenügend ausgebaut. Dieser Zustand ergab sich aus bestimmten theoretischen Ansichten, und zwar der sogenannten Konsumtionsorientierung. Nach dieser Anschauung hatte man den Städten vor den Rohstoffregionen einen Vorrang bei der Standortverteilung der Industrieanlagen zugestanden. Diese Umstände verursachten unrichtige Verbindungen der Industriebetriebe mit der Landwirtschaft und hatten unter anderem den ökonomisch ungünstigen Transport von Rohstoffen und Fertigwaren über große Entfernungen zur Folge.

*Eine der Eigenschaften der polnischen Nahrungsmittelindustrie ist ihre ziemlich ungleiche Eigentumsstruktur. Es dominiert zwar die Staatsindustrie, jedoch wird die Verarbeitung der landwirtschaftlichen Produkte - in manchen Branchen sogar in großem Umfang - von den Genossenschaften auf dem Lande und in den Städten betrieben. An einigen Verarbeitungsstufen haben auch die Handwerksbetriebe einen gewissen Anteil. Ebenso wie die Landwirtschaft hat also die Verarbeitungsindustrie keine typische Monopolstruktur, sondern eine Gliederung, die es - mindestens theoretisch - erlaubt, verschiedene Verbindungsformen zwischen der Landwirtschaft und der Verarbeitungstätigkeit zu benutzen.*

*In der bisherigen polnischen Wirtschaftspolitik fand die Nahrungsgüterindustrie oft keine gebührende Anerkennung. Dies kam zum Ausdruck nicht nur im beschränkten Aufwand an Investitionsmitteln, die eine grundsätzliche Erhöhung der Produktionskapazität und Förderung der neuzeitlichen Technik nicht ermöglichen konnten, sondern auch unter anderem in unrichtigen Verwaltungsformen. Die Wirtschaftspolitik war auf den Bau neuer, oft allzu großer Objekte eingestellt, wobei man die Modernisierung der bestehenden älteren Arbeitsmittel unterschätzte. Deswegen wurde das Entwicklungstempo der Lebensmittelindustrie nach einer Belebungsperiode wieder bedeutend verlangsamt, sowohl im Vergleich zur Dynamik der ganzen vergesellschafteten Industrie als auch zur Globalproduktion und insbesondere zur Warenproduktion, der Landwirtschaft.*

*Besonders drastisch traten diese Erscheinungen in den 60er Jahren hervor. Die damals entstandene Situation wurde als Hemmung der Steigerung landwirtschaftlicher Produktion durch die Lebensmittelindustrie erklärt. Die Anregung der Investitionstätigkeit Anfang der 70er Jahre ermöglichte eine gewisse Entfaltung der Produktionsbasis in manchen Branchen der Lebensmittelindustrie, vornehmlich in der Fleisch- und Futterindustrie, in der Verarbeitung der Geflügelprodukte sowie im Ausbau der Kühlhäuser. Infolgedessen wurde das Produktionstempo der Lebensmittelindustrie beschleunigt, wodurch wieder dieses*

Wachstum der Industrieproduktion die Steigerung der landwirtschaftlichen Warenproduktion übertraffen hatte.

Das Wachstum der Lebensmittelerzeugung, das sich damals wie die Entwicklung der ganzen Volkswirtschaft auf Auslandskredite stützte, brach gegen Ende der 70er Jahre zusammen.

Auf verschiedene Probleme hinweisend, die eine effektive Verknüpfung der Landwirtschaft mit der Lebensmittelindustrie beeinträchtigen, lege ich keinen Nachdruck auf die Widersprüche zwischen der nicht vergesellschafteten Landwirtschaft und der volkseigenen Industrie, in denen die Ursachen der Schwierigkeiten zu suchen sind.

Am Anfang der 70er Jahre habe ich gemeinsam mit Jerzy Kleer über dieses Problem geschrieben und festgestellt, daß "in den gesellschaftlich-ökonomischen Verhältnissen, die heute für Polen eigentümlich sind, eigentlich keine Widersprüche zwischen den individuellen Zielen der Landwirte und denen der Gesellschaft bestehen, wenn man einen längeren Zeitabschnitt der Erörterung dieser Frage zugrunde legt. Die Widersprüche können zwar in einzelnen Vorhaben vorkommen, doch zeigen sie vielmehr Merkmale vorübergehender Unterschiede auf, und bilden für die Entwicklung der Nationalwirtschaft keine solchen Hindernisse, die nicht zu überwinden sind".<sup>2</sup>

Die letzten Jahre, und insbesondere die Erfahrungen, die die Einführung der Wirtschaftsreform in Polen gebracht hat, bestätigen die seinerzeit dargestellte Ansicht.

## **B. DIE LANDGENOSSENSCHAFTEN UND DER LANDWIRTSCHAFTLICHE UMSATZ**

*Die polnischen Genossenschaftsorganisationen zeichnen sich unter vergleichbaren Organisationen anderer Länder unter anderem aus durch:*

- die Vielzahl der Genossenschaften und der vereinigten Mitglieder;*
- den großen Umfang der Bereiche sowohl der Volkswirtschaft als auch des gesellschaftlichen Lebens, in denen die polnischen Genossenschaften tätig sind;*
- die Verschiedenartigkeit der Organisationsformen und Vielzahl der wirtschaftlichen, sozialen und erzieherischen Wirkungsweise.*

*Diese Feststellung bestätigen die zusammengestellten Angaben über die Typen und die Zahl der Genossenschaften sowie deren Mitglieder. Hier ist zu unterstreichen, daß die Angaben nur die Gruppe der Landgenossenschaften betreffen. In den Städten bestehen auch verschiedene Typen und Arten der genossenschaftlichen Organisationen mit ähnlichen Zahlenstärken von Genossenschaften und Mitgliedern.*

**Abbildung 1: Der Organisationsstand der Landgenossenschaften in Polen im Jahr 1985**

Genossenschaften		Mitglieder
Typen und Arten	Anzahl	Anzahl (in Tausend)
Versorgungs- und Absatzgenossenschaften (Gemeindegensenschaften "Bäuerliche Selbsthilfe")	1.895	3.671
Molkereigenossenschaften	323	1.202
Gärtnergenossenschaften	133	349
Genossenschaften der landwirtschaftlichen Zirkel	2.027	99
Genossenschaftliche Banken	1.653	2.543
Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften	2.152	170

Quelle: Materialien des Obersten Genossenschaftsrates

Die obigen Angaben bedürfen einer Erläuterung. Die einzelnen Mitgliederzahlen habe ich nicht summiert, weil viele Personen in zwei oder auch mehreren Genossenschaften verschiedener Art Mitglieder sind. Aber auch dann, wenn man die mehrfache Mitgliedschaft außer acht läßt, ist es klar, daß die Genossenschaftsmitglieder im Vergleich zur Zahl der Landbevölkerung von 14,8 Millionen einen relativ beträchtlichen Teil der Bewohner bilden. Man kann mithin feststellen, daß der Bereich der genossenschaftlichen Wirtschaftsformen auf dem Lande - wenigstens formell - bedeutsam ist. Die Fragen, wie eng sich die Landbevölkerung mit ihren Genossenschaften verbunden fühlt, ob die Entscheidungen der einzelnen Personen über die genossenschaftliche Mitglied-

schaft eine Selbstverständlichkeit war und in welchem Maße die Genossenschaften für die Bewohner von Nutzen sind, bilden natürlich ein anderes Problem. Es ist jedoch anzunehmen, daß die in den vergangenen 40 Jahren aufgetretenen Angleichungen der Genossenschaften und der Staatsunternehmen die Vorteile, die mit der Mitgliedschaft verbunden waren, vermindert haben.<sup>3</sup> In Anbetracht dessen könnte es für den Landwirt z. B. gleichgültig werden, wem er seine landwirtschaftlichen Erzeugnisse verkauft, ob der Genossenschaft oder einem Staatsunternehmen.

Diese Sachlage gibt Veranlassung zu einigen theoretischen Reflexionen. Es ist aber notwendig, vorher - wenn auch in aller Kürze - den Tätigkeitsbereich der Landgenossenschaften vorzustellen. Im Endergebnis der bisherigen Entfaltung gehören zu diesem Bereich:

1. die Tätigkeit, die der landwirtschaftlichen Produktion vorangeht, und zwar Versorgung der landwirtschaftlichen Betriebe mit den Produktionsmitteln sowie die Ausführung der Dienstleistungen für Produktionszwecke;
2. die Tätigkeit, die unmittelbar mit dem Prozeß der landwirtschaftlichen Produktion verbunden ist;
3. die Betätigung beim Aufkauf und bei der Verarbeitung der landwirtschaftlichen Rohstoffe, beim Warenumsatz und bei den Dienstleistungen, die die Lagerung der landwirtschaftlichen Rohstoffe betreffen;
4. verschiedenartige Bedienungstätigkeiten (Kreditbedienung der landwirtschaftlichen Produktion, Bedienung der Investitionsprozesse, Dienstleistungen im Transport, Instruktionstätigkeit).

In der Vorproduktionssphäre sind vor allem die Gemeindegensossenschaften "Bäuerliche Selbsthilfe" tätig. Tatsächlich verkaufen sie an die Landwirte fast sämtliche Produktionsmittel industrieller Herkunft (Maschinen und Werkzeuge, Mineräldüngemittel und Pflanzenschutzmittel, Heizmittel und Baumaterialien

sowie Futtermittel). Die Genossenschaften haben auch einen großen Anteil am Verkauf der Produktionsmittel landwirtschaftlicher Herkunft (qualifiziertes Saatgut u. a.).

Der Bereich der Dienstleistungen für Produktionszwecke (von Pflugarbeiten und Pflanzenschutzmaßnahmen bis zur Ernte) gehört zum Arbeitsgebiet der Genossenschaften der landwirtschaftlichen Zirkelorganisation, deren Anteil an der Nachfragedeckung beträgt von 30 % der Dienstleistungen bei Pflugarbeiten, und 50 % bei Dreschen, bis zu 80 % bei Kalidüngern.

Hinsichtlich des Aufkaufs landwirtschaftlicher Rohstoffe, wofür wir uns an dieser Stelle vor allem interessieren, ist die Beteiligung der Genossenschaftsorganisationen unterschiedlich und hängt von der Aufkaufsbranche ab. Die Molkereigenossenschaften bilden z. B. die Organisation, die einzig und allein den ganzen Milchaufkauf durchführt, unabhängig davon, ob der Rohstoff vom Privatsektor oder von den Genossenschafts- und Staatsbetrieben stammt. Der Anteil der Genossenschaften am Aufkauf anderer Erzeugnisse ist ungleichmäßig. Schätzungsweise realisieren die Genossenschaften den Aufkauf von 55 - 60 % der landwirtschaftlichen Warenproduktion, um nachher mit diesen Rohstoffen die Betriebe der Lebensmittelindustrie zu versorgen. Nur wenige Industriebranchen beschaffen landwirtschaftlichen Rohstoffe (z. B. Zuckerrüben und Tabak) ohne die Vermittlung der Genossenschaftsorganisationen.

In den anderen obenerwähnten Tätigkeitsbereichen ist die Wirkung der Genossenschaften ebenso bedeutend wie im Aufkauf.

Im Rahmen der kurzen Darstellung der Bedeutung und des Wirkungsgebietes der ländlichen Genossenschaften, komme ich auf manche Beobachtungen von allgemeinem Charakter zurück.

Die Gestaltung des landwirtschaftlichen Umsatzes in Polen - im Unterschied zur Gestaltung in anderen sozialistischen Ländern Europas - ist speziell die Aufgabe der Genossenschaften. Im Bereich des landwirtschaftlichen Umsatzes

haben die auf dem polnischen Lande bestehenden Genossenschaftsformen – die Gemeindegensossenschaften, Molkerei- und Gärtnergenossenschaften, die genossenschaftlichen Banken u. a. – eine dominierende Stellung.

Der Verbreitungsumfang des Genossenschaftswesens auf dem Lande beruht auf einer Reihe verschiedener Ursachen. Er ist mit der sozialen und ökonomischen Gliederung der polnischen Landwirtschaft, hauptsächlich aber mit ihrer oben-erwähnten Zersplitterung verbunden. Von großer Wichtigkeit ist dabei das Festhalten an der Genossenschaftsbewegung, die sich durch die über hundert-jährige Überlieferung auf dem Lande eingepägt hat. Man kann auch die Bedeutung der Voraussetzungen der landwirtschaftlichen Politik nicht unterschätzen. Schon am Beginn der Gestaltung der polnischen Volksrepublik wurde angenommen, daß die Einwirkung auf die gesellschaftlichen und ökonomischen Verhältnisse auf dem Lande unter anderem mit Hilfe gemeinschaftlich-wirtschaftlicher Selbstverwaltungsorganisationen der Landwirte, wie die Genossenschaften eben, ausgeübt werden soll.

Die zweite Reflexion ist mit der Tatsache verbunden, daß die umfangreiche Teilnahme der Genossenschaften an vielen Lebensgebieten auf dem Lande, unter anderem auch im Bereich der Verbindungen zwischen der Landwirtschaft und der Nahrungsgüterverarbeitung, nicht als Ergebnis einer unabhängigen Entfaltung dieser Eigentumsform erfolgte, sondern vor allem von Außenimpulsen angetrieben wurde. In einem bestimmten Zeitpunkt, oftmals sozusagen über Nacht und ohne sich mit den Genossenschaftsorganisationen verständigt zu haben, hatte die Staatsverwaltung manche Tätigkeitsgebiete den Genossenschaften zugeteilt und die anderen abgenommen. Das mußte die Genossenschaftsbetätigung beeinträchtigen.

Das dritte Problem drückt sich in der Frage aus, ob eine Beteiligung der Genossenschaften an vielen Tätigkeitsbereichen, die sich in eine eigentümliche Monopolstellung umgestaltet hat, die Aufgabenerfüllung und die Wirkungsmethoden nicht vereitelt, die für die Entwicklung der Genossenschaften grundlegend sind.

*Dies ist kein neuformuliertes Problem. Vor fast 15 Jahren habe ich gemeinsam mit Jerzy Kleer geschrieben: "Das Genossenschaftswesen als eine gruppengesellschaftliche Form kann ein wichtiger institutioneller Faktor der Anpassung des privaten Wirtschaftens an das Niveau der sich entwickelnden Volkswirtschaft werden. Selbstverständlich würde eine solche Möglichkeit nur dann bestehen, wenn sich die Genossenschaften mit den privatwirtschaftenden Bauern verbänden und den Schutz derer als Produzenten und zugleich Konsumenten an sich nähmen. Die Schutzfunktion müßte nicht nur die Systeme der Zentralsteuerung gegenüber der privaten Wirtschaft (durch Preise, Kredite und Versorgung mit Investitionsmitteln) betreffen, sondern auch die partielle Übernahme der Nachteile (z. B. der Verluste wegen eines übermäßigen Ernteertrages oder wegen einer ungenügenden Entwicklung der Infrastruktureinrichtungen) umfassen. Dabei müßten die Genossenschaften Selbstverwaltungscharakter aufweisen, was bedeutet, daß sie nicht nur als "Schulen" der neuzeitlichen und gemeinschaftlichen Verwaltung funktionieren, sondern auch die örtlichen Interessen in hohem Grade berücksichtigen sollten.*

*Die bisherige Erfahrung beweist, wenigstens war es so während längerer Zeitabschnitte unserer Nachkriegsgeschichte, daß diese Eigenschaften des genossenschaftlichen Wirtschaftens entweder verlorengegangen sind oder einen zweitrangigen und sogar drittrangigen Charakter haben."<sup>4</sup>*

*Schließlich noch eine allgemeine Bemerkung: Die Ersetzung des zentralisierten Gebots- und Verwaltungsmechanismus, mit dem die Entwicklung der polnischen Volkswirtschaft gesteuert wurde, durch das auf ökonomische Marktinstrumente gestützte System führt zur grundsätzlichen Umwertung der bisherigen Gliederungen, die über das Funktionieren der Genosschaftsorganisationen und darunter auch der ländlichen Genossenschaften bestimmt haben.*

*An Stelle der ehemaligen Gebots- und Verteilungsfunktionen (Festlegung der Aufgaben und Bestimmung über die Mittel usw.) übernimmt der Staat, gemäß den Voraussetzungen der eingeführten Wirtschaftsreform, die hauptsächlich "strategischen" Funktionen, die die wirtschaftliche Politik betreffen, darunter*

auch die Harmonisierungs- und Organisationsfunktion gegenüber der Wirtschaft als Gesamtheit. Die Ausübung dieser Funktion erfolgt mit Hilfe der ökonomischen Einwirkungsinstrumente, die die Tätigkeit der Unternehmen einschließlich der Genossenschaften beeinflussen sollen.

Im Zusammenhang mit der Einführung der Wirtschaftsreform gewinnen die Genossenschaften die Möglichkeit, ihre Tätigkeit unter den Bedingungen voller Vorurteilsfreiheit bei den Prämissen und Grundlagen der getroffenen Entscheidungen zu entfalten. Das bedeutet, daß die Wahlakte selbständig ausgeübt werden. Den Grund dafür bildet die Möglichkeit, solche Entscheidungen auf wirkliche ökonomische Rechnung zu stützen. Anders gesagt, sollen in die Betätigung der Genossenschaften solche, dem Geist der Wirtschaftsreform entsprechende Lösungen eingebracht werden, die die Aktivität der Genossenschaftsmitglieder und der Belegschaften anregen können. (Unter anderem kommt hier das Motivationssystem in Frage, das auf der Anteilnahme an dem erreichten Finanzüberschuß beruht.)

Unabhängig von der Bewertung des bisherigen Funktionierens der ländlichen Genossenschaften, kann nicht verneint werden, daß sie im Verlauf der Funktionserfüllung im Bereich der Verbindungen zwischen der Landwirtschaft und der Lebensmittelindustrie zur Entwicklung der Landwirtschaft und des flachen Landes im allgemeinen beigetragen haben. Wenn man diesen Einfluß der Genossenschaften überlegt, ist auf ihren Beitrag in folgenden, beispielshalber angeführten Bereichen aufmerksam zu machen:

1. Der Ausbau der Infrastruktur, und zwar der Handelsbasis für Bedienung der Landwirtschaft und der Bevölkerung.

Solche Investitionen konnten oftmals nur dank der Initiative und der Anteilnahme der Mitglieder, die in verschiedenen Genossenschaften vereinigt sind, fertiggestellt werden.

2. Die genossenschaftlichen Institutionen.

Mit der Gestaltung und Arbeit solcher Einrichtungen, die für die privaten

Landwirte verschiedene Dienstleistungen durchführen, werden auch die Abnehmer der Dienstleistungen auf bestimmte Weise nach wie vor beeinflusst. Durch die breitenentwickelten Formen der genossenschaftlichen Selbstverwaltung, die dort vorhanden sind, wurde dieser Prozeß vertieft und befestigt.

### 3. Die Vorbereitung der Kader.

Die Entfaltung der ländlichen Genossenschaftseinrichtungen, deren Arbeitsbereich viele Lebenssphären umfaßt, hat diese Notwendigkeit hervorgerufen. Die Genossenschafter ländlicher Abstammung, die in ihrem Milieu verbleiben, bilden einen leistungsfähigen Kader. Sie sind für die Wirtschaftstätigkeit unter neuen Bedingungen gut vorbereitet und beeinflussen auch die ländliche Gemeinschaft.

Die obigen Feststellungen führen zu der These, daß unter den polnischen Verhältnissen die Existenz der Genossenschaften zum einen deshalb begründet ist, weil diese Organisationen – trotz verschiedener Mangelerscheinungen und Unvollkommenheiten – die Belange der Bauern vertreten sowie die Bedürfnisse der Landwirte als Lieferanten und Pächter befriedigen, und zum anderen, weil der Staat keine Möglichkeit besitzt, die Handelsbeziehungen mit jeder Bauernwirtschaft separat und unmittelbar zu organisieren.

## C. EINIGE BEMERKUNGEN ÜBER DIE KÜNFTIGEN LÖSUNGEN

Aus der Wirtschaftsreform, die in Polen durchgeführt wird, geht hervor, daß im Verbindungssystem zwischen der Landwirtschaft und der Lebensmittelindustrie der Markt zu funktionieren beginnt. Im Endergebnis soll die Staatseinkwirkung mittels Verwaltungsgeboten verschwinden.

*Die früheren Verfahren im Bereich des landwirtschaftlichen Umsatzes führten zu Stagnation und überhöhten Kosten. Bürokratische Handlungsweise, Schematismus und oberflächliche Ordnung hatten mit effektiver Tätigkeit nicht viel zu tun. Die Betätigung in diesem Bereich war isoliert - von den ökonomischen Prozessen abgesondert - und auf die subjektive Wirkung der Dienste der Zentralinstitutionen gestützt.*

*Ausgangspunkt für die Richtlinien, nach denen die Regulierung der Marktprozesse in diesem Bereich erfolgen wird, ist die Notwendigkeit - neben den Voraussetzungen der Wirtschaftsreform - vor allem nachstehende Bedingungen zu berücksichtigen:*

- 1. den Zustand und die Entwicklungsrichtung der Landwirtschaft, besonders die Tendenzen nach der Änderung der Agrarstruktur, das Niveau der landwirtschaftlichen Produktion (und darunter der Warenproduktion), die Möglichkeit regionaler Verteilung und Spezialisierung der Produktion;*
- 2. den Entwicklungsstand der Lebensmittelindustrie und ihre räumliche Verteilung, den Konzentrationsgrad sowie die Erfordernisse der Rohstoffversorgung.*

*Die Anregung des Unternehmungsgeistes durch die Wirtschaftsreform kann den Wiederaufbau der die landwirtschaftlichen Rohstoffe verarbeitenden Kleinindustrie (der kommunalen Betriebe und Unternehmen anderer Art) mit sich bringen. Sie wird eine neue Art der Integrationsverbindungen zwischen den lokalen Verarbeitungsunternehmen und den landwirtschaftlichen Betrieben bilden. Dadurch können Transporte empfindlicher landwirtschaftlichen Rohstoffe beschränkt werden.*

*Ohne das Thema zu erweitern, will ich dabei auch die Frage der Investitionsaufwendungen und der laufenden Produktionskosten erwähnen. In den kleinen Anlagen der landwirtschaftlichen Verarbeitung sind diese Kosten viel niedriger*

als in den großen Betrieben, die in Polen in den 70er Jahren besondere Präferenz hatten.

Die Volkswirtschaft kann daraus viele Vorteile ziehen. Der Steigerung der Aktivität in den ländlichen Siedlungszentren und der Ausnutzung der dort vorhandenen Bestände an Arbeitskräften ist ziemlich große Bedeutung beizumessen. Im ganzen kann man annehmen, daß die Kosten der Nahrungserzeugung und Lieferung der Lebensmittel an die Käufer sinken werden.

Zu den wesentlichen Elementen dieses Veränderungsprozesses gehört die Möglichkeit des landwirtschaftlichen Produzenten, eine Wahl zu treffen, mit welcher Institution er Handelsbeziehungen aufnehmen wird. Der Wettbewerb der Institutionen, darunter auch der Genossenschaften, die sich mit dem Ankauf und dem landwirtschaftlichen Umsatz beschäftigen, könnte - als Form der wirtschaftlichen Konkurrenz - eine ständige Verbesserung der Handelsbedienug erzwingen und die Entwicklung der Landwirtschaft in der gesellschaftlich erwünschten Richtung begünstigen. Gleichzeitig könnten diese Institutionen solche Produzenten bevorzugen, die Rohstoffe von guter Qualität verkaufen, termingerechte Lieferungen gewährleisten und ihre sonstigen Verpflichtungen erfüllen. Dies sollte als wichtiger Ansporn zur unternehmerischen Fortentwicklung in der Landwirtschaft beitragen und veranlassen, daß solche Produzenten, die sich den neuen Bedingungen nicht anpassen, eliminiert werden. Dasselbe könnte und sollte auch die Unternehmen betreffen, die am landwirtschaftlichen Umsatz beteiligt sind, vor allem also die Genossenschaften. Es werden ausschließlich die Genossenschaften weiterbestehen können, die eine hohe Effektivität aufweisen.<sup>5</sup>

Die Änderungen im Bereich des Ankaufs landwirtschaftlicher Rohstoffe und des Umsatzes erfordern, die Handelsbedienug der Landwirtschaft (wie man in Polen diese Sphäre bezeichnet) auszubauen. Das Verständnis für diese Notwendigkeit ist um so wichtiger, als ein auffallendes und fortdauerndes Mißverhältnis zwischen den Bedürfnissen und Möglichkeiten zu beobachten ist. Es fehlen radikale und seit langem erwartete Lösungen dieser Frage, weswegen

sich auch die negativen Auswirkungen dieses Zustandes stufenweise vergrößern. Die negativen Folgen beziehen sich nicht nur auf die Landwirtschaft. Es ist dabei notwendig, gesellschaftliches Verständnis für die Tatsache zu wecken, daß ein höherer Kapitalbedarf im landwirtschaftlichen Markt entsteht unter anderem durch die Notwendigkeit zur Erweiterung der Handelsdienste und zur Entwicklung der materiell-technischen Basis für den Ankauf und Umsatz von landwirtschaftlichen Rohstoffen. Die bestehenden Investitionsmängel in diesem Bereich werden außerdem die Landwirte mit wachsendem Arbeitsaufwand belasten. Angesichts der demographischen Situation auf dem Lande, sowie der saisonal anfallenden landwirtschaftlichen Arbeit und der Handelsumsätze, können daraus verschiedene Störungen folgen.

Unter den Veränderungen, die zur Regulierung der besprochenen Prozesse führen sollen, ist die Aufgabe wichtig, eine bessere als die heutige Verbindung der Marktinstrumente mit den Produktionsprogrammen zu erreichen. Die nächste These betrifft also die Nutzung der Form von planmäßigen Marktkontakten, und zwar der Vertragsbeziehungen. Sie sind ein Bestandteil des Systems, das die Landwirtschaft und die Lebensmittelindustrie verbindet. Die Vertragsform bildet ein praktisch geprüftes und geeignetes Instrument der wirtschaftlichen Politik gegenüber der Landwirtschaft und deren Verbindungen mit der Industrie. Die positive Rolle der Vertragsbeziehungen kann ausgenutzt werden, obwohl sie auch manche negative Merkmale von mehr oder weniger festem Charakter aufweisen. Die bisherige Wirtschaftspraxis wußte nicht alle günstigen Eigenschaften des Vertragswesens zu verwerten.

Eine große Bedeutung muß man den Umständen organisatorischer Art beimessen, weil die Reserven als wesentlich betrachtet werden können. Vorzugsweise kommen Tätigkeiten in Frage, die die folgenden Umstände günstig beeinflussen werden:

- die Leistungsfähigkeit (Verkürzung der Wartezeiten, Vergrößerung der Läden usw.);

- die Höflichkeit und Ehrlichkeit bei der Bedienung, was für die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen entscheidend ist;
- die Qualität der Informationen.

*Die Wichtigkeit dieser Elemente unterstreiche ich deshalb, weil in Polen die technische Basis des Verbindungssystems zwischen der Landwirtschaft und der Lebensmittelindustrie zurückgeblieben ist.*

*Ein solches Verbindungssystem als ein wesentliches Glied der Nahrungswirtschaft muß dem technischen und ökonomischen Fortschritt der Landwirtschaft und der Verarbeitungsindustrie angepaßt werden (laut der These über die Dienstfunktion des Marktes), wenn nicht in dieser Hinsicht vorangehen oder sogar die Entwicklung der Landwirtschaft überholen.*

*Es ist nicht schwer zu zeigen, daß in der gesellschaftlichen Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Gliedern der Nahrungswirtschaft bestimmte Veränderungen stattfinden werden. Der Abfluß von Arbeitskräften aus der Landwirtschaft und die Verminderung der menschlichen Arbeit sowie der technologische Fortschritt in der Landwirtschaft und Lebensmittelindustrie bezeichnen die neuen Grenzen der gesellschaftlichen Arbeitsteilung. Künftig müssen sich die Verbindungen zwischen der Landwirtschaft und der Verarbeitungsindustrie ändern, und gleichzeitig wesentliche Veränderungen in den Realisationsmethoden dieser Verbindungen erfolgen. Die Kontrahenten, die an diesen Prozessen teilnehmen, benutzen in immer größerem Umfang neuzeitliche Produktionsweisen. Infolgedessen wird man mit "anderen" landwirtschaftlichen Betrieben und Unternehmen zu tun haben. Das Verbindungssystem muß sich auch an die Bedürfnisse der "neuen" Gesamtheit der Marktkontrahenten anpassen. Damit werden an die Genossenschaften bestimmte Forderungen gestellt, die zu erfüllen sind.*

## **Cooperatives in the Related System of Polish Agriculture and Food Industry**

*There are always important changes taking place within the linkage between agriculture and other branches of the economy of the People's Republic of Poland, especially in regards to the food production industry which processes agricultural products of vegetable and animal origin. The regulation of such linkages, which sometimes are defined as agricultural turnover, gains significance with the growth of industrial forms which process the agricultural raw materials. New possibilities of social division of labour within agriculture as well as between agriculture and those other parts of the economy interacting therewith are thereby generated. The agricultural functions are step by step limited to the procurement of raw materials, especially of foodstuff. A close economic and organizational link thus occurs between agriculture and other economic branches.*

*A theoretical analysis of such social-economic structure has a dual purpose. It serves both theoretical identification as well as practical purposes. Such area is rather important for the Polish economic reforms.*

*It is not difficult to show that in the social division of labour between the individual branches of the food industry certain changes shall take place. The drain of the labour force from agricultural areas and the reduction of human labour, as well as technological progress in the agriculture- and food industry define the new boundaries of the social division of labour. In the future, the linkage between agriculture and the processing industry must change, while at the same time essential changes in the methods of implementation of such linkage must occur. The parties which participate in such process are increasingly using new production methods. As a result thereof "different" agricultural business and enterprises must be dealt with. The linkage system must also adapt to the requirements of the "new" totality of market partners. Such shall impose certain demands upon Cooperatives which must be fulfilled.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 Nach wie vor besteht die polnische Landwirtschaft größtenteils aus individuell geführten Landwirtschaftsbetrieben. Bei der durchschnittlichen Fläche eines Bauernhofes von 5 ha ist sie sehr zersplittert.
- 2 Dyka, S./Kleer, J.: Die Genossenschaften und die sozialistische Umgestaltung der Landwirtschaft in Polen. Einige Diskussionsbeiträge. In: Die Genossenschaftliche Wissenschaftliche Vierteljahrszeitschrift, Nr. 4/74, S. 21.
- 3 Meine Ansicht darüber stimmt mit der Meinung überein, die Jerzy Kleer in seinem Beitrag "Die Grundsätze des Funktioniers des genossenschaftlichen Sektors" dargestellt hat. In: Die Genossenschaftliche Wissenschaftliche Vierteljahrszeitschrift, Nr. 3/87.
- 4 Dyka, S./Kleer, J.: Die Genossenschaften und die sozialistische Umgestaltung der Landwirtschaft in Polen, a.a.O., S. 24.
- 5 Die ländlichen Genossenschaften bilden eine Gruppe von Unternehmen mit unterschiedlichem ökonomischen Potential. Die durch die Wirtschaftsreform entstehenden Bedingungen führen zur weiteren Verstärkung der Unterschiede hinsichtlich der ökonomische Situation der einzelnen Genossenschaften. Die hauptsächlich Ursachen hierfür sind:  
Erstens sind die neuen Bedingungen für die Unternehmen günstiger, die am Anfang der Wirtschaftsreform ökonomisch stärker waren (die über größere Grundmittel verfügten, mit niedriger Investitionsverschuldung belastet waren und einen hohen Anteil der Eigenfonds am Gesamtumsatz erzielt hatten). Diese Unternehmen können die erweiterte Reproduktion auf der Grundlage der Eigenmittel realisieren, was eine Minimierung der Bankkosten bedeutet.  
Zweitens ist die Wirkung der Lagerente (Differenzialrente) für die genossenschaftlichen Unternehmen in immer höherem Grade fühlbar. Die Genossenschaften, die sich in der Nähe der Eisenbahnstationen, der Verladeplätze oder der Warenlieferungs- und Abnahmezentren befinden, tragen bei demselben Margenniveau niedrigere Transportkosten, deren relativer Anteil an den Gesamtkosten im allgemeinen ständig wächst.



## GLIEDERUNG:

- A. ZUM BEGRIFF DER GENOSSENSCHAFT UND ZUM IDENTITÄTSPRINZIP
- B. ZUR ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUR UNENTWICKELTER UND ENTWICKELTER GENOSSENSCHAFTSTYPEN
- C. ZUR ZAHLENMÄSSIGEN VERBREITUNG VON GENOSSENSCHAFTEN UND VON INDIVIDUELLEN MITGLIEDSCHAFTEN
- D. ZUR GENESE DES PRODUKTIVGENOSSENSCHAFTSGEDANKENS
- E. DIE PRINZIPIEN DER ROCHDALER PIONIERE UND DIE ENTWICKLUNG DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN
- F. SCHULZE-DELITZSCH ALS BEGRÜNDER "GEWERBLICHER" STÄDTISCHER GENOSSENSCHAFTEN
- G. RAIFFEISEN ALS VATER DES "LÄNDLICHEN" GENOSSENSCHAFTSWESENS
- H. HUBERS VERDIENSTE UM DIE GEMEINNÜTZIGE WOHNUNGSWIRTSCHAFT
- I. SCHLUSSBEMERKUNGEN

# DAS GENOSSENSCHAFTSWESEN IN DER WELT UND DIE URSPRÜNGLICHEN PRINZIPIEN WESTEUROPÄISCHER GENOSSENSCHAFTSPIONIERS DES INDUSTRIEZEITALTERS\*

Professor Dr. W. W. Engelhardt

## A. ZUM BEGRIFF DER GENOSSENSCHAFT UND ZUM IDENTITÄTSPRINZIP

*In allen Teilen der Welt gibt es seit uralten Zeiten zahlreiche Einrichtungen, welche im Deutschen die Bezeichnung "Genossenschaft" tragen (im Englischen zum Beispiel "co-operative societies", im Französischen etwa "co-opérative" heißen). In der Neuzeit treten die Einrichtungen seit Beginn der Industrialisierung in Form von Kombinationen von Personengruppen und Betrieben besonders vielfältig auf. Eine allgemeingültige, von allen Menschen bejahte Definition konnte bei dieser Vielfalt nur schwer entwickelt werden, obwohl es zahlreiche Versuche dazu gibt.*

*Für Genossenschaften in den meisten europäischen Volkswirtschaften mit marktwirtschaftlicher Verfassung dürfte aber die folgende einfache Definition geeignet sein, in ihre Geschichte seit dem 19. Jahrhundert und in ihre heutigen Probleme einzuführen: Genossenschaften sind Zusammenschlüsse von Personen, die durch Leistungen eines gemeinsam getragenen Betriebs ihre Förderung oder die Förderung ihrer eigenen Haushalte oder Betriebe bezwecken<sup>1</sup>.*

---

\* Die Abhandlung ist die leicht veränderte und durch Literaturangaben ergänzte Wiedergabe eines im Oktober 1987 vor japanischen Genossenschaftlern gehaltenen Referats, zu Ehren unseres geschätzten polnischen Kollegen Jerzy Klier.

Wo es nicht nur um die Förderung von Personen, sondern um Förderung von Haushaltungen geht, kommt es beispielsweise zu Konsum- oder Wohnungsbaugenossenschaften. Hingegen betrifft die Förderung eigener Betriebe der zusammengeschlossenen Personen beispielsweise entweder "ländliche" Genossenschaften der Landwirte und Fischer oder sogenannte "gewerbliche" Genossenschaften der Handwerker und Händler.

Im Unterschied zu einer erwerbswirtschaftlichen ("kapitalistischen") Unternehmung, in der die Kapitalgeber als Träger derselben "Profite" durch auf Märkte erzielte Gewinne wünschen und erwarten, erhoffen und erstreben die in einer Genossenschaft zusammengeschlossenen Personen als Mitglieder derselben vor allem ökonomische Vorteile durch die Bereitstellung von für sie "günstigen" Leistungen. Zu diesem Zweck kaufen sie entweder als Nachfrager bei dem eigenen genossenschaftlichen Betrieb ein – das ist der Fall der Konsumgenossenschaft oder der Handwerker bzw. Händler-Bezugsgenossenschaft. Oder sie setzen als Lieferanten über den genossenschaftlichen Betrieb ab – das ist der Fall der landwirtschaftlichen Absatz-Genossenschaft, zum Beispiel von Getreide, aber auch der Handwerker-Absatzgenossenschaft, etwa von Uniformen. Oder sie arbeiten als Kapitalgeber und gleichzeitig Beschäftigte bei dem eigenen genossenschaftlichen Betrieb – das ist der Fall der sogenannten "Produktiv-Genossenschaft". Man spricht in allen diesen Fällen vom "Identitätsprinzip" der Genossenschaft, d. h. von der Identität eines Mitgliedes als Kapitalgeber und Kunde oder Lieferant oder Beschäftigter<sup>2</sup>.

## **B. ZUR ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUR UNENTWICKELTER UND ENTWICKELTER GENOSSENSCHAFTSTYPEN**

Für Genossenschaften gilt laut Professor Boettcher eine besondere Entscheidungsstruktur. Während jedes Mitglied grundsätzlich allein und unabhängig von den anderen Mitgliedern die Entscheidung im eigenen Haushalt oder eigenen



Betrieb trifft, fällen im gemeinsamen Genossenschaftsbetrieb grundsätzlich alle Mitglieder zusammen die zu treffenden Entscheidungen, und zwar gemäß dem Prinzip der "genossenschaftlichen Demokratie". Zumindest gilt diesbezüglich der grundsätzlichen Entscheidungen. Einer der großen deutschen Genossenschaftspioniere des vorigen Jahrhunderts, Hermann Schulze-Delitzsch, sprach in diesem Zusammenhang vom Prinzip der "genossenschaftlichen Selbstverwaltung".

Die "bipolare Entscheidungsstruktur" - also einerseits Selbstleitung im eigenen Hause, andererseits gemeinsame demokratische Selbstverwaltung beim Genossenschaftsbetrieb - hat allerdings vom Anfang des industriezeitlichen Genossenschaftswesens an wesentliche Ausnahmen, die im Laufe der Entwicklung zum 20. Jahrhundert hin sehr an Bedeutung gewonnen haben. So gibt es von Anfang an in Form der erwähnten Produktiv-Genossenschaften einen Genossenschaftstyp, bei dem überhaupt keine eigenen, d. h. individuellen Haushalte oder Betriebe der Mitglieder existieren. Der Genossenschaftsbetrieb ist hier das einzige Entscheidungszentrum, an dem - zumindest idealtypisch gesehen - alle Mitglieder teilhaben.

Und es gibt in den letzten Jahrzehnten bei uns in der Bundesrepublik im gewerblichen und ländlichen Bereich einen Entwicklungstyp, den Professor Dülfer "Integrierte Genossenschaft" oder auch "Integriertes Kooperativ" genannt hat. Bei diesen Genossenschaften existieren zwar neben den sehr ausgebauten Genossenschaftsbetrieben noch eigene Mitgliederbetriebe. Für sie ist aber eine Verbundstruktur kennzeichnend, die dazu führt, daß die Mitgliederbetriebe an Selbständigkeit verlieren und mehr und mehr "zentral" vom Genossenschaftsbetrieb mit geleitet werden. Marketing- und Controlling-Funktionen werden in diesen Fällen übrigens vielfach auch von "Genossenschaften höherer Ordnung", d. h. von Zentralgenossenschaften, außerdem von Genossenschaftsverbänden wahrgenommen<sup>3</sup>.

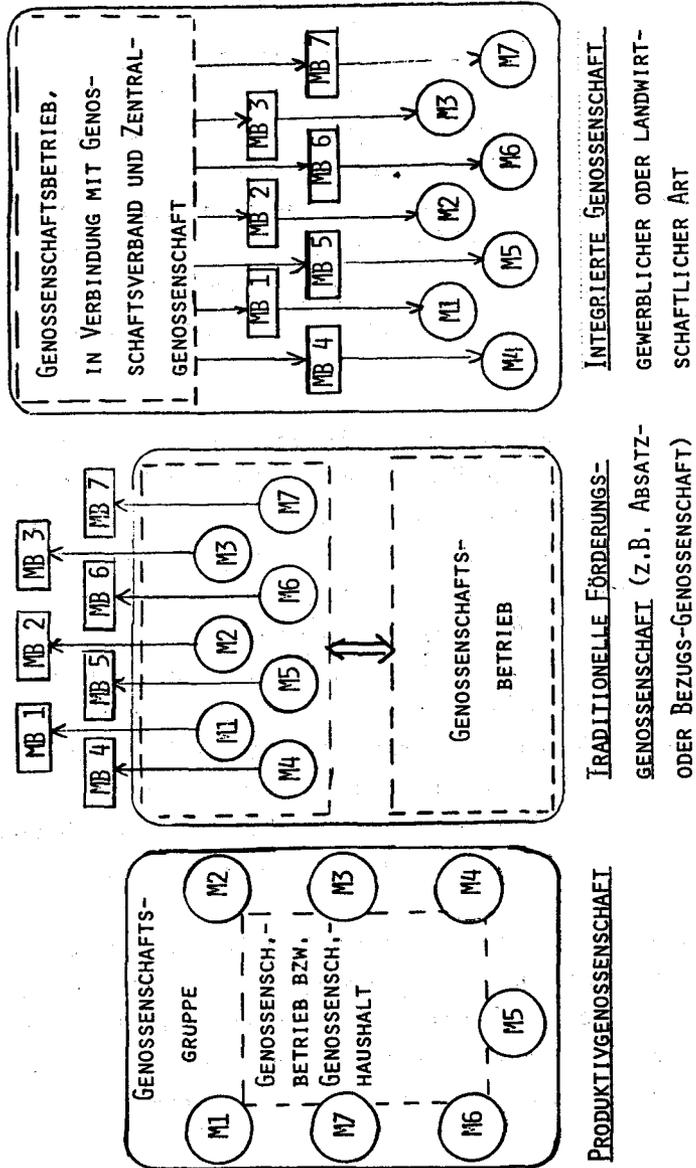
### C. ZUR ZAHLENMÄSSIGEN VERBREITUNG VON GENOSSENSCHAFTEN UND VON INDIVIDUELLEN MITGLIEDSCHAFTEN

Soviel zunächst einmal über den Begriff der Genossenschaft, über einige Typen derselben und über genossenschaftliche Struktureigenschaften<sup>4</sup>. Bevor ich näher auf das Thema der Geschichte der europäischen Genossenschaften des Industriezeitalters zu sprechen komme, möchte ich noch einen Überblick über ihre heutige zahlenmäßige Verbreitung auf der Welt, in Europa und in der Bundesrepublik Deutschland zu geben versuchen. Ich beziehe dabei fast nur Genossenschaften ein, die auch die Rechtsform einer Genossenschaft aufweisen. Daneben gibt es aber bekanntlich auch andere, die in ökonomischer Hinsicht einer Genossenschaft mehr oder weniger gleichen, nicht aber der Rechtsform nach.

Bezüglich der Verbreitung von Genossenschaften und individuellen Mitgliedschaften auf der Welt sind wir primär auf Veröffentlichungen des "Internationalen Genossenschaftsbundes" (der "International Co-operative Alliance") in Genf angewiesen. Sie erfolgen leider nur in großen zeitlichen Abständen; die mir vorliegende letzte datiert aus dem Jahre 1984 und bezieht sich auf die Erhebungsjahre 1979/80<sup>5</sup>. Außerdem sind sie unvollständig, da nicht alle nationalen Genossenschaften und Genossenschaftsverbände diesem internationalen Verband angehören. Dies gilt zum Beispiel auch für unser Land. Für das Erhebungsjahr 1979/80 wurden insgesamt 705.640 Genossenschaften ausgewiesen mit insgesamt 366.764.185 Mitgliedern, davon 7.013.331 bundesdeutschen Mitgliedern (German Federal Republic), 4.389.847 DDR-Mitglieder (German Democratic Republic) und 18.409.631 Mitgliedern in Japan<sup>6</sup>.

Die Anzahl der Genossenschaftsmitglieder in den wichtigsten europäischen Ländern wurde gesondert zusammengestellt<sup>7</sup>. Auch diese Angaben beruhen auf Mitteilungen des Internationalen Genossenschaftsbundes in Genf, die schon längere Zeit zurückliegen. Sie dürften im einzelnen nicht nur unvollständig, sondern auch überholt sein. Dies gilt zum Beispiel für die Bundesrepublik

**Diagramm 2: Zur Struktur von Produktivgenossenschaften, Fördergenossenschaften für Absatz und Bezug, Integrierten Genossenschaften**



**Tabelle 1: Anzahl der Genossenschaften der Welt und ihrer Mitglieder, absolut und relativ, für 1979/80 (lt. Angaben des ICA, Genf, vom 6. Juni 1984)**

Genossenschaftstypen	Anzahl der Genossenschaften		Anzahl der Mitglieder	
	absolut	%	absolut	%
Ländliche Genossenschaften der Landwirte	256.392	36,3	66.612.740	18,2
Konsumgenossenschaften	69.296	9,8	129.581.131	35,3
Ländliche und gewerbliche Kreditgenossenschaften	204.461	29,0	127.895.439	34,9
Genossenschaften der Fischer	15.467	2,2	2.162.641	0,6
Wohnungsbau-genossenschaften	69.278	9,8	17.394.557	4,7
Gewerbliche Genossenschaften und industrielle Produktivgenossenschaften	53.937	7,6	6.292.258	1,7
Sonstige	36.809	5,2	16.825.422	4,6
<b>Insgesamt</b>	<b>705.640</b>	<b>100,0</b>	<b>366.764.185</b>	<b>100,0</b>

Deutschland, für die rund 7 Millionen Mitglieder – darunter viele Mehrfachmitgliedschaften – genannt wurden. Nach einer inländischen Statistik wurden hingegen für die Bundesrepublik Deutschland bereits für 1960 insgesamt über 9 Millionen in Genossenschaften organisierte Mitglieder ausgewiesen. Bis 1986 hatte sich ihre Zahl auf weit über 14 Millionen erhöht, naturgemäß einschließlich zahlreicher Mehrfachmitgliedschaften. Im Anschluß an Professor Zerche kann man daher davon sprechen, daß auch unser Land einen hohen "genossenschaftlichen Durchdringungsgrad", definiert als Anteil der Genossenschaftsmitglieder an der Gesamtbevölkerung, aufweist. Er liegt bei über 20 %, ist aber vermutlich in Frankreich, Großbritannien und vor allem in den kommunistischen Staaten Osteuropas höher<sup>8</sup>.

Zu weiteren statistischen Angaben<sup>9</sup> darf ich bemerken, daß sie durchweg auf sehr aktuellem Erhebungsmaterial des Spitzeninstituts der bundesdeutschen Genossenschaften, der DG Bank in Frankfurt/Main, beruhen. Neben den absoluten Angaben über die heutige Zahl von Genossenschaften und Genossenschaftsmitgliedern in den einzelnen Sparten dürften vor allem die Angaben über die Entwicklung von 1960 bis heute und die Ziffern über das ausgewiesene Eigenkapital Interesse beanspruchen können. Aus den Entwicklungsziffern läßt sich der Tatbestand eines in den letzten Jahrzehnten verstärkt stattgefundenen Prozesses der Unternehmenskonzentration erschließen. Die Angaben über das ausgewiesene Eigenkapital, d. h. über die auf Geschäftsanteile der Genossenschaften eingezahlte Geschäftsguthaben und über offene Rücklagen der Genossenschaftsbetriebe, sind sehr unvollständig.

#### **D. ZUR GENESE DES PRODUKTIVGENOSSENSCHAFTSGEDANKENS**

Von den genannten Genossenschaftstypen dürften die Produktivgenossenschaften die ältesten überhaupt sein, d. h. sie reichen in Zeitalter vor der ersten industriellen Revolution, ja bis in die Urgesellschaft zurück<sup>10</sup>. Zu den

**Tabelle 2: Anzahl der Genossenschaftsmitglieder in Europäischen Ländern, für 1979/80 (lt. Angaben der ICA, Genf, vom 5. Juni 1985)**

Österreich	3.027.328	Italien	5.215.381
Belgien	2.725.967	Niederlande	800 <sup>1)</sup>
Bulgarien	2.933.855	Norwegen	1.218.600
Tschechoslowakei	4.458.175	Polen	12.011.588
Dänemark	1.530.820	Portugal	3.000.000 <sup>2)</sup>
Finnland	2.060.730	Rumänien	14.976.698
Frankreich	13.652.284	Spanien	2.524.455
DDR	4.389.847	Schweden	4.593.498
BR Deutschland	7.013.331	Schweiz	1.032.545
Griechenland	712.836	Türkei	5.521.516
Ungarn	4.692.910	Großbritannien	10.011.813
Island	41.792	UDSSR	59.500.000
		Jugoslawien	1.506.000
Genossenschaftsmitglieder in Europa insgesamt:			168.352.737

1) unvollständige Angabe

2) ungefähre Angabe

**Tabelle 3: Anzahl, Mitglieder und Eigenkapital der Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1960 und 1986 (lt. Statistik der DG Bank vom 31.07.1987)**

Genossenschaftstyp	Anzahl		Mitglieder		Ausgewiesenes Eigenkapital <sup>1)</sup> in Mio.	
	1960	1986	1960	1986	1960	1986
Kreditgenossenschaften (und andere Genossenschaftsbanken)	11.676	3.619	3.855.000	10.677.000	1.147	17.392
Ländliche Waren-, Absatz- und Dienstleistungsgenossenschaften	12.025	4.204	2.016.000	1.351.000	844	3.720
Gewerbliche und Dienstleistungsgenossenschaften	1.447	762	257.000	239.000	ohne Angaben	
Verkehrsgenossenschaften	72	76	18.000	14.000	ohne Angaben	
Konsumgenossenschaften (Co op-Gruppe)	272	34	2.585.000	650.000	ohne Angaben	
Wohnungsbau-genossenschaften	1.653	1.182	1.081.000	1.669.000	1.637	2.420 <sup>2)</sup>
<b>Insgesamt</b>	<b>27.145</b>	<b>9.877</b>	<b>9.812.000</b>	<b>14.600.000</b>	<b>4.136</b>	<b>30.275</b>

1) unvollständige Angaben (z. B. ohne Zentralunternehmen)

2) ohne Rücklagen

Produktivgenossenschaften sind dabei wohl auch die meisten ursprünglichen Genossenschaften der Fischer zu zählen, eine übrigens in Deutschland - wohl im Unterschied zu Japan - gegenwärtig kaum mehr vorhandene Genossenschaftsart. Aber auch andere Ausprägungen der Produktivgenossenschaften haben sich in unserem Lande, im Unterschied zur DDR, nicht durchzusetzen vermocht. Allerdings gibt es seit den Studentenbewegungen Ende der 60er Jahre und der Massenarbeitslosigkeit nach 1980 eine gewisse Renaissance der Produktivgenossenschaftsidee. Es kam beispielsweise zu Gründungen von Studenten-Wohngemeinschaften und zu Arbeitslosen-Selbsthilfegruppen, die in Konkurs gegangene erwerbswirtschaftliche Betriebe fortführten oder selbstverwaltete Betriebe neu errichteten<sup>11</sup>.

Dennoch gilt - wie ich schon ausführte - daß die Produktivgenossenschaften als erster historisch näher zu charakterisierender Genossenschaftstyp als solche uralt sind. Archäologische Funde bestätigen beispielsweise ihr Vorhandensein in En Gedi am Toten Meer in der Epoche des Zweiten Jüdischen Reiches (142 - 63 v. Chr.). Damals gab es eine Sekte der Essener, die eine kommunale, produktivgenossenschaftliche Siedlung errichteten. Vor dem eigentlichen Beginn der industriellen Gesellschaft in Europa und Nordamerika kommt es dann im 16., 17. und 18. Jahrhundert zu einer ganzen Anzahl von Gründungen solcher Genossenschaften. Sie wurden in Deutschland von Professor Liefmann auch unter dem Namen "Kommunistische Gemeinden" bekannt, obwohl es sich in der Regel nicht um atheistische, sondern um religiöse Gründungen christlicher Sektierer handelte. Im Grunde führen sie eine Entwicklung fort, die an das Urchristentum - die Jünger Jesu, die in der apostolischen Urgemeinde in Jerusalem zusammenlebten - anknüpfte<sup>12</sup>.

Die Produktivgenossenschaften der Industriegesellschaft, die in europäischen Ländern des 19. und 20. Jahrhunderts entstanden, wurden in besonderer Weise durch Briten und Franzosen beeinflusst. Von den vielen Pionieren nenne ich hier nur den Engländer Robert Owen (1771 - 1858) und den Franzosen Charles Fourier (1772 - 1837), die man beide zu den Frühsozialisten zählt und von denen ich Owen etwas näher vorstellen möchte.

Owen war selbst erfolgreicher angestellter Unternehmer und Eigentümer-Unternehmer, bevor er Produktivgenossenschaften der Industriearbeiter initiierte und in vielen Schriften propagierte. In berühmt gewordenen Essays über "A New View of Society" aus dem Jahre 1813/16 war es ihm darum zu tun, "ein neues System menschlichen Handelns einzuleiten, das allmählich die unnötigen Übel beseitigt, von denen die heutige" - d. h. damalige - "Menschheit heimgesucht wird". Dabei setzte er insbesondere auf die Produktivgenossenschaft, die bei ihm als eine Art Allheilmittel vertreten wurde, in dessen Mittelpunkt das Prinzip der Gleichheit stand. Dies zeigt sich in voller Klarheit an der 1826 in New Harmony (Indiana/USA) gegründeten Produktivgenossenschaft namens "Gesellschaft der Gleichheit". "Gleichheit der Rechte, ohne Unterschied des Geschlechtes und des Standes, für alle Erwachsenen, und Gleichheit der Pflichten, je nach der körperlichen und geistigen Befähigung; Gemeinsamkeit des Eigentums und genossenschaftliche Vereinigung in den Geschäften und Vergnügungen des Lebens". So lauteten die Verfassungsgrundsätze des auf Autarkie zielenden kleinen produktivgenossenschaftlichen Gemeinwesens, in dem im übrigen bereits das Prinzip der Selbstverwaltung gelten sollte.

Das Experiment von New Harmony scheiterte, wie viele andere durch Owen und weitere Pioniere angeregte Produktivgenossenschaften auch. Die mehr zufällig zusammengekommenen Mitglieder der Genossenschaft von New Harmony waren den Anforderungen ihrer Verfassung nicht gewachsen. Gleichwohl lohnt es auch heute noch, sich mit Owen zu beschäftigen, gerade weil er als äußerst erfolgreicher Unternehmer - der Textilbranche - zum Genossenschaftsbefürworter und -gründer wurde und die Utopie möglichst weitgehender Gleichheit von Menschenrechten - weniger freilich von Verantwortung - auch in den politischen Kämpfen der Gegenwart eine bedeutende Rolle spielt. In der Bejahung des Prinzips der Selbsthilfe von Personen durch solidarische, gemeinsame Aktionen war Owen im übrigen durchaus innovativ. Alle späteren Genossenschaftspioniere knüpfen nämlich an diesen Grundsatz an<sup>13</sup>.

## **E. DIE PRINZIPIEN DER ROCHDALER PIONIERE UND DIE ENTWICKLUNG DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN**

Nun möchte ich einiges über die Konsumgenossenschaften sagen, die ebenfalls von Großbritannien her ihre Entwicklung genommen haben. Später haben sie in Europa beispielsweise auch in Schweden und bei uns in Deutschland eine große Verbreitung gefunden, bevor sie hier durch die Nationalsozialisten liquidiert wurden und nach ihrer Wiedergründung in der Nachkriegszeit bald vor großen wirtschaftlichen Problemen standen<sup>14</sup>. Was ihre Anfänge betrifft, so denkt man natürlich und völlig zu Recht an die Prinzipien der 28 "Equitable Pioneers of Rochdale" in Mittelengland aus dem Jahre 1844. Allerdings sollte darüber nicht vergessen werden, daß die allerersten Konsumgenossenschaften schon in den Jahren nach 1760 entstanden und damit ziemlich genau mit den Anfängen der Industrialisierung in Großbritannien korrespondieren<sup>15</sup>.

Die Konsumgenossenschaften verkauften an die Mitglieder zunächst ausschließlich Lebensmittel und einige wenige "non food"-Artikel. Sie hatten aber von Anfang an weit über den "Einkauf im großen" und die "Verteilung dieser Güter im kleinen" hinausreichende Pläne. Dies geht schon aus ihrer Gründungssatzung hervor, in der es unter anderem heißt: "Der Konsumverein macht sich zur Aufgabe, pekuniäre Vorteile zu erreichen und die ökonomische und soziale Stellung seiner Mitglieder durch die Bildung eines Kapitals zu verbessern, das ..... hinreichend ist, die folgenden Pläne zu verwirklichen: einen Laden für den Verkauf von Lebensmitteln, Bekleidungsartikeln usw. zu eröffnen; Häuser für diejenigen ihrer Mitglieder zu erwerben oder zu erbauen, die einander beistehen wollen ..... die Erzeugung von Waren zu unternehmen, deren Herstellung nach Meinung des Konsumvereins als Arbeit für jene Mitglieder dienen könnte, die arbeitslos sind oder unter unaufhörlichen Lohnsenkungen leiden; Ländereien zu erwerben oder zu pachten, die durch Mitglieder des Konsumvereins bebaut werden, die arbeitslos sind oder deren Erwerb unzureichend ist .....

Die sich auf das Rochdaler Vorbild berufenden Konsumgenossenschaften strebten – mit anderen Worten – eine genossenschaftliche Gesamtordnung der Wirtschaft und Gesellschaft an. Aus ihrem tatsächlichen Verhalten haben ihre Nachfolger später die Rochdaler Prinzipien abgeleitet, die für lange Zeit für alle im Internationalen Genossenschaftsbund zusammengeschlossenen Genossenschaften maßgeblich wurden. Dabei handelt es sich ursprünglich um die folgenden sieben Prinzipien:

1. Das Prinzip der offenen Mitgliedschaft, "damit jeder" – wie Professor Cole erläutert hat – "wenigstens bis zu einer bestimmten Gesamtmitgliedzahl ..... der Genossenschaft zu gleichen Bedingungen wie die ursprünglichen Mitglieder beitreten konnte".<sup>16</sup>
2. Das Prinzip der genossenschaftlichen Demokratie, wobei jedes Mitglied eine, aber auch nur eine Stimme haben sollte – "one man, one vote" – und nicht, wie in kapitalistischen Unternehmen, mehrere Stimmen entsprechend der Kapitalbeteiligung.
3. Das Prinzip der Warenrückvergütung, d. h. die Verteilung etwaiger finanzieller Überschüsse der Genossenschaften nach Maßgabe der Beteiligung der Mitglieder an den Umsätzen und nicht nach Maßgabe des vom einzelnen eingezahlten Geschäftsguthabens.
4. Das Prinzip der beschränkten Kapitalverzinsung der Geschäftsguthaben, was besagt, daß das aus Geschäftsguthaben bestehende Anteilskapital zwar entlohnt werden sollte, aber nur zu einem festen und begrenzten Zinssatz.
5. Das Prinzip der politischen und religiösen Neutralität, um zwischen weltanschaulich unterschiedlich eingestellten und motivierten Personen eine Basis der Toleranz zu bekommen.
6. Das Prinzip der Barzahlung, d. h. es sollten keine Verkäufe gegen Konsumkredite erfolgen, was eine ganz erhebliche Erziehungsarbeit der Konsumgenossenschaften voraussetzt. Auch darum schließlich

7. *das Prinzip einer Förderung des Erziehungswesens, d. h. Schaffung von Einrichtungen zur Erziehung der Mitglieder zu genossenschaftlichen Grundsätzen und zur "Gemeinwirtschaft".*

*Nicht zu den ursprünglichen Grundsätzen gehörte das Prinzip aktiver Preispolitik, d. h. der Preisstellung unterhalb von Marktpreisen. Dieser Grundsatz geht erst auf spätere Aktivitäten schwedischer Konsumgenossenschaften zurück. Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es dann zu einer langandauernden Debatte, die zu einer Neuformulierung der Rochdaler Grundsätze führte. Sie wurde ausgelöst durch das Begehren der Genossenschaften kommunistischer Länder auf Mitgliedschaft im Internationalen Genossenschaftsbund, obwohl die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft und die Toleranz in diesen Genossenschaften vielfach nicht gegeben war. In der 1966 beschlossenen Neufassung der Prinzipien, die noch heute gilt, ist auch ein Prinzip der lokalen, nationalen und internationalen Zusammenarbeit aller genossenschaftlichen Organisationen verankert<sup>17</sup>.*

#### **F. SCHULZE-DELITZSCH ALS BEGRÜNDER "GEWERBLICHER" STÄDTISCHER GENOSSENSCHAFTEN**

*Nach dem Typ der Konsumgenossenschaften und den Bestrebungen des durch Konsumgenossenschaften maßgeblich beeinflussten Internationalen Genossenschaftsbundes wende ich mich nunmehr den Typen der städtisch-gewerblichen Genossenschaften von Handwerkern, Gewerbetreibenden und Händlern zu. Diese Genossenschaften, die nicht im gleichen Maße in der ganzen Welt verbreitet sind wie die Konsumgenossenschaften, wurde ursprünglich und mit bis heute andauernder Wirkung von dem großen deutschen Genossenschaftspionier Hermann Schulze-Delitzsch (1808 - 1883) initiiert. Wurden die Konsumgenossenschaften weiterhin - wenn auch keineswegs ausschließlich - durch freiheitlich-sozialistisches Gedankengut geprägt, so die gewerblichen Genossenschaften*

von Anfang an und bis zur Gegenwart primär durch liberale Ideen. Das Wort "liberal" schließt dabei allerdings besonders bei Schulze-Delitzsch selbst eine soziale Komponente ein<sup>18</sup>.

Dieser Pionier trat von Anfang an, d. h. ab den Jahren 1849/50, sowohl für die Gründung von Warenbezugs-Genossenschaften als auch für Kreditgenossenschaften ein. Ähnlich seinem großen deutschen Gegenspieler, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, legte er dabei bald besonderes Gewicht auf die möglichst sorgfältig vorbereitete Entstehung von Kreditgenossenschaften, da er bei den Handwerkern und Gewerbetreibenden besonders die Versorgung mit Personalkredit im argen liegen sah. In seinem grundlegenden Werk "Vorschußvereine als Volksbanken" (zuerst Leipzig 1855) bezeichnete Schulze-Delitzsch unter anderem die folgenden Punkte bei der Organisation von Kreditgenossenschaften als wesentlich:

1. Mitgliedschaft,
2. Betriebskapital,
3. Höhe, Fristen und Sicherheiten der Vorschüsse, d. h. Kredite,
4. Verzinsung der Vorschüsse,
5. Ansammlung von Geschäftsguthaben und Zahlung von Dividenden je nach Beteiligung am Betriebskapital,
6. Bildung eines Reservefonds.

Ganz besonderen Wert legte dieser Pionier von Beginn seines genossenschaftlichen Wirkens an auf die Ansicht, daß die Kreditgenossenschaften auf der Basis von Geschäftsanteilen ein eigenes und stets wachsendes Vermögen bilden müßten. Im Unterschied zu den Rochdaler Pionieren trat er nicht für Umsatzbeteiligungsdividenden (Warenrückvergütung), sondern für Kapitalbeteiligungsdividenden ein und verankerte diesen Grundsatz in dem von ihm maßgeblich beeinflussten deutschen Genossenschaftsrecht. Er sah die Kapitalbildung durch Geschäftsanteile der Mitglieder als - wie er in einem Systemkonflikt mit Raiffeisen formulierte<sup>19</sup> - "ein Haupterfordernis der Selbsthilfe" an, als

"Grundbedingung jeden Geschäftsbetriebes". Zugleich forderte Schulze-Delitzsch gegenüber Raiffeisen entschieden, daß die Kreditgenossenschaften ihre Gelder nicht auf längere Frist kreditieren dürften, als sie dies selbst von ihren Gläubigern bekommen haben.

Zur speziell liberalen Grundauffassung von Schulze-Delitzsch gehören neben den Prinzipien der Selbsthilfe und Selbstverwaltung seine Betonung des Prinzips der Selbstverantwortung und seine entschiedene Ablehnung staatlicher und - nach einer Anfangsperiode des trial and error - auch privater Fremdhilfen. Unter der Selbsthilfe hat auch dieser Pionier freilich hauptsächlich nicht die bloße individuelle Selbsthilfe, sondern die genossenschaftliche Selbsthilfe verstanden, die "Selbsthilfe in der Form der Solidarität, des Eintretens aller für einen und jedes für alle". Diese solidarische Selbsthilfe stellte er der Staatshilfe entgegen, die er immer konsequent abgelehnt hat. Er schrieb: "Der Mensch ist einmal so geartet, daß sich seine volle Leistungsfähigkeit nur da entwickelt, wo man ihn ganz auf eigene Kraft verweist. Ihm mit Subventionen zu Hilfe kommen .... heißt: ihm alle Selbstachtung, jeden Sporn zu tüchtigem Tun nehmen". "Mit der Staatsunterstützung" - ruft er seinen genossenschaftlichen Freunden zu - "verlieren wir die Selbständigkeit, also gerade das Le-benselement der Genossenschaft"<sup>20</sup>.

## **G. RAIFFEISEN ALS VATER DES "LÄNDLICHEN" GENOSSENSCHAFTS- WESENS**

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 - 1888) - der andere große deutsche Genossenschaftspionier und einer der "Väter" des ländlichen Genossenschaftswesens der Bauern, Landwirte und anderen Landbewohner - war in der Frage der Zulässigkeit von Fremdhilfen und in nicht weniger weiteren Punkten aus einer betont christlichen Haltung heraus völlig anderer Ansicht als Schulze-Delitzsch. Heute sind die gewerblichen Genossenschaften nach Art von Schul-

ze-Delitzsch und die ländlichen Genossenschaften vom Typ Raiffeisen - sowie solche eines anderen bedeutenden Gründers namens Wilhelm Haas<sup>21</sup> - in einer einheitlichen Verbandsorganisation vereinigt. Im vorigen Jahrhundert jedoch und noch bis zum Jahr 1972 gingen die gewerblichen und ländlichen Genossenschaften in Deutschland bzw. in der Bundesrepublik Deutschland vielfach getrennte Wege. Dies war der Fall, obwohl die Genossenschaften beider Typen sich dem "Mittelstand" verpflichtet fühlten und es besonders im Kreditbereich zu zahlreichen Überschneidungen der Mitgliederkreise und Geschäftsbereiche gekommen ist.

Die Grundzüge der zunächst meist "Darlehnskassenvereine" genannten Kreditgenossenschaften Raiffeisens gehen auf Gründungen der Jahre 1862 und 1864 zurück. Sie wurden von Raiffeisen seit der ersten Auflage seines Werkes "Die Darlehnskassenvereine ....." (Neuwied 1866) etwa wie folgt bestimmt:

1. Hier gab es eine Zeit lang weder Geschäftsanteile, auf welche die Mitglieder Einlagen zu entrichten hatten, noch wurden - wie teilweise bei Schulze-Delitzsch - Eintrittsgelder verlangt.
2. Infolgedessen kam es auch nicht zu Gewinnausschüttungen, die Raiffeisen auch aus christlich-sittlichen Erwägungen heraus ablehnte.
3. Überschüsse wurden vielmehr dem Vereinsvermögen auf die Dauer und unwiederruflich im Sinne eines "unteilbaren Stiftungskapitals" zugeführt, das Vereinsvermögen blieb.
4. Auch Zinsen durften an die Mitglieder nicht verteilt werden, und zwar selbst dann nicht, wenn sie einstimmig darüber Beschluß faßten.
5. Raiffeisen war ein Verfechter des Lokalprinzips, d. h. er trat für einen örtlich begrenzten Wirkungsbereich der Kreditgenossenschaften ein, was unter anderem den Vorteil hatte, daß die genossenschaftliche Selbstverwaltung über die wirtschaftlichen und sonstigen Verhältnisse der einzelnen Mitglieder informiert war<sup>22</sup>.

6. *Damit war nicht nur der Vorteil der Risikominderung bei der Kreditvergabe verbunden, sondern die Genossenschaft nahm auf diese Weise auch Züge einer engen Personalverbindung, einer "Gemeinschaft", an.*

*Raiffeisen hatte sich trotz ursprünglicher Zustimmung zum Erfordernis von Geschäftsanteilen und darauf sukzessive einzuzahlenden Geschäftsguthaben – wie es Schulze-Delitzsch vertrat – etwa ab 1866 von dieser Position entfernt, woraus dieser "Systemstreit" der neueren deutschen Genossenschaftsgeschichte zunächst wesentliche Nahrung zog. Später entwickelte sich der Konflikt zwischen diesen beiden damals führenden deutschen Genossenschaftspionieren immer mehr zu einer Grundsatzdebatte zwischen beiden Persönlichkeiten als Vertretern einerseits einer reinen, solidarischen Selbsthilfeloösung und andererseits einer zumindest private und selbst staatliche Fremdhilfen, d. h. Subventionen, nicht völlig ausschließenden gemischten Konzeption.*

*Dazu hier in aller Kürze nur soviel<sup>23</sup>: In einem Brief Raiffeisens an Schulze-Delitzsch – den dieser, soweit bekannt, niemals beantwortet hat – heißt es zu Fragen der Grundprinzipien solidarischer Selbsthilfe sowie der Einbeziehung privater und staatlicher Fremdhilfen in das Genossenschaftswesen wie folgt: "Der Hauptunterschied zwischen Ihrem und meinem Verfahren scheint mir darin zu liegen, daß Sie das Prinzip Selbsthilfe, welchem ich auch durchaus huldige, bis zur Garantie durchführen, während ich für letztere auch den wohlhabenderen Teil der Gesellschaft mit in Anspruch nehme; teils um sie auch tätig zu machen für die gute Sache ....., dann aber auch, um der Sache mehr Ansehen und Garantie nach außen zu geben. Selbsthilfe ist es immer noch, wenn jemand das, was er ausleiht, zurückgeben muß und zurückgibt. Dann scheint es mir darauf anzukommen, daß, wenn man hilft, man gründlich helfen muß".*

*Die Verteilung des Gewinns hält Raiffeisen in jedem Fall für sittlich und vor allem für religiös im christlichen Sinne verwerflich. Dies auch dann, wenn es sich lediglich um Ersparnisse aus Mitgliedergeschäften handelt und diese etwa zwecks Werbung neuer Mitglieder ausgeschüttet werden sollen. Der Pionier*

motiviert von hier aus aber zugleich die Abschaffung der Geschäftsanteile, anderenfalls er den "Zeitgeist" des Ökonomismus<sup>24</sup> sich in der Gesellschaft weiter ausbreiten sieht. In der zweiten Auflage seines genannten Buches heißt es dazu: "Der Geschäftsgewinn dürfe nicht auf die Mitglieder verteilt werden, sondern müsse dem Reservefonds zufallen, welcher nach Auflösung des Vereins zu gemeinnützigen Zwecken zu verwenden ist, sonst werde die Gewinnsucht unter den Mitgliedern gefördert, was der Pflege des Gemeinsinns entgegenstehe. Es liege leider in der Natur des Menschen, soviel Gewinn zu erstreben, wie möglich; werden diesem natürlichen Streben nicht durch angemessene Einrichtungen Schranken gesetzt, so arte dasselbe in Gewinnsucht aus, welche auf die Ausbeutung anderer ausgehe".

Insoweit in der Analyse nicht unähnlich den Frühsozialisten und Karl Marx, glaubte Raiffeisen jedoch durch "tatbereites Christentum" mittels Kredit- und anderen ländlichen Genossenschaften der wilden "Jagd nach Mehrerwerb und Mehrbesitz" - letztlich von Geld - wirksam im Geiste "echt christlichen Gemeinsinns, echt christlichen gemeinnützigen Zusammenwirkens" begegnen zu können. Freilich befürchtete er bis zuletzt, d. h. bis zu seinem Tode, die von ihm initiierten Genossenschaften könnten doch - wie die Volksbanken von Schulze-Delitzsch'scher Prägung - der "Selbstsuchtlehre" folgen und sich als "reine Geldanstalten" schließlich diesen und der erwerbswirtschaftlichen Konkurrenz bis zur Ununterscheidbarkeit anpassen<sup>25</sup>.

#### **H. HUBERS VERDIENSTE UM DIE GEMEINNÜTZIGE WOHNUNGSWIRTSCHAFT**

Lassen Sie mich zum Schluß dieser Ausführungen noch einen kurzen Blick auf die geschichtlichen Anfänge der wichtigsten Typen von Wohnungsbaugenossenschaften und des in diesem Bereich zunächst maßgeblichen Pioniers - oder doch Anregers - werfen. Es war wiederum ein Deutscher, nämlich der Wert-

*konservative und christliche Publizist und Wissenschaftler Victor Aimé Huber (1800 - 1869), der hier zuvörderst<sup>26</sup> zu nennen ist. Dieser Initiator hatte freilich während seiner Ausbildung und auf vielen Reisen - insbesondere in die Schweiz und nach Großbritannien - viel von ausländischen Frühsozialisten, vor allem von Robert Owen und den Rochdaler Pionieren, gelernt. Die Worte "gemeinwirtschaftlich" und "gemeinnützig" - die ich im Zusammenhang der Kennzeichnungen der Rochdaler Prinzipien und des Wirkens von Raiffeisen bereits verwendet habe<sup>27</sup> - spielen deshalb bei Huber nicht zufällig eine große Rolle. Ebenso kommt es nicht von ungefähr, daß er den Wohnungsbauplan aus der Satzung der Rochdaler Pioniergenossenschaft aufgreift und ebenso Owens sowie der Rochdaler Pioniere Idee von der Produktivgenossenschaft. Bei Produktivgenossenschaften spricht er von "Siedlungsgenossenschaften", weil er sie in wohnungswirtschaftlich ausgestalteter intensiver Form - als eine Art Lebensgemeinschaft - propagiert.*

*Allerdings verfocht Huber besonders anfangs nicht unbedingt den Gedanken der Genossenschaft im Rechtssinne. Ja, er dachte nicht einmal unbedingt an genossenschaftsähnliche Einrichtungen in einer anderen Rechtsform, um sein Wohnungsbauziel und seine Siedlungsidee zugunsten breiter Schichten der Arbeiter und Handwerker zu realisieren. Dies zeigt besonders seine Beteiligung an der 1847 gegründeten "Berliner gemeinnützigen Baugesellschaft", einer der ältesten Einrichtungen auf diesem Gebiet in einer Stadt mit damals besonders großem Wohnungselend. Bei dieser Gesellschaft handelte es sich - wie noch heute bei einigen gemeinnützigen Wohnungsgesellschaften - um eine Aktiengesellschaft. Die Aktionäre konnten nur den Nennbetrag ihrer Beteiligung zurückerhalten; die Dividende war auf 4 % begrenzt<sup>28</sup>.*

*Damit war bereits für dieses Unternehmen etwas kennzeichnend, was bis heute in Deutschland als charakteristisch für gemeinnützige Gesellschaften und Genossenschaften gilt: nämlich eine dauernde Zweckbindung von Mitteln, auch "vermögensrechtliche Bindung" genannt. Ein besonderes Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz, das im Jahre 1940 geschaffen wurde, knüpft an diese Regelung zentral an. Es unterscheidet allerdings insgesamt fünf spezielle Bindungen für*

Wohnungsgenossenschaften und Wohnungsgesellschaften, die sich dem Gesetz unterwerfen, nämlich.

1. Die mehr oder weniger eindeutige Abstellung auf Bedürftige, auch "sozialpolitische Bindung" genannt;
2. die laufende Wahrnehmung von Bauaufgaben im Kleinwohnungsbau;
3. die Entwicklung von Dauernutzungsverträgen, durch die das Mitgliedschafts- und Mietrecht bei den Genossenschaften und später auch bei den Kapitalgesellschaften spezifisch ausgestaltet wurde;
4. die Gewinnbegrenzung durch Preisbindungen, welche die Überlassung von Wohnungen nur zu "angemessenen", d. h. nichtgewinnmaximalen Preisen gewährleisten sollen;
5. die bereits erwähnte Zweckbindung der Mittel, die sowohl die Gewinnausschüttung an die Kapitaleigner ausnahmslos auf maximal 4 % begrenzt, als auch im Falle des Ausscheidens eines Genossenschaftsmitgliedes oder Gesellschafters oder bei Liquidation des Unternehmens nur die Auszahlung des Nennbetrages zuläßt<sup>29</sup>.

Im eingemauerten Grundstein der Berliner Gemeinnützigen Baugesellschaft von 1847 ist der berühmt gewordene Satz Hubers enthalten: es gehe um "die Verwandlung eigenthumsloser Arbeiter in arbeitende Eigenthümer". Soweit er für Wohnungsbaugenossenschaften und nicht andere Rechtsformen - wie Kapitalgesellschaften, aber auch Vereine und Stiftungen - plädierte, gab er deshalb dem Typus der Wohnungsbaugenossenschaft mit sogenanntem "Erwerbshausbau" vor dem anderen - inzwischen sehr häufigen - Typus mit "Mietwohnungsbau" folgerichtig den Vorzug. Erwerbshausbau bedeutete nämlich, daß die Mitglieder der Wohnungsbaugenossenschaften zu einem vereinbarten Zeitpunkt Individualeigentum an den gebauten Häusern erlangen konnten und sollten<sup>30</sup>.

Von Huber stammt dabei der Satz: "Die Gestaltung eines individuellen Besitzes auf der Grundlage des korporativen Gesamtbesitzes und durch diesen gesichert, bedingt und beschränkt". Mit diesen Worten hat der Initiator in Anknüpfung an uralte Genossenschaftsvorstellungen der Germanen und anderer Völker - sicherlich auch der Slawen - die Aufgabe der Siedlungsgenossenschaft umrissen. Dieser große Konservative machte damit nicht nur deutlich, daß er Tausende von Jahren der Genossenschaftsentwicklung zu überblicken vermochte. Er entschied sich hierdurch letztlich auch für Grenzen des individuellen Eigentums, indem er Wohnungsbaugenossenschaften mit einem Typus der Produktivgenossenschaften verband. Deutsche Bodenreformer haben später an diese Überlegungen ebenso angeknüpft, wie die Gestalter unserer staatlichen Verfassung, soweit sie eine soziale Bindung des Eigentums deklariert haben.

## I. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Es fehlt hier der Raum, noch aufzuzeigen, was aus den ursprünglichen Prinzipien der industriezeitlichen Genossenschaftspioniere geworden ist. In einigen Hinsichten wurde dies allerdings im Laufe der Darlegungen angedeutet. Erinnerung sei hier nur an die eingangs gemachten Ausführungen über die Entscheidungsstruktur der Integrierten Genossenschaften bzw. Integrierten Kooperativen und über die Unternehmenskonzentration bei den Genossenschaften. Es gab im Genossenschaftsbereich der Bundesrepublik Deutschland und in ganz Westeuropa aber sicherlich nicht nur verstärkte Integration und Konzentration, sondern in beträchtlichem Umfange auch Transformationen ursprünglicher Sinngehalte und Formausprägungen. Auf diese Weise dürfte die Gesamtzahl der Genossenschaften sehr unterschiedlichen "Widmungstypen" zuzuordnen sein, von denen es international heute möglicherweise bis zu sechs gibt<sup>31</sup>.

**Cooperative Systems Worldwide and the Original Principles of Western European Cooperative Pioneers in the Industrial Age**

*The purpose of this essay is primarily an introduction to the original principles of cooperative associations of the industrial age, insofar as such were established in Western Europe or were spread therefrom. It has been shown that especially in the 19th century a great diversity of principles developed. Such relate back in part not only to the philosophical ideas (Utopian) of the great pioneer personalities in this field, which diverge from one another to no small extent, as well as from the differing results emanating from the cooperative practice.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 In teilweiser Anlehnung an Boettcher, E.: *Genossenschaften I: Begriffe und Aufgaben*, in: *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft*, 3. Bd., 1981, S. 540.
- 2 Siehe dazu Diagramm 1, in Anlehnung an Eschenburg, R.: *Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit*, Tübingen 1971, S. 13.
- 3 Vgl. Dülfer, E.: *Betriebswirtschaftslehre der Kooperative*, Göttingen 1984, S. 95 ff.  
Siehe dazu auch Diagramm 2.
- 4 Ausführliche Darlegungen finden sich z. B. bei Engelhardt, W. W.: *Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens*, Darmstadt 1985, Teil A. Grundlagen. Zum Genossenschaftswesen im internationalen Vergleich siehe zahlreiche Beiträge in Treacy, M./Varady, L. (ed.): *Co-operatives to Day*, Geneva 1986 (u. a. von J. Kleer, J. Laurinkari, A. Rauter).
- 5 Es handelt sich um eine Vorlage zum 62. Weltgenossenschaftstag von 1984. Neuere Veröffentlichungen im *Review of International Co-Operation*, Vol. 79, Nr. 3, Sept. 1986, und Vol. 80, Nr. 3, September 1987, bringen kaum verändertes Zahlenmaterial.
- 6 Zur Verteilung der Genossenschaften in den wichtigsten Wirtschaftsbereichen siehe Tabelle 1.
- 7 Siehe dazu Tabelle 2.
- 8 Vgl. Schultz, R./Zerche, J.: *Genossenschaftslehre*, 2., vollständig neu bearbeitete Auflage, Berlin/New York 1983, S. 34 ff; DG Bank (Hrsg.): *Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1987*. Statistik, Neuwied 1987.
- 9 Siehe dazu Tabelle 3.
- 10 Vgl. zu diesem und den folgenden Abschnitten Faust, H.: *Geschichte der Genossenschaftsbewegung*, 3., überarbeitete und stark erweiterte Auflage, Frankfurt/M. 1977; Engelhardt, W. W.: *Allgemeine Ideengeschichte ...*, a.a.O., Teil A und B. Aus der im letztgenannten Buch verarbeiteten neueren Literatur hebe ich besonders hervor Müller, J. O.: *Voraussetzungen und Verfahrensweisen bei der Errichtung von Genossenschaften in Europa vor 1900*, Göttingen 1976; Brentano, D. von: *Grundsätzliche Aspekte der Entstehung von Genossenschaften*, Berlin 1980.

- 11 Siehe dazu z. B. Flieger, B. (Hrsg.): *Produktivgenossenschaften*, München 1984; Kück, M./Loesch, A. von (Hrsg.): *Finanzierungsmodelle selbstverwalteter Betriebe*, Frankfurt/M. 1987; Hettlage, R.: *Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage*, Göttingen 1987, S. 349 ff; Hahn, O.: *Trends towards a new co-operative movement*, in: Treacy, M./Varady, L. (ed.): *Co-operatives to Day*, a.a.O., S. 209 ff.
- 12 Vgl. Liefmann, R.: *Die kommunistischen Gemeinden in Nordamerika, Jena 1922. Zum Zusammenhang der Produktivgenossenschaften mit dem Urchristentum und späteren christlichen Strömungen siehe neuerdings Siepman, H.: Brüder und Genossen. Ansätze für einen genossenschaftlichen Gemeindeaufbau*, Köln 1987.
- 13 Von den neueren deutschen Veröffentlichungen zu Owen siehe besonders Elsässer, M.: *Soziale Intentionen und Reformen des Robert Owen in der Frühzeit der Industrialisierung*, Berlin 1984.
- 14 Vgl. dazu bezüglich der deutschen Entwicklungen die umfassenden Darstellungen bei Hasselmann, E.: *Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften*, Frankfurt/M. 1971; Weuster, A.: *Theorie der Konsumgenossenschaftsentwicklung*, Berlin 1980; Stuchlick, K.-H.: *Die Arbeitsverhältnisse in deutschen Konsumgenossenschaften*, Berlin 1983; Jösch, J.: *Konsumgenossenschaften und Food-Cooperatives*, Berlin 1983; Brambosch, W.: *Co op zwischen Genossenschaft und Gemeinwirtschaft*, Münster 1985; Engelhardt, W. W.: *Zur Transformationsproblematik konsumgenossenschaftlicher und gemeinwirtschaftlicher Unternehmen*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Bd. 37, 1987, S. 55 ff.
- 15 Siehe dazu neuerdings Engelhardt, W. W.: *Genossenschaften II: Geschichte*, in: *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft*, 3. Bd., 1981, S. 562 ff.; Elsässer, M.: *Die Rochdaler Pioniere*, Berlin 1982.
- 16 Vgl. Cole, G. D. H.: *Ein Jahrhundert englische Genossenschaftsbewegung*, Hamburg 1950, S. 67.
- 17 Vgl. im einzelnen Hasselmann, E.: *Die Rochdaler Grundsätze im Wandel der Zeit*, Frankfurt/M. 1968; Watkins, W. P.: *Die internationale Genossenschaftsbewegung*, Frankfurt/M. 1969; Hesselbach, W.: *Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen*, völlig überarbeitete Fassung 1971, S. 64 ff.
- 18 Aus der neueren Literatur siehe dazu besonders Herrmann, G.: *Gemeinnützige und pädagogisch-soziale Aspekte im Genossenschaftsprogramm von Hermann Schulze-Delitzsch*, in: *Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen*, Bd. 13, 1981, S. 163 ff.; *Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V. i. L. (Hrsg.): Schulze-Delitzsch. Ein Lebenswerk für Generationen*, Wiesbaden 1987.
- 19 Vgl. Engelhardt, W. W.: *Zum Verhältnis der Genossenschaftspioniere Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Bd. 38, H. 1, 1988.
- 20 Aus der neueren deutschen Literatur zum Verhältnis von genossenschaftlicher Selbsthilfe zur staatlichen Fremdhilfe vgl. besonders Kluthe, K.: *Genossenschaften und Staat in Deutschland*, Berlin 1985.

- 21 Siehe über beide Pioniere die Arbeit von Finis, B.: *Wirtschaftliche und außerwirtschaftliche Beweggründe mittelständischer Genossenschaftspioniere des landwirtschaftlichen Bereichs*, Berlin 1980.
- 22 Siehe dazu Bonus, R.: *The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions*, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 142, Nr. 2, 1986, S. 315 ff.
- 23 Vgl. dazu Engelhardt, W. W.: *Zum Verhältnis der Genossenschaftspioniere .....*, a.a.O., Abschnitt II.
- 24 Siehe zu dieser Ideologie etwa Weisser, G.: *Beiträge zur Gesellschafts politik*, Göttingen 1978, S. 542 ff. und 573 ff.; Engelhardt, W. W.: *Grundsätzliche Bemerkungen zur Ökonomisierung und zum Ökonomismus*, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 5. Jg., 1976, S. 13 ff. und 61 ff.; Schmid, G.: *Marketing als Unternehmensführungskonzeption von Handelsgenossenschaften*, Berlin 1988.
- 25 Siehe dazu auch Finis, B.: *War der Tatchrist Friedrich Wilhelm Raiffeisen ein Gemeinwirtschaftler?* In: *Archiv für öffentliche und freigemein wirtschaftliche Unternehmen*, Bd. 12, 1980, S. 155 ff. (und die dort an gegebene Literatur); Siepmann, H.: *Brüder und Genossen .....*, a.a.O., S. 178 ff.
- 26 Andere Pioniere, nämlich Hoffmann und Albrecht, führt zusätzlich Dülfer an. Vgl. Dülfer, E.: *Die "Unternehmenskultur" der Genossenschaft - ein traditionsreiches Thema in neuer Aktualität - in: Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg (Hrsg.): 40 Jahre Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg*, Marburg 1987, S. 29.
- 27 Siehe dazu grundlegend Weisser, G.: *Form und Wesen der Einzelwirtschaften*, erster Bd., zweite Auflage, Göttingen 1949, 5. Abschnitt; Thiemeyer, Th.: *Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip*, Berlin 1970; Loesch, A. von: *Die gemeinwirtschaftliche Unternehmung*, Köln 1977.
- 28 Vgl. dazu Jenkis, H.: *Ursprung und Entwicklung der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft*, Hamburg 1973.
- 29 Vgl. dazu z. B. Lütge, F.: *Wohnungswirtschaft*, zweite Auflage, Stuttgart 1949, S. 249 ff.; Krischowsky, D./Mackscheidt, K.: *Wohnungsgemeinnützigkeit*, Köln/Berlin/Bonn/München 1984, S. 70 ff.
- 30 Siehe Jenkis, H.: *Die gemeinnützige Wohnungswirtschaft zwischen Markt und Sozialbindung*, zwei Bde., 1. Bd., Berlin 1985, S. 115 ff.
- 31 Vgl. Engelhardt, W. W.: *Gemeinwirtschaftliche Genossenschaften - ein möglicher Widmungstyp von Genossenschaften unter sechs*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Bd. 6, 1983, S. 30 ff.

GLIEDERUNG:

- A. FORTSCHREIBUNG DER 1976-ER STUDIE
- B. NEUE ENTWICKLUNGSHERAUSFORDERUNGEN
- C. ZAHLENMÄSSIGE ENTWICKLUNG SEIT 1972
- D. POLITISCHES GEWICHT DER GENOSSENSCHAFTEN
- E. ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN

## GENOSSENSCHAFTEN IN LATEINAMERIKA

### *Ergebnisse einer neuen Studie*

Professor Dr. Rolf Eschenburg und Dr. Dieter W. Benecke

Umfassende vergleichende Studien über das Genossenschaftswesen in Lateinamerika sind rar. Im Jahr 1961 erschien allerdings in deutscher Sprache ein Übersichtsartikel in der "Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen" von Fernando Chaves unter dem Titel "Die Genossenschaftsbewegung in Lateinamerika".<sup>1</sup> Der Artikel bot zwar anhand einer Tabelle auch eine statistische Übersicht über die Genossenschaften in Lateinamerika, aber es fehlten exakte Quellen- und Bezugsjahresangaben. In der nachfolgenden Zeit wurden in Lateinamerika zahlreiche nationale und sektorale Analysen publiziert.<sup>2</sup> Was jedoch den internationalen Vergleich angeht, so besserte sich der Informationsstand erst 15 Jahre später, als 1976 das Buch "Das Genossenschaftswesen in Lateinamerika" erschien.<sup>3</sup> Es bot eine fundierte und durch Quellenangaben belegte Übersicht über Entwicklung und Stand dieser Organisationen in elf Ländern Lateinamerikas.

#### A. FORTSCHREIBUNG DER 1976-ER STUDIE

Eine solche Analyse bot sich zu jenem Zeitpunkt an, da in den Entwicklungsstrategien der 60er Jahre die Genossenschaften eine bedeutende Rolle gespielt hatten.<sup>4</sup> Es war damals festgestellt worden, daß die Genossenschaften - nicht zuletzt dank zahlreicher staatlicher Entwicklungsprogramme - zahlenmäßig einen enormen Aufschwung gegenüber den 50er Jahren genommen hatten. Ihre

wirtschaftliche und soziale Konsolidierung hatte, wenn man von Argentinien und Einzelfällen in anderen Staaten einmal absieht, allerdings mit der zahlenmäßigen Entwicklung nicht schrittgehalten. Zweifellos wäre ein Entwicklungsprozeß ohne Genossenschaften für die breite Bevölkerung wesentlich dramatischer verlaufen. Aber einen nachhaltig abgesicherten Aufstieg haben Genossenschaften ihren Mitgliedern nur in Ausnahmefällen ermöglichen können. Der aus theoretischer Sicht durch Genossenschaften mögliche Wachstumsimpuls war offenbar hinter ihrem "Stoßdämpfer"-Effekt, d. h. der Abfederung negativer Begleiterscheinungen der Entwicklungsdynamik, deutlich zurückgeblieben.

Dies war um so erstaunlicher, als Lateinamerika bis Anfang der 70er Jahre – konkreter bis zum ersten Ölpreisschock im Jahr 1973 – vielversprechende breitenwirksame Entwicklungsimpulse erfahren hatte. Trotz oder vielleicht wegen des insgesamt günstigen Entwicklungsklimas war es den Genossenschaften kaum einmal gelungen, die in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen, besonders in der Industrie und in der Infrastruktur ansetzenden Wachstumsimpulse aufzunehmen, zu verstärken und an die Mitglieder weiterzugeben. Seitdem hat sich allerdings, wie jedermann weiß, die entwicklungsrelevante "Großwetterlage" insbesondere in Lateinamerika wesentlich verschlechtert. Spätestens seit dem zweiten Ölpreissprung (1980/81) steht das Entwicklungsbarometer auf Sturm.

## **B. NEUE ENTWICKLUNGSHERAUSFORDERUNGEN**

Das starke Bevölkerungswachstum der letzten 30 Jahre hat immer größere Probleme der Versorgung, Beschäftigung, Ausbildung und sozialen Sicherung geschaffen.<sup>5</sup> Die in eine zuvor unvorstellbare Höhe von fast 400 Milliarden US-Dollar angestiegene Auslandsverschuldung hat den Spielraum für staatlich finanzierte Entwicklungsprogramme auf ein Minimum zusammenschrumpfen lassen. Für die hochverschuldeten Länder Lateinamerikas, die sich nicht aus

der internationalen Arbeitsteilung verabschieden oder hinauskatapultieren wollen, haben Exportförderung und Exportdiversifizierung<sup>6</sup> Vorrang, da sie so ihre Devisenpositionen verbessern wollen. So richtig und notwendig das grundsätzlich ist, so schwierig sind angesichts der hohen Wettbewerbsintensität sowie der ständig gestiegenen offenen und verdeckten Protektion vieler Industrieländer Erfolge auf den Weltmärkten zu erzielen.

Mit zunehmender Konzentration der wirtschaftspolitischen Aufmerksamkeit auf exportfähige Wirtschaftsbereiche dürfte bei gegebener Kapazität des staatlichen Verwaltungsapparates tendenziell die gedankliche, administrative und finanzielle Vernachlässigung der binnenorientierten Wirtschaftsbereiche einhergehen. Das aber rückt die möglichen Entwicklungseffekte von Genossenschaften erneut ins Scheinwerferlicht derer, die nach Auswegen aus der Misere suchen. Gerade jetzt wären von Genossenschaften ausgehende regionale Wachstumsimpulse und integrative Kräfte besonders wertvoll, wo doch im Gegensatz zu früher die starken Wachstumsimpulse aus anderen Sektoren und Regionen fehlen. Das stellt die Genossenschaften zwar vor besondere Herausforderungen und Erwartungen, bietet ihnen aber auch die Chance, ihren entwicklungspolitischen Wert als Selbsthilfeorganisationen mit integrativer Kraft unter Beweis zu stellen.

Gemeinsame Selbsthilfe ist jedoch nur dann erfolgversprechend, wenn man auf die eigenen Fähigkeiten zur Selbsthilfe vertrauend entsprechende Schritte unternimmt und mit der erforderlichen Hartnäckigkeit auch dann weiter verfolgt, wenn Schwierigkeiten zu überwinden sind. Diese unabdingbaren Erfolgsvoraussetzungen auch jeder genossenschaftlichen Selbsthilfe, scheinen heute jedoch in weiten Bereichen Lateinamerikas in geringerem Umfang als früher gegeben zu sein. Die Verstädterung hat zu Elendssiedlungen von erschreckendem Ausmaß geführt. Angesichts dessen erscheinen vielen Jugendlichen revolutionäre Aktivitäten sehr viel attraktiver als evolutionäre Selbsthilfe. Mangel an Selbsthilfewillen und -vertrauen in breiten Bevölkerungskreisen ist jedoch in einer Demokratie besonders fatal, weil das oft genug tendenziell unerfüllbare Forderungen an den Staat impliziert und offengebliebene Forderungen nur all-

zuleicht in Demokratieverweigerung und bürgerlichen Ungehorsam transformiert.

Die Hoffnung, dank wiedergewonnener Demokratie in Argentinien, Bolivien, Brasilien, Peru und Uruguay auch mit einer demokratischen Wirtschaftsform wie Genossenschaften, das Elend breiter Bevölkerungskreise mildern und letztlich überwinden zu können, erscheint daher eher vage. Zwar sind Beschäftigungsmangel und Wohnungsknappheit sowie Mangel an öffentlichen Versorgungsleistungen und sozialen Diensten groß genug, um kooperativen Eigenanstrengungen massenhaft Raum und Entfaltungsmöglichkeiten zu geben, aber es fragt sich, ob die Möglichkeiten genutzt werden können. Werden die potentiellen Mitglieder möglicher genossenschaftlicher Selbsthilfeunternehmungen das nötige Selbstvertrauen, die nötige Geduld, die erforderliche Kompromißbereitschaft, die nötige minimale Wirtschaftskraft und den erforderlichen Sachverstand aufweisen, um einen sich selbst tragenden lokalen oder regionalen armutsorientierten Entwicklungsprozeß in Gang zu setzen und gemeinsam aufrechtzuerhalten?

Daran schließen sich weitere Fragen an: Muß das lateinamerikanische Genossenschaftswesen in Zukunft vielleicht noch stärker als in den 60er Jahren zu einer nahezu reinen Mittelschicht-Selbsthilfe-Bewegung werden, die die Reichen mangels Bedarf nicht erreicht und die Armen mangels Wirtschaftskraft ausgrenzt? Werden damit die demokratischen Politiker das Interesse an Genossenschaften und einer Genossenschaftsbewegung ebenso verlieren, wie die Militärs dies in den 70er Jahren taten? Muß nicht in Anbetracht der derzeitigen Situation in Lateinamerika die Rolle von Genossenschaften einerseits und einer Genossenschaftsbewegung andererseits neu durchdacht werden?

Um hierauf eine Antwort zu finden, muß weiteren Fragen nachgegangen werden. Wie hat sich das lateinamerikanische Genossenschaftswesen überhaupt entwickelt? Ist es tatsächlich nur eine Mittelschicht-Bewegung? Gibt es nicht auch viele Beispiele gelungener Kooperation von Mitgliedern der ärmeren Bevölkerungsteile, die zwar von internationalen Institutionen eine Starthilfe be-

kamen, die sich dann aber sehr erfolgreich weiterhalfen? Sind solche Fragen und Antworten überhaupt sinnvoll für Lateinamerika insgesamt zu stellen, oder muß man nicht nach Ländern oder Ländergruppen differenzieren? Diese und andere Fragen zeigen die Notwendigkeit der erneuten Bestandsaufnahme des lateinamerikanischen Genossenschaftswesens, die von den Autoren dieses Artikels zusammen mit 22 Wissenschaftlern aus Lateinamerika für 16 Länder erarbeitet wurde.

Die von der Stiftung Volkswagenwerk geförderte gemeinsame Bestandsaufnahme wurde 1986 in spanischer Sprache als Manuskript abgeschlossen und befindet sich zur Zeit in Drucklegung. Das fertige Buch wird ca. 600 Seiten umfassen und im einzelnen folgende Beiträge enthalten:

#### **Vorwort**

**D. W. Benecke**, Inter Naciones Bonn  
**R. Eschenburg**, Universität Münster, Münster

#### **Teil I, Die interamerikanischen Genossenschaftsinstitutionen**

1. **ALCECOOP** (ASOCIACION LATINOAMERICANA DE CENTROS DE EDUCACION COOPERATIVA); **J. Mateo Blanco**, Centro de Educación Cooperativa, Zaragoza, España
2. **CIUDEC** (CENTROS Y INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DE EDUCACION COOPERATIVA) (CENTRO DE APOYO A LAS INVESTIGACIONES UNIVERSITARIAS EN CIENCIAS DE LA COOPERACION); **B. Ramirez B.**, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia
3. **COLACOT** (CONFEDERACION LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS DE TRABAJADORES), **C. Uribe Garcon**, Escuela de Administración Cooperativa, Bogotá, Colombia
4. **OCA** (ORGANISACION DE LAS COOPERATIVAS DE AMERICA), **B. Ramirez B.**; Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia
5. **SIDEFCOOP** (SOCIEDAD INTERAMERICANA DE DESARROLLO DEL FINANCIAMIENTO COOPERATIVO), **J. C. Basanes**, SIDEFCOOP, Buenos Aires, Argentina

#### **Teil II, Berichte über die einzelnen Länder**

1. **ARGENTINA**, **R. L. Costa**, **J. Bossa**, Centro de Investigación y Perfeccionamiento en Administración Cooperativa, Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, Argentina

2. **BOLIVIA, L. F. Ocampo O.**, Departamento de Estudios Cooperativos, Universidad Católica Boliviana, La Paz, Bolivia
3. **BRASIL, J. Odelso Schneider**, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Documentação e Pesquisa, Sao Leopoldo, Brasil
4. **CHILE, D. Navas Vega**, Instituto Chileno de Educación Cooperativa, Santiago de Chile, Chile
5. **COLOMBIA, B. Ramirez B.**, Instituto de Cooperativismo, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia
6. **COSTA RICA, M. Asuero M.**, Proyecto de ILO para la construcción de cooperativas en Costa Rica, San José, Costa Rica
7. **ECUADOR, D. Hübenthal**, Centro de Estudios Cooperativos, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador
8. **EL SALVADOR, R. Maeda, O. Morales H., R. Villacorta R.**, Instituto Salvadoreño de Administración Municipal, San Salvador, El Salvador
9. **GUATEMALA, J. M. Gaitán, A.**, Universidad Rafael Landívar de Guatemala, Guatemala Ciudad, Guatemala
10. **HONDURAS, J. R. Martínez**, Asesores para el Desarrollo, Tegucigalpa, Honduras
11. **MEXICO, B. Fritz-Krockow**, Instituto de Cooperativismo, Universidad de Münster, Münster
12. **NICARAGUA, H. W. Grebe**, Dirección General de Cooperativas, Managua, Nicaragua
13. **PARAGUAY, H. Hirche**, Federación de Cooperativas de Producción, Asunción, Paraguay
14. **PERU, C. Tores y Torres Lara**, Instituto de Cooperativismo, Universidad de Lima, Lima, Perú
15. **URUGUAY, N. Perazza**, ehemals Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Montevideo, Uruguay
16. **VENEZUELA, E. Matute A., D. Rezende A.**, Escuela Cooperativa de Caracas, Caracas, Venezuela

Diese Buch richtet sich naturgemäß zunächst an die Genossenschaftsführer und -wissenschaftler, soll aber gleichzeitig noch zwei weiteren Zielgruppen dienen: den mit nationalen Entwicklungsprogrammen befaßten Politikern und den international tätigen Entwicklungshilfe-Institutionen. Sie finden im vorliegenden Werk eine analog zur ersten Analyse vor 10 Jahren aufgebaute Sammlung von Länderberichten, in denen die einzelnen Genossenschaftsbereiche, das

*Verhältnis zwischen Staat und Genossenschaften sowie die genossenschaftlichen Ausbildungs-, Forschungs- und Förderungsinstitutionen erläutert werden. Diesen Länderberichten ist eine kurze Beschreibung interamerikanischer Genossenschaftsinstitutionen vorangestellt.*

### **C. ZAHLENMÄSSIGE ENTWICKLUNG SEIT 1972**

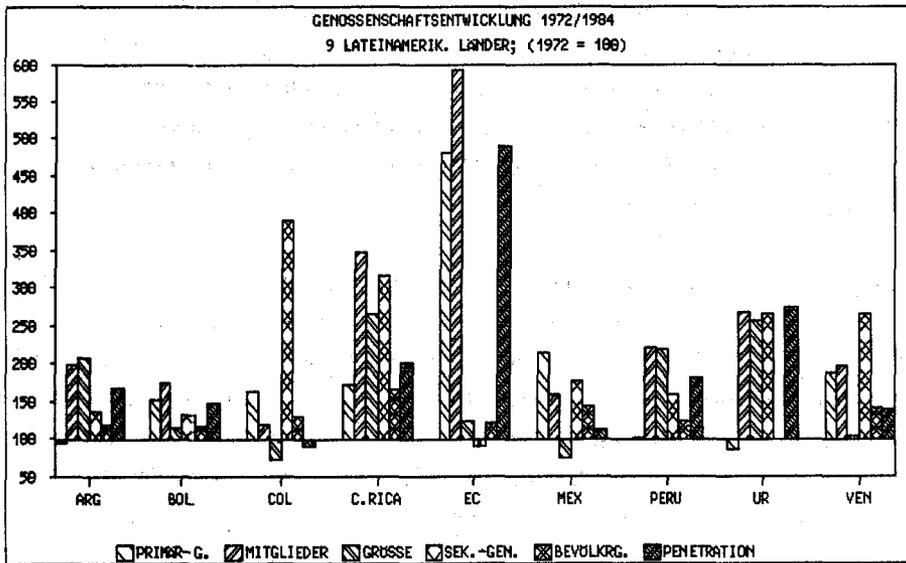
*Die Daten aus den sechzehn Länderberichten sind zunächst einmal in zwei großen Tabellen zusammengestellt worden, die in ihrer Struktur den jeweiligen Tabellen aus der Publikation von 1976 entsprechen, um größtmögliche Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Damit ist auf einfache Weise ein Vergleich der jetzt neu ermittelten "Situation 1984" mit der alten "Situation 1972" möglich geworden. Damit der Leser selbst solche Vergleiche anstellen kann, sind unten im Tabellenanhang neben den neuen Tabellen auch die beiden Tabellen aus der Publikation von 1976 abgedruckt worden. Aus den Tabellen lassen sich relativ einfach die in den Abbildungen 1 und 2 dargestellten Vergleichsübersichten gewinnen.*

*Abbildung 1 zeigt für neun Länder die heutige Situation des Genossenschaftssektors im Lichte der Situation von 1972 und erlaubt - mit aller Vorsicht - Aussagen über Unterschiede in der Entwicklung seit 1972. Auf den ersten Blick gewinnt man für alle erfaßten Länder einen positiven Eindruck von der Entwicklung des Genossenschaftssektors in den vergangenen 10 Jahren. Die Übersicht beschränkt sich allerdings auf 9 von 16 Ländern, weil für die restlichen Länder vergleichbare Daten fehlen.*

*In allen neun Ländern hat sich die Zahl der Genossenschaftsmitglieder (zum Teil erheblich) erhöht. Das Mitgliederwachstum war zudem in allen Ländern größer als das Bevölkerungswachstum, so daß sich jeweils auch der Penetrationsgrad erhöht hat. Die Zahl der Primärgenossenschaften ist in Argentinien*

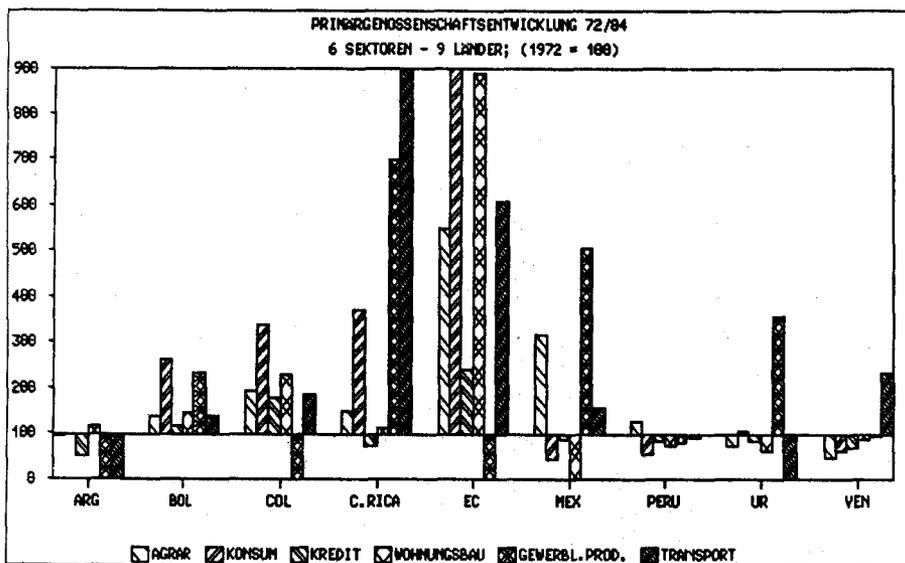
und stärker noch in Uruguay gefallen, so daß bei nennenswertem Mitgliederwachstum auch eine deutliche Erhöhung der Genossenschaftgröße (Konzentration) zu beobachten ist. Demgegenüber war in Kolumbien und in Mexiko der Zuwachs der Primärgenossenschaften größer als der Zuwachs der Mitglieder, so daß die durchschnittliche Mitgliederzahl pro Genossenschaft gesunken ist. Am stärksten haben sich die Primärgenossenschaften in Ecuador vermehrt, wo sie sich fast verfünffacht haben. Insgesamt kann man danach sagen, daß die genossenschaftliche Idee in der lateinamerikanischen Bevölkerung offenbar weiterhin großen Anklang findet.

**Abbildung 1: Entwicklung des Genossenschaftswesens 1972/1984**



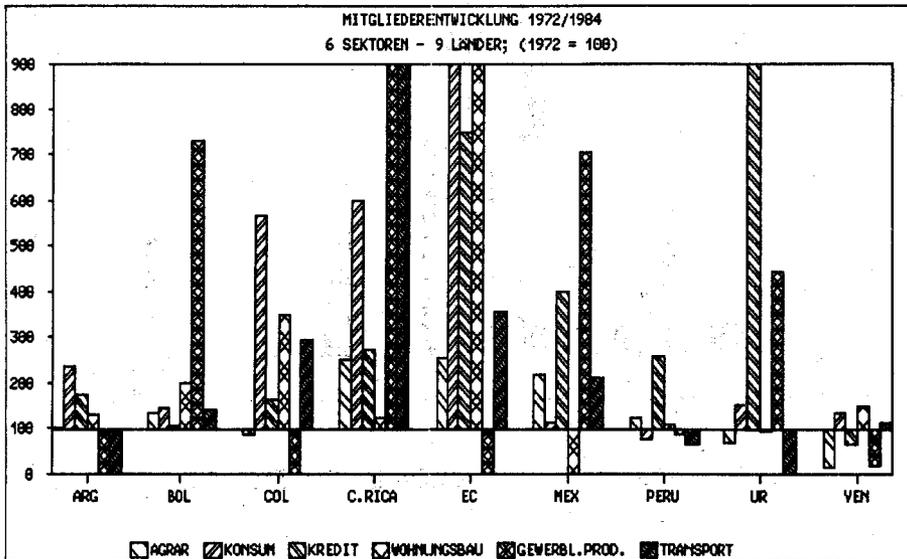
Den folgenden Abbildungen 2 a bis 2 c kann man entnehmen, wie sich der Bestand an Primärgenossenschaften, die Mitgliederzahl sowie die Genossenschaftsgröße in den einzelnen Genossenschaftssparten entwickelt haben. Jene Säulen, die an die Grenze von 900 stoßen, sind aus Platzgründen verkürzt worden; die genauen Werte lassen sich aus den Tabellen ermitteln. Jene Säulen aber, die die 0-Linie berühren, signalisieren Datenmangel, der den gewünschten Vergleich unmöglich machte.

Abbildung 2 a: Primärgenossenschaftsentwicklung 1972/84



Soweit aber die Daten verfügbar waren, ergänzen die in Abbildung 2 a bis 2 c erfaßten vergleichenden Strukturbetrachtungen die Gesamtbetrachtung in Abbildung 1. So wird zum Beispiel deutlich, daß das in Abbildung 1 ausgewiesene Wachstum der Primärgenossenschaften in Venezuela allein auf den Zuwachs bei Transportgenossenschaften zurückgeht, weil alle anderen Sparten einen Rückgang der Anzahl an Primärgenossenschaften zu verzeichnen haben. Ähnliche Aussagen lassen sich auch für Uruguay und Peru treffen. Darüberhinaus können die Abbildungen 2 a bis 2 c auch weitere länderspezifische Unterschiede deutlich machen. Allerdings lassen sich die erkennbaren Unter-

**Abbildung 2 b: Mitgliederentwicklung 1972/84**



schiede nicht ohne weiteres erklären. Ohne zusätzliche, die Details näher betrachtende Analysen wird man kaum verlässliche Aussagen darüber machen können, warum in dem einen Land diese Genossenschaftsart und in dem anderen Land jene Genossenschaftsart stärker oder weniger gewachsen ist. Die Abbildungen 2 a bis 2 c können nicht nur die Unterschiede in der Entwicklung der einzelnen Genossenschaftssparten in verschiedenen Ländern verdeutlichen, sondern es wird auch die Notwendigkeit weitergehender Detailanalysen erkennbar.

**Abbildung 2 c: Größenentwicklung (Mitgl./Gen.) 1972/84**

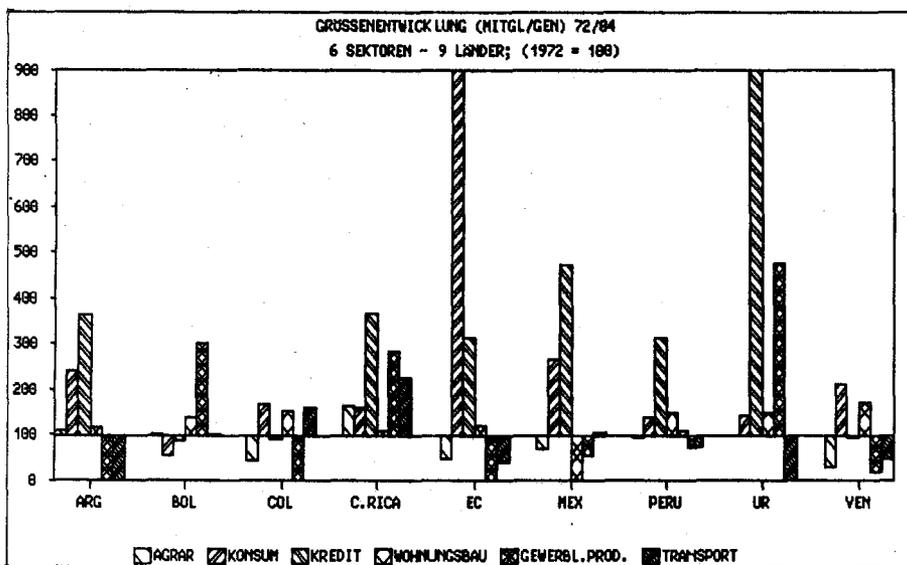


Abbildung 2 c zeigt zudem, daß sich die Genossenschaftsgröße, gemessen an der Mitgliederzahl je Genossenschaft, von Land zu Land sowie von Sparte zu Sparte zum Teil sehr unterschiedlich entwickelt hat. Es sind nicht weniger als 15 Fälle zu erkennen, in denen die Größe gesunken ist, wie zum Beispiel in Ekuador, Kolumbien, Mexiko, Peru, Uruguay und Venezuela bei den Agrarge nossenschaften. Die Beurteilung dieser Tatsache muß ambivalent ausfallen. Einerseits fördert eine geringere Größe die soziale Nähe der Mitglieder untereinander und verstärkt somit insbesondere die "Stoßdämpferfunktion" der Genossenschaften. Andererseits bedeutet geringere Mitgliederzahl pro Genossenschaft auch geringere Wirtschaftskraft und oft genug geringere Effizienz wegen unzureichender Unternehmensgröße der Genossenschaft - es sei denn, es ließe sich ein höherer durchschnittlicher Umsatz pro Mitglied als kompensierender Faktor feststellen. Eine geringere Größe bei Primärgenossenschaften wäre ebenfalls weniger problematisch, wenn sie von einer entsprechend höheren genossenschaftlichen Integration begleitet wäre. Beides, größerer Umsatz pro Mitglied und größerer Integrationsgrad, dürfte jedoch in der Regel nicht gegeben sein. Genauere Informationen können wiederum nur weitere Detailanalysen liefern, für die sich hier also erneut ein Anlaß ergibt.

#### **D. POLITISCHES GEWICHT DER GENOSSENSCHAFTEN**

Politisch im weiteren Sinne des Wortes haben die Genossenschaften kaum an Gewicht gewonnen. Ihr Integrationsgrad ist dafür nach wie vor zu niedrig und die nationalen Dachverbände sind nicht hinreichend einflußreich. Diese Probleme zeigen sich besonders nachhaltig am Beispiel Chiles. Eine bis 1969 außerordentlich dynamisch gewachsene Genossenschaftsbewegung ist durch das Mißtrauen der damaligen sozialistischen Regierung Allende und durch den extrem liberalen Wirtschaftskurs der heutigen Regierung Pinochet hart bedrängt und geschwächt worden. Nur der außerordentlich hohe Bildungsgrad seiner Genossenschaftsführer - ein Ergebnis der schon in den 60er Jahren be-

gonnenen Universitätsprogramme für Genossenschaftler -, die hohe sozioethische Motivation dieser Personen und die Förderung einiger Genossenschaftsinitiativen durch die Entwicklungszusammenarbeit mit dem Ausland haben den Zusammenbruch dieser Bewegung verhindert. Hier zeigt sich deutlich, wie wichtig die (moderate) Anfangsförderung der Genossenschaften durch den Staat oder andere Institutionen, die Ausbildung der Genossenschaftsführer sowie der Aufbau tertiärer Organisationen für eine positive Entwicklung von Genossenschaften sind. Zwar war wegen der politischen und wirtschaftlichen Lage die Weiterentwicklung der meisten Primär-genossenschaften eher bescheiden, aber sie sind wenigstens entwicklungsfähig geblieben. Sollten sich die Rahmenbedingungen in diesem Land in nicht allzu langer Zeit endlich positiv verändern, ist mit einem großen Wiederaufschwung der chilenischen Genossenschaften zu rechnen.

Dies kann man auch in Guatemala erwarten, wo sich nach langen Jahren der Diskriminierung, in denen sich die Genossenschaftsbewegung dennoch allmählich weiterentwickelte, die Genossenschaften nun frei entfalten können. In Uruguay und Argentinien scheint es möglich, wieder an vordiktatorische Zeiten anzuknüpfen, und in Venezuela könnte man nun, nachdem die Hoffnung auf schnellen Reichtum für alle wohl endgültig verfliegen sein dürfte, dem Kooperationsgedanken ebenfalls mehr Aufmerksamkeit schenken. Besonders bemerkenswert ist der kontinuierliche Ausbau des kolumbianischen Genossenschaftswesens; das ist eine Bestätigung der These, daß Zurückhaltung des Staates bei Eingriffen in die Wirtschaft den Genossenschaften und ihren Mitgliedern die besten Entwicklungschancen bietet.

## **E. ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN**

Es läßt sich nicht feststellen, daß sich ein bestimmter Genossenschaftstyp in den letzten 10 Jahren in besonderem Maße entwickelt hätte, wie man dies

von den Konsum- und Wohnungsbaugenossenschaften für die späten 60er Jahre sagen konnte. Vielmehr ist davon auszugehen, daß die Genossenschaften heute überall in Lateinamerika und in allen für sie relevanten Wirtschaftsbereichen grundsätzlich als Selbsthilfeorganisation bekannt sind und auch genutzt werden. Dies heißt jedoch nicht, daß die breite Bevölkerung wirklich immer weiß, was eine Genossenschaft ist und wozu sie dient. Der relativ geringe Penetrationsgrad (Spalte 6 der Tabelle 1) in den meisten Ländern - ausgenommen Argentinien und Uruguay sowie mit Abstrichen Costa Rica, Peru und Ekuador - zeigt, daß die Genossenschaften in der Bevölkerung erheblich mehr Anhänger gewinnen könnten, wenn mehr Menschen über den möglichen Beitrag der Genossenschaften zur Bewältigung wirtschaftlicher Probleme auf Selbsthilfebasis informiert wären. Angesichts der noch bestehenden Wissens- und Erfahrungsdefizite scheint eine weitere Genossenschafts-Förderung von außen, besonders im Hinblick auf Ausbildung, Anfangsfinanzierung und Prüfung, in den meisten Ländern die Voraussetzung dafür zu sein, daß sich auch in Lateinamerika eine wirtschaftlich dynamischere Entwicklung der Genossenschaften einstellt.<sup>7</sup>

TABELLENANHANG

Tabelle 1 a: Allgemeiner Überblick über das lateinamerikanisch Genossenschaftswesen 1984

Land	Beru- jahr	Bevolke- rung (1000j)	Primärgenossenschaften			Genossenschaften 2. Grades			Dach- ver- band	Genossenschaften 3. Grades oder Spezialinstitutionen* für				Verri- che- rung
			Zahl	Mitgl. (10000)	Penetra- tion (%) (S/J)	Zahl	Mitgl. genos- sensch. (1000)	Integra- tions- grad (%)		Aus- bil- dung	Finan- zie- rung	Prü- fung		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Argentina	1982	28.539	4.198	9.468	100	2.255	45	-	-	GIA COOPERA CONIN AGRO	ALCECOOP	-	-	-
Bolivia	1983	6.082	2.218	216	11	97	8	484 <sup>5</sup>	22	-	-	-	-	-
Brasil	1983	129.660	3.309	3.765	9	1.138	65 <sup>6</sup>	-	-	stische Bericht CONFÉ COOP	-	-	-	-
Chile	1984	11.879	2.261	400 <sup>14</sup>	-	-	86	-	-	COPAGRC	ICECOOP	-	-	AUDI COOP
Colombia <sup>9</sup>	1983	27.880	2.410	1.314	14	545	43	-	-	Confede- ración de Coopera- tivas de Colombia	(10)	FINANCIA COOP	-	-
Costa Rica	1984	2.460	464	268	33	578	19	-	-	JINACOOOP	-	INFOCOOP	-	-
Ecuador	1982	8.000	4.378	760	29	174	7	1.409 <sup>7</sup>	32	-	CEC ICE	Banco Cooperativo	-	-
El Salvador	1984	4.828	1.110	59	4	53	6	355	32	COACES	CENDEC	-	-	-
Guatemala	1985	7.916	882	209	8	237	10	301	34	CONFÉ COOP	-	-	-	-
Honduras	1984	4.192	892	131	9	146	7	354	40	CHC	IFC	-	-	-
Mexico	1984	76.950	6.221	551	2	89	117	-	67	CONA COOP	UCPEET	BANPESCA FOSOC	-	-
Nicaragua	1984	3.137	2.738	168	16	61	1	32	1	-	-	-	-	-
Paraguay	1984	3.105	178	50	5	287	4	91	51	-	-	-	-	-
Perú	1981	18.000	2.032	2.060	34	1.014	43	843 <sup>11</sup> 336 <sup>12</sup> 350 <sup>13</sup>	42 17 17	Confede- ración	-	BANCOOP	-	COSE INCA Seg. Coop.
Uruguay	1984	2.994	794	582	58	733	8	403	51	-	CIDCOOP CCM Y CAD	-	-	-
Venezuela	1985	16.278	550	145	3	264	16	467	85	CECONA VE	-	SIF	-	-

Tabelle 1 b: Allgemeiner Überblick über das lateinamerikanische Genossenschaftswesen 1972

Land	Bezugsjahr	Bevölkerung (1000) <sup>1</sup>	Primärgenossenschaften				Genossenschaften 2. Grades			Genossenschaften 3. Grades oder Spezialinstitutionen <sup>2</sup> für				
			Zahl	Mitgl. (1000)	Penetration (%) (5/3) <sup>1</sup>	Größe (5-4)	Zahl	Mitgl. genossensch. (3)	Integrationsgrad (%) <sup>3</sup>	Dachverband	Ausbildung	Finanzierung	Prüfung	Versicherung
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Argentinien	1972	24 000	4400	4745	54,4	1078	33 <sup>1</sup>	3301	75,0	CIA	ESEC <sup>4</sup>	Genoss. Banken	Banco Nación <sup>4</sup>	AAACMS FACS
Bolivien	1973	5 200	1459	124	11,9	85	6	518	35,5	-	COOP AS <sup>4</sup>	-	-	-
Chile	1972	10 343	3452	834	22,2	242	23 <sup>1</sup>	1131	26,7	CONFEDERACION COOP	ICE COOP	IFI COOP	AUDI COOP	UCO SEG
Costa Rica	1972	1 426	270	77	10,5	218	6 <sup>1</sup>	119	44,0	UNA <sup>1</sup> COOP	-	INFOCOOP	-	-
Ecuador	1972	6 595	910	128	5,4	141	8	-	-	-	ICE	Genoss. Bank	-	-
Kolumbien	1972	21 362	1480	1113	14,3	752	11 <sup>1</sup>	452	30,6	AS COOP <sup>1</sup>	INDE SCO <sup>4</sup>	FINAN CIA- COOP	-	-
Mexiko	1973	53 645	2886 <sup>4</sup>	344 <sup>4</sup>	1,7	119	66 <sup>1</sup>	-	-	CNC	IMEC	-	-	-
Panama	1972	1 515	282	40	7,3	142	7 <sup>1</sup>	93	35,0	-	-	-	-	-
Peru	1973	14 630	2010	926	17,5	461	27	417 <sup>10</sup> 392 <sup>11</sup> 416 <sup>12</sup>	20,7 19,5 20,7	Confederacion	-	BAN- COOP	-	COSE INCA SEG. COOP
Uruguay	1972	3 068	918	261	23,4	284	3	55	6,0	-	IDEAL COOP CCU <sup>4</sup>	-	-	-
Venezuela	1973	11 563	292	74	1,9	253	6	-	-	CNC	MÉR- da <sup>4</sup> , Cum- ita <sup>4</sup>	ICC	-	-

Tabelle 2 a: Situation der einzelnen Genossenschaftssektoren in Lateinamerika 1984

Sektor/ Rubrik	Argen- tina	Bolivien	Brazil	Chile	Colom- bia	Costa Rica	Ecuador	El Sal- vador	Guate- mala	Hon- duras	Mexico	Nicar- agua	Para- guay	Peru	Uruguay	Venezuela
1	1.367	909 <sup>6</sup>	1.207	570	348	81	1.793	676	427	481	2.556 <sup>4</sup>	2.848	106	776	91	13
2	479	38	1.179	-	150	40	62	39	49	20	119	73	16	136	32	1
3	350	42	977	-	431	494	35	58	115	42	47	26	151	175	352	85
Konsum	241	136	301	104	331	26	59	34	109	11	346	6	11	78	96	19
2	1.417	16	657	-	244	6	48	1	21	-	203	0	11	61	294	14
3	5.880	118	2.183	-	737	231	678	41	193	-	587	50	1.000	782	3.063	737
Kredit	334	310	485	122	1.020	128	650	304	177	172	170 <sup>5</sup>	172	54	421	69	64
1	2.727	27	604	-	683	109	510	15	126	55	152	66	24	1.375	205	29
3	8.165	87	1.245	-	670	852	785	49	712	320	894	384	444	3.741	2.971	453
Wob- nungs- bau	323	128	289	1.147	88	9	620	-	70	27	Gewerb- liche Prod.	-	-	298	258	33
1	175	16	159	-	49	1	76	-	8	5	76	-	-	76	14	3
3	542	125	550	-	557	111	123	-	114	185	Prod.	-	-	255	54	91
Gewerb- liche Prod.	-	143	-	-	8 <sub>Apr</sub>	28	131	33	62	47	1.335	209	-	82	279	25
1	-	22	-	-	6	7	7	1	3	2	109	11	-	5	36	0
2	-	154	-	-	214	53	53	30	48	43	82	53	-	61	129	12
3	-	-	-	40	8 <sub>Apr</sub>	-	78	9	-	11	953	13	-	6	-	-
Fische- rei	-	-	-	-	-	-	3	0	-	0	72	0	-	0	-	-
1	-	-	-	-	-	-	39	22	-	-	76	23	-	83	-	-
2	-	228	-	-	-	-	-	-	-	Gewerb- liche Prod.	-	-	-	-	-	-
3	-	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bau- werk- zeug	-	57	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	57	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-
2	2.922	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
3	51.263	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150	-	-
Transport	-	72	-	-	285	22	871	47	34	56	362	108	7	72	-	175
1	-	4	-	-	53	5	23	2	2	2	15	16	0	6	-	8
2	-	56	-	-	186	227	26	43	59	36	41	148	57	83	-	46
3	-	-	-	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Elek- trif- erief- aerf.	-	75	243	-	4	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
1	-	19	324	-	37	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	253	1.333	-	9.250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sonst. drit- tel	1.145	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	1.593	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	1.391	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sonst. Gewe- rbe	731	217	299	156	338	166 <sup>8</sup>	140	5	3	85	669	12	-	274	1	221 <sup>7</sup>
1	155	64	239	-	139	64	29	0	0	-	32	1	-	194	3	89
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gesamt	4.198	2.218	3.309	2.261	2.410	464	4.378	1.110	882	892	6.221	2.738	178	2.032	794	550
1	10.044	219	3.162	-	1.318	248	750	58	209	84	702	167	51	2.065	584	144
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Berups- jahr	82	83	83	84	83	84	82	84	85	84	84	84	84	81	84	85

Tabelle 2 b: Situation der einzelnen Genossenschaftssektoren in Lateinamerika 1972

Sektor/ Rubrik	Argen- tinen	Bolivi- en	Chile	Costa Rica	Ecuador	Kolum- bien	Mexi- ko	Pana- ma	Peru	Uru- guay	Vene- zuela	Gesamt	
Agrar	1	1437	657	792	54	326	179	802 <sup>1</sup>	31	600	124	27	5029
	2	460,7	27,2	142,0	16,1	24,3	171,0	53,7	5,9	109,0	45,0	7,9	1062,8
	3	321	41	179	298	75	95	67	190	182	363	292	211
Konsum	1	245	52	100	7	2	98	810	44	143	90	30	1621
	2	595,6	11,1	411,2	1,0	0,1	43,2	178,2	8,0	80,2	193,1	10,5	1532,2
	3	2431	213	4112	143	50	441	220	182	561	2145	350	945
Kredit	1	691	267	216	173	272	570	198	148	512	81	93	3221
	2	1556,1	26,1	76,6	40,1	68,0	417,2	37,5	20,3	613,6	3,2	45,0	2903,7
	3	2252	98	355	232	230	732	189	138	1198	40	484	901
Wohnungs- bau	1	280	87	2000	8	69	38	17	24	414	420	38	3395
	2	131,5	7,8	110,0	0,8	7,0	13,9	1,6	1,3	70,4	15,0	2,0	361,3
	3	470	89	55	100	101	366	94	54	170	36	53	106
Gewerbliche Prod.	1	349	61	30	4	-	16	246	-	102	78	27	913
	2	23,1	3,1	1,5	0,3	-	1,2	13,8	-	5,6	2,1	1,6	52,3
	3	66	51	50	75	-	80	56	-	55	27	60	57
Fische- rei	1	-	-	61	-	-	17	322	20	25	9	1	465
	2	-	-	3,5	-	-	-	35,0	1,2	1,7	0,2	0,1	41,7
	3	-	-	57	-	-	-	105	60	68	22	60	89
Berg- bau	1	-	118	12	-	-	-	35	-	-	-	-	165
	2	-	7,9	0,4	-	-	-	2,5	-	-	-	-	10,8
	3	-	68	33	-	-	-	71	-	-	-	-	65
Versi- che- rung	1	62	-	5	-	-	1 <sup>1</sup>	-	-	2 <sup>1</sup>	-	-	67
	2	932,6	-	12,1	-	-	-	-	-	-	-	-	944,7
	3	15042	-	2420	-	-	-	-	-	-	-	-	14100
Trans- port	1	28	52	38	2	143	153	228	8	79	71	74	876
	2	31,5	2,8	17,9	0,2	9,0	17,9	8,9	2,4	9,3	2,1	7,0	109,0
	3	1125	54	471	100	63	117	39	300	118	30	94	124
Elek- trifi- zierg.	1	726	61	16	5	-	-	-	-	-	-	1	809
	2	828,5	11,9	12,1	12,5	-	-	-	-	-	-	-	865,0
	3	1142	195	756	2500	-	-	-	-	-	-	-	1069
Sonst. öfntl. Dienst- leistg.	1	259	9	168	-	-	-	-	-	-	-	-	436
	2	77,5	0,8	12,8	-	-	-	-	-	-	-	-	91,1
	3	299	89	76	-	-	-	-	-	-	-	-	209
Sonst. Genö- sensch.	1	323 <sup>1</sup>	95	14	17	98	409 <sup>1</sup>	218	7	135	45 <sup>1</sup>	1	1362
	2	107,8	25,3	34,0 <sup>1</sup>	5,8	19,9	448,8	13,2	1,0	36,6	0,5	0,1	693,0
Gesamt	1	4400	1459	3452	270	910	1480	2886	282	2010	918	292	18359
	2	4744,9	124,0	834,1	76,8	128,3	1113,2	344,4	40,1	926,4	261,2	74,2	8667,6
Bezugs- jahr		1972	1973	1972	1972	1971	1972	1973	1972	1973	1972	1973	

### Erläuterungen zu Tabelle 1 a (Gesamtüberblick 1984)

- 1 Vgl. D. W. Benecke, W. Frank u. a.: *Las Cooperativas en América Latina*, Zaragoza 1976, S. 22, sowie die unten wiedergegebenen Erläuterungen zu Tabelle 1 b (Gesamtüberblick 1972).
- 2 Siehe Erläuterung 1.
- 3 Siehe Erläuterung 1.
- 4 Siehe Erläuterung 1.
- 5 Es konnten nur Daten über 6 Zentralen (Genossenschaften zweiten Grades) ermittelt werden.
- 6 Daten von 1985.
- 7 Daten existieren nur für die Zeit von 1983 bis 1985.
- 8 Bei den Ermittlungen wurde angegeben, daß es sich um Genossenschaften zweiten Grades handelt.
- 9 Quelle: *Boletín estadístico 1983*, editado por DANCOOP, Bogotá 1985.
- 10 Eine große Zahl von kolumbianischen Institutionen widmet sich der Genossenschaftsausbildung wie FEDECOOL, UCC (Universidad Cooperativa de Colombia - früher INDESCO), ESACOO, FUNDECOOP, ICOUSTA.
- 11 Zahl der Mitgliedgenossenschaften bei Zentralen.
- 12 Zahl der Mitgliedgenossenschaften bei Verbänden.
- 13 Zahl der Mitgliedgenossenschaften bei Zentralen von Versicherungsgenossenschaften.
- 14 Geschätzter Wert.

## Erläuterungen zu Tabelle 1 b (Gesamtüberblick 1972)

- 1 Die Angaben über die Bevölkerung sind, falls für das betreffende Bezugsjahr keine Zahlen vorlagen, berechnet worden, aufgrund der aktuellsten Ziffer, wobei für die Korrektur das jeweilige durchschnittliche Bevölkerungswachstum dient.
- 2 Bei der Berechnung des Penetrationsgrades wurden die Spalten 5 und 3 zueinander in Beziehung gesetzt, wobei zwei Korrekturen vorgenommen wurden:
  - a) Die Bevölkerungsangabe wurde durch die Familiengröße geteilt, da vielfach nur ein Familienmitglied der Genossenschaft angehört, dadurch jedoch indirekt oder direkt die ganze Familie gefördert wird.
  - b) Die Zahl der Mitglieder wurde auf die Hälfte reduziert, einmal weil einige Personen gleichzeitig mehr als einer Genossenschaft angehören können (z. B. einer Konsum-, Kredit-, Wohnungsbaugenossenschaft) und zum anderen weil mehrere Familienmitglieder (Mann, Frau, erwachsene Ledige) gleichzeitig derselben Genossenschaft angeschlossen sein können. Diese Reduktion um 50 % dürfte eher zu hoch als zu tief gegriffen sein, denn in Agrar-, Transport-, Fischerei- und ähnlichen Genossenschaften ist die Doppelmitgliedschaft vermutlich sehr selten. Da aber die Gesamtzahl der Mitglieder, was deren aktive Mitarbeit in der Genossenschaft angeht, eher überhöht als zu tief ist, kann man den auf diesem Wege ermittelten Penetrationsgrad wohl als annähernd realistisch betrachten.
- 3 Dieser Integrationsgrad bezieht sich nur auf die Zahl der angeschlossenen Genossenschaften, nicht jedoch auf deren Mitgliederzahl, Geschäftsvolumen etc.. Insofern wird das wirkliche Integrationsverhältnis durch den hier berechneten Wert nur unvollständig wiedergegeben.
- 4 Nicht betrachtet werden hier die Föderationen, die teilweise die Funktionen der Ausbildung, Finanzierung, Prüfung und Versicherung wahrnehmen.
- 5 Nationale Verbände einschließlich regionaler Föderationen.
- 6 Diese Institutionen werden nicht allein von Genossenschaften getragen.
- 7 De facto sind diese Institutionen auf dem Wege zu einem Dachverband, obwohl sie deren legalen Status noch nicht besitzen.
- 8 Einschließlich Volksbanken, ausschließlich Ejidos.
- 9 Fünf von diesen Verbänden hatten erst 1973 ihre Arbeit aufgenommen.
- 10 Zahl der den Zentralen angeschlossenen Genossenschaften.
- 11 Zahl der den Verbänden angeschlossenen Genossenschaften.
- 12 Zahl der den Versicherungs-Zentralgenossenschaften angeschlossenen Genossenschaften.

**Erläuterungen zu Tabelle 2 a (Sektorbetrachtung 1984)**

- 1 Rubrik 1: Zahl der Genossenschaften.
- 2 Rubrik 2: Zahl der Mitglieder (x 1.000).
- 3 Rubrik 3: Zahl der Mitglieder pro Genossenschaft.
- 4 Agrargenossenschaften ohne Ejidos.
- 5 Volksbanken; sie sind nach dem Genossenschaftsgesetz keine Genossenschaften, weswegen sie bei der Gesamtzahl hier nicht berücksichtigt werden.
- 6 Die Daten über die Sparten Gewerbliche Produktion, Fischerei und Bergbau sind in die Daten über den Agrarsektor einbezogen.  
Die Daten über die sonstigen Genossenschaften setzen sich im wesentlichen zusammen aus den Angaben über die Genossenschaften der öffentlichen Dienstleistungen und der Transportgenossenschaften.
- 7 Hiervon sind 175 Vielzweck-Genossenschaften (de servicios multiples) mit 773.000 Mitgliedern.
- 8 Hiervon sind 64 Vielzweck-Genossenschaften (de servicios multiples) mit 46.000 Mitgliedern.

ANHANG MIT DEN ABBILDUNGEN IM VERGRÖSSERTEN MASSTAB

Abbildung 1: Entwicklung des Genossenschaftswesens 1972/84

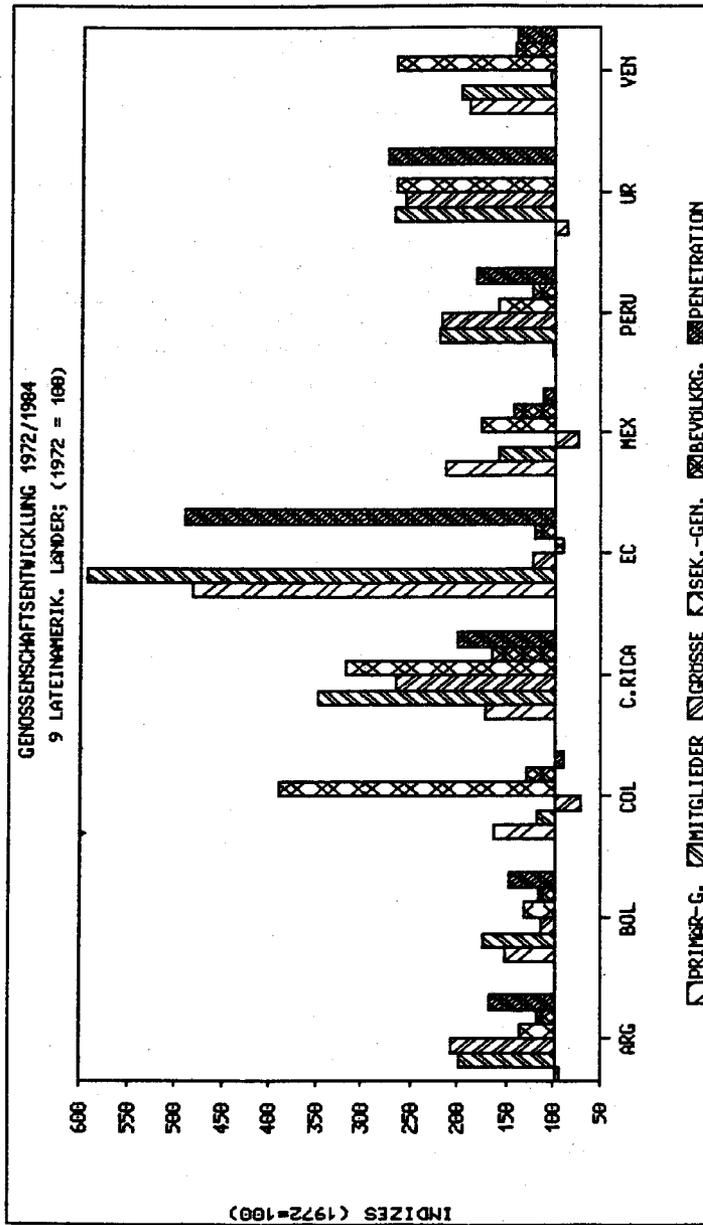


Abbildung 2 a: Primärgenossenschaftsentwicklung 1972/84

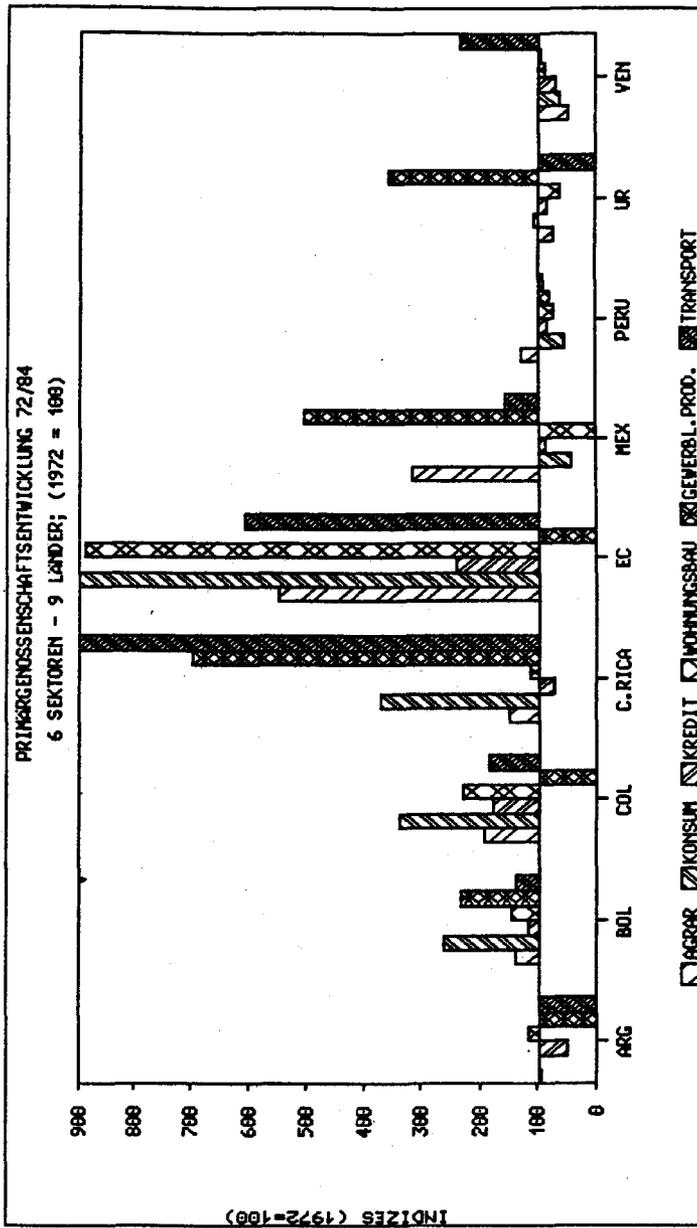


Abbildung 2 b: Mitgliederentwicklung 1972/84

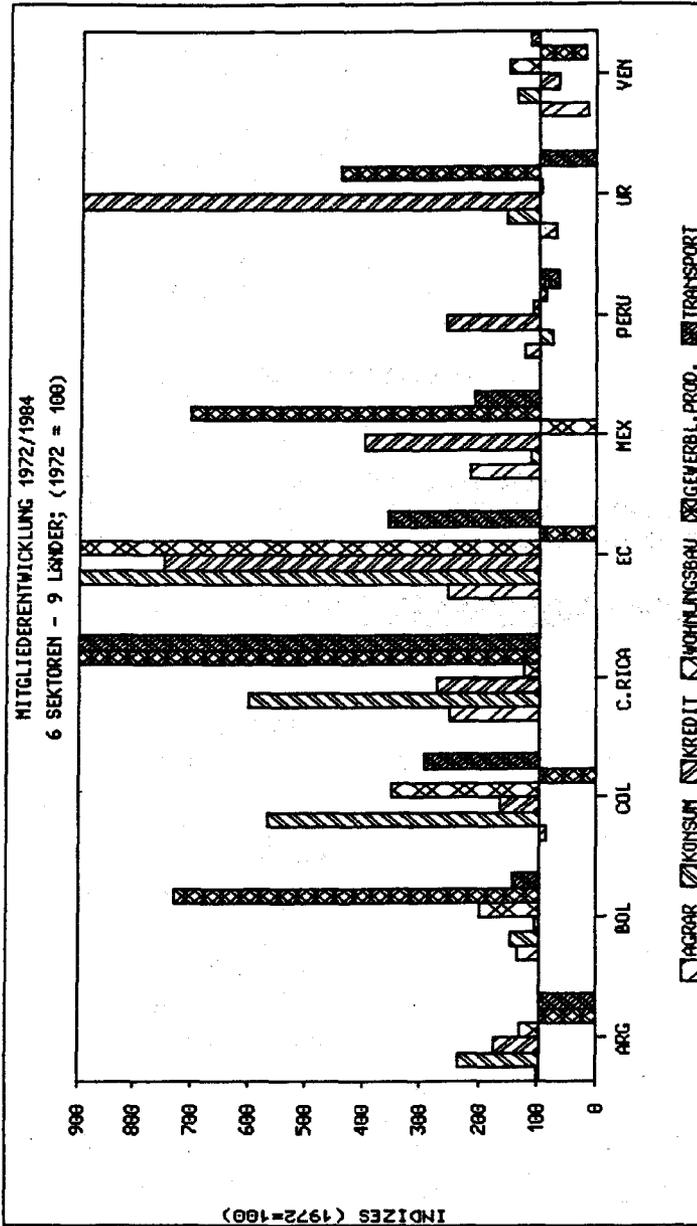
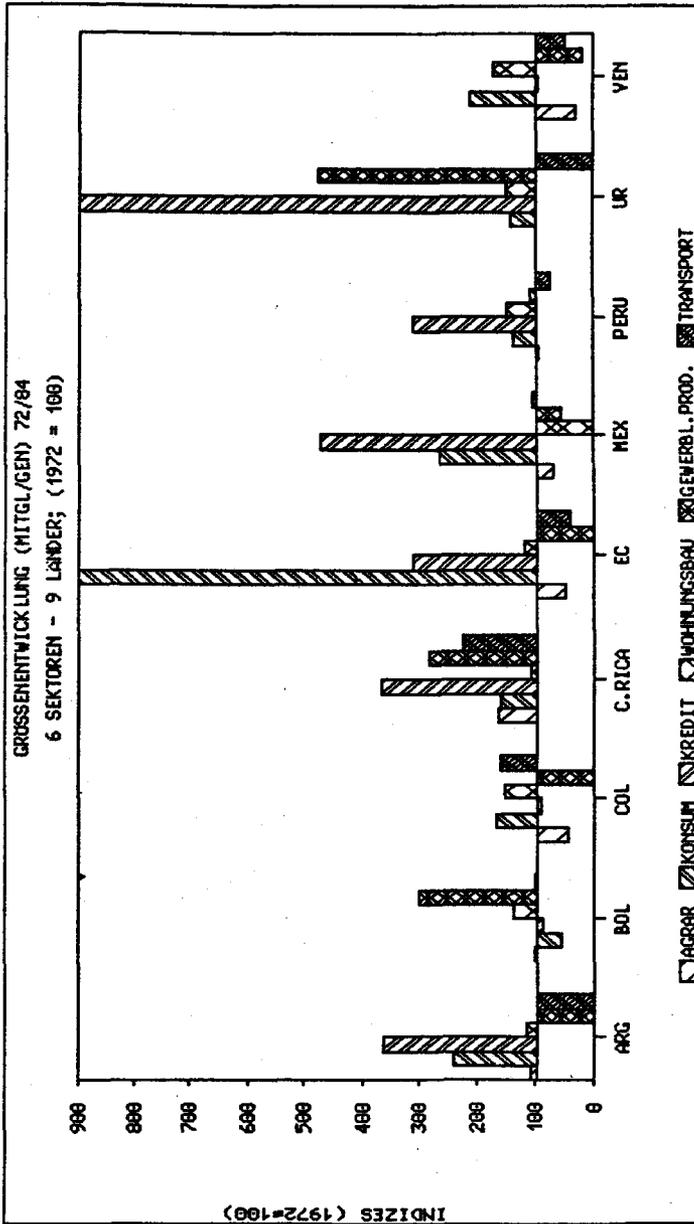


Abbildung 2 c: Größenentwicklung (Mitgl./Gen.) 1972/84



## **Cooperatives in Latin America - Results of a New Study -**

In 1976 Benecke/Frank published their book "The Cooperatives in Latin America" in spanish and german language. This book presented a comparative study and thus valuable information - basing on 1972-data - about the cooperatives in nine american countries.

Since then a lot of additional severe socio-economic problems risen in Latin America culminating finally in the debt crisis, which urged the countries to focus attention primarily on their external economic relations and at the same time to neglect relatively the internal ones. This caused additional challenge to cooperatives to create, amplify and maintain markets and thus to accelerate and secure internal economic integration of small economic entities and/or remote regions.

More and more interested in the development of the Latin American cooperatives since the beginning of the crisis Benecke/Eschenburg started another comparative study to update and amplify the first one. The new book "The cooperatives in Latin America" was published - in spanish only - at the end of 1987 and contains 16 (instead of 9) country reports basing on 1984-data.

To give a first impression of the results of the new study this paper presents the main data of 1984 and those of 1972 as well. Thus by comparing the data the reader himself can for instance find for all reported cases that the quantity of members of primary cooperatives increased substantially whereas in the majority of cases the quantity of primary cooperatives increased less. This indicates that we can find in Latin American countries too the from Europe well known tendency of concentration which holds for primary cooperatives and secondary cooperatives as well. Figure 1 visualizes this and similary results.

*Apart from this one has to stress two points. First, despite the remarkable growth of the cooperative sectors in Latin American countries the penetration (cooperative members as a fraction of the whole population) still is fairly small and can probably be increased substantially. Second, in comparison to the high number of actual situations where cooperatives could successfully be run and thus improve the standard of living of their members, the number of existing cooperatives still is too small. So especially the poor people of the Latin American countries need further help to found successfully and run as well more cooperatives.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 Vgl. Chaves, Fernando: Die Genossenschaftsbewegung in Lateinamerika, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 11 (1961), S. 175 bis 202.
- 2 In Kooperation mit der Universität Münster hatte das 1966 gegründete Genossenschaftsinstitut der Katholischen Universität in Santiago de Chile eine Pionierrolle übernommen. Die Universidad Santo Tomás in Bogotá und danach noch weitere Universitäten in anderen Ländern Lateinamerikas folgten diesem Beispiel. Heute gibt es eine Vereinigung genossenschaftswissenschaftlicher Lehr- und Forschungsinstitute (CIUDEC), über die auch in der neuen Studie berichtet wird.
- 3 Benecke, Dieter W./Frank, Wolfgang u. a.: Las Cooperativas en América Latina, Zaragoza 1976.
- 4 Vgl. z. B. Garcia, Antonio: Las Cooperativas en las Reformas Agrarias de América Latina, Lima 1969; Ghanie Ghaussy, A.: Das Genossenschaftswesen in den Entwicklungsländern, Freiburg 1964; Benecke, Dieter W.: Cooperacion y Desarrollo, Santiago de Chile 1973.
- 5 Vgl. z. B. Benecke, Dieter W./Kohut, Karl et alia (Hrsg.) Desarrollo Demográfico, Migraciones y Urbanización en América Latina, Regensburg 1986.
- 6 Vgl. z. B. Cartas, José Maria: Der Übergangsprozeß von Imports substitution zu Exportdiversifizierung, Münster 1984.
- 7 Informationsmängel kann man auch im genossenschaftswissenschaftlichen Bereich feststellen. So ist noch weitgehend unbekannt, daß sich so bekannte Ökonomen wie J. St. Mill, L. Walras, V. Pareto, A. Marshall und A. C. Pigou sich auch mit Genossenschaften beschäftigt haben und daß ihre einschlägigen Äußerungen auch heute noch kaum etwas von ihrer Aktualität verloren haben. Vgl. hierzu Eschenburg, Rolf: Systemüberwindung oder Systemergänzung durch Genossenschaften? Gegensätzliche Standpunkte in der frühen wissenschaftlichen Diskussion um Genossenschaften, Münster 1986; vgl. dazu auch Eschenburg, Rolf: Concepción de las cooperativas en países en vías de desarrollo, en: Las Cooperativas: Concurso de Ideas, publicado por E. Boettcher, Münster 1986, pp 227 - 252.



GLIEDERUNG:

- A. DIE ERSCHEINUNGSFORMEN DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN
- B. DAS UNTERSCHIEDLICHE SORTIMENT DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN
- C. DIE BEDEUTUNG DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN
- D. DIE EINORDNUNG DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN UNTER DEM KRITERIUM DES FÖRDERUNGS-AUFTRAGES

## **KONSUMGENOSSENSCHAFTEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH**

Professor Dr. Oswald Hahn

*Konsumgenossenschaften existieren weltweit, aber das empirische Material ist sehr ungleich verteilt: viele Unterlagen gibt es über Westeuropa, weniger Informationen existieren über die Verhältnisse in Nord- und Südamerika und Asien, und über Afrika finden sich kaum Angaben.*

*Meine vergleichende Betrachtung geschieht unter vier Aspekten: Am Anfang steht die Frage nach den Erscheinungsformen, schließt sich zweitens an die Betrachtung der Aktionsfelder an. Damit komme ich drittens zur Bedeutung der Konsumgenossenschaften im Rahmen der jeweiligen Volkswirtschaften. Ich beschließe meine Darlegungen viertens mit der Frage, inwieweit in den einzelnen Ländern welcher Förderungsauftrag erfüllt wird.*

### **A. DIE ERSCHEINUNGSFORMEN DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN**

*Man könnte diese Betrachtung als eine Betriebstypologie ansehen, die einmal die organisatorische Zusammenfassung und zum anderen die Einheiten herausgreift, woraus sich dann drittens die Frage nach der Betriebsgröße ergibt.*

## 1. Gruppenbildung

In organisatorischer Hinsicht ist die ursprüngliche Form der Konsumgenossenschaft ein System von örtlich völlig autarken Konsumentenzusammenschlüssen, die keine Verbindung miteinander aufweisen. Heute bezeichnet man Gebilde dieser Art als "wilde" Konsumgenossenschaften, die sich am längsten in Frankreich halten konnten und die heute dort noch überall neben den organisierten Konsumgenossenschaften arbeiten<sup>1</sup>. Das typische Land solcher "autarken" Institutionen sind die USA - bedingt durch die Vielzahl heterogener Verbraucher-Genossenschaften<sup>2</sup>. Aber auch in der Bundesrepublik begegnen uns zahlreiche solcher Gebilde, wenn wir uns die verschiedenen Formen des "grauen" Handels mit seiner Hapterscheinung des Belegschaftshandels vor Augen halten, die zahlreichen Casinogesellschaften und Clubs mit entsprechenden Kundendiensten für Mitglieder berücksichtigen oder schließlich an die örtlichen Biokost-Genossenschaften primär alternativer Gruppen denken.

Für die meisten Länder typisch ist die Existenz von vertraglichen Zusammenschlüssen der Primärgenossenschaften, und hier konnte früher als der Normalfall die "Einheitsorganisation" angesehen werden: so in der Bundesrepublik der Bund deutscher Konsumgenossenschaften, dann der französische Nationalverband der Konsumgenossenschaften (FNCC) oder der Verband der dänischen Konsumvereine (FDB), um nur drei zu nennen. Die zweite Ausnahme von diesem "Normalfall" wird möglicherweise in absehbarer Zeit zur Regel werden, nämlich die Existenz mehrerer Organisationen. Dabei können die landsmannschaftlichen Besonderheiten der schwedischen Minderheit in Finnland und der Drei-Länder-Situation England-Schottland-Wales im Vereinigten Königreich einmal ausgeklammert werden. Klassische "Zwei-Gruppen"-Länder sind Finnland und die Schweiz. In Finnland konkurrieren die politisch neutrale SOK- oder S-Gruppe - die Co-op zuzurechnen ist - und die "fortschrittliche", politisch gebundene EKA- oder E-Bewegung. In der Schweiz steht der traditionellen Konsumgenossenschaft - heute Co-op Schweiz - die MIGROS-Organisation als eine international einmalige Erscheinung gegenüber. Solches ist nur möglich, weil beide Gruppen gesamtwirtschaftlich ziemlich stark sind, denn

die geringsten Schwächeerscheinungen lösen Fusionsbewegungen aus. Die italienische Besonderheit von vier regionalen All-Sparten-Genossenschaftsverbänden kann hier vernachlässigt werden.

In beiden Systemen – dem Einheitssystem und dem Zweier-System – gibt es Außenseiter: Neben den klassischen "wilden" und den informellen Gruppen können sich auch große Außenseiter entwickeln, wie beispielsweise die Elanto (Helsinki) der finnischen EKA<sup>3</sup> oder verschiedene deutsche Co-op-Unternehmen: Dies kann bis hin zum Ausscheiden aus der Organisation führen (Asko-Gruppe). Diese Außenseiter dokumentieren mit ihrer Position die Tatsache, daß sie die konsumgenossenschaftliche Förderaufgabe "überwunden" haben, eine Eigendynamik entwickelten und somit über den Rahmen der gemeinsamen Organisation hinausgewachsen sind. Aber alle Unternehmensgruppen stehen solchen Situationen gegenüber. Das ist nicht einmal genossenschafts-spezifisch.

## **2. Organisatorischer Verbund**

Auch das zweite Wesensmerkmal genossenschaftlicher Unternehmensorganisation zeigt international recht unterschiedliche Ausprägungen.

- a) Klassische Form ist auch bei den Konsumgenossenschaften der dreistufige Aufbau mit lokaler Basis als Einzelhandel, regionalen Zentralen als Großhandel und schließlich die überregionale Spitze<sup>4</sup>. Diese Konstruktion ist innerhalb der Konsumgenossenschaften außerhalb der Entwicklungsländer inzwischen weitgehend Vergangenheit geworden. Eine lokale Organisation mit zentraler Spitze von rund 500 Konsumgenossenschaften gibt es noch in Norwegen, aber deren Tage sind inzwischen gezählt.
- b) Weltweit dominiert der Drang zur Regionalisierung als der zweiten Organisationsform. Diese ist immer von Fusionen und damit auch von Oppositionen begleitet. Das schlägt sich dann wiederum entweder in der Ent-

stehung von Außenseitern oder in parallelen Aktivitäten nieder. Typisches Beispiel für eine solche Zweigleisigkeit bietet Italien, wo die noch bestehenden lokalen Konsumvereine mit den regionalen "neuen" Instituten sogar zusammenarbeiten<sup>5</sup>.

- c) Die dritte Organisationsform ist das Modell Austria seit 1978, nämlich die nationale Konsumgenossenschaft mit Filialen<sup>6</sup>. Die finnische EKA-Organisation hat sich dem prinzipiell angeschlossen (Elanto außerhalb), während die Schwester-Organisation SOK bis jetzt noch an der Lokalisierung festhält. In Dänemark haben wir derzeit finnisch-italienische Verhältnisse: Der neuen überregionalen "Konsumgenossenschaft Dänemark" (DB) mit primär städtischen Standorten stehen die lokalen ländlichen Genossenschaften gegenüber, die allerdings über den Spitzenverband beide zusammengehalten werden<sup>7</sup>. Die ländlichen Genossenschaften sind - genauso wie die englischen lokalen Genossenschaften - auf ihre Unabhängigkeit bedacht<sup>8</sup>.

### 3. Die Betriebsgröße

Letztes Strukturmerkmal ist die Betriebsgröße. Ich war dabei auf die Kennziffer "Quotient aus Mitgliedern und Genossenschaften" angewiesen: Es wurde dabei die durchschnittliche Mitgliederzahl je Konsumgenossenschaft ermittelt. Diese Größe ist fragwürdig, weil sie ja gerade bei Mischsystemen wie in Skandinavien und Italien die Situation verschleiert, denn eine große überregionale bzw. die zehn großen regionalen Konsumgenossenschaften führen zu einer wesentlich größeren durchschnittlichen Mitgliederzahl als das bei Eliminierung dieser Großen der Fall wäre. Aber diese Kennziffer zeigt zumindest die Tendenz auf (Tabelle 1).

**Tabelle 1: Durchschnittliche Mitgliederzahl je Konsumgenossenschaft**

<i>Italien</i>	640
<i>Dänemark</i>	840
<i>Spanien</i>	875
<i>Portugal</i>	880
<i>Norwegen</i>	1.034
<i>Israel</i>	5.900
<i>Schweden</i>	13.800
<i>Japan</i>	15.630
<i>BR Deutschland</i>	17.600
<i>Großbritannien</i>	40.000
<i>Finnland</i>	42.000
<i>Schweiz</i>	48.000

Quelle: Ermittelt aus den Angaben von Inter-Coop.

Auch hier ist ein weltweites Operieren nicht möglich. Die statistisch erfaßten Länder sind aber zugleich die wichtigsten Länder mit Konsumgenossenschaften außerhalb des Ostblocks. "Kleine" Konsumgenossenschaften - mit unter 1.000 Mitgliedern - als erste Gruppe sind charakteristisch für Italien, Belgien, Portugal und Spanien einerseits und die beiden skandinavischen Länder Dänemark und Norwegen andererseits. Etwas außerhalb steht Israel mit 5.900 Mitgliedern und der Besonderheit des Kleinflächenstaates.

Als nächste Gruppe mit Durchschnittswerten um 15.000 Mitglieder schließen sich die Bundesrepublik, Japan und Schweden an. Schließlich folgt als dritte Ländergruppe mit Größenordnungen von 40.000 bis 50.000 Mitgliedern Finn-

land, die Schweiz und das Vereinigte Königreich. Österreich als einziges voll zentralisiertes Land steht außerhalb.

Interessant ist dabei, daß die vier skandinavischen Länder auf die drei sehr unterschiedlichen Gruppen verteilt sind, vor allem aber, daß in dem dichtbesiedelten Dänemark (wie im übrigen auch in Belgien) die kleine Lokalgenossenschaft dominiert, während das dünnbesiedelte und weitflächige Finnland den Filialbetrieb präferiert (was im übrigen auch für die SOK-Gruppe gilt).

## **B. DAS UNTERSCHIEDLICHE SORTIMENT DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN**

Die typische Konsumgenossenschaft ist der Einzelhandelsbetrieb mit der Zielsetzung zentralen Einkaufs. Ursprünglich beschränkt auf den Handel in Lebensmitteln, sind die meisten Konsumgenossenschaften im Laufe der Zeit immer weiter auf alle Bedarfsgüter des täglichen Lebens ausgewichen bis hin zu Luxusgütern. Die Konsumgenossenschaft mit Beschränkung auf den Handel kann weltweit als Normaltyp gelten.

In verschiedenen Ländern haben die Konsumgenossenschaften inzwischen ihr Wirkungsfeld ausgedehnt.

1. Eine erste derartige Konstellation ergibt sich aus der Ausdehnung der Aktivitäten auf Dienstleistungen. Für die finnischen Genossenschaften ist das Eindringen in die Gastronomie und deren starke Beherrschung charakteristisch. Die japanischen Konsumgenossenschaften bieten neben Konsumgütern auch ärztliche Versorgung und die Vermittlung von Wohnungen an; letzteres angesichts des Fehlens eigener Wohnungsgenossenschaften. Im Vereinigten Königreich hat Co-op Mitte der siebziger Jahre eigene Konsumentenbanken errichtet. Dies war die Antwort auf fehlende Sparkassen,

fehlende Credit Unions und die Ignorierung des Konsumenten durch die Commercial Banks. In den Vereinigten Staaten schließlich gibt es zahlreiche überlokale Verbrauchergenossenschaften mit nahezu ausnahmsloser Spezialisierung auf Teilbereiche des Konsumentenbedarfs - ganz im Gegensatz zum all-round-Sortiment des dortigen provinziellen Einzelhandels<sup>9</sup>. Co-op Dortmund hat inzwischen den japanischen Weg eingeschlagen.

2. Eine andere Konstellation zeigen die deutschen Konsumgenossenschaften marginal und die MIGROS-Organisation global: die Übernahme von Produktionen der Lebensmittelindustrie. Eine Ausweitung hat die schwedische Konsumgenossenschaftsorganisation auf die Mineralölwirtschaft vollzogen - die Alternative zu unseren freien Tankstellen.
3. Die letzte Konstellation ist charakteristisch für die Entwicklungsländer: Dort sind - völlig entgegen dem Bedarf - die Konsumgenossenschaften weit unterrepräsentiert und finden sich wieder entgegen den klassischen Entstehungsgründen nicht in den Großstädten, sondern auf dem Land. Sie sind dort "Multi Purpose Corporations", also Einheitsgenossenschaften des Dorfes, die im Rahmen der Beschaffung von Produktionsmitteln für die Landwirtschaft auch die Lebensmittelbeschaffung übernommen haben.

### **C. DIE BEDEUTUNG DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN**

Konsumgenossenschaften erfüllen weltweit überall gesamtwirtschaftliche Aufgaben, sonst würden sie nicht bestehen. Aber sie haben - im Rahmen der jeweiligen Volkswirtschaften - eine sehr unterschiedliche Bedeutung.

Zur Effizienzmessung werden zwei Maßstäbe herangezogen: der Anteil der Mitglieder an der Bevölkerung – in Kenntnis der gesamten Problematik auch dieser Meßgröße – und der Marktanteile der Konsumgenossenschaft, wobei ich mich hier mangels umfassender anderweitiger Zahlen auf den Anteil am Einzelhandelsumsatz in Lebensmitteln beschränken muß.

### **1. Die Bedeutung der Mitglieder**

Hinsichtlich der Mitgliederzahl (Tabelle 2) lassen sich außerhalb der Extremwerte Schweiz und Bundesrepublik drei Gruppen bilden: Mitglieder in der Größenordnung von 20 % der Bevölkerung, Gruppierungen zwischen 7,5 und 10 % und schließlich Länder, bei denen die Mitglieder der Konsumgenossenschaften zwischen 2,5 und 5 % der Einwohnerzahl ausmachen.

- a) An der Spitze steht die Schweiz mit 39 % der Bevölkerung: Praktisch jede Familie ist Mitglied. Dabei muß man sich natürlich darüber im klaren sein, daß auch Doppelmitgliedschaften sowohl bei Co-op als auch bei MIGROS vorliegen.
- b) Zur Spitzengruppe mit einem Mitgliederanteil zwischen einem Viertel und einem Fünftel der Bevölkerung rechnen die skandinavischen Länder außer Norwegen und Finnland an der Spitze und das Vereinigte Königreich: Jede zweite Familie müßte dort Mitglied einer Konsumgenossenschaft sein.
- c) Zwischen 7,5 und 10 % der Bevölkerung sind Mitglieder der Konsumgenossenschaften in den Beneluxländern, in Österreich, Norwegen und Japan.
- d) Die geringste Bedeutung zwischen 2,5 und 5 % haben die Konsumgenossenschaften in den vier romanischen Ländern Frankreich, Italien, Spanien und Portugal, aber auch in Israel: Diese Zahl für Israel ist bedingt dadurch, daß einmal die Kibbuz-Bewegung nicht erfaßt ist und zum anderen Werksläden Aufgaben von Co-op übernommen haben.

**Tabelle 2: Anteil der Mitglieder von Konsumgenossenschaften an der Bevölkerungszahl in Prozent**

Schweiz	38,8
Finnland	26,5
Schweden	23,2
Großbritannien	19,4
Dänemark	19,0
Norwegen	13,8
Österreich	10,9
Belgien	10,6
Japan	8,6
Luxemburg	7,1
Portugal	4,4
Frankreich	3,7
Italien	2,9
Spanien, Israel	1,8
BR Deutschland	1,0

Quelle: Errechnet aus den Angaben in: Wirtschafts- und Sozialausschuß der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.), *Die Genossenschaften Europas und ihre Verbände*, Bd. 1, Brüssel 1986, S. 133.

- e) Das Schlußlicht macht die Bundesrepublik Deutschland mit einem Anteil von 1 %. Dabei ist festzuhalten, daß dieser heutige Anteil Ergebnis eines Schrumpfungsprozesses ist, der nach Bereinigung aller Kartelleichen entstanden ist: Die Mitgliederzahl der ersten Nachkriegsjahre schloß zwar an

den Bestand vor der Enteignung der Konsumgenossenschaften im Jahre 1933 an, aber die 12 Jahre Stillstand haben den deutschen Konsumgenossenschaften die eigentliche Basis entzogen. Eine Parallelentwicklung haben eigentlich nur die (ebenfalls durch den Nationalsozialismus bekämpften) Bankiers genommen.

## 2. Die Bedeutung des genossenschaftlichen Umsatzes

Ich wende mich jetzt den Umsatzanteilen der Konsumgenossenschaften zu (Tabelle 3).

Diese Übersicht zeigt, daß die relativen Zahlen hinsichtlich Mitgliederanteil und Umsatzanteil nicht immer parallel verlaufen.

**Tabelle 3: Anteil der Konsumgenossenschaften am Umsatz des Lebensmittel-Einzelhandels in Prozent**

Schweiz	38,0
Finnland	34,1
Dänemark	31,0
Norwegen	26,0
Schweden	19,9
BR Deutschland	10,0
Großbritannien	8,5
Japan	4,1
Frankreich	3,9
Italien	3,0

Quelle: INTER COOP Information 1/1987

- a) Über ein Drittel des Lebensmittel-Einzelhandels-Umsatzes machen die Konsumgenossenschaften der Schweiz, Finnlands und Dänemarks. Finnland und Dänemark liegen hier also vor ihren entsprechenden Mitgliederanteilen.
- b) Zwischen 20 und 25 % Umsatzanteile lassen sich feststellen für Norwegen, Schweden und Österreich. Bei den norwegischen und österreichischen Konsumgenossenschaften liegt der Umsatzanteil wesentlich höher als der Mitgliederanteil an der Bevölkerung.
- c) Zur dritten Gruppe - 10 % - gehören Großbritannien und die Bundesrepublik. Hier zeigen sich die gravierendsten Unterschiede: In Großbritannien sind 19 % der Bevölkerung Mitglieder von Konsumgenossenschaften, die 8,5 % des Lebensmitteleinzelhandels-Umsatzes erzielen. Demgegenüber sind 1 % aller Bundesbürger Mitglieder von Co-op, die 10 % des Einzelhandelsumsatzes in Lebensmitteln auf sich vereinigt<sup>10</sup>.
- d) Die letzte Gruppe - unter 5 % - entspricht wiederum genau den Ländern mit Mitgliederanteilen zwischen 2,5 und 5 %: Frankreich, Italien und Japan.

Es stellt sich jetzt natürlich auch die Frage nach der Zahlenentwicklung im Zeitverlauf. Das und die Analyse der Ursachen würde allerdings den Rahmen des Themas doch sprengen.

Bezüglich der Mitgliederzahlen gibt es drei Länderkategorien: steigende Mitgliederzahlen vor allem in Österreich, der Schweiz, Dänemark, Norwegen und Schweden. Stagnierend ist die Mitgliederzahl in Finnland, rückläufig in Großbritannien, der Bundesrepublik und vor allem in Frankreich.

Nahezu überall ist das aber mit steigenden Marktanteilen verbunden. Starke Verluste mußten allerdings die schwedischen, britischen und wiederum insbesondere die französischen Konsumgenossenschaften hinnehmen.

### 3. Mitgliederbezogene Umsatzbedeutung

Eine Kombination der beiden Relativzahlen (Division der Umsatzanteile durch die relativen Mitgliederanteile) ist in Tabelle 4 wiedergegeben. Das Ergebnis überrascht.

**Tabelle 4:** Quotient aus Marktanteil am Lebensmittel-Einzelhandels-Umsatz und Mitgliederanteil an der Bevölkerung bei Konsumgenossenschaften

BR Deutschland	10,00
Norwegen	1,88
Österreich	1,74
Dänemark	1,63
Finnland	1,28
Frankreich	1,05
Italien	1,03
Schweiz	0,97
Schweden	0,62
Japan	0,47
Großbritannien	0,45

- a) Fest steht zunächst, daß ein steigender Quotient entweder überdurchschnittliche Bedarfe der Mitglieder im Vergleich zur übrigen Bevölkerung **oder** ein starkes Nichtmitgliedergeschäft bedeuten kann. Das letztere dürfte der Fall sein. Der fallende Quotient kann umgekehrt aussagen, daß die Konsumgenossenschaft sich entweder auf das Mitgliedergeschäft konzentriert und dabei offenbar die wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise versorgt oder aber, daß die Genossenschaft den Vorstellungen der Mitglieder nicht entspricht. Hier dürfte das erstere der Fall sein.

- b) Neben dieser ersten Aussage bieten sich noch zwei weitere Interpretationen an.

Erste Version: Unternehmerische Tüchtigkeit. Diese steigt mit steigendem Quotienten.

Zweite Version: Einschätzung des Förderungsauftrages. Hier muß die Wertung umgekehrt erfolgen: Je geringer der Quotient ist, um so mehr wenden sich Kreditgenossenschaften an die einkommensschwächeren Personen.

- c) Die Statistik läßt drei Ländergruppen bilden:

aa) Länder-Quotienten über 1: die Bundesrepublik - die dabei mit großem Abstand führend ist -, sodann Norwegen, Österreich, Dänemark und Finnland. Die Interpretation darf hier lauten: starkes Nichtmitgliedergeschäft.

bb) Länder mit Quotient 1: Frankreich, Italien, Schweiz. Für die Schweiz kann gelten, daß faktisch nur Mitglieder bedient werden: nicht, weil die MIGROS und Co-op nur an Mitglieder verkaufen, sondern weil jeder Käufer ein Mitglied ist. Bei Italien und Frankreich könnte man interpretieren, daß das Mitgliedergeschäft zwar die ärmeren Schichten umfaßt, aber man durch ein zusätzliches Nichtmitgliedergeschäft eine Kostensenkung zu erreichen versucht.

cc) Länder mit Quotienten unter 1: Schweden, Japan und Vereinigtes Königreich. Es handelt sich hierbei um die typischen Konsumgenossenschaften des Mitgliedergeschäftes, die - um es vorwegnehmend zu sagen - den klassischen Förderungsauftrag erfüllen.

Damit wird als letztes der Förderungsauftrag angesprochen.

## **D. DIE EINORDNUNG DER KONSUMGENOSSENSCHAFTEN UNTER DEM KRITERIUM DES FÖRDERUNGS-AUFTRAGES**

Der Förderungsauftrag hat unterschiedliche Interpretationen erfahren. Dem klassischen Förderungsauftrag stehen der staatsorientierte und der moderne Förderungsauftrag gegenüber.

### **1. Der staatsorientierte Förderungsauftrag**

Konsumgenossenschaften gibt es in Ost und West, in Nord und Süd. Nur freie Genossenschaften können einen Förderungsauftrag erfüllen. Bei den Konsumgenossenschaften des kommunistischen Wirtschaftssystems ist der Förderungsauftrag theoretisch vorhanden. Dort sind Konsumgenossenschaften allerdings in jedem Fall das Organ zur Konsumgüterversorgung der Bevölkerung<sup>11</sup>. Man könnte daraus folgern, daß die dortigen Konsumgenossenschaften keinen Förderungsauftrag der Mitglieder bewirken, sondern einen Förderungsauftrag für den, der die Mitgliedschaft erzwingt, nämlich den Staat. Konsumgenossenschaften entlasten den Staatshaushalt, weil die Zwangsmitglieder für einen Teil des Einsatzes aufkommen. Damit haben wir aber auch einen Teil der Konsumgenossenschaften in anderen unterentwickelten Ländern erfaßt: Dort werden die Konsumgenossenschaften als Einrichtungen zur Preissenkung eingesetzt - die Regierung beliefert *nur* Konsumgenossenschaften mit subventionierten Lebensmitteln<sup>12</sup>.

### **2. Der klassische Förderungsauftrag**

Zum zweiten Typus gehören alle solchen Konsumgenossenschaften, die den klassischen Förderungsauftrag erfüllen: Verbesserung der Versorgung der Konsumenten. Hier zeigen sich nach wie vor zwei klassische Situationen und eine neue.

- a) Die klassische Situation rief Robert Owen und die "Pioniere von Rochdale" 1844 auf den Plan. Sie läßt sich für die ersten deutschen Konsumgenossenschaften mit der Feststellung umschreiben: "Die Industriearbeiter des Ruhrgebietes wären ohne Konsumgenossenschaften verhungert"<sup>13</sup>. Diesen klassischen Förderungsauftrag müssen unsere etablierten Konsumgenossenschaften in hochindustrialisierten Ländern heute nicht mehr erfüllen. In romanischen europäischen Staaten und in Griechenland ist aber auch diese Situation nach wie vor gegeben. Aber auch in Zentraleuropa gibt es noch solche Gebilde, wenn wir an die informellen Einrichtungen des Belegschafts- und Nachbarschaftshandels denken. Ansonsten hat das Auftreten der Konsumgenossenschaften innerhalb der letzten 100 Jahre diese als Förderungseinrichtung genauso überflüssig gemacht, wie die Kreditgenossenschaften. Es soll aber ausdrücklich darauf hingewiesen werden: Auch bei uns gibt es nach wie vor Konsumgenossenschaften, die ihren Mitgliedern Warenbezüge zu niedrigeren Preisen ermöglichen als das der gewerbliche Handel macht. Es erscheint uns allen allerdings völlig unfaßbar, daß in den unterentwickelten Ländern Asiens, Afrikas und Lateinamerikas die Konsumgenossenschaft nach wie vor eine "Randerscheinung" ist<sup>14</sup>.

Der Hinweis, auf dem flachen Land seien Konsumgenossenschaften nicht erforderlich, ist angesichts des skandinavischen Beispiels abwegig. Er geht auch sonst am Problem vorbei, wenn man sich die Millionenstädte unterentwickelter Regionen einmal vor Augen hält. Offenbar ist ein Mindesteinkommen und staatliche Unterstützung zur Gründung von solchen Konsumeinrichtungen nötig, denn gerade dort gibt es zahlreiche Beamten-Konsumgenossenschaften, mit denen - einer allerdings schon innerhalb des Existenzminimums lebenden Bevölkerung - eine preisgünstige Versorgung ermöglicht wird.

Für Afrika läßt sich auch heute nach wie vor das bestätigen, was Fritz Otto Freitag vor 12 Jahren konstatiert hat: Ansätze einer Konsumgenossenschaftsbewegung finden sich *nur* dort, wo europäische Organisationen

entsprechende Patenschaften übernommen haben und vor Ort Aktivitäten entfalten<sup>15</sup>.

Wir haben aber auch in der Bundesrepublik Deutschland einen ganz dringenden Bedarf an Billigpreis-Läden für Konsumenten: den unsere Wehrpflichtigen in den Kasernen, die nicht in den Genuß der Selbsthilfeeinrichtungen von Zeit- und Berufssoldaten (Offizier- und Unteroffizierheimgesellschaften) kommen. Hier bieten sich Modelle an, die wir - als Väter und Großväter - alle tragen könnten<sup>16</sup>!

- b) Die "moderne" Mangelsituation war und ist nach wie vor in Skandinavien anzutreffen: Nicht die hohen Preise des Einzelhandels, sondern sein völliges Fehlen in den dünnbesiedelten Regionen macht dort die Gründung von Konsumgenossenschaften nötig, die dadurch ihren Förderungsauftrag erhöhen. Nur meine ich, daß zur Beseitigung dieses Mangels nicht nur die vorhandenen Konsumgenossenschaften über eine Filialerrichtung aufgerufen sind, sondern daß die Anwohner zur Neugründung angesprochen sein sollten. Manchen Wissenschaftlern erscheint das abwegig, weil es offenbar zu realistisch ist. Und ich finde es grotesk, wenn sich Bürgerinitiativen an die Behörden wenden und Maßnahmen gegen neue Supermärkte fordern. Warum organisieren sich diese Initiativen nicht zu Konsumgenossenschaften, wie das ihre Ur-Ur-Großväter getan haben?
- c) Ein völlig neues Element wird durch die Qualität angesprochen. Hierbei denken wir stets zuerst an die Bio-Läden. Aber auch andere Dimensionen können zu einem Förderungsauftrag werden, wenn man sich die Lebensmittel-Skanale vor Augen hält.

### 3. Der "moderne Förderungsauftrag"

Und damit komme ich zum Schluß meiner Betrachtung: zur Erscheinung des "modernen" Förderungsauftrages der Konsumgenossenschaften primär in Zen-

traleuropa, aber auch in den skandinavischen Städten. Er hat - analog zu den Kreditgenossenschaften<sup>17</sup> - drei Elemente: erstens den gesamtwirtschaftlichen - das Marktgegengewicht -, zweitens den sponsorischen - der allerdings Konzentration ausschließt und selbständige Existenzen als Leiter solcher Institute ermöglicht. Schließlich drittens den reinen mitgliedsbezogenen modernen Förderungsauftrag, der sich in einer Mitunternehmerschaft äußert: analog zu dem, womit heute immer mehr Kreditgenossenschaften werben. Dieses vollzieht sich entweder über den Geschäftsanteil als entsprechende verzinsliche Kapitalanlage oder aber über das Mitspracherecht. Beides ist auf unterschiedlichen Wegen möglich: unter Reformen oder unter entsprechendem Marketing. Den Anleger animiert man durch entsprechende attraktive Beteiligungspapiere - es gibt verschiedene Instrumente - und man spricht ihn an mit einem Werbrief an der Ladenkasse oder über Kreditgenossenschaften; den potentiellen Mitunternehmer kann man entweder durch die Unternehmensgröße ansprechen oder die verschiedenen Alternativen, die uns die Kreditgenossenschaften liefern.

### ***International Comparison of Consumer Cooperatives***

*The author selects four criteria for the international comparison of consumer cooperatives:*

*Under the aspect of organisational appearance he compares the (usual) "single system" with the system of parallel organisations (Switzerland, Finland).*

*The second criterion for an international comparison is the assortment of consumer goods cooperatives - with "normal cases" - food shops, the food system (Scandinavia) and the (rural) multi-purpose cooperatives in the developing countries. Most attention is given to the various overall economic sig-*

nificance: here there are "leading positions" in Scandinavia, monopoly-type systems in the Socialist countries (with respect to the different systems these are only comparable to a certain extent) and very diverse situations, above all in Latin America. Rather low market shares are less characteristic for Germany than, for example, for the Romance countries, and, rather incredibly, also for underdeveloped countries outside the East Bloc. Barriers to comprehensive comparisons are present in the form of the differently developed statistics, which, for example, the United States only draw up very superficially. The last judgement criterium is provided by the fulfilment and, above all, the expression of the "promotion order": the classic member promotion (low-price shops) are situated in developing countries. The typical Scandinavian promotion order may become relevant in Germany too, in view of the downfall of shops. And finally the "modern" promotion order must also be treated in view of business shares and joint company features, as founded by MIGROS, the Japanese consumer cooperative and the German Coop plant.

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 Vgl. dazu NN: *Die französischen Konsumgenossenschaften in der Krise*, in: BfG-Wirtschaftsblätter, August 1987, S. 10 ff.
- 2 Vgl. dazu Roy, Ewell Paul: *Gegenwärtiger Stand und zukünftige Aufgaben des Genossenschaftswesens in den Vereinigten Staaten von Nordamerika*, in: ZfgG Bd. 17 (1967), S. 287 ff.
- 3 Vgl. NN: *Konsumgenossenschaft Elanto im Jubiläumsjahr 1985*, in: *Der Verbraucher* 18/1986, S. 24 f.
- 4 Vgl. dazu Engelhardt, Werner Wilhelm: *Wandlungen und Reformen der deutschen Konsumgenossenschaften*, in: *Schmollers Jahrbuch* 3/1968, S. 299 ff.
- 5 Vgl. NN: *Italienische Konsumgenossenschaften im Aufwind*, in: BfG-Wirtschaftsblätter 10/1985, S. 10 f.; NN: *Italienische Konsumgenossenschaften in der kommerziellen Revolution*, in: ebenda 10/1986, S. 10 f.
- 6 Vgl. Rauter, Anton: *Konsum Österreich - Modell einer nationalen Primärgenossenschaft*, in: ZfgG Bd. 29 (1979), S. 250 ff.
- 7 Vgl. NN: *Dänische Konsumgenossenschaften im Wandel*, in: BfG-Wirtschaftsblätter 12/1986, S. 9 f.
- 8 Vgl. NN: *Anpassung und Entwicklungsprobleme der britischen Konsumgenossenschaften*, in: BfG-Wirtschaftsblätter 8/1987, S. 9 f.
- 9 Vgl. Roy, Ewell Paul, a.a.O.
- 10 Dabei ist nicht auszuschließen, daß die Umsatzzahlen von Co-op auch die der Aktiengesellschaften enthalten und sich daher ein verzerrtes Bild ergibt.
- 11 Vgl. NN: *Ungarische Konsumgenossenschaften - neue Aufgaben, neue Erfolge*, in: BfG-Wirtschaftsblätter 6/1987, S. 8 f.
- 12 Vgl. dazu z. B. Hatta, Mohammad: *Die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Indonesien*, in: ZfgG Bd. 15 (1965) S. 351 ff; Kloewer, Gerd Guenter: *Zur Situation der administrierten Konsumgenossenschaften in arabischen Entwicklungsländern*, in: ZfgG Bd. 30 (1980), S. 328 ff.
- 13 Vgl. Boettcher, Erik: *Genossenschaft oder Gemeinwirtschaft?, Erwiderung auf die Kritiken von Walter Hamm, Ludwig Schnorr von Carolsfeld und Heinz Metzger*, in: ZfgG Bd. 32 (1982), S. 256.
- 14 Vgl. NN: *Konsumgenossenschaften - eine Randerscheinung der indischen Genossenschaften*, in: *Der Verbraucher* 12/1986, S. 74 ff.

- 15 Freitag, Fritz Otto: *Konsumgenossenschaften in afrikanischen Ländern - Entwicklungen und Probleme*, in: *ZfgG Bd. 26* (1976), S. 154 ff.
- 16 Vgl. dazu Hahn, Oswald: *Die Unternehmungen der Bundeswehr*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 1980, S. 412 f.
- 17 Vgl. dazu Hahn, Oswald: *Die Unternehmensphilosophie einer Genossenschaftsbank*, Tübingen 1980, S. 41 ff.



GLIEDERUNG:

- A. ENTERPRISE INSTITUTIONS
- B. COOPERATIVE INSTITUTIONS
- C. CHARACTERISTICS OF CHANGES IN THE SUBSYSTEM OF INSTITUTIONS
- D. THE HOUSEHOLD FARM

## THE SUB-SYSTEM OF INSTITUTIONS IN THE MODEL OF HUNGARIAN FARMING COOPERATIVES

Dr. János Juhász

*In a systems approach, the farming cooperative as a system can be grasped in terms of its characteristics and operation as being composed of five sub-systems. They are as follows: system of objectives, sub-system of institutions, sub-system of relations, sub-system of activities and sub-system of interests. In addition, it is quite obvious that a decisive role is played by the medium in which the farming cooperative operates, in other words, the system's environment is essential. This study discusses and attempts to shed light on the sub-system of institutions in the farming cooperative, the basic type of Hungarian agricultural cooperatives. Thus issues like the relations between members and the cooperative, its activities and objectives or the mutual determination of relations and interests will not be dealt with. However, all of these have a fundamental role to play in the approach.*

### A. ENTERPRISE INSTITUTIONS

*Farming cooperatives established a specific system of institutions in order to achieve their economic objectives. Most of these institutions are "analogous", meaning that they have been borrowed from an economic organization of another kind and subjected to major or minor modifications before application. Thus the presence of enterprise institutions is characteristic of today's model of the farming cooperative. Basically they are the so-called "large scale" in-*

stitutions. The most important of them are the institutions of work, organization, management and income distribution.

The institutions of work organization are built up hierarchically. There are quite a few different solutions adopted in the farming cooperatives. Regardless of how varied the spectrum might be, they can be classified into two major categories according to the principles governing the system of work organization in today's model. One is founded upon the basis of the branch of activity carried on, and the other is founded upon a territorial basis. Their combination is used most frequently following the intensive organizational centralization which took place in the 1970's. These principles specify the fashion in which the major institutions of work organization are built up and the relationship among them. Whichever of the governing principles is adopted for the structure, it is invariably sub-divided - in accordance with the hierarchic nature - into smaller units such as working teams, groups, workshops and so on. Both the members and the employees of a farming cooperative are involved in the activity carried on by the cooperative by way of one or another of these smaller institutions of work organization, most of which are of a standard character.

The institutions which are hierarchically built on top of one another in the model of the farming cooperative are completely of an analogous nature, for they can invariably be found in each Hungarian enterprise. The term used to denote them is usually different in the industrial enterprises, but it is exactly the same in the state farms. Thus virtually no distinction is made in the case of farming cooperatives, and most of the "enterprise institutions" possess no cooperative specificities.

The same applies to part of the organization of management. A hierarchic management organization is in charge of the operation of the hierarchic work organization. Obviously, the system of institutions of management is built upon the work organization (or vice versa: the work organization is brought about by that of the management). This applies particularly to the low and

medium levels since the different units of work organization are directed by the individuals who are personally responsible for them. This system of institutions places emphasis on the technical aspects of the activities in general and on their technological organization in particular, in other words, on the "real processes". In political economic terms this system of institutions provides a framework for the continuous union of the means of production and workforce.

Wages, which constitute the principal institution of the distribution of income, correspond to the above organization of work and management. The institution of wages can also be regarded as an analogous institution. Furthermore, if joint work is considered to be the essence of the model farming cooperative, the institution of wages appears to be rather alien to it, being the classical institution of capitalist production.

## **B. COOPERATIVE INSTITUTIONS**

Only part of the system of institutions of the farming cooperative model has been discussed so far. The other major group is composed of "cooperative-analogous" institutions. They include those which were borrowed by the farming cooperative model from the classical cooperatives, a term by which we mean the non-producing ones of a "promotion" type. If the issue is examined from this angle, it is quite obvious that there are no cooperative-analogous institutions to be found among those of the work organization. However, the overwhelming majority of the institutions of the organization of leadership are cooperative-analogous. The farming cooperative model adopted all the institutions of cooperative self-government such as the general assembly, the elected board of directors, the control (or supervisory) committee and the institution of cooperative chairman.

*Thus the organization of the leadership of the farming cooperatives is of a dual character. It is true that ever since the appearance of the model, collective leadership exercised by the membership has been adopted, and it has the corresponding institutions of its own. Parallel with progress in technology, growth in size, and with the environment becoming increasingly complicated, a team of specialist leaders was gradually formed out of necessity along with the enterprise-analogous system of institutions. Participation of professional managers in directing the model is, on the one hand, inevitable, indeed it is much of a problem that they are not available in ample numbers. On the other hand, they have become increasingly involved in the process of decision making and gradually assumed actual leadership. Thus the activity carried on by the cooperative-analogous institutions of the farming cooperatives may well become too formal; meanwhile the development strategy adopted by the farming cooperative could be dominated by a technical or perhaps technocratic approach. This development may result, for instance, in developmental programs demanding excessive resources and equipment, or in paying attention exclusively to technical and technological factors when development decisions are made. This, in turn, will invariably lead to the alienation of the cooperative leaders in an indirect fashion in the first phase, and their replacement by professional management in the second. This takes us to the examination of the sub-system of institutions of the farming cooperative model in a historical perspective.*

### **C. CHARACTERISTICS OF CHANGES IN THE SUB-SYSTEM OF INSTITUTIONS**

*The sub-system of institutions in the original model of the farming cooperative possessed specific characteristics back when the model was born. It is no exaggeration to state that they were perhaps more numerous at its infancy than they are today. It is basically attributable to the fact that the*

economic activity of the model borrowed from the Soviet Union was carried on in the absence of the essential economic categories; neither the categories prevailing on the market nor their implications as applied to the farming cooperatives at that time were available. Thus notions like cost, profit, wages, etc. were not used. It followed that "entrepreneurial" approaches in enterprise activities and institutions were largely absent from the model. Therefore it is most probably no incidental factor that literature of the time on economic policies and economics in general often made references to "large-scale units" and that the issue of "enterprise approach" came into the focus at a much later date. The first-ever Hungarian farming cooperatives were specific institutions which can, by no means, be described as enterprises, in spite of the fact that the activities they were engaged in were fundamentally of an economic nature.

It is partly attributable to this state of affairs that, apart from the most important institutions of self-government, the cooperative institutions of a classical sense were missing from the model. The underlying reason was that a brand new form of cooperative association had been brought about. Obviously a new set of notions and system of institutions had to be developed for this particular new form. The novel institutions were designed to make up for two types of deficits: to substitute for missing enterprise institutions and for missing cooperative institutions simultaneously. The following new institutions were highly specific and highly of a farming cooperative nature at the same time: the system of the work unit and the associated system of distribution of the surplus (both of such were designed to act as substitutes for the enterprise categories of wages and profits), collective labour (a substitute for wage labour), and the household farm. Obviously, several novel cooperative institutions were similar to those of the classic type, or quite a few of them were borrowed for use after assuming a novel content. In any case, fundamental cooperative categories like the institution of chairman, general assembly, democracy, one member - one vote, and so on were retained, but their essence underwent changes for the simple reason that they assumed

existential importance, meaning that they were factors decisive for the existence of the members.

It is obvious from the examples listed above that a specific dual endeavour, with one running counter to the other, can be identified regarding the initial stages of the farming cooperative movement in Hungary: consistent substitution of enterprise institutions, in other words, conscious elimination of "entrepreneurial approach" on the one hand, and an equally conscious effort to establish the existence of a real cooperative structure and operation, on the other. The meant, with a view to the related system of institutions, that new non-analogous institutions were introduced into the model to operate alongside their cooperative counterparts. They were neither of enterprise nor of cooperative character; they were actually specific "kolkhoz institutions". They had been elaborated in the Soviet Union and not in Hungary, yet they were not analogous institutions at all. What was introduced in Hungary was not a model similar to but completely identical with that adopted in the Soviet Union. It follows that its inherent institutions were not of the analogue type either, but entirely identical with their Soviet counterparts in the early stages.

In the course of its historical development, however, the Hungarian farming cooperative model has become different - in respect of its system of institutions - from both the kolkhoz which was the model at the beginning, and the structure of institutions which represented the ideal type of the socialist farming cooperative model when the farming cooperative movement was launched. The overriding tendency of the differences was that the "kolkhoz" characteristics were gradually relegated into the background to eventually disappear altogether, and parallel with that process the cooperative, and principally the enterprise characteristics, grew increasingly stronger.

This general trend took the form of enterprise institutions replacing their kolkhoz counterparts in the first phase. The hierarchic enterprise-analogous system of institutions discussed earlier developed as a result of this process.

Side by side new institutions made their appearance. They were literally "produced" by the Hungarian model and, for that matter, they were not of the analogue brand. In connection with this, mention must be made of the fact that a specific form was developed back in the earliest stages, somewhere around 1955, to operate alongside the purely large scale institutions: it came to be named family cultivation or sharecropping, a method combining collective activity with that of an individual or the family. The essence of this institution is of common knowledge and there is no need for discussing it at any length here, but it is important to note that its introduction contributed to the strengthening of the cooperative character of the farming cooperative model; in other words, it increased the cooperative institutions in numerical terms. Similarly, the different committees set up within the farming cooperative are also genuine and not analogous institutions of the model. They include a separate committee on the household farms, on social and cultural affairs and the women's committee, although they are only partly, or not at all, attached to the system of institutions of work organization.

The end-of-the-year share is an additional cooperative type institution of income distribution. Indeed, it is quite correct to describe it as a basically cooperative analogous institution. However, parallel with the farming cooperative's endeavour to ensure a wage type of income for the members, the role played by the end-of-the-year share has been gradually reduced.

Finally, mention should also be made of another institution named "complex working team". As concerns its nature, it is very largely a cooperative institution, but in practice it was the introduction of something common to the kolkhoz and as such it was borrowed from the Soviet Union. It was the most independent institute of work organization of the farming cooperative model in both economic and financial terms. These brigades were gradually replaced by the enterprise-analogous system of institutions which prevails even today. It is beyond any doubt that this enterprise type of organization of production had a major role to play in the development of Hungary's agriculture, but

viewed from today its disadvantages rather than its advantages are quite apparent. The disadvantages are largely attributable to the fact that they had an unfavourable influence on the operation of the system of relations between the different organizational units and on the conditions of interest and motivation. One of their paramount inherent negative factors was the absence of the independence of the smaller and larger units in financial matters and in decision making. This disadvantage was recognized by several farming cooperatives and so they endeavoured to establish a more flexible and more efficient production organization. To this end several new solutions have come into play or have reached trial stage. It is common to all of them that increased efforts were made to build on individual and group interests, in other words, to decentralize the authority of decision making, meaning that the independence of the different groups was to be increased within the farming cooperative as a whole. While seeking new methods it is quite striking that a large number of attempts were made to reach back to institutional methods which were once used by the farming cooperative movement and discarded as solutions that had failed. One of them, for instance, is the re-discovery of the mentioned "complex working team", but the introduction of new variations of "family cultivation" and sharecropping are also part and parcel of the process.

This sphere of problems is made even more complicated by the fact that the classic institutions of cooperative democracy cannot function properly within the cooperatives of today which have grown substantially in size. For instance, the general assembly which is regarded as the highest and fundamental forum of cooperative democracy, cannot be convened simply for technical reasons. If the membership exceeds 300 or 400 people, it is virtually impossible to hold a general assembly with full attendance. In connection with this point, it is worth mentioning that the average membership figure in today's farming cooperatives is close to 700.

It was recognized by both the leaders and members of the farming cooperatives as well as the cooperative alliances and experts of economic policy

management that the classic system of institutions of cooperative democracy are incapable of operating properly under the present conditions. Following lengthy and lasting debates on the issue, the Farming Cooperative Act was introduced in 1967 and amended in 1977 and in 1980. The provisions of the original Act ruled that partial general assemblies be held because of the large membership, and under the 1977 amendment the institution of workshop meetings to be attended by members active in one branch, plant or in one particular project was introduced. Both methods were designed to be instrumental in strengthening cooperative democracy and to increase the members' actual involvement in decision making. However, neither of such lived up to its expectations completely. The underlying reason for the introduction of the partial general assembly was that the assembly, which is the essential cooperative forum, must be held under any conditions, but it would not curtail its weight or significance in any fashion if it is not held at one place once a year, but in parts, with the groups of concerned members meeting simultaneously or in succession. This variation appeared to be particularly promising at farming cooperatives covering several villages - incidentally, most of them are of this kind. It was suggested that the members belonging to one village could hold their partial general assembly and make decisions on identical issues, say, for instance, the election of a new chairman, independent of members living in another village belonging to the same farming cooperative. However, it is only too easy to discover the "inherent error" of the scheme: decision making divided like this offers an excellent opportunity for manipulation. As a rule, decision making is easy to manipulate as concerns election of farm cooperative officials; such manipulation can be covered up by taking advantage of possible differences of opinions or interests. All this was recognized in due course by both the members of the farming cooperatives and the cooperative alliances of different levels, and even by the nation's top economic policy authorities. However, the institution itself has managed to survive and is still in use. But the scheme of workshop meetings cannot be said to be functioning much better. They are very strongly subordinated to the management hierarchy, they work like production meetings, and fail to function as an institution safeguarding the interests of the community concerned.

Most people, above all, most researchers believe that the solution to the dilemmas relating to the institutional system of democracy lies with the development of "representative democracy" meaning that more substantial duties should be delegated and the authority of actual decision making should be granted to the delegates' meeting which is designed to take the place of the partial general assembly. In this scheme the workshop meetings of members are assigned a significant role to play as the smallest direct democratic institutions which elect delegates and to which the latter must report back concerning the work performed. Therefore, no pressure is exerted to bring about a change in the function and position of the institution of workshop meetings outlined by the provisions of the law, but there are demands voiced for rendering their work more substantial.

#### **D. THE HOUSEHOLD FARM**

So far only the system of institutions of the large scale cooperative farm has been considered in the course of the discussion of the institutional subsystem of the farming cooperative model. However, the model includes both the cooperative farm and the so called household plots or household farms. The latter has a specific and outstanding role to play from an institutional point of view. Thus the two most important and fundamental institutions of the farming cooperative model are the cooperative farm and the household farm.

The household farm has not always been a fundamental institution of the farming cooperative model. Insofar the character of the relationship between the household farms and the original farming cooperative model is concerned, it can safely be said that household farms were not assigned a position of their own nor were they given a long term role to play in the farming cooperative model designed to be instrumental in the reorganization

of Hungarian agriculture, or at least in its ideal and projected future variation. But household farming did have an actual practical role to play which was of particular importance. It was the institution of the household farm that made it possible to introduce the farming cooperative model. It partly did the job of "supporting" the cooperative farmer and his family by binding him to a particular place, and partly it precluded - since it was very restricted - several circumstances which, if combined, might have led to the failure of the model. For instance, it did not need the entire workforce of the farmer and his family, nor did it provide for sufficient income by itself for them since it was restricted. Thus it played the role of a multiple "safety valve" in the farming cooperative model whose operation was far from being smooth. This system of safety valves was not an integral part of the institutional sub-system of the model - if it is viewed from the angle of the systems theory approach - as it was mounted thereon extraneously as an external, environmental factor.

The reorganization of Hungarian agriculture on a large scale basis was completed in 1961. During the process the position taken by agricultural policy on household farms remained the same as the one that had been adopted in the second half of the 1950's. In addition to the size of land area, the number of livestock per species continued to be specified by the bye-laws of the farming cooperative for each household farm. This restriction was retained from the previous system. It was quite characteristic of the period that generally much less importance was attached to the household farms than they deserved. All this undoubtedly resulted in the fact that much less criticism was voiced against them. But there was another disadvantage to tackle: household farming activity was not stimulated, incentives were absent. It is a true indication of the period and situation in question that, apart from defining the dimensions of a household farm, the economic policy remained "neutral" to household farming, an institution which was not stimulated either on the level of the notional economy or on that of the local farming cooperative. A considerable number of farming cooperative leaders continued to maintain that the household farm was a dangerous institution

and they were afraid that a possible increase in the intensity of household farming might well lead to the collective farm suffering from manpower shortage.

In the first half of the 1960's, however, a process began which eventually led to a positive definition of the position of household farms in Hungary's agriculture. Agricultural policies pursued by the country recognized in principle the right of household farms to exist and described their activity as necessary for producing commodities for the market. That was, undoubtedly, a step forward as compared to the previous approach, but since it was an attitude of a passive nature, it continued to be a sort of "neutrality", for it was not followed by effective practical measures. Therefore, the security of household farming was still absent and the problem of marketing as well as the supply of machines and equipment remained as acute as ever.

However, some practical developments had occurred in the meantime. Restrictions imposed on the dimensions of household farming, at least those concerning livestock, were done away with prior to 1967, the year that saw the Farming Cooperative Act come into force, although the restrictive provisions were not formally annulled. The size of land allocated to the cooperative farmer for individual cultivation remained the same until 1967, the year in which a change took place: in contrast to the past, not the cooperative farmer's family as a whole but each cooperative member became entitled to have a household plot. This solution resulted in an increase in the average size of the household plot per family; simultaneously it was an incentive urging people belonging to the same family to join the farming cooperative as its members. This change is contained in the Farming Cooperative Act of 1967; further changes based thereon only occurred in the closing stages of the period under examination.

Thus the position occupied by the household farm underwent changes both in principle and in terms of the provisions of the law. Undoubtedly, it was a major step in the direction of the household farm becoming part and parcel

of the internal institutional sub-system of the farming cooperative model, leaving its external status behind. But the process failed to work out properly in the period under study. It continued in the characteristic of the average model in that the system of household farms was still mounted extraneously. But the ties between both became closer and the household farm was well under way to become an integral part of the farming cooperative. Still, there was a relatively long way to go before the complete integration occurred, although household farms had as great or almost as important a role to play in production and in securing an income for the members as the cooperative farm.

The concept of giving full support to household farming - which can be characterized by the complete integration of household farms with the cooperative farm to constitute the farming cooperative proper - was brought into play in Hungary's economic policies in 1967, the year that saw the Farming Cooperative Act come into force. It was also declared that there is a fundamental need for household farms in the long run. The essence of this concept has not changed over the past 20 years, although it has been made richer since it has been extended to also include all small scale farms other than farming cooperative household plots.

The conclusion can be drawn from the problem above considered that the institution of household farms has played a role different from what was proposed in the original farming cooperative model, and it has covered a path which also differs from the one specified for it by that model. Truly enough, no one has ventured to forecast the perspectives of the survival of household farms in terms of years or decades, but it is correct to state that according to the role they were assigned to play or in connection with the original model they should, in actual fact, no longer operate today; or if they were to exist at all, the part they were supposed to play was one of a self-supporting or rather "hobby" nature, but they were by no means expected to be active as commodity producing small farms. The first and foremost thing that must be realized in connection with the household farms is

that despite the prolonged absence of support and the failure to devote attention to them the structure of the institution managed to survive. Meanwhile, its function was subjected to a major change: the self-supporting role it had basically been designed to play for the peasant (farmer) came to be relegated to the background to become a factor of secondary importance, and the role of producing goods for the market came storming into the picture to emerge as the decisive factor.

Differentiation of the two poles, namely specialization and discontinuation, has been the overriding tendency characterizing household farms in recent years. The institution which used to be quite a uniform one now consists of types of household farms that are increasingly distinguishable from one another. This by itself can assume such importance that it can eventually bring about changes in the farming cooperative model itself. The above possibility is further enhanced by the highly varied relationship between the household farms and cooperative farms. However, the development made by the household farms has not necessarily led in each case to the household farm becoming an internal and integral part of the farming cooperative.

Considering the division of labour between the household farm and the cooperative farm, as well as their relationship and the degree of their integration, the household farm presently acts as a satellite and not as an internal institution in the average model of the farming cooperative. It will become an internal institution only after it has been integrated into the large scale farm not only as a small scale farm but also as a venture. This kind of entrepreneurial "symbiosis" involving the two types of farms has not as yet been implemented in general, but development in this direction is already under way and several individual experiments to this effect have made good progress.



GLIEDERUNG:

- A. DER PLATZ DER RÜCKVERGÜTUNG INNERHALB MEINER FORSCHUNG
- B. DIE SCHWEDISCHE GENOSSENSCHAFTSBEWEGUNG IM ZEICHEN DES STRUKTURWANDELS
- C. DISKUSSIONEN ÜBER DIE RÜCKVERGÜTUNG AUF VERSCHIEDENEN EBENEN
- D. DER UMFANG DER RÜCKVERGÜTUNG
- E. ZUSAMMENFASSUNG

**DIE RÜCKVERGÜTUNG - "FREUDENQUELLE UND SORGENKIND"  
DER SCHWEDISCHEN KONSUMGENOSSENSCHAFTSBEWEGUNG**

**Dr. Hugo Kylebäck**

"Auch für das Jahr 1960 wurden günstige Ergebnisse vorgelegt. Dennoch befanden sich in bezug auf die Rückvergütung 42 Konsumvereine in einer ernstesten Situation, da sie die vorangegangene Entwicklung nicht beherrscht sondern an vorhandenen Reserven gezehrt hatten, um ihre Rückvergütung so lange wie möglich unverändert beibehalten zu können. Ein derartiges Verfahren sei aber, wie der Chef des Revisionswesens im KF, Ake Linder, hervorhebt, abenteuerlich und unverantwortlich".

Kylebäck (1983, S. 189)

*In der Geschichte der Konsumgenossenschaftsbewegung hat das Thema "Rückvergütung" fast immer eine zentrale Rolle gespielt. In Schweden ist die auf Basis der getätigten Einkäufe berechnete Rückvergütung so geschätzt worden, daß viele in ihr den wesentlichsten Zug des Genossenschaftswesens zu sehen meinen. Für die Konsumgenossenschaften hat sich ihre Bedeutung über so unterschiedliche Gebiete erstreckt wie etwa Kapitalbildung, Mitgliederwerbung und andere mehr. Infolge einer Vielfalt von Veränderungen sowohl innerhalb der Bewegung selbst als auch unter den von außen wirkenden Faktoren haben sich jedoch ihre Bedingungen gewandelt und ab Mitte der 70er Jahre zu einer Senkung oder gar zu einer völligen Streichung der Rückvergütung geführt. Im*

Hinblick auf dieses Geschehen darf man behaupten, daß die Rückvergütungsfrage allmählich ein genossenschaftliches Problem geworden ist.\*

## A. DER PLATZ DER RÜCKVERGÜTUNG INNERHALB MEINER FORSCHUNG

Innerhalb meines Faches, Wirtschaftsgeschichte, kommt es darauf an, Kenntnisse über gewisse Merkmale der im geschichtlichen Verlauf hervortretenden gesellschaftlichen Einheit zu vermitteln - über ihre Produktion, ihre materielle Bedarfsdeckung und ihre soziale Struktur; auch die Beschreibung der gegenwärtigen Wirtschaftssysteme, ihrer Voraussetzungen und ihrer Entwicklung fallen in das Gebiet, ebenso die Analyse von Problemen des Wirtschaftswachstums, die innerhalb unterschiedlicher sozialer und politischer Systeme auftreten. Die Wirtschaftsgeschichte ist daher durch sowohl theoretische als auch deskriptive Perspektiven gekennzeichnet, was darauf beruht, daß sie in der Nationalökonomie sowie in der Geschichtswissenschaft verwurzelt ist. Das Fach ist den staatswissenschaftlichen Fakultäten der schwedischen Universitäten eingeordnet, doch wird es auch von anderen Disziplinen bewirkt.

Da ich in meinen jüngsten Forschungsreferaten - Konsumentkooperation i strukturomvandling, Teil 1, 1946 - 1960 (1983) und Teil 2, 1960 - 1985 (erscheint voraussichtlich 1988), die schwedische Konsumgenossenschaftsbewegung als eine Synthese von Geschäftstätigkeit und demokratischer Organisation betrachte, haben diese Arbeiten in meinem Fachgebiet ihren natürlichen Platz.

Die Gliederung der genannten Arbeiten baut auf einer Analyse des inneren und äußeren Milieus der Bewegung sowie der Wechselwirkung zwischen diesen beiden. Den theoretischen Ausgangspunkt bildet ein von Erik Dahmén einge-

---

\* Mit dem Wort "Rückvergütung" ist im folgenden jene Rückvergütung gemeint, die jeweils (unterschiedlich) von den einzelnen Konsumvereinen beschlossen wird.

führtes Begriffssystem um den Ausdruck "Verwandlung". Das ist relevant in Anbetracht jenes positiven Wandlungsantriebes, den die Genossenschaften und deren Umgebung in den 60er Jahren erlebten, sowie des negativen Verwandlungsdruckes seit den späten 70er Jahren.

In meinen Forschungsarbeiten spielt die Rückvergütung eine wichtige Rolle; einer Sonderbehandlung wird sie aber nicht unterzogen. Es dürfte daher angebracht sein, im Rahmen dieses Aufsatzes ein gesammeltes Bild dieser wichtigen Frage zu liefern.<sup>1, 2\*</sup>

## **B. DIE SCHWEDISCHE GENOSSENSCHAFTSBEWEGUNG IM ZEICHEN DES STRUKTURWANDELS**

Im Laufe einer Analyse der Rückvergütung in den 60er Jahren und der folgenden Zeit kann man feststellen, daß die schwedische Genossenschaftsbewegung von den starken ökonomischen Winden verschont geblieben ist wie die in anderen Ländern. Je weiter der genossenschaftliche Entwicklungsprozeß in der Zeit fortgeschritten ist, desto deutlicher hat sich der Zusammenhang zwischen der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung und der Genossenschaftsbewegung geltend gemacht.

Während der 60er Jahre herrschte in unserem Land ein starker Zukunftsoptimismus. Vielerorts wurde vom Jahrzehnt des permanenten Aufstiegs gesprochen. Die 70er- sowie die erste Hälfte der 80er Jahre stehen dazu in einem scharfen Kontrast; man kann sie als Jahrzehnt der Stagnation und der Probleme bezeichnen. Die industrielle Produktion Schwedens, die während der 50er Jahre kräftig gestiegen war, erfuhr in den 60er Jahren noch den doppelten

---

\* In den weiteren Darlegungen erlaube ich mir, die Konsumgenossenschaftsbewegung kurz Genossenschaft bzw. Genossenschaftsbewegung zu benennen.

Zuwachs, nahm aber ab Mitte der 70er Jahre mehrere Jahre nacheinander ab. Auch das Bruttonationalprodukt, das in den 60er Jahren stark gewachsen war, wurde in den späten 70er Jahren auf ein niedrigeres Niveau reduziert.

Nicht nur die Staatswirtschaft, sondern auch die Konkurrenzsituation wurde für die Genossenschaftsbewegung ernst. Auf dem Gebiet der Lebensmittel und Verbrauchsartikel stieß man auf immer härtere Konkurrenz seitens der ICA-Läden sowie der Saba-Gruppe und deren Vorgängern. Was die Nonfood-Waren betrifft, kam die Konkurrenz vor allem von privaten Kaufhausketten, aber auch von gewissen, in Filialen organisierten Großunternehmen, auf bestimmte Branchen konzentrierten Warenhäusern sowie freiwilligen Fachhandelsverbänden.

Parallel zur sozialökonomischen Entwicklung und anderen wichtigen Veränderungen der Umwelt verwandelte sich auch das Genossenschaftswesen auf mehreren Gebieten. Dabei traten die 60er Jahre als das große Strukturdezennium hervor, während die späteren 70er und die ersten fünf 80er Jahre eine ruhigere Periode darstellen<sup>2</sup>:

Jahr	Mitglieder-Zahl (in 1.000)	Konsumgenossenschaften			Kooperativa förbundet	
		Anzahl Vereine	Verkaufs- stellen	Umsatz Mio Skr	Verkauf Mio Skr	Produktion Mio Skr
1946	851	676	6.793	1.137	383	323
1950	962	679	8.017	1.675	587	552
1960	1.177	592	6.651	3.366	2.255	1.156
1970	1.605	232	2.786	8.100	6.649	3.102
1980	1.882	152	2.068	20.736	18.778	8.743
1985	1.971	142	1.897	31.062	29.098	12.226

## C. DISKUSSIONEN ÜBER DIE RÜCKVERGÜTUNG AUF VERSCHIEDENEN EBENEN

### 1. Der Rückvergütungsgrundsatz: Internationale und schwedische Aspekte

Schon die Rochdale-Pioniere erkannten in der Mitte des 19. Jahrhunderts, daß die Vermittlung von Waren Überschüsse einbringen konnte. Aufgrund dieser Erfahrung wurde der Grundsatz formuliert, daß Überschußmittel an die Mitglieder rückvergütet werden sollten, und zwar im Verhältnis zu deren Einküufen.

Als der IGB im Jahr 1921 die Rochdale-Grundsätze in seine Satzungen aufnahm, war ein spezieller Grundsatz über die Rückvergütung nicht dabei. Dieser wurde nur als eine Möglichkeit zur Verteilung des Überschusses erwähnt. 1937 wurde der Grundsatz der Überschußverteilung auf ein sogenanntes Prinzip der Rückvergütung reduziert.

Beim IGB-Kongreß in Wien (1966) wurde die Frage der Rückvergütung im Zusammenhang mit dem Problem der Verwendung des Überschusses behandelt. Der Grundsatz erfuhr also eine weitere Ausdeutung als bisher. Laut Beschluß der Mitglieder sollte der Überschuß im Verhältnis zu den in der Genossenschaft getätigten Käufen verteilt oder für den Ausbau des Vereins und eventuell andere gemeinsame Zwecke verwendet werden. Damit war klargestellt, daß der Überschuß umfassender und wichtiger war als bloße Rückzahlung in bar.

Was nun Schweden betrifft, wurde im Handlungsprogramm von 1976 festgelegt, daß die Genossenschaftsbewegung danach streben solle, wirtschaftliche Ergebnisse zu erreichen, die ein solches Wachstum des Eigenkapitals sowie der Rücklagen möglich machten, daß deren Anteil am Gesamtkapital zumindest bewahrt oder - besser - noch gesteigert werden könnte. Diesen ökonomischen

Forderungen sei die Höhe der Rückvergütung anzupassen, ebenso die Preispolitik, die jeder Konsumverein verfolgen wolle.<sup>3, 4, 5</sup>

## 2. Kooperatören 1962: Rückvergütung kontra Kassaskonto

Am Anfang der 60er Jahre verschärfte sich die Konkurrenz zwischen dem privaten und dem genossenschaftlichen Handel. Die privaten Kaufleute wünschten, daß die genossenschaftliche Rückvergütung verschwinde, zumal sie für ihr eigenes Rabattsystem nicht viel Sympathie übrig hatten - sie hatten es ja seinerzeit nur notgedrungen als Gegenmaßnahme eingeführt. Allmählich verbesserten sie jedoch ihre Leistungsfähigkeit und hofften, sich durch eine günstige Preissetzung im Wettbewerb mit den Genossenschaften behaupten und diese zwingen zu können, ihr beliebtes Rückvergütungssystem aufzugeben, das ja - aus der Sicht überzeugter Genosschafter - am klarsten ausdrückte, daß der Konsumverein Eigentum seiner Mitglieder sei.

Im "Kooperatören" von 1962 betonte Herman Stolpe, der bereits in mehreren Schriften genossenschaftliche Überschuß- und Rückvergütungsprobleme behandelt hatte, es gebe Anlaß, sowohl die Rückvergütung als auch die aktive Preispolitik beizubehalten. Man müsse beachten, daß die Konkurrenzlage sich im gleichen Maße zuspitzen könne, in dem der private Handel seine Leistungsfähigkeit sowie seine Konkurrenzkraft noch weiter steigerte, immer allgemeiner sein Rabattsystem abschaffte und die Preise senkte. Die Genossenschaftsbewegung müsse sich daher auf eine fortgehende Rationalisierung ihrer Tätigkeit einrichten, so daß die Genossenschaften konkurrenzstarke Preise halten und gleichzeitig eine angemessene Rückvergütung bewahren könnten.<sup>6</sup>

In einem anderen Beitrag zur Debatte um die Rückvergütung berichtete Paul Blomén, ein sehr aktiver Genosschafter sowie Geschäftsführer der damaligen Konsumgenossenschaft Växjö, daß der Verband der Kaufleute im Bezirk Kronoberg einen Beschluß gefaßt hatte, wonach die ihm angeschlossenen Händler mit der Gewährung von Rabatten aufhören sollten. Dies war in

marktschreierischen Inseraten veröffentlicht worden, wo man auch Preissenkungen von mindestens vier Prozent versprach. Das vierte Prozent wurde als Kompensation zugunsten der Kunden dargestellt, da dem Kaufmann nun die Arbeit mit den Kassenbestätigungen erspart bliebe. In diesem Punkt, meinte Blomén, mache sich der Privathandel einer Übertreibung schuldig. Der Allgemeinheit sollte die Auffassung beigebracht werden, hier werde eine bedeutende Rationalisierung durchgeführt, die die Kosten des Einzelhandels um ein Prozent verminderte und daß dieser Rationalisierungsgewinn ganz den Verbrauchern zugute käme, nämlich in Form von um vier Prozent verbilligten Preisen.

Draußen auf dem Land wurden die Kaufleute unruhig. Das System zerfiel ziemlich rasch, da eine Kaufmann nach dem anderen seinen Kunden versprach, ihnen auch in Zukunft die üblichen Rabatte zu gewähren. Der einzige Ort, an dem man durchhielt, war Växjö.

Während der folgenden Jahre, in denen der Konsum Växjö mit jenen Einzelhändlern konkurrierte, die keinen Rabatt gewährten, wurde die Überlegenheit der genossenschaftlichen Rückvergütung allgemein erkannt, doch gab es auch Konsumenten, die das System des Privathandels vorzogen. Zumeist beruhte dies aber nicht auf der Abschaffung des Kassarabatts, sondern auf der persönlichen Ablehnung der genossenschaftlichen Ideen überhaupt. Darum meinte Blomén, die Genossenschaften müßten unverbrüchlich an ihrem Rückvergütungsprinzip festhalten.<sup>7</sup>

### **3. Der Verbandstag 1964: Differenzierte Rückvergütung**

Die Strukturveränderungen im schwedischen Einzelhandel gingen weiter. Außer der Einführung des Selbstbedienungssystems waren die Errichtung von Kaufhäusern und Großmärkten für die Genossenschaftsbewegung am wichtigsten. Dies führte dazu, daß man begann, eine differenzierte Rückvergütung zu erwägen.

Die Frage wurde als so wichtig beurteilt, daß man sie auf die Tagesordnung des Verbandstages von 1964 setzte. Carl Albert Anderson, der Vorsitzende des Verbandsvorstandes sowie amtsführender Direktor im Konsum Stockholm, begündete den Vorschlag damit, daß der Konkurrenzkampf viel härter geworden war - nicht zuletzt infolge der Errichtung von Discount-Warenhäusern: große Verkaufseinheiten mit spartanischer Einrichtung, begrenztem Sortiment und auf die Spitze getriebener Selbstbedienung. Im Konsum Stockholm war bereits ein Obs!-Warenhaus vorhanden, und zwar etwa 20 km südlich der Hauptstadt; in anderen Konsumvereinen wurden Vorbereitungen zur Errichtung gleichartiger Warenhäuser getroffen. Die Spannen für die neuen Warenhäuser waren derart begrenzt, daß der verbleibende Überschuß keine Rückvergütung der bisherigen Größenordnung zuließ. Es dürfte daher zweckmäßig sein, in Genossenschaften mit Warenhäusern eine differenzierte Rückvergütung anzuwenden.

Während der vorliegenden Diskussionen hob Bengt Pervald, Delegat aus Göteborg, hervor, daß der Vorschlag dem grundlegenden genossenschaftlichen Prinzip von der Gleichberechtigung aller Mitglieder zuwiderlaufe, weshalb sich der Göteborger Distrikt gegen den Vorschlag ausspreche. Im vorbereitenden Ausschuß hatte Pervald übrigens schon die Ablehnung beantragt.

Ein anderer Delegat aus Göteborg, Sven Jansson, beantragte daraufhin auch auf der Ebene des Verbandstages die Ablehnung des Vorschlages. Als Alternative verwies er darauf, die Frage könnte jenem zwölfköpfigen Komitee überlassen werden, dessen Wahl dem Verbandstag obliege und das ein Gutachten über die zukünftige Organisationsstruktur der Bewegung ausarbeiten sollte.

Der Organisationschef des KF, Mauritz Bonow, unterstrich die Absicht, von Fall zu Fall eine restriktive Prüfung vorzunehmen. Dies sei schon im vorbereitenden Ausschuß klar gesagt worden. Er erklärte auch, es sei nicht wünschenswert, daß ein allfälliges Untersuchungskomitee der fortlaufenden strukturellen Wandlung im Genossenschaftswesen Hindernisse in den Weg lege.

Mit großer Mehrheit beschloß der Verbandstag, den Vorstand des KF zu bevollmächtigen, nach entsprechender Prüfung den angeschlossenen Konsumvereinen von Fall zu Fall die Bewilligung zu erteilen, ihre Satzungen dahin zu ändern, daß zwischen ihren verschiedenartigen Verkaufsstellen eine differenzierte Rückvergütung praktiziert werden könne.<sup>8</sup>

#### **4. Diskussion im Aufsichtsrat 1965: Bewegliche Rückvergütung**

Im März 1965 wurde in einer Sitzung des Aufsichtsrates vorgeschlagen, Maßnahmen in bezug auf die Rückvergütung der Konsumgenossenschaften einzuleiten.

Der Chef des KF, Harry Hjalmarson, hob hervor, man sei sich in den Genossenschaften über die Zweckmäßigkeit eines Überganges zu beweglichen Rückvergütungssätzen offenbar einig und auch willig, sich auf niedrigere Rückvergütungsprozente einzurichten.

Weiter meinte Hjalmarson, die Rückvergütung solle für das laufende Jahr auf 1,5 % herabgesetzt werden, um eine Preissteigerung nach der Jahresmitte zu vermeiden. Zu diesem Zeitpunkt sollte nämlich eine Erhöhung der Mehrwertsteuer in Kraft treten. Der Vorstand des KF empfahl den Vereinen, die Preise so wenig wie möglich zu erhöhen. Die Verminderung der Einnahmen sollte am besten durch Rationalisierungsmaßnahmen sowie durch Vergrößerung des Umsatzvolumens kompensiert werden. Laut Hjalmarson würde es einen Wegfall von 1,5 % des Jahresumsatzes bedeuten, wenn der Erhöhung der Einkünfte keine Preissteigerungen folgten.

In der folgenden, lebhaften Debatte nahm Arne Jägmo, Västerås, zu dem Gedanken, auf Sicht niedrige Preise mit Rückvergütung zu kombinieren, einen positiven Standpunkt ein, doch meinte er, daß dadurch die Fusionen der Genossenschaften erschwert würden. Er kenne etliche Konsumvereine, die 4 bis

5 % Rückvergütung gewährten und bereits abgeneigt waren, sich mit Vereinen zusammenzuschließen, deren Rückvergütung 3 % betrug. Noch schwerer dürfte es werden, wenn man die Rückvergütung auf 2 % senkte.

Alfred Sundell, Skelleftea, fand es erfreulich, daß die Rückvergütungspolitik zum Gegenstand einer Debatte erhoben worden war. Infolge ihrer festgelegten Rückvergütung hatte die Genossenschaftsbewegung bisher den Konkurrenten immer angewiesen, an welches Preisniveau sie sich halten konnten.

Hjalmarson hob hervor, man habe sich bisher zu wenig mit dem wichtigsten Punkt beschäftigt, nämlich der Konkurrenzsituation. Als Beispiel nannte er den zur Zeit in Värmland im Gang befindlichen Preiskrieg, in dem die Kettenunternehmen sowie auch Privatkauflleute ihre Preise konsequent um 3 % niedriger setzten als die der Genossenschaften - zumindest in den wichtigsten Warengruppen.

Åke Linder, Geschäftsführer in Göteborg und früher Revisionschef im KF, hatte keine Bedenken bezüglich der Möglichkeit, die Diskussion um die Rückvergütung im zweiten Halbjahr erfolgreich zu gestalten. Bedeutend schwerer, so meinte er, sei es, mit der Umstrukturierung des Ladennetzes fertig zu werden. Er glaubte auch nicht, daß es beschwerlich sein werde, die erhöhte Warensteuer einzuheben. Dagegen beunruhigte ihn der kommende Jahreswechsel, zu dem man die Preise so setzen müßte, daß sie ein akzeptables Resultat ergeben. Man müsse dann die erheblichen Lohnsteigerungen berücksichtigen, die man für das folgende Jahr erwartete.

Gunnar Etzler, der die Diskussion zusammenfaßte, sagte, daß im Aufsichtsrat Einigkeit darüber herrschte, daß man die Frage der Rückvergütung in den Vereinen aktualisiert und auf ein niedrigeres Niveau eingerichtet habe. Dagegen war der Rat nicht bereit, die Preisaktion zur Zeit des Halbjahrestermin zu unterstützen.<sup>9</sup>

## 5. Verbandstag 1965: Überprüfung der Rückvergütung

Es gab noch viele Diskussionen um die Frage der Rückvergütung. Auf dem Verbandstag im Jahr 1965 kam der in vielen Dingen progressive KF-Chef Harry Hjalmarson auch auf die Rückvergütung zu sprechen, deren Niveau seiner Meinung nach einer Revision unterzogen werden müsse.

Während der folgenden Debatte äußerte der Göteborger Delegat Thure Höglund, der auch dem Vorbereitenden Ausschuß angehörte, es irritiere ihn, daß diese Frage auf dem Verbandstag behandelt werde, ohne entsprechend vorbereitet worden zu sein. Die Rückvergütung sei eine Angelegenheit, in der die einzelnen Vereine zu beschließen hätten.

Stina Wehlou, Bromma, meinte, Hjalmarsons "Brandfackel" gliche einer Bombe. Die Rückvergütung hätte zunächst auf einer niedrigeren Ebene diskutiert werden sollen. Es seien vor allem die Mitgliederausschüsse, die dank ihrer intimen Kontakte mit den Mitgliedern wußten, welche Bedeutung diese der Rückvergütung beimaßen. Weder Hjalmarson noch jemand anderer in der Leitung des KF wußten darüber Bescheid. Viele Mitglieder würden aufhören, in den genossenschaftlichen Läden einzukaufen, wenn die Konsumvereine die Rückvergütung abschafften.

Mauritz Bonow versuchte, die Wellen der Diskussion zu glätten. Er meinte, von einem Verschwinden der Rückvergütung sei gar nicht die Rede. Es sei Zweck der Diskussion, der aktiven Preispolitik neue Aktualität zu verleihen. Wie bisher sei es auch weiterhin Sache jeder einzelnen Genossenschaft, selber über ihre Preis- und Rückvergütungspolitik zu bestimmen.

Auch Karl Engdahl, Västerås, meinte, Hjalmarsons Ausführungen seien eine Brandfackel. Selbst gehöre er (Engdahl) einer Generation an, die die Rückvergütung in hohem Grade schätzte. Er sei sich aber dessen wohl bewußt, daß viele Konsumvereine es schwer hatten, hinreichend große Überschüsse zu erzielen.

Carl Gruveman, ein kampflustiger Delegat aus Malmö, meinte, Hjalmarson rechne mit einem künftigen "Konsum Schweden", was der Grund dafür sei, jetzt die empfindliche Frage der Rückvergütung unter den Mitgliedern zu verbreiten. Hjalmarson erwarte, im kommenden "Konsum Schweden" werde man die Preise für das ganze Land auf zentraler Ebene regeln - unter Rücksichtnahme auf die Konkurrenzlage der Gesamtbewegung. Damit würden es in Zukunft nicht mehr die Mitglieder in den verschiedenen Landesteilen sein, denen die Verantwortung für die Rückvergütungspolitik obliegt, sondern die Geschäftsführung. Ein "Konsum Schweden" würde zu einem völlig anderen Gemeinschaftsdenken führen als dem bisherigen. Darum meinte Gruveman, man müsse auch die großen Prinzipfragen aus einem landesumfassenden Gesichtswinkel betrachten. In einem "Konsum Schweden" würde man sehen, welche große Rolle die Rückvergütung einst für das Anwachsen der Mitgliederzahl gespielt hat - und ob es möglich sei, neue Mitglieder an Stelle derer zu schaffen, die man infolge einer geänderten Rückvergütungspolitik verliere. Über diese Frage, meinte Gruveman, müsse man gründlich nachdenken.

Hjalmarson ergriff noch einmal das Wort und meinte, es könne nicht undemokratisch sein, die Problematik der Rückvergütung auf einem Verbandstag zu erörtern. Er hielt daran fest, daß die Diskussion zentraler Probleme auf Verbandstagebene eine Notwendigkeit sei, da dieser die repräsentativste Körperschaft der Genossenschaftsbewegung darstellt.

Man müsse sich fragen, meinte Hjalmarson weiter, wie es möglich sei, daß das Obs!-Warenhaus außerhalb Stockholms schon im ersten Jahr seines Bestehens einen Umsatz von ungefähr 40 Millionen Kronen erreicht hatte, obwohl man überhaupt keinerlei Rückvergütung versprochen habe. Dieses Ergebnis deute seiner Meinung nach darauf hin, daß es noch andere Faktoren gebe, nicht zuletzt die Preise, die für die Käufer wichtig seien. Daß er ein Plädoyer für die Abschaffung der Rückvergütung gehalten haben, bestritt er. Er habe nur hervorheben wollen, wie wichtig es für die Genossenschaftsbewegung sei, in bezug auf die Preise wachsam zu sein und immer einen Schritt vor den Konkurrenten zu liegen. Dann möge die Rückvergütung ausfallen, wie die Umstände es zulassen<sup>10</sup>.

## 6. Der Aufsichtsrat 1966: Überprüfung der innerhalb der SHF geltenden Rückvergütung

In der Sitzung des Aufsichtsrates im November 1966 erstattete der Chef des KF, Harry Hjalmarson, einen Bericht über die Preis- und Rückvergütungspolitik, die man in den der SHF angeschlossenen Vereinen praktizierte. Der SHF (Schwedischer Haushalteverband) war seinerzeit als Stützorganisation für Konsumgenossenschaften gegründet worden, die mit Problemen kämpften. Damals hatte der SHF diesen Problemgenossenschaften eine dreiprozentige Rückvergütung zugesichert, wie immer das wirtschaftliche Ergebnis auch ausfiel. Dieses Prozentniveau war auch für die meisten Genossenschaften außerhalb der SHF zur Norm geworden. Die Preis- und Rückvergütungspolitik der SHF-Vereine wurde aktuell, als das staatliche Preis- und Kartellamt (SPK) Preisvergleiche anstellte, bei denen auf die Rückvergütung, die damals außer im Genossenschaftswesen kaum vorkam, keine Rücksicht genommen wurde. Es sei ein unhaltbarer Zustand, betonte Hjalmarson, daß die Konkurrenten die Preise ihrer wichtigsten Waren um 3 % niedriger halten konnten als die Genossenschaften. Eine derartige Entwicklung dürfe sich nicht fortsetzen; die Rückvergütung müsse sich nach der Preispolitik richten anstatt umgekehrt. Übrigens war schon zuvor eine Konferenz mit den Geschäftsführern der größeren SHF-Genossenschaften abgehalten worden, wo diese ihrem Verständnis Ausdruck gaben und sich damit einverstanden erklärten, die ursprüngliche Rückvergütungsgarantie abzuschaffen und an ihre Stelle niedrigere Preise sowie Rückvergütung zu setzen. Doch blieb infolge der beweglichen Rückvergütung ein Problem bestehen: es war unsicher, ob man das SPK dazu bringen konnte, eine solche zu berücksichtigen.

Der Aufsichtsrat stimmte den Maßnahmen des Vorstandes zu und änderte die Rückvergütungsgarantie.<sup>9</sup>

## 7. Das KF-Gutachten 1965: Rückvergütung und aktive Preispolitik

Nach dem Verbandstag 1965 erhielt Leon Rappaport, Mitarbeiter der Untersuchungsabteilung im KF, den Auftrag, die Rückvergütung und ihre Bedeutung für die Kapitalbildung tabellarisch aufzunehmen. Er konstatierte, daß 25 % der Rückvergütung in der Nachkriegszeit als Anteile in den Genossenschaften verblieben oder auf Mitglieder- bzw. Familienkonten eingesetzt worden waren, daß aber dieser Teil sich nun langsam verminderte. Eine Senkung der Rückvergütung und eine aktive Preispolitik würde sich zum Nachteil der Mitglieder auswirken.<sup>11</sup>

In einem Beitrag im "Kooperatören" nahm John Lundberg, Leiter des Verbandssekretariats, zu Rappaports Behauptungen kritisch Stellung. Eine niedrigere Rückvergütung bedeute im allgemeinen verschärfte Konkurrenz zwischen verschiedenen Wirtschaftsformen; sie würde zu verbesserten Leistungen führen, ebenso zu höherer Produktivität im Warenvertrieb, was für die gesamte Volkswirtschaft von Nutzen sein müsse. Praktizierte man das gleiche Preisniveau, behielt aber in den Genossenschaften das Rückvergütungsprinzip bei, während im privaten Einzelhandel keine Rabatte mehr gewährt würden, wäre dies ein Vorteil für die Mitglieder im Vergleich zu den Nichtmitgliedern - nämlich in Form der Rückvergütung. Lundberg teilte auch nicht die Ansicht Rappaports, die Rückvergütung sei das einzige Glied, das die genossenschaftliche Volksbewegung mit ihren Mitgliedern verbinde. Es sei durchaus denkbar, daß private Ladenketten einen allgemeinen Kaufrabatt einführten, der in technischer Hinsicht weitgehende Gleichheiten mit der genossenschaftlichen Rückvergütung aufzuweisen hätte. Ein derartiger Rabatt könnte z. B. unter der Bedingung gewährt werden, daß der Käufer den Betrag ganz oder zum Teil dazu verwendete, Aktien oder Obligationen des betreffenden Kettenunternehmens zu erwerben. Um von einer Volksbewegung reden zu können, meinte Lundberg, bedürfe man einer demokratischen Organisation, in der sich die Mitglieder direkt oder indirekt an den Beschlußprozessen beteiligten. Andererseits sei er, Lundberg, aber davon überzeugt, daß die Rückvergütung in irgendeiner Form eine Notwendigkeit für das Genossenschaftswesen sei, falls

dieses zukünftig als Volksbewegung fortbestehen und damit die Möglichkeit behalten wolle, neue Mitglieder zu werben und zu behalten.<sup>12</sup>

#### **8. KF-Untersuchung 1972: Rückvergütung und Kauftreue**

Auch die Bedeutung der Rückvergütung für die Kauftreue in den Konsumvereinen wurde Gegenstand von Untersuchungen. Zwei dieser Untersuchungen galten den Landesteilen Norrbotten (1967) und Jämtland (1968), während die dritte (April und Mai 1972) ganz Schweden umfaßte und das Verhalten der Konsumenten behandelte.

Die gesamtschwedische Untersuchung war ein Versuch, Relationen zwischen dem Verbraucherverhalten gegenüber der Höhe der Rückvergütung sowie den Angaben über erhaltene Rückvergütungsbeträge (einerseits) und der tatsächlichen Entwicklung der Kauftreue (andererseits) herauszufinden. Zwei Drittel der Befragten gaben an, daß die Rückvergütung für sie ein wesentlicher Grund war, im Konsum/Domus einzukaufen. In den beiden regional begrenzten Untersuchungen zeigte sich, daß Norrbotten auf dem Durchschnittsniveau Schwedens lag, Jämtland etwas höher. Man hatte also guten Grund, anzunehmen, daß ungefähr zwei Drittel der Mitglieder der Rückvergütung als Anlaß zur Kauftreue entscheidende Bedeutung beimaßen.

Die Landesuntersuchung ergab unter anderem, daß ein Viertel der Mitglieder beabsichtigte, seinen Anteil an ihren Gesamteinkäufen stark zu reduzieren, falls die Genossenschaft keine Rückvergütung mehr austeilte. Die beiden Regionaluntersuchungen ergaben in diesem Punkt, daß jedes fünfte Mitglied derartige Absichten hegte.

Etwas mehr als ein Viertel jener Mitglieder, die in den Jahren 1970 und 1971 eine geringere Rückvergütung herausbekamen, reduzierte laut eigener Angaben seine Einkäufe in kleinerem oder größerem Ausmaß. Andererseits ver-

mehrte nahezu ein Fünftel der von gesenkter Rückvergütung betroffenen Mitglieder ihren genossenschaftlichen Anteil an den Einkäufen.<sup>13</sup>

### **9. KF-Untersuchung 1980: Rückvergütung und Mitgliedschaft**

Die Bedeutung der Rückvergütung für die Mitglieder sowie für die von ihnen gewählten Vertrauensleute wurde auch in einer zentralen Untersuchung 1980 beachtet.

Als Hauptgründe für die Mitgliedschaft bzw. die Bereitschaft, Vertrauenaufträge anzunehmen, wurde angegeben, daß der Hauptteil der Mitglieder sich ihrer Genossenschaft immer dann am meisten verbunden fühlte, wenn sie die Quittungen abgaben, um ihre Rückvergütung zu erhalten. Dies galt auch für die Vertrauensleute, wenngleich in etwas geringerem Ausmaß.

Was die Zugehörigkeit zur Genossenschaft überhaupt betraf, wurde von den meisten Mitgliedern die Rückvergütung als Hauptmotiv angegeben, ihr folgten wirtschaftliche und ideologische Gesichtspunkte sowie der Wegabstand zum Laden. Die Vertrauensleute setzten ideologische Gründe auf den vordersten Platz, danach familienwirtschaftliche Aspekte und die Lage der Einkaufsquelle. Erst an vierter Stelle wurde die Rückvergütung genannt.<sup>14</sup>

### **10. Kooperatören 1983: Ein neuer Frühling für die Rückvergütung**

Die Rückvergütungspause war für viele Genossenschaften bedrückend, deshalb hofften viele Vereinsvorstände auf eine Änderung. Zu Beginn des Jahres 1983 wurde mitgeteilt, daß der Vorstand des Konsumvereins in Varberg der Jahresversammlung einen Vorschlag unterbreiten werde, wonach auf die Einkäufe des vergangenen Jahres Rückvergütung ausbezahlt werden solle; die Konsumentenvereinigung Bohuslän-Dal forderte ihre Mitglieder auf, die Kassenbestäti-

gungen für das laufende Jahr aufzubewahren. Natürlich fragte man sich nun, ob etwa eine allgemeine Wiedereinführung der Rückvergütung im Anzug sei, da sich zwei Vereine, die zu den 50 größten Schwedens gehörten, imstande sahen, eine solche zu gewähren.

In der Zeitschrift "Kooperatören" warnte aber deren Chefredakteur, Bengt Strömberg, vor zu weitgehenden Hoffnungen. Der Überschuß der Vereine war 1982 zwar doppelt so hoch wie im Jahr vorher und ökonomische Sanierungsmaßnahmen, eingesparte Kosten usw. hatten zu Verbesserungen geführt. Die Mehrzahl der Genossenschaften könnte also fortsetzen, ihre wirtschaftliche Stellung zu konsolidieren. Die letzten 70er und die ersten 80er Jahre hatten ja für viele Vereine eine Untergrabung ihrer Ökonomie bedeutet.

Strömberg riet, man solle mit der Rückvergütung noch warten. Es wäre besser, wenn die genannten zwei Genossenschaften die Gelegenheit dazu benutzen, sich mit ihren Mitgliedern über die Zusammenhänge zwischen Kauftreue, genossenschaftlicher Ökonomie und Rückvergütung auseinanderzusetzen. Das gebe auch den Mitgliedern die Möglichkeit, konkret zu zeigen, was ihre Gemeinschaft mit dem Konsumverein bedeute.<sup>15</sup>

#### **11. Umorganisation des KF 1987: Wiederkehr der Rückvergütung**

Nach der Organisationsveränderung der Geschäftstätigkeit des KF, die im Herbst 1987 beginnen wird und sich sowohl im KF, als auch in den Konsumvereinen auswirken dürfte, wird man fortfahren, den Richtlinien der genossenschaftlichen Ideologie zu folgen. Es wird auch erklärt, daß man in jenen Vereinen, die zur Zeit eine Pause in der Rückvergütung eingeschaltet haben, diese wieder einzuführen versuchen und in der Gesamtbewegung zur Regel erheben soll.<sup>16</sup>

## **D. DER UMFANG DER RÜCKVERGÜTUNG**

### **1. Die Höhe der Rückvergütung in absoluten und relativen Zahlen**

Die Rückvergütung der Konsumgenossenschaften erwies sich als ansehnlich. Insgesamt wurden nämlich während der 60er Jahre nicht weniger als 1,5 Milliarden Kronen, 1,6 Milliarden in den 70er und 0,6 in der ersten Hälfte der 80er Jahre vergütet. Dazu kamen noch 313 Millionen Kronen als Anteilzinsen für die genannte Periode.

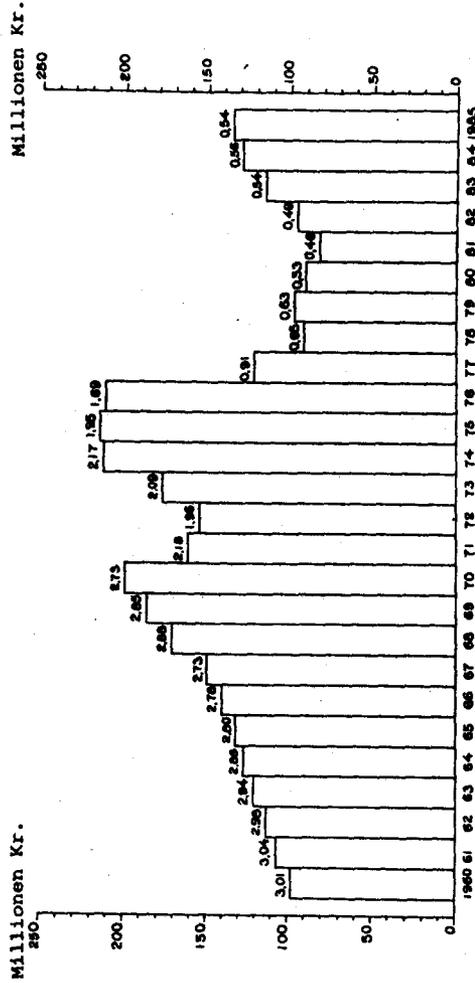
Während der 60er Jahre stieg die jährliche Rückvergütung von 98 auf 187 Millionen Kronen an. Nach den Rückgängen der Jahre 1971 bis 1973 erreichte der Wiederanstieg seine Höhepunkte in den Jahren 1975 und 1976 mit den Rückvergütungssummen 215 bzw. 212 Millionen Kronen. Darauf folgte ein kräftiger Rückgang. Dieser Trend setzte sich fort und erreichte seinen Tiefstand im Jahr 1981 mit 83 Millionen. Danach fing aber die Rückvergütung wieder an zu steigen und betrug im Jahr 1985 135 Millionen Kronen.

Ein anderes, besseres Maß erhält man, wenn man die Rückvergütung zum Nettoverkauf in Relation setzt. Dabei zeigt sich, daß die relative Rückvergütung von 3,1 % im Jahr 1960 auf 0,91 % im Jahr 1977 gesunken ist, um schließlich im Jahr 1985 nur noch 0,54 % zu betragen. Eben die Jahre bis 1977 hatten für viele Genossenschaften einen Wendepunkt in der Entwicklung der Rückvergütung bedeutet.

In bezug auf die Verteilung der Rückvergütung nach unterschiedlichen Prozentsätzen in den einzelnen Konsumvereinen sei genannt, daß zu Beginn der 60er Jahre nur 0,5 % der Vereine Rückvergütung unter dem 3 %-Niveau gewährten, hingegen mehr als ein Fünftel zwischen 3 und 5 %. Beinahe 8 % der Genossenschaften verteilten mehr als 5 %.

In der Mitte des Dezenniums betrug die Rückvergütung in nahezu jeder zwan-

**Diagramm 1: Die jährliche Rückvergütung der Konsumvereine - in Millionen Kronen sowie in Relation zu den Nettoverkaufssummen 1960 bis 1985**



Quellen: Jahresberichte des KF

Anmerkung: Die Rückvergütung ist an den geltenden Einzelhandelspreisen gemessen; mit "Nettoverkauf" ist der Verkauf exklusiver Warensteuer gemeint.

zigsten Genossenschaft weniger als 3 %, während jede hundertste sie ganz stoppte. Weniger Vereine als früher teilten nun zwischen 3 und 5 % aus, die Gruppe mit mehr als 5 % Rückvergütung wurde etwas größer.

Im Jahr 1970 war die Anzahl der Vereine ohne Rückvergütung nahe an 5 % herangekommen; gleichzeitig wuchs die Gruppe jener, deren Rückvergütung sich zwischen 0 und 3 % hielt. Nur etwas mehr als die Hälfte sämtlicher Vereine teilte im genannten Jahr zwischen 3 und 5 % aus. Der relative Anteil jener Genossenschaften, die mehr als 5 % rückvergüteten, ging wieder etwas zurück.

Im Jahr 1975 erfuhren die Prozentsätze der Rückvergütung eine gleichmäßigere Verbreitung über die Vereine. Mehr als deren Hälfte gab jetzt weniger als 3% und etwa 15 % hörten mit der Rückvergütung ganz auf. Etwas weniger als ein Viertel gewährte immer noch zwischen 3 und 5 %, während 8 % der Genossenschaften weiterhin mehr als 5 % austeilten.

Zu Beginn der 80er Jahre setzte die Tendenz zur Senkung der Rückvergütung weiter fort. Beinahe die Hälfte aller Vereine hörten mit deren Auszahlung auf. Jede vierte Genossenschaft gab nur weniger als 3 % und nur ein Siebentel teilte mehr als 3 % aus.

Am Ende der Periode war bei einer Majorität der Konsumvereine eine Rückvergütungspause eingetreten. Ungefähr ein Viertel teilte eine Rückvergütung von weniger als 3 % aus und bloß ein Siebentel hielt sich darüber.<sup>17</sup>

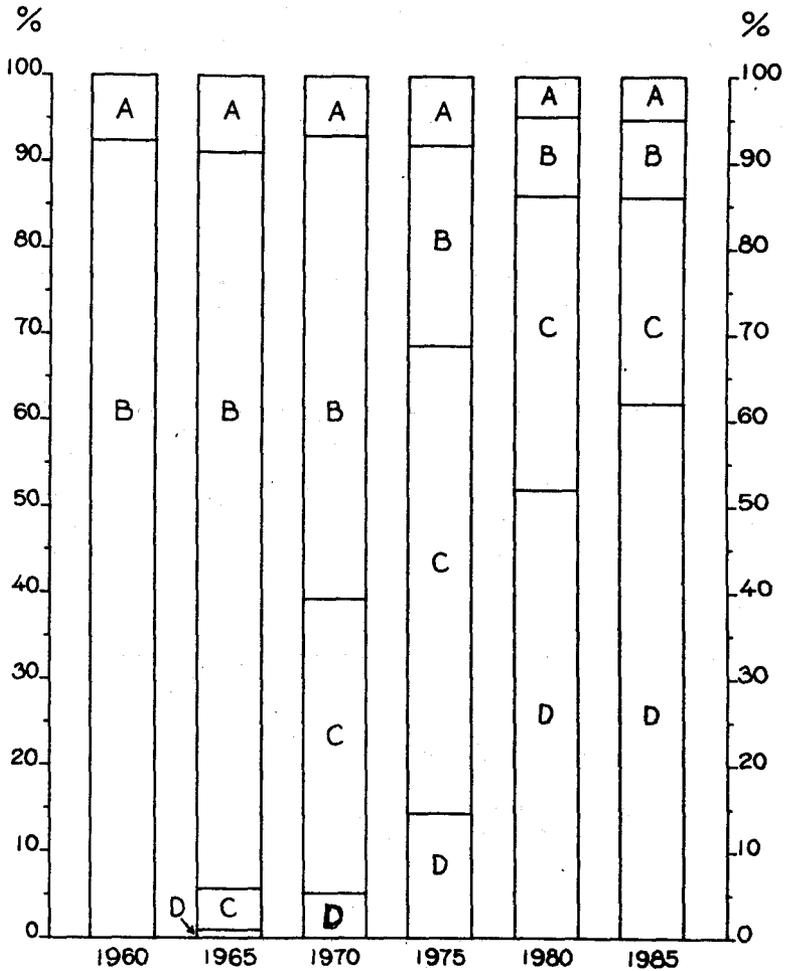
## **2. Rückvergütung und Kapitalbildung**

Während der 60er Jahre war der gesamte Nettoüberschuß der Konsumvereine zufriedenstellend und betrug einige Jahre hindurch mehr als 4 % der totalen Verkaufssumme. Demgemäß gewährten die Vereine auch eine verhältnismäßig hohe Rückvergütung. Später verminderten sich die Überschüsse auf drastische

**Diagramm 2: Gruppenweise Verteilung der Rückvergütung auf die Genossenschaften sowie die Prozentsätze für die Jahre 1960, 1965, 1970, 1975, 1980 und 1985**

Relative Anzahl der Konsumvereine  
in den Rückvergütungsgruppen

A = mehr als 5 %  
B = 3 - 5 %  
C = 0 - 3 %  
D = 0 %



Quellen: Jahresberichte des KF; Kooperatoren

Anmerkung: Im Jahr 1960 umfaßte die Gruppe C 0,4 % der Konsumvereine

Weise und ab 1977 betragen sie zumeist weniger als 1 % des Verkaufs. Ihr niedrigster Wert wurde 1985 verzeichnet. Die stark absinkende Rückvergütung spiegelte deutlich die verschlechterten ökonomischen Resultate wider.\*

Die Entwicklung der Rückvergütung stand auch in engem Zusammenhang mit der Kapitalbildung sowie der Solidität der Genossenschaften. In den 60er Jahren, als die Rückvergütung hoch war, betrug die Solidität ungefähr 40 %. Während der folgenden Periode fiel die Solidität stark ab und kam während der ersten Hälfte der 80er Jahre auf ca. 26 % zu liegen. Die Rückvergütung wurde geringer und folgte somit einem gleichartigen Trend.<sup>17</sup>

**Tabelle 1: Solidität und Rückvergütung der Konsumgenossenschaften in den Jahren 1960, 1965, 1970, 1975, 1980 und 1985**

	1960	1965	1970	1975	1980	1985
Solidität	48	41	38	35	26	27
Rückvergütung in % des Netto- verkaufs	3,01	2,8	2,73	1,95	0,53	0,54

Quellen: Jahresberichte des KF

Anmerkung: "Solidität" ist als prozentueller Anteil des Eigenkapitals am arbeitenden Kapital gemeint.

---

\* Unter dem Nettoüberschuß wird hier das Resultat vor der Verrechnung extraordinärer Posten verstanden.

### **3. Rückvergütung und Mitgliedschaft**

*In Anbetracht der Entwicklung auf dem Gebiet der Mitgliederzahl kann man kaum von einem verminderten Interesse der Konsumenten am Genossenschaftswesen reden. Während der Periode 1960 bis 1985 stieg die Anzahl der Mitglieder von 1,2 auf beinahe 2 Millionen, d. h. um mehr als 70 % an. Der Zuwachs während der 60er Jahre brachte 384.000 neue Mitglieder, in den 70er Jahren weitere 351.000 und während der ersten Hälfte der 80er Jahre schließlich 86.000.*

*Immerhin liegen Gründe vor, eventuellen Zusammenhängen zwischen den Tendenzen der Rückvergütung und denen der Mitgliederanzahl nachzuspüren. Bis zum Jahr 1977 lag die durchschnittliche Rückvergütung auf einem hohen Niveau. Auch den Zuwachs an Mitgliedern kann man als gut oder fallweise sehr gut bezeichnen. Dies gilt besonders für die späten 60er sowie die ersten 70er Jahre; damals war die Anzahl der Neubetriebe stark ansteigend.*

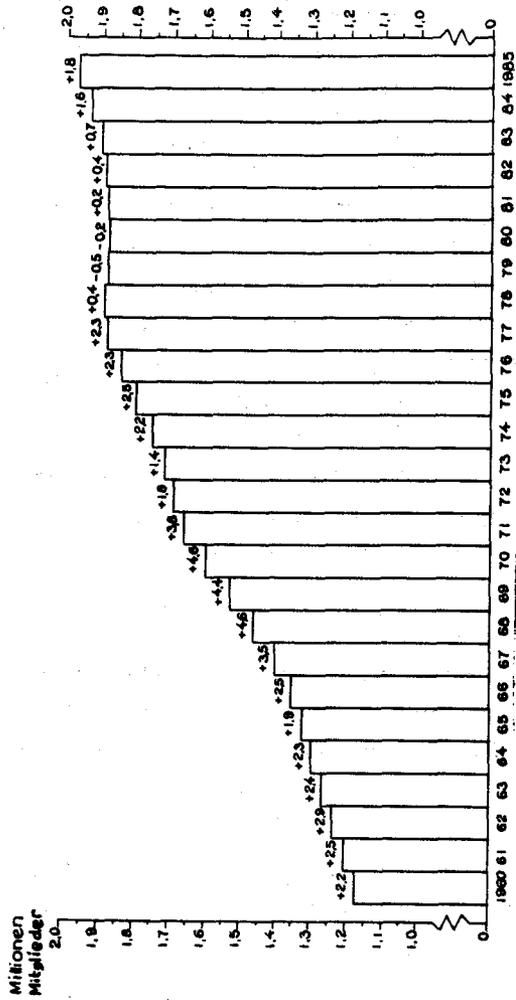
*Im Jahr 1971 begann die Rückvergütung zu sinken und sogleich verminderte sich der Zuwachs an Mitgliedern. Während der nachfolgenden Jahre behielt die Rückvergütung so ziemlich das gleiche Niveau - da stagnierte auch der Zuwachs an Mitgliedern.*

*1977 wurde die Rückvergütung weiter gesenkt. Die Konsumgenossenschaften in Stockholm und im Raum Göteborg (Konsum West) schalteten eine Rückvergütungspause ein. Im folgenden Jahr wuchs der Mitgliederstand nur um 0,4 % an.*

*Im Verlauf der Jahre, die nun folgten, erreichte die Rückvergütung ihren tiefsten Punkt während der Nachkriegszeit, und die Anzahl der Mitglieder verringerte sich um etw 2.000.*

*Die Jahre 1983, 1984 und 1985 brachten einen freilich recht unbedeutenden Anstieg der Rückvergütung. Immerhin begann auch die Anzahl der Mitglieder*

**Diagramm 3: Die Entwicklung der Mitgliederanzahl in den Konsumvereinen während der Jahre 1960 - 1985 sowie die jährliche prozentuelle Veränderung**



Quellen: Jahresberichte des KF

wieder zu steigen. Im letztgenannten Jahr betrug der Zuwachs 1,8 %, dies war der größte Anstieg seit 1977.<sup>17</sup>

## E. ZUSAMMENFASSUNG

Aus dem Aufsatz dürfte hervorgehen, daß die Rückvergütung zu den zentralen Fragen der Genossenschaftsbewegung gehört, nicht zuletzt, weil sie mit so wichtigen Teilgebieten verflochten wird, wie genossenschaftliche Ideologie, Demokratie, Preispolitik, Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsformen, Kapitalbildung, Mitgliederwerbung, Ansehen der Bewegung und andere mehr.

Die große Bedeutung der Rückvergütung zeigt sich auch darin, daß sie von den Mitgliedern als Hauptgrund für deren Beitritt zum Konsum genannt und auch von den Vertrauensleuten zu den wichtigsten Faktoren gezählt wird. Freilich hatten die letzteren die Ideologie an die Spitze gestellt. Überdies hat sich die Rückvergütung auch als bedeutungsvoll für die Kauftreue der Mitglieder erwiesen.

In herkömmlicher Weise gewährten die Genossenschaften recht hohe Rückvergütungen, was von den Mitgliedern sehr geschätzt wurde. Allmählich mußte man sich aber daran gewöhnen, daß der Überschuß doch mehr ist als bare Rückvergütung; es ist auch ein notwendiges Mittel zur Kapitalbildung sowie eine Voraussetzung für aktive Preispolitik. Hauptanlässe zur Überprüfung waren unter anderem die immer härter werdende Konkurrenz seitens außenstehender Unternehmen, vor allem der ICA-Organisation und der Fachhandelsketten; später kamen - indirekt - noch die krisenhafte schwedische Staatsökonomie dazu, sowie - eher direkt - die Entwicklung der wirtschaftlichen Ergebnisse innerhalb der Genossenschaften.

In der Bewegung waren sowohl die Mitglieder als auch die Vereinsleitungen

sehr an die traditionelle Rückvergütung gebunden. Die Führung des KF, besonders Harry Hjalmarson, fanden sich vor eine harte Aufgabe gestellt, als es galt, die Genossenschaften dazu zu bewegen, ihre Rückvergütungspolitik zu überprüfen. Dies betraf vor allem jene schwachen Vereinsleitungen, die nicht den Mut besaßen, eine Verminderung der Rückvergütung oder deren Unterbrechung vorzuschlagen und die deshalb andere wichtige Aufgaben, zum Beispiel den Aufbau des Eigenkapitals sowie die Rücklagen für künftige Zwecke vernachlässigten.

Die Summe der Rückvergütungen war beträchtlich. Insgesamt wurden während der 60er Jahre nicht weniger als 1,6 Milliarden Kronen an Rückvergütung und Anteilszinsen ausgeteilt. Im folgenden Jahrzehnt waren es 1,8 Milliarden Kronen, während der ersten Hälfte der 80er Jahre 0,7 Milliarden Kronen.

Betrachtet man die Rückvergütung im Verhältnis zum Nettoverkauf, bietet sich ein anderes Bild. Die relative Rückvergütung ging nämlich von 3 % im Jahr 1960 auf 0,9 % im Jahr 1977 zurück – in das der Wendepunkt des Trends betreffs der Rückvergütung in der Mehrzahl der Konsumvereine fiel – bis auf 0,5 % im Jahr 1985. Auch die Veränderung der Rückvergütungsstruktur spricht Bände: Im Jahr 1960 gewährten nahezu alle Vereine 3 % oder mehr als Rückvergütung; im Jahr 1985 waren es nur mehr ein Siebentel.

Der Niedergang der relativen Rückvergütung steht in offenbarem Zusammenhang mit der schwedischen Gesamtwirtschaft: Bis zur Mitte der 70er Jahre war die Entwicklung günstig, danach stagnierte die Wirtschaftslage und Krisenzeichen wurden sichtbar. Dies spiegelt sich auch in einer verschlechterten, wengleich nicht eben schwachen Kapitalbildung der Vereine wider: Die Solidarität sank von 48 auf 27 %.

Die Anzahl der Mitglieder wurde nur vorübergehend von den Senkungen der Rückvergütung beeinflusst. Während im Jahr 1960 1,2 Millionen Mitglieder den Genossenschaften angeschlossen waren, waren es 1985 nicht weniger als 1,9

Millionen - also ein 70 %iger Zuwachs. Nettorückgänge trafen nur 1979 und 1980 ein, hauptsächlich als Folge der Rückvergütungspause.

Die große Schar der Mitglieder, deren Anzahl über 1,9 Millionen erreichte und oft aus ganzen Familien bestand, stellten einen bedeutenden Teil der schwedischen Bevölkerung dar; darum wurde es immer schwerer, neue Mitglieder zu werben. Der Zuwachs der Mitglieder darf aber nicht zum Selbstzweck werden. Es ist wichtiger, daß die bereits angeschlossenen Mitglieder die Vorteile ihrer Genossenschaft besser nutzen, die genossenschaftliche Wirtschaftsform fördern und Voraussetzungen für bessere ökonomische Ergebnisse und damit auch für angemessene Rückvergütungen schaffen. Aus ideologischer Sicht erscheint es wünschenswert, daß eine Rückvergütung, sei sie hoch oder niedrig, wieder genossenschaftliches Allgemeingut wird, denn sie ist der Faktor, der das besondere Gepräge des Genossenschaftswesens im Vergleich zur Privatwirtschaft am deutlichsten markiert.

Welch hohen Wert man innerhalb der schwedischen Konsumgenossenschaftsbewegung auf die Rückvergütung legt, geht wohl am besten aus der Tatsache hervor, daß man im Zusammenhang mit den organisatorischen Veränderungen der Geschäftstätigkeit des KF im Herbst 1987 die Wiedereinführung der Rückvergütung in allen Genossenschaften als ein wichtiges Ziel gesetzt hat.

#### **Refunds - "Source of Joy and Problems" in the Swedish Consumer Cooperative Movement**

The refund system has always been a matter of vital importance within the Consumer Co-operation during its entire history. The system is linked to such important fields as co-operative ideology and democracy, price policy, funding of participation capital, growth in number of members and general good-will of the movement.

In Sweden the refund system has been the most important reason for the members associating with the Coop movement. Moreover, the system had a great importance for the members being loyal customers of their Coop society.

Traditionally, the Swedish Coop movement had kept a comparatively high level of refund. However, gradually members had to get accustomed to the fact that surpluses did not mean refund only but also a necessary source of creating participation capital and a possibility of establishing an active price policy. The reason for a reconsideration was the ever increasing competition and later on also indirectly the crisislike Swedish economy and more directly the deteriorated development of the results of the Coop societies.

The accumulated refunds run up to considerable amounts. During the 1960's not less than 1.600 million Sw.kr. were disbursed in shape of refunds and interests from participation capital. The corresponding amounts during the 1970's came to 1.800 million Sw.kr. and during the half of the 1980's to 700 million Sw.kr..

Refunds in relation to sales excluding value-added tax will give a different picture. The relative refund decreased from 3 % in 1960 to 0,9 % in 1977, when there was a general change in trend in respect of refunds for the majority of the Coop societies and the decrease continued down to 0,5 % in 1985. The change in the structure of the refunds is also interesting. In 1960 almost all of the societies granted a refund of 3 % more, while only 14 % of them reached the same level in 1985.

The decrease in the relative refunds is obviously linked to the Swedish economy. Towards the middle of the 1970's there was a favourable development but after that the economy stagnated and became critical. It also reflects the deteriorated but not poor increase in participation capital. The participation capital together with funds decreased from 48 to 27 % of the balance-sheet total.

*The number of members was only temporarily influenced by the decrease in refunds. The membership grew from 1,2 million in 1960 to 1,9 million in 1985 or by not less than 70 %.*

*A great number of members also consists of households with several persons. Therefore, it is difficult to increase the membership further. However, it is very important to convince the members to use their Coop societies better and to join in the co-operative organisation. Thereby conditions precedent for good financial results will be created and thus also for refunds. For ideological reasons refunds ought to be re-introduced as it is the most important characteristic of the co-operative movement when compared to private enterprises.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- 1 Kylebäck, H.: *Die Konsumgenossenschaftsbewegung im Wandel der Struktur, Teil 1: 1946 - 1960, hrsg. 1983.*
- 2 Kylebäck, H.: *Die Konsumgenossenschaftsbewegung ..., Teil 2: 1960 - 1985 (Manus).*
- 3 *Das konsumgenossenschaftliche Handlungsprogramm, angenommen vom Verbandstag des KF 1978.*
- 4 Stolpe, H.: *Die genossenschaftlichen Grundsätze in Umbildung?, 1969.*
- 5 Stolpe, H.: *Verbraucher- und Produzentgenossenschaften - gehören sie der gleichen Bewegung an?, 1976.*
- 6 Stolpe, H.: *Die Rückvergütung und die neue Konkurrenzlage, Kooperatören 1962.*
- 7 Blomén, P.: *Rückvergütung oder nicht? Kooperatören 1963; Blomén, P.: Durchbruch, 1981.*
- 8 *Vom 65. Verbandstag des Kooperativa förbundet: Differenzierte Rückvergütung, in: Kooperatören, 1964.*
- 9 *Protokolle des Aufsichtsrates.*
- 10 Hjalmarson, H.: *Preispolitik und Rückvergütung, Kooperatören 1965.*
- 11 Rappaport, L.: *Rückvergütung und anderes, Kooperatören 1965.*
- 12 Lundberg, J.: *Rückvergütung und anderes, Kooperatören 1965.*
- 13 *KF-Untersuchung 1972: Die Entwicklung der Rückvergütung im Konsum/ Domus.*
- 14 *KF-Untersuchung 1980: Mitglieder, Vertrauensleute und Angestellte im Konsum.*
- 15 Strömberg, B.: *Rückvergütung - gewiss. Zunächst aber - Konsolidierung, Kooperatören 1983.*
- 16 Andersson, C.: *Wieder Rückvergütung im KF, in: Göteborgs-Posten vom 10.09.1987.*
- 17 *Jahresberichte des KF.*



GLIEDERUNG:

- A. DER HOCHSCHULUNTERRICHT AUF DEM GEBIET DES GENOSSENSCHAFTSWESENS IN FINNLAND VOR DER GRÜNDUNG DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN DER UNIVERSITÄT HELSINKI
- B. DIE GRÜNDUNG EINES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN DER UNIVERSITÄT HELSINKI UND SEINE EINORDNUNG IN DIE ORGANISATION DER UNIVERSITÄT
- C. DIE ENTWICKLUNG DES UNTERRICHTS IN GENOSSENSCHAFTSTHEORIE
- D. DIE SONSTIGE TÄTIGKEIT DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
- E. DIE GENOSSENSCHAFTSBEWEGUNG IN FINNLAND UND DIE ENTWICKLUNG DER GENOSSENSCHAFTSFORSCHUNG

**DER HOCHSCHULUNTERRICHT UND DIE FORSCHUNG  
AUF DEM GEBIET DES GENOSSENSCHAFTSWESENS IN FINNLAND**

*Professor Dr. Vesa Laakkonen*

**A. DER HOCHSCHULUNTERRICHT AUF DEM GEBIET DES GENOSSENSCHAFTSWESENS IN FINNLAND VOR DER GRÜNDUNG DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN DER UNIVERSITÄT HELSINKI**

*Professor Hannes Gebhard wird allgemein als Förderer des Genossenschaftswesens in Finnland, sogar als Vater der genossenschaftlichen Bewegung des Landes angesehen. Er war an der Universität Helsinki als Beamter und Dozent tätig. Sein Unterrichtsgebiet war Volkswirtschaftslehre und Statistik der Landwirtschaft. Es gibt keine genauen Angaben über seine Vorlesungen und deren Themen, aber es ist anzunehmen, daß er sich mit der wirtschaftlichen Zusammenarbeit der Bevölkerung auf dem Lande, vor allem mit dem Genossenschaftswesen befaßte.*

*Nach seiner Ansicht war das Genossenschaftswesen ein so weites und vielgestaltiges Gebiet, daß ein Lehrer allein es unmöglich beherrschen konnte. So stellte er bereits in den 20er Jahren dieses Jahrhunderts fest, daß zwei Vortragende in diesem Fach an der Universität Helsinki nötig seien: einer für das Genossenschaftswesen für Landwirte und ein weiterer für das Genossenschaftswesen der Konsumenten. Die finanzielle Grundlage für eine Lehrtätigkeit dieser Art war jedoch nicht vorhanden. Der Staat vertrat die Ansicht, die genossenschaftlichen Organisationen sollten die Kosten des Unterrichts tragen. Die genossenschaftlichen Organisationen jedoch meinten, alle Lehrtätigkeit an der Universität Helsinki habe auf Staatskosten zu erfolgen.*

Erst Ende der 20er Jahre, als eine private Volkshochschule, später Sozialhochschule genannt, gegründet wurde, kam der Stein ins Rollen. Aktien des Garantiefonds der Hochschule wurden auch von finnischen Großgenossenschaften und genossenschaftlichen Zentralorganisationen gezeichnet. Sie stellten jedoch die Bedingung, daß an der Hochschule Genossenschaftstheorie unterrichtet werden sollte. Dem wurde entsprochen, und in den 30er Jahren war es möglich, an der Hochschule die Cand.rer.pol.-Prüfung mit Genossenschaftswesen im Hauptfach abzulegen.

Als die Tätigkeit an Universitäten und Hochschulen in Finnland wegen des Zweiten Weltkrieges unterbrochen wurde, wurde auch der Unterricht in Genossenschaftswesen an der Sozialhochschule eingestellt. Nach dem Krieg wurde Dr. V. J. Sukselainen zum Professor der Volkswirtschaftslehre an der Hochschule ernannt. Er hatte 1939 seine Doktordisputation über ein genossenschaftliches Thema gehalten und kannte das Genossenschaftswesen sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht. Professor Sukselainen unterrichtete aber nur kurz an der Sozialhochschule. Er wurde Reichstagsabgeordneter und Minister und in den 50er Jahren Generaldirektor der Sozialversicherung. Der Unterricht in Genossenschaftswesen an der Sozialhochschule entfiel mangels eines Nachfolgers.

Schon in den 30er Jahren wurde zwischen den genossenschaftlichen Organisationen, insbesondere der Pellervo-Gesellschaft, und der Universität Helsinki über den Unterricht in Genossenschaftswesen an der Universität Helsinki verhandelt. Das Ziel war offenkundig eine Professur der Betriebswirtschaftslehre. Die Verhandlungen waren bereits weit fortgeschritten, als 1939 der Krieg ausbrach und alle Pläne vorerst begraben werden mußten. Ein Hindernis war nach wie vor, daß der Staat daran festhielt, die genossenschaftlichen Organisationen sollten alle Kosten der Lehrtätigkeit tragen.

Nach dem Kriege wurden die Verhandlungen wieder aufgenommen. Die genossenschaftlichen Organisationen verfochten nicht mehr die Gründung einer Professur, sondern plädierten für einen Unterricht auf elementarer Stufe an der

Universität Helsinki. Zu Beginn der 50er Jahre wurde in der land- und forstwissenschaftlichen Fakultät mit sogenannten Kursgebühremitteln jedes zweite Semester ein Kursus in Genossenschaftswesen veranstaltet, der für die Studenten fakultativ war.

## **B. DIE GRÜNDUNG EINES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN DER UNIVERSITÄT HELSINKI UND SEINE EINORDNUNG IN DIE ORGANISATION DER UNIVERSITÄT**

Das Zentralorgan des genossenschaftlichen Einzelhandels, die Zentralgenossenschaft der Genossenschaften in Finnland, veranstaltete in den 50er Jahren mehrere Seminare und Konferenzen für Vertreter von Hochschulen und genossenschaftlichen Organisationen, die sich mit an Hochschulen zu erteilendem Unterricht in Genossenschaftswesen befaßten. An diesen Veranstaltungen nahmen auch Vertreter von Universitäten in der Bundesrepublik Deutschland teil.

Im Zusammenhang mit einem dieser Seminare stellte der damalige Rektor der Universität Helsinki fest, daß es möglich sei, ein spezielles Institut für Genossenschaftswesen zu gründen, falls die genossenschaftlichen Organisationen bereit wären, die Kosten zu übernehmen. Sie erklärten sich dazu bereit, und 1956 wurde eine Forschungsstiftung des Genossenschaftswesens gegründet, um die Tätigkeit des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Helsinki finanziell zu unterstützen. Später schloß sich dieser Stiftung auch die Zentralorganisation der schwedischsprachigen genossenschaftlichen Organisationen an. Die Stiftung wurde 1957 in das Stiftungsregister eingetragen, und das Institut für Genossenschaftswesen wurde im gleichen Jahr gegründet.

Die Universität Helsinki stellte dem Institut Räume und ihren Namen zur Verfügung. Die genossenschaftlichen Organisationen verpflichteten sich, sowohl die Gehälter des Personals als auch die Forschungskosten zu tragen. Das In-

stitut begann seine Tätigkeit mit einem Forschungsassistenten und einem Bürogehilfen. Das Institut wurde administrativ in die staatswissenschaftliche Fakultät eingeordnet als Bestandteil der Volkswirtschaftslehre. Institutsleiter war anfangs der Leiter des Instituts für Volkswirtschaftslehre. Später wurde das Institut ein Teil des Instituts für Sozialpolitik, und als Leiter wurde Professor Heikki Waris und als Assistent der Verfasser dieses Aufsatzes berufen.

Die finnischen Genossenschaftsorganisationen hielten es seinerzeit für angebracht, daß das Institut in Verbindung mit dem Unterricht in Volkswirtschaftslehre stand. Die Diskussion, die in der Staatswissenschaftlichen Fakultät geführt wurde, ergab jedoch, daß genossenschaftlicher Unterricht und genossenschaftliche Forschung mit dem Lehrfach Sozialpolitik verbunden werden sollte. Die Begründung war, daß die internationale Arbeitsorganisation das Genossenschaftswesen immer als einen Teil der Sozialpolitik betrachtet hat, denn mit seiner Hilfe sollen Menschen - Mitglieder von Genossenschaften - einen besseren Lebensstandard erreichen. An verschiedenen Universitäten wurde der Unterricht in Genossenschaftswesen mit verschiedenen Fächern, beispielsweise Rechtswissenschaft, Volkswirtschaftslehre, Sozialwissenschaft, Geschichtswissenschaft und Agrarwissenschaft in Zusammenhang gebracht; an einigen Hochschulen wurde Genossenschaftswesen als selbständiges Lehrfach unterrichtet.

### C. DIE ENTWICKLUNG DES UNTERRICHTS IN GENOSSENSCHAFTSTHEORIE

Anfangs war der Unterricht in Genossenschaftstheorie für Studenten der land- und forstwissenschaftlichen und der staatswissenschaftlichen Fakultät getrennt, später wurde der Unterricht vereinheitlicht. In der staatswissenschaftlichen Fakultät wurden außerdem Seminare veranstaltet, bei denen die Studenten über ihre eigenen Forschungsarbeiten referieren. Vorschläge für Forschungsprojekte kamen auch von der Genossenschaftsbewegung.

Unterricht in Genossenschaftstheorie erhielten während der vergangenen dreißig Jahre mehr als 2.000 Studenten.

Die finnischen Genossenschaftsorganisationen gaben 1966 dem Staat Mittel für die Gründung einer Professur der Sozialpolitik, speziell der Genossenschaftstheorie. Der Verfasser dieses Aufsatzes war bis 1966 als Institutsassistent für Genossenschaftswesen tätig und erhielt dann diese Professur. 1978 machten die genossenschaftlichen Organisationen eine Schenkung an die Universität Helsinki für die Gründung eines Lektorats in Genossenschaftstheorie. Die Forschungstiftung für Genossenschaftswesen wurde aufgelöst und die Mittel für die Gründungs- und Folgekosten des Lektorats verwendet. Dadurch wurde der Unterricht in Genossenschaftswesen vielseitiger und festigte seine Stellung in der Universität Helsinki. Zum Lektor der Genossenschaftstheorie wurde am 1. August 1978 Dr.rer.pol.Tapani Köppä ernannt.

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit wurde 1980 der beratende Ausschuß des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Helsinki gegründet. In diesen Ausschuß wurde je ein Vertreter der Pellervo-Gesellschaft, des Zentralverbandes der Konsumgenossenschaften, des schwedischen Genossenschaftsverbandes in Finnland sowie des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Helsinki gewählt. Die Aufgabe des Ausschusses bestand darin, als Bindeglied zwischen dem Institut für Genossenschaftswesen der Universität Helsinki und den in Finnland tätigen Genossenschaften und deren Zentrallorganisationen zu wirken und die Zusammenarbeit bei der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung und Lehre zu verbessern. Der Ausschuß sollte die Leitung des Instituts für Genossenschaftswesen bei der Planung und Förderung der Institutstätigkeit unterstützen. Die Rolle des Ausschusses war jedoch während der letzten Jahre nur formeller Art. Das Institut beschaffte sich seine finanziellen Mittel und Forschungsobjekte selbst, und die genossenschaftlichen Organisationen konzentrierten sich in erster Linie auf ihre eigenen Marktforschungen.

#### D. DIE SONSTIGE TÄTIGKEIT DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTS- WESEN

Das Institut für Genossenschaftswesen wurde seinerzeit als Institution für genossenschaftlichen Unterricht und genossenschaftliche Forschung gegründet. Daneben standen - und stehen fortlaufend - eine Reihe anderer Aufgaben. Ein wichtiger Tätigkeitsbereich ist die internationale Zusammenarbeit. Das Institut steht seit langem mit wissenschaftlichen Instituten verschiedener Universitäten in Verbindung. Als wichtiges Forum der Zusammenarbeit ist die Arbeitsgemeinschaft für Genossenschaftswissenschaftliche Institute (AGI) zu nennen, deren korrespondierendes Mitglied sowohl das Institut als auch der Institutsleiter sind. Die AGI führt regelmäßig an verschiedenen Universitäten wissenschaftliche Tagungen durch, bei denen auch über Untersuchungen, die an der Universität Helsinki durchgeführt wurden, referiert wurde. Das Institut war außerdem mehrere Jahre an der Arbeitsgruppe der Forschungs- und Planungsgruppe des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) beteiligt. Diese Gruppe traf sich jährlich in verschiedenen Ländern zu Konferenzen, auf denen beinahe jedes Jahr die am Institut betriebene Forschungstätigkeit vorgestellt wurde.

Im Laufe der Jahre waren zahlreiche Genossenschaftswissenschaftler und in der Praxis des Genossenschaftswesens tätige Personen Gäste des Instituts. Das trug dazu bei, die genossenschaftliche Forschung und die Genossenschaften Finnlands bekannt zu machen. In umgekehrter Richtung hat das Institut im Rahmen seiner Möglichkeiten in anderen Ländern durchgeführte, das Genossenschaftswesen betreffende Untersuchungen und Lehrbücher des Genossenschaftswesens den finnischen Lesern in finnischer Fassung zugänglich zu machen.

Außerdem beteiligt sich das Institut an der wachsenden internationalen Forschungszusammenarbeit. Die langfristige Forschungszusammenarbeit fand zwischen den skandinavischen Ländern statt. Der Nordische Rat unterstützte das

nordische Landwirtschafts-genossenschafts-Forschungsprojekt finanziell. Die Arbeit wurde in Form von Teilprojekten seit 1979 ausgeführt. Der Schlußbericht der letzten Phase dieses Forschungsprojektes soll in den ersten Monaten des Jahres 1988 erscheinen. Das Thema des Schlußberichtes ist "Konkurrenz, Solidarität und Zusammenarbeit im Genossenschaftswesen".

Das Institut steht auch mit einigen Instituten für Genossenschaftswesen in der Bundesrepublik Deutschland und Österreich in Zusammenarbeit. Obwohl das Genossenschaftswesen sowohl im Zeitablauf als auch in verschiedenen Ländern unterschiedlich ist, weckt eine internationale Zusammenarbeit auf jeden Fall Interesse und ergibt neue Impulse. Privatdozent Dr.rer.pol. Dr.rer.soc.oec. Juhani Laurinkari ist als Wissenschaftler seit 1982 in Mitteleuropa tätig. Gleichzeitig war er auch an einheimischen Forschungen (sogenannten beauftragten Untersuchungen) beteiligt.

Lektor Tapani Köppä war während der Jahre 1984 - 1987 vom Institut beurlaubt. Einerseits wirkte er als Forschungsleiter an der Forschungs- und Schulungszentrale der Universität Helsinki in Lahti, andererseits arbeitete er an einer Untersuchung über die Lebensfähigkeit der Provinz mit Hilfe eines von der Akademie Finnlands bewilligten Stipendiums.

Der langgehegte Wunsch der Mitarbeiter des Instituts ist es, ein Lehrbuch bzw. Lehrbücher des Genossenschaftswesens zu veröffentlichen. Da Institut hat einen Proband "Genossenschaftswesen als Form der wirtschaftlichen Zusammenarbeit" (Laakkonen-Laurinkari 1985) veröffentlicht. Dieses Werk ist inzwischen vergriffen. Eine überarbeitete und erweiterte Neuauflage ist in Vorbereitung. Zum Gebiet der internationalen Zusammenarbeit zählen auch die Artikelsammlungen, die das Institut 1986 herausgegeben hat. Eine dieser Veröffentlichungen, "Die Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart", erscheint in der Bundesrepublik Deutschland bereits in der 2. Auflage und wird an einigen Universitäten als Lehrbuch verwendet.

Zur internationalen Zusammenarbeit zählt auch die Tätigkeit des Instituts, die

sich auf Gastvorlesungen führender Wissenschaftler aus verschiedenen Ländern an der Universität Helsinki richtet. Das Institut veröffentlicht diese Vorlesungen in ihrer Publikationsserie.

Außer dem herkömmlichen Universitätsunterricht bietet das Institut in regelmäßigen Abständen Fortbildungsseminare für Leiter und Vertrauensmänner der genossenschaftlichen Organisationen an. Die Ergebnisse dieser Tätigkeit werden ebenfalls in den Publikationsserien des Instituts veröffentlicht. Referenten dieser Seminare sind führende Persönlichkeiten von Genossenschaftsorganisationen und anderer Institutionen.

Das Institut war weiterhin an der Entwicklungszusammenarbeit des finnischen Außenministeriums, speziell bei der Ausarbeitung von Genossenschaftsprojekten, beteiligt. Der Lehrkörper des Instituts für Genossenschaftswesen hat Dissertationen sowohl in Finnland als auch in anderen Ländern betreut.

## **E. DIE GENOSSENSCHAFTSBEWEGUNG IN FINNLAND UND DIE ENTWICKLUNG DER GENOSSENSCHAFTSFORSCHUNG**

In der finnischen Genossenschaftsbewegung gibt es Überschneidungen sowohl hinsichtlich der Mitgliedergruppen als auch der Tätigkeitsbereiche. Häufig steht eine Zentralorganisation in Konkurrenz mit ihrer eigenen Mitgliedergenossenschaft, außerdem konkurriert sie mit einer anderen genossenschaftlichen Zentralorganisation, zusätzlich zu der Tatsache, daß sie mit ausländischen Konkurrenten im Wettbewerb steht.

Die sich daraus ergebenden Probleme führten dazu, daß die organisatorischen Strukturen überprüft und verschiedene Tätigkeitsbereiche gestrichen werden mußten.

Die Genossenschaftsbewegung in Finnland war eine Unternehmungsgruppe, in der seit Jahrzehnten keine Mitgliedergenossenschaft Konkurs gemacht hatte. Die Zentralgenossenschaft und andere angeschlossene Genossenschaften bereinigten gemeinsam die Verluste einer mit Schwierigkeiten kämpfenden Genossenschaft. Auf diese Weise wurden im Laufe der Jahre und Jahrzehnte gemeinsam erworbene Ressourcen verbraucht, und auch erfolgreich tätige Genossenschaften kamen in finanzielle Schwierigkeiten. In dieser Situation mußte die Forschung - besonders weil von ihr kein unmittelbarer finanzieller Gewinn zu erwarten war - zurückstehen.

Die Genossenschaftsorganisationen in Finnland gründeten seinerzeit die Forschungsstiftung für das Genossenschaftswesen. Der Forschungsassistent des Stiftungsvorstandes und des Instituts fertigte für das Institut den jährlichen Haushaltsplan an. Darin waren sowohl für die Forschung als auch für die Lehrtätigkeit bestimmte Mittel veranschlagt. Über die Forschungsobjekte wurde gemeinsam entschieden. Die Mitglieder der Forschungsstiftung (die Genossenschaften) hatten wegen steuerlicher Vorteile für den eigenen Gebrauch Mittel der Stiftung ausgeliehen. Trotzdem konnte man einen Teil der Mittel zur Finanzierung eines Lektorats an der Universität Helsinki verwenden.

Es hat den Anschein, daß das Ziel der Genossenschaftsorganisationen der gesicherte Unterricht im Genossenschaftswesen an der Universität Helsinki war. Offenbar konnte sich die Leitung der Genossenschaftsorganisationen und der Forschungsstiftung für das Genossenschaftswesen jedoch nicht von der Vorstellung lösen, daß der Universität Helsinki Mittel zu Forschungszwecken für Universitätslehrer in Helsinki zur Verfügung stehen. Tatsächlich war dies aber nicht der Fall.

Die Auflösung der Forschungsstiftung für das Genossenschaftswesen hatte für das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Helsinki zur Folge, daß das Institut zu einem kleinen Universitätsinstitut wurde, das versuchen muß, Stipendien und Auftragsforschungen von auswärts zu erhalten, um auch genossenschaftliche Forschung betreiben zu können. Das Institut für Genossen-

schaftswesen hat seine Probleme gelöst durch Beteiligung an Forschungsprojekten, in denen vor allem Probleme der wirtschaftlichen Zusammenarbeit überprüft und erforscht werden. Dies führte das Institut mit dem Forschungs- und Schulungszentrum Lahti der Universität Helsinki anfangs bei der Schulung von Berufssachverständigen und später bei der Veranstaltung von Unternehmerkursen der sogenannten ländlichen Erwerbszweige zusammen, sowie schließlich zu einer Forschungstätigkeit, in der das Ministerium für Arbeit und Beschäftigung Informationen über die Erfolge der vom Ministerium angeordneten mehrere Monate dauernden Beschäftigungskursen einholte.

Falls die Genossenschaftsorganisationen in Finnland wirklich den Unterricht in Genossenschaftswesen an der Universität Helsinki über das elementare Stadium hinaus entwickeln wollen, müßten sie eine neue Forschungsstiftung für das Genossenschaftswesen gründen und sie mit ausreichenden Mitteln versehen. Um gut und zeitgemäß zu sein, benötigt der akademische Unterricht auch fortlaufende eigene Forschung.

Obwohl alle Forschungsbereiche wichtig und von Bedeutung sind, wäre gegenwärtig (1988) in Finnland ganz besonders juristische Forschung, die sich auf das Genossenschaftswesen richtet, erforderlich. Obwohl Änderungen der Gesetzgebung nicht unmittelbar die wirtschaftliche Konkurrenz zwischen verschiedenen Unternehmungsformen ändern kann, so ist doch die gesetzgeberische Rückständigkeit ein zwar nicht sichtbares, aber doch vorhandenes Hindernis für eine Entwicklung des Genossenschaftswesens entsprechend den veränderten Verhältnissen der Gesellschaft.

Das erste Genossenschaftsgesetz Finnlands wurde im Jahr 1899 erlassen. Die heute gültige Fassung des Gesetzes stammt aus dem Jahr 1953.

Wenn der Staat nicht rasch Maßnahmen zur umfassenden Entwicklung und Erneuerung der genossenschaftlichen Gesetzgebung ergreift, sollten die Genossenschaftsorganisationen gemeinsam unmittelbar eine gründliche vorbereitende

*Arbeit in Gang setzen und Vorschläge machen zur Steuerung der Tätigkeit verschiedener Genossenschaften oder genossenschaftlicher Zusammenschlüsse.*

*In Finnland regeln derzeit zwei Gesetze die Tätigkeit der Genossenschaften: das Genossenschaftsgesetz und das Genossenschaftsbankgesetz. Ersteres ist ein allgemeines Gesetz, letzteres ein Sondergesetz, das als Teil der Bankgesetzgebung zustande kam. Die Tätigkeit von genossenschaftlichen Kreditinstituten wird sowohl von dem Genossenschaftsbankgesetz als auch von dem Genossenschaftsgesetz geregelt. Das Genossenschaftsgesetz muß erneuert und ausgebaut werden. Wenn dieselbe Gesetzgebung für eine primäre Genossenschaft mit einigen wenigen Personen und für die Tätigkeit eines Genossenschaftskonzerns von großen Unternehmungen gilt, müssen die Verordnungen zwangsläufig flexibel und allgemein gehalten sein. In der Gesetzgebung ist das Vorhandensein von Großgenossenschaften nicht berücksichtigt. Die Probleme einer kleinen primären Genossenschaft und eines genossenschaftlichen Konzerns sowie die Mittel für die Lösung dieser Probleme unterscheiden sich wesentlich voneinander. Um lebendig und fördernd zu sein, braucht akademische Lehrtätigkeit immer die Forschung als Stütze, um sich frei zu entfalten und ihren Beitrag zur Förderung der Genossenschaftsbewegung liefern zu können.*

#### **University Education and Research in the Field of Cooperative System in Finland**

*Already as early as the 1930' negotiations took place between cooperative organizations and the University of Helsinki concerning educational courses to be held at the University of Helsinki on the cooperative movement. The clear goal was to establish a professorship for business economics. The negotiations were well advanced when the war broke out in 1939 and all plans had to be discontinued.*

The Institute for Cooperative Organizations was thus first established in the year 1957. The University of Helsinki made rooms available to the Institute and allowed the Institute to use its name. The cooperative organizations obligated themselves to bear the salaries of the necessary personnel as well as all research costs of the Institute. It began its activities with one research assistant and one secretary. The Institute was administratively integrated into the political science faculty as a part of the national economies branch of study.

Later the Institute became a part of the Institute for Social Policy. The reasoning for such integration was that the International Labour Organization had always considered cooperative systems as a part of social policy, as through its help people - members of cooperatives - were to attain better living standards.

The Finnish cooperative organizations provided the government funds in 1966 for the establishment of a professorship for social policy, especially cooperative systems. The author of this essay was active as an institute assistant for the cooperative movement until 1966 and then received such professorship.

The Institute participates at this time on growing international joint research projects. The long-term research projects were undertaken by the Scandinavian countries. The Nordic Council financially supported the Nordic Agricultural Cooperative Research Project (1979 - 1987). The work was executed in the form of partial projects. The theme of the final report of the last phase was "Competition, Solidarity and Cooperation in Cooperative Systems".

Besides the conventional university studies, the Institute offers on a regular basis advanced training seminars for managers and other members of cooperative organizations. The Institute furthermore participates in developmental projects of the Finnish Ministry of the Exterior, especially in preparation of cooperative projects.

*Although all research areas have been of importance, at the present time (1988) legal research is required in Finland as concerns the cooperative system. In order to retain vitality and remain progressive, the academic courses of study require the support of research in order to independently develop and to be able to contribute to the promotion of the cooperative movement. Various experimental activities of a small scale are for example necessary so that the successful experiments can be chosen for further development (evaluation).*

## GLIEDERUNG:

### EINLEITUNG

- A. ZUM SZENARIO 2000  
WIE WIRD SICH DAS VERBRAUCHERVERHALTEN IN 15 JAHREN ENT-  
WICKELN?
- B. SYTEMORIENTIERTE ZUKUNFTSARBEIT IN DER UNTERNEHMENS-  
GRUPPE K O N S U M
- C. GRUNDSÄTZE MITGLIEDERBEZOGENER UNTERNEHMENSPOLITIK
- D. DIE GENOSSENSCHAFTSDEMOKRATIE MUSS WEITERLEBEN!
- E. ZUM MITGLIEDER-STRATEGIEKONZEPT
- F. MITGLIEDERAKTIVIERUNG
- G. DIE FÖRDERBILANZ ALS WICHTIGES INSTRUMENTARIUM DER MIT-  
GLIEDERPARTIZIPATION
- H. GEWINNUNG NEUER MITGLIEDER
- I. KONSUMENTENSCHUTZ - EIN WICHTIGER BESTANDTEIL DER NGUP
- J. SZENARIO 2002 - SCHLUSSBETRACHTUNG

# **GENOSSENSCHAFTLICHE PERSPEKTIVEN 2000**

**Gedanken für eine Mitglieder-Strategie,**

**dargestellt am Beispiel**

**KONSUM ÖSTERREICHE**

**Professor Dr. Anton E. Rauter**

## **EINLEITUNG**

*Professor Kleer ist ein erfahrener Genossenschaftstheoretiker und ein versierter Praktiker zugleich. Seine Persönlichkeit hat mich stets beeindruckt durch seine klaren Formulierungen, seine Konzepttreue und seine Verhandlungsbereitschaft im sogenannten Ost-West-Dialog. Vielleicht ist manches was wir in den letzten 10 Jahren als erstrebenswert betrachtet haben inzwischen Wirklichkeit geworden oder kommt bereits der Realität nahe. Jedenfalls hat eine beachtenswerte Evolution im Genossenschaftsbereich stattgefunden, die auf Impulse von Kollegen Kleer zurückzuführen sind.*

*Während in den westlichen Industrieländern der wirtschaftliche Wettbewerb beachtlich zugenommen hat und viele genossenschaftliche Unternehmungen in Bedrängnis geraten sind, haben die Genossenschaften im Comecon-Bereich an Dynamik und Bedeutung gewonnen. Sie sind vielfach zu effizienteren Ergebnissen als die Staatsbetriebe aufgestiegen und haben auch eine stabile Mitgliederzufriedenheit erreicht. Der spärliche Anteil der Privatbetriebe in diesen Ländern kann in diesem Zusammenhang vernachlässigt werden.*

*Mein Beitrag zur Festschrift von Professor Kleer ist als eine Wegleitung zur*

*Sicherung der Mitgliederdemokratie bzw. zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen einer sich wandelnden Marktwirtschaft zu sehen.*

*Dem Jubilar entbiete ich hohe Wertschätzung und wünsche ihm ein weiteres erfolgreiches Schaffen im Dienste der Genossenschaftsbewegung.*

#### **A. ZUM SZENARIO 2002**

**Wie wird sich das Verbraucherverhalten in 15 Jahren entwickeln?**

*Die Zeit des unkritischen Massenverbrauches ist vorbei. Dies nicht deshalb, weil der Verbraucher künftig weniger Kaufkraft zur Verfügung haben wird, sondern weil er und seine Bedürfnisse sich grundlegend geändert haben.*

*Für die Zukunft ist dieser Veränderungsprozeß von seiten des Verbrauchers noch nicht abgeschlossen; weitere Entwicklungen in dieser Richtung werden Platz greifen.*

#### **1. Zwei wesentliche Bestimmungsfaktoren künftigen Verbraucherverhaltens**

*Folgende Bestimmungsfaktoren werden die künftigen Verbraucherverhalten lenken:*

- *Ein quantitativer Faktor, wie z. B. der steigende Anteil der älteren Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung.*
- *Ein qualitativer Faktor, wie die Tatsache, daß das künftige Verbraucherverhalten in besonders starkem Maße durch Gefühle, Stimmungen und Modewellen determiniert sein wird.*

## **2. Merkmale der Wertedynamik moderner Gesellschaften**

- Das intensive Gesundheitsbewußtsein führt teilweise zu einer radikalen Abkehr der bestehenden passiven hin zu sportlichen, aktiven Freizeitverhaltensweisen (outdoor statt indoor).
- Das erhöhte Umweltbewußtsein wird in Zukunft ein immer wichtiger werdendes Kaufkriterium.
- Die Veränderung des Arbeitsbewußtseins führt zu einer Neudefinition von Arbeit und Freizeit. Beide Bereiche werden in Zukunft nicht mehr so streng voneinander zu trennen sein (sei es durch flexible Teilzeitarbeitskonzepte oder neue Formen der Heimarbeit).
- Das Prestigebewußtsein der Verbraucher äußerte sich bisher z. B. im Kauf immer größerer und schnellerer Autos. Die immaterielle Wertorientierung, z. B. Teilnahme an der lokalen Kunstszene, wird künftighin von genauso großer Bedeutung sein.

## **3. Vorhersehbare Entwicklungen des Verbraucherverhaltens**

- Die Bedürfnisse der Verbraucher werden noch differenzierter. Sie werden eine noch größere Vielfalt an Waren und Dienstleistungen suchen und konsumieren.
- Die Sortimente müssen daher auf viele individuelle Wünsche der Verbraucher ausgerichtet sein.
- Die Verbraucher werden informierter sein und kritischer einkaufen. Die Anzahl reklamierender Verbraucher wird zunehmen.
- Vor der Kaufentscheidung wird eine noch genauere und umfangreichere Phase des Preisvergleiches stattfinden.
- Bekannte Alltagsprodukte werden noch stärker vom Standpunkt des Preises ausgewählt werden.
- Bei weniger bekannten und neuen Produkten sowie bei erläuterungsbedürftigen Waren wird die qualifizierte, glaubwürdige Beratung noch wichtiger.
- Die attraktive Warenpräsentation wird immer mehr zum Verkaufserfolg beitragen.
- Die Zahl der beeinflussbaren Verbraucher wird abnehmen. Überzeugen wird notwendiger sein.

- An Kaufentscheidungen werden junge Verbraucher immer früher beteiligt sein.
- Luxusstreben und Genuß werden immer weniger negativ bewertet werden.
- Alte traditionelle Fertigkeiten werden immer stärker beachtet und erlernt.

#### **4. Gegenläufige Einflußfaktoren künftiger Entwicklung**

##### **a) Negative Einflußfaktoren**

- Absolute Abnahme der Verbraucheranzahl
- ungünstige Verschiebungen in der Altersstruktur
- Verminderung der Kaufkraft durch steigende Arbeitslosigkeit
- Sättigungstendenzen
- zunehmende Verbreitung eines neuen, bewußten Verbraucherverzichtes
- verstärkte Konkurrenz um die freiverfügbaren Einkommensreste mit anderen Ausgaben.

##### **b) Positive Einflußfaktoren**

- Trotz Bevölkerungsrückgang mehr Privathaushalte
- Trend zu qualitativ höherwertigen Gütern und Dienstleistungen
- weiter zunehmende Bedarfsdifferenzierung als Folge wachsender Freizeit und Differenzierung des Freizeitverhaltens
- verstärkter Identitätsdruck sowie zunehmende Versuche zur Individualisierung des Verbrauches
- Trend zum demonstrativen Prestigeverbrauch
- Freisetzung materieller Mittel für den Verbrauch durch die Berufstätigkeit verheirateter Frauen und Mütter.

## 5. *Anpassung an künftige Tendenzen*

- a) *Das Einkaufsverhalten wird durch differenziertere Bedürfnisse gekennzeichnet sein, und der Verbraucher wird eine noch größere Vielfalt suchen, als er dies heute schon tut. Man wird immer weniger von "dem" typischen Verbraucher sprechen können, sondern sich vom Sortiment her auf viele Verbraucherwünsche einstellen, das heißt zielgruppenorientiert denken und handeln müssen.*
- b) *Die Qualitätsansprüche bei den Produkten werden sich erhöhen. Der Preis als limitierende Größe bei bestimmten hohen Qualitäten wird sekundär.*

*Dennoch wird der Preis im Wettbewerb – wie immer – eine entscheidende Rolle spielen. Der Verbraucher ist schon heute informiert und kritisch, er vergleicht, wägt ab und trifft dann seine Kaufentscheidung. Immer mehr Verbraucher kaufen in allen Vertriebsformen. Sie entscheiden bei einem Kauf streng realistisch und können bei einem anderen Einkauf geradezu verschwenderisch sein.*

- c) *Das bedeutet, daß zum einen zwar preisaggressive und beratungsarme Produkte bevorzugt, aber andererseits ebenso beratungsintensive, qualitativ hochwertige Produkte eingekauft werden. Dies hat Auswirkungen auf die verschiedenen Vertriebstypen des Handels. So werden die Vertriebstypen an Bedeutung gewinnen, die sich nach dieser Polarisierung ausrichten, nämlich Fachgeschäfte mit hochwertigen Produkten und Verbrauchermärkte, Kleinpreisgeschäfte, Fachmärkte mit Angeboten zu Niedrigpreisen.*
- d) *Der Verbraucher wird immer weniger ein Stammgeschäft besuchen. Schwellenangst, das Verlassen eines Geschäftes ohne Kauf, wird für die Verbraucher immer weniger problematisch sein.*

## **B. SYSTEMORIENTIERTE ZUKUNFTSARBEIT IN DER UNTERNEHMENS- GRUPPE K O N S U M**

*Im Sinne einer solchen systemorientierten Zukunftsarbeit ergibt sich für die Unternehmensgruppe KONSUM die Notwendigkeit, alle Kriterien für den Bestand und den Ausbau der Mitgliederorganisation sowie die Vorsorge für ein konsumentenpolitisches Wohlbefinden in die künftige Unternehmenspolitik einzubeziehen. Sie hat also eine doppelte Verpflichtung im Rahmen des gesamten Aktivitätsbündels - nämlich für KONSUM-Mitglieder und für Verbraucher - zu tragen.*

*Diese neue genossenschaftliche Unternehmenspolitik (NGUP) sollte darauf ausgerichtet sein, ein leistungsorientiertes Leitbild aufzubauen.*

*Vor allem muß ein bestehender Mangel an Selbstvertrauen abgebaut werden, um den Zukunftsvisionen und Wertvorstellungen in unserer genossenschaftlichen Handlungsweise besser entsprechen zu können.*

### **1. Der genossenschaftliche Förderungsauftrag**

*Der genossenschaftliche Förderungsauftrag beinhaltet die Verpflichtung der Genossenschaft, die Mitglieder bzw. die Hauswirtschaft der Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu fördern.*

*Genossenschaften sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Sie erhalten ihre Legitimation aus den Bedürfnissen der Mitglieder bzw. den Mitgliederwirtschaften.*

*Das sachliche Ziel des Förderungsauftrages beinhaltet die Aufgabe an die Genossenschaft, für die Mitglieder ökonomische (aber auch ideelle) Leistungen zu erbringen.*

*In der Praxis stellt der Förderungsauftrag vor allem die Handlungsmaxime der Genossenschaftsleitung dar.*

*Formen und Möglichkeiten der Realisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages sind zeit-, markt- und mitgliedergebunden und damit dynamisch zu betrachten.*

*Die Überprüfung der Realisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages ist an seine Operationalisierung (Konkretisierung, Meßbarkeit, Quantifizierbarkeit) gebunden.*

a) Offene Frage für die Primärgenossenschaft KONSUM ÖSTERREICH

*(Unternehmensgruppe KONSUM)*

- *Definierung der einzelnen Elemente des künftigen genossenschaftlichen Förderungsauftrages und Überprüfung auf deren Realisierung.*

**2. Wahrung genossenschaftlicher Grundwerte bei veränderten Rahmenbedingungen**

*Die Wesensmerkmale einer Konsumgenossenschaft fußen in der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung und dürfen - trotz der wichtigen Aufgaben für alle Verbraucher - nicht vernachlässigt werden. Die Konsumgenossenschaften als offene Vereinigung von Verbrauchern werden auch im nächsten Jahrhundert erfolgreich wirken können, wenn sie diese genossenschaftlichen Grundwerte beibehalten. Voraussetzung dazu sind:*

- *Bekanntnis zu den genossenschaftlichen Prinzipien*
- *gemeinsame Erarbeitung und Durchführung genossenschaftlicher Förderprogramme*
- *Anerkennung und Berücksichtigung genossenschaftlicher Zielsetzung in neuen Organisationsformen.*

Die genossenschaftlichen Grundwerte haben sich seit Bestehen von Genossenschaften nicht verändert. Verändert haben sich die Rahmenbedingungen, die sich auch in Zukunft wandeln werden. Es ist daher notwendig, Veränderungen in der genossenschaftlichen Praxis zu entsprechen und künftige Konzepte darauf auszurichten.

Die Tagespolitik muß im wesentlichen auf die Gesamtziele von Mitgliedern und Verbrauchern abgestimmt sein, ohne die betrieblichen Ressourcen zu überfordern. Durch Einsicht und Verständnis für notwendige Strukturveränderungen kann eine dynamische Politik des "genossenschaftlichen Kaufmannes", der ja im Interesse aller Mitglieder wirkt, längerfristig erfolgreich betrieben werden.

### **3. Neues Profil der Unternehmensgruppe KONSUM**

Die klassische genossenschaftliche Zielsetzung allein ist nicht mehr ausreichend. Die Unternehmensgruppe KONSUM braucht ein gesundes Gleichgewicht zwischen ökonomischen und ideellen Zielsetzungen, aber auch ein gewisses Maß an Innovationsfreudigkeit, um den geänderten Umfeldbedingungen und zu erwartenden Trends im Verbraucherverhalten rechtzeitig begegnen zu können.

Aufgrund der teilweisen Abkehr von Tradition ist eine gewisse Verbraucherveränderung spürbar. Es wird daher notwendig sein, der Unternehmensgruppe KONSUM ein neues Profil zu verleihen, um sie für Mitglieder und Kunden gleichermaßen attraktiv zu machen.

#### **a) Neue Ordnungsprinzipien der genossenschaftlichen Warenwirtschaft**

Ein "Konsumentenmarketing 2002" erfordert auch neue Ordnungsprinzipien in der genossenschaftlichen Warenwirtschaft, das heißt, ein leistungsstarkes Beschaffungs- und Absatzsystem muß den ideellen und materiellen Zielsetzungen in der Praxis entsprechen. Eine optimale Steuerung des Gü-

terstromes (Logistik) und eine gut funktionierende Bestellautomatik für alle Teile der Sortimente müssen garantiert sein.

Entsprechende Normzeiten Filialen – Distributionszentrum sollten gesichert sein.

b) Verbesserung der Werbemethoden

Auch die Werbung muß das Leistungsprofil der Unternehmensgruppe KONSUM perfekt dokumentieren und dazu beitragen, daß sich die überwiegende Zahl der Mitglieder und der übrigen Verbraucher mit dem Leitbild KONSUM als Mitglieder- und Verbraucherorganisation identifizieren kann. Sie muß aber auch informieren und dafür sorgen, daß der Markt Angebote aufnimmt und so ausreichende Nachfrage entsteht.

Vermeiden wir künftighin Identitätsverluste durch Briefing von außen.

c) Berücksichtigung lokaler und regionaler Erfordernisse

"Zentralkonsum" im Firmentitel ist gelöscht, der Konzentrationsprozeß abgeschlossen. Jetzt müssen Vorwärtsstrategien einsetzen, die auch auf lokaler und regionaler Ebene konsumentenpolitisch wirksam werden.

#### **4. Erneuerung des genossenschaftlichen Erscheinungsbildes**

Was können wir aussagen?

Wir gelten heute als internationales Beispiel für eine funktionsfähige Selbstverwaltung. Das Prinzip der Selbsthilfe sollte auch in Zukunft mit modernen Mitteln im Interesse von Mitgliedern und Verbrauchern umgesetzt werden, da eine Genossenschaft ja eine gemeinsame Einrichtung zu deren Wohle darstellt.

a) Wahrung der Mitgliederinteressen

Die Wahrung der Mitgliederinteressen und die Erfüllung des Förderungsgedankens sowie die Berücksichtigung des Identitätsprinzips können durch neue Impulse auf ideellem und gesellschaftlichen Bereich abgesichert werden.

b) Soziologische Wandlungen

Soziologische Wandlungen sind harmonisch und stufenlos in die Unternehmenspolitik einzubringen.

c) Regelmäßige Mitgliederkontakte

Durch regelmäßige Mitgliederkontakte können die wesentlichsten Bedürfnisse längerfristig erfüllt werden.

d) Bessere Transparenz der Mitgliedervorteile

In der Betriebstypen-Mix-Strategie ist ein einheitliches Auftreten als Unternehmensgruppe KONSUM bei Betriebstypen mit einheitlichem Überstrahlungskonzept verankert. Um Mitgliedervorteile erkennbar zu machen und damit eine zielführende Mitgliedergewinnung sicherzustellen, wären folgende Schwerpunkte zu berücksichtigen:

- Bundesweite Exklusivangebote
- Darstellung der Rückvergütung für Mitglieder als genossenschaftliches Wesensmerkmal
- Ausbau des einheitlich hohen Qualitätsstandards und der Preisgerechtigkeit.

Die Durchführung folgender Aktivitäten könnten ebenfalls zur Verbesserung des genossenschaftlichen Erscheinungsbildes wesentlich beitragen:

- Ausbau einer mitgliederfreundlichen Sparförderung
- günstige Verzinsung für zusätzliche Geschäftsanteile
- Exklusivleistungen bei Mitglieder-Versicherungen
- Mitglieder-Reiseveranstaltungen
- Seminarprogramme für Mitglieder
- gezielte Jugendförderung
- Hobby-Zentren für Mitgliederfamilien
- Ausbau internationaler Kontakte (Mitglieder-Urlaubsarrangements etc.).

## 5. Höhere Leistungsbereitschaft genossenschaftlicher Mitarbeiter

### a) Bessere Fachausbildung und verstärkte genossenschaftliche Schulung

Die beruflichen Mitarbeiter in der Unternehmensgruppe KONSUM erhalten - ausgehend von der Lehrlingsausbildung - über Fachkurse für das Verkaufspersonal, Aufbauveranstaltungen für Nachwuchskräfte etc. eine fundierte Fachausbildung. Es müßte aber noch mehr in die Schulung aller Mitarbeiter investiert werden. Dezentralisierung verlangt gerade auf der mittleren und unteren Führungsebene größere Fähigkeiten und bedarf daher einer Intensivierung der Ausbildungsaktivitäten.

Um tragfähige Motivationsstrukturen zu schaffen, sind gerade auf dem Personalsektor intensive Lernprozesse erforderlich.

### b) Cooperative Identity anstelle Corporate Identity

Da alle Mitarbeiter Mitglieder der Unternehmensgruppe KONSUM sein sollen, ist eine Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen gegeben. Verkäufer und Käufer bilden keinen Gegensatz, da Eigentümer und Träger des genossenschaftlichen Unternehmens identisch sind.

Anstelle der *Corporate Identity* muß die *Cooperative Identity* – die *genossenschaftliche Identifikation* – treten, die sowohl innerbetrieblich als auch außerbetrieblich wirksam sein sollte. Die Herausforderung an uns lautet:

Wir müssen sehr gute genossenschaftliche Kaufleute sein, die genossenschaftlichen Grundwerte glaubhaft vertreten und uns mit der Genossenschaft identifizieren. Dann vermag uns, im gesamten gesehen, kein Diskontmulti vom Markt zu verdrängen.

c) Ständige Verbesserung des Qualitätsstandard der Mitarbeiter

Nicht nur das Service-Niveau der Filialen der Unternehmensgruppe KONSUM bedarf einer ständigen Verbesserung und Anpassung an die steigenden Mitgliedererwartungen, sondern auch die Qualität der Mitarbeiter.

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit in der Genossenschaft und deren Aufgeschlossenheit für Wünsche und Probleme von Mitgliedern und Kunden ist zu verbessern.

Auch die eingangs skizzierte notwendige Vertiefung der fachlichen und genossenschaftlichen Kenntnisse der Mitarbeiter kann in diesem Lichte (Weiterbildung auf höherem Niveau) betrachtet werden.

d) Mehr Vertrauen in die eigene Leistungskraft

Die Mitarbeiter müssen ihrer eigenen Leistungskraft mehr glauben und mehr Vertrauen zu den genossenschaftlichen Eigenprodukten haben, um dieses Vertrauen an die Mitglieder weitervermitteln zu können.

Aber auch die Leistungen der Unternehmensgruppe KONSUM, die ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber denen der Wettbewerbspartner darstellen – wie Rückvergütung, aktive Preispolitik, Bestpreispaket, die Rolle innerhalb der österreichischen Wirtschaft – sollten von den Mitarbeitern stärker betont werden.

Die Unternehmensgruppe KONSUM kann von ihren Mitarbeitern eine höhere Leistungsbereitschaft erwarten, weil sie eine größere soziale Absicherung bietet als die Privatwirtschaft und die Belegschaftsvertreter ja bei allen wichtigen Unternehmensbeschlüssen aktiv mitwirken können.

#### Bessere Leistungsbewertung

(Offene Frage in der Unternehmensgruppe KONSUM)

Die Meßbarkeit von Leistungen sollte nicht kurzfristig und vordergründig, sondern auf Langzeitwirkung bewertet werden.

Der Einsatz von Simulationsmodellen (P.C.) würde hier die künftige Vorgangsweise erleichtern.

#### Gewinnung aller Mitarbeiter als Mitglieder

(Offene Frage in der Unternehmensgruppe KONSUM)

In der Unternehmensgruppe KONSUM sind nicht alle Mitarbeiter automatisch auch Mitglieder, gehören aber der Gewerkschaft geschlossen als Mitglieder an.

Es sollte der Unternehmensführung gelingen, dieses Mitgliederpotential (ca. 5.000 Mitglieder) zu erfassen.

#### **Anforderungen an die Führungselite**

Die Führungselite muß selbst bei unfairen Herausforderungen Disziplin, Solidarität und Durchhaltevermögen bewahren und "Befehlsausgaben" verneinen.

Sie sollte alle Spannungen (Macht und Verantwortung liegen nahe beieinander) im Interesse einer optimalen Mitgliederpolitik tunlichst ausschalten.

Sie sollte kontinuierlich mehr Kreativität und mehr Führungsstärke beweisen.

- Sie sollte das partielle Betriebsgeho hinterstellen und bei ihren Zielsetzungen die Interessen der Unternehmensgruppe KONSUM als Gesamtorganisation von Mitgliedern und Verbrauchern in den Vordergrund rücken.
- Sie sollte sich bewußt werden, daß Entscheidungsgewalt und Verantwortung eine Einheit bilden müssen.
- Sie sollte auch keine einseitigen Kraftakte setzen, sondern gesamtpolitische Zielsetzungen zu verwirklichen trachten, die eine ausgewogene Kombination zwischen zentralen und regionalen Strategien beinhalten.
- Sie sollte an allen Unternehmensentscheidungen, die Bereiche wie Investition, Rückvergütung, Beteiligungen, Personal oder - künftighin - auch Umweltschutz betreffen, geschlossen mitwirken.
- Auch sie sollte sich des höheren Wertschöpfungsgrades von Produktion und Dienstleistungen mehr bewußt sein und auch das zur Verfügung stehende Humankapital für die Realisierung ideeller Ziele besser nützen.
- Die Führungselite sollte danach trachten, die Reaktionsgeschwindigkeit bei allen notwendigen Beschlüssen und Maßnahmen zu erhöhen.
- Sie muß jedoch auch erkennen, daß bei allen wichtigen unternehmerischen Maßnahmen der Langfristigkeit entsprechender Vorrang einzuräumen ist.

## **C. GRUNDSÄTZE MITGLIEDERBEZOGENER UNTERNEHMENSPOLITIK**

### **1. Voraussetzung**

- Solidarisches Verhalten der Mitglieder = dispositive Beteiligung der Mitglieder
- ausreichende Überschaubarkeit genossenschaftlicher Zielsetzungen
- sachliche Information der Mitglieder und Funktionäre
- demokratische Willensbildung und Absicherung der Kontrollautorität (Kontrolle ist ein wichtiger Bestandteil genossenschaftlichen Managements.)

## **2. Zukunftsbewußsein = Wiederbelebung genossenschaftlicher Eigenart**

- *Stärkung der systemerhaltenden Kraft*
- *Integration von betriebswirtschaftlichen und förderungszielbezogenen Aspekt*
- *Die Unternehmensgruppe KONSUM ist vor allem eine integrierte Primär-genossenschaft, die in drei Ebenen - lokal, regional und zentral - wirksam sein soll.*

*Jedes weitere Vordringen von Zentralismus soll mit allen Mitteln unterbunden werden, um nicht Gefahr zu laufen, zur "Zentralgeschäftsanstalt" zu werden.*

## **3. Mitgliederbezogenes Marketing**

- *basisbezogene Mitwirkung der Mitglieder*
- *höherer Stellenwert des Mitgliedergeschäftes*
- *interner Mitgliedererfolg bedeutet gleichzeitig externer Markterfolg*
- *Mitgliederzufriedenheit und Realisierung von Marktchancen stellen keinen Widerspruch, sondern eine Interdependenz dar*
- *Meßbarkeit des Mitgliedererfolges - Zufriedenheit, Akzeptanz*
- *Berücksichtigung der Wertvorstellungen der Mehrheit der Mitglieder*
- *Anpassung an den Wertewandel*
- *Einkaufstreue - Rückvergütung*
- *Mitgliedervorteil - Exklusivleistungen*
- *Gewährleistung des Mitgliedernutzens selbst im härtesten Wettbewerb*
- *Mitgliederorientierung trotz notwendiger Öffnung zum Verbraucher bei der Produktions- und Absatzpolitik*
- *Wertschätzung der Eigenproduktion*
- *Erhaltung des Naheverhältnisses zu den Mitgliedern*
- *Gestaltung von Gemeinschaftserlebnissen*

**4. Was müssen die Mitglieder von der Unternehmensgruppe KONSUM erwarten können?**

- Waren- und Dienstleistungsangebote, die in der Preis- und Qualitätsrelation den hohen Leistungsstandard der Unternehmensgruppe KONSUM widerspiegeln.
- Einsatz qualifizierten, freundlichen Personals.
- Verstärktes Eintreten für konsumentenpolitische Belange in der Öffentlichkeit.
- Regelmäßige Information durch ein Mitglieder- und Konsumenteninformationssystem.
- Mitwirkung am Entscheidungsprozeß aufgrund qualifizierten Wissensstandes.
- Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung.
- Teilnahme an gruppenbezogenen Förderprogrammen (z. B. der Genossenschaftlichen Frauenorganisation, bei Warentests oder Verbraucherveranstaltungen).
- Verstärkte Teilnahme am Kontrollvorgang.
- Inanspruchnahme von kulturellen Förderungsmöglichkeiten und Teilnahme an Seminarprogrammen.
- Ausbau genossenschaftlicher Kultur- und Reiseveranstaltungsprogramme.
- Stärkere Partizipationschancen in gesellschaftlichen Belangen und damit eine Verbesserung hinsichtlich der Abhängigkeit in Haushalt und Beruf.

**D. DIE GENOSSENSCHAFTSDEMOKRATIE MUSS WEITERLEBEN!**

Wirtschaftliche Leistung und Demokratie bedeuten keinen Widerspruch. Wir brauchen keine Demokratiereform - wir müssen die bestehende Genossenschaftsdemokratie nur praxisnaher gestalten und sie in allen drei Ebenen (lokal, regional, zentral) wirksam werden lassen.

In der Unternehmensgruppe KONSUM als Mitgliederorganisation sollte es keine Interessenskonflikte geben, da ja deren Mitglieder gleichzeitig Eigentümer sind und sie selbst - bzw. ihre gewählten Vertreter - die Unternehmenspolitik mitbestimmen.

Der ehrenamtlichen Tätigkeit, die die Demokratie in der Genossenschaft sicherstellt, muß daher eine noch größere Sinnggebung verliehen werden.

**1. Lebendige Wirtschaftsdemokratie durch Beschlußfassung und Wahlen**  
(Status quo)

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| - durch die Mitglieder         | - individuelles Selbstverständnis  |
| - in der Mitgliederversammlung | - Willensäußerung der Basis        |
| - im Aufsichtsrat              | - Kontrolle und Mitverantwortung   |
| - im Vorstand                  | - Entscheidungsfindung und Führung |
| - in der Generalversammlung    | - einheitliche Gesamtausrichtung   |

**2. Kontrollinstanzen der Eigentümer** (Status quo)

- |   |  |
|---|--|
| - Filialen (Wahlsprengel)                                   | - Mitgliederräte I                     |
| - Regionen, Landesausschüsse                                | - Regionalräte II                      |
| - Genossenschaftliche Unternehmen und Tochtergesellschaften | - Aufsichtsräte III                    |
|   | - Delegierte der Generalversammlung IV |

Die Funktion dieser Kontrollinstanzen der Eigentümer muß unbedingt gesichert bleiben.

**3. Chancen zur Selbstverwirklichung**

Die in der Basis, im Mittelbau und in den Führungsgremien verankerten Mit-

gliedervertreter sollen eine integrierte genossenschaftliche Einheit bilden. Ihnen sollten - genauso wie den beruflichen Mitarbeitern - echte Chancen zur Selbstverwirklichung geboten werden. Denn nur so kann die Konsensbereitschaft der freiwilligen Mitarbeiter aufrechterhalten, gestärkt und neue Funktionäre zur Mitarbeit gewonnen werden.

#### **4. Bessere Wissens- und Informationsvermittlung**

- Die gewählten Entscheidungsträger brauchen eine detaillierte Information, die Kontrollorgane eine kontinuierliche Wissensverarbeitung.
- Einer dynamischen Genossenschaftlichen Frauenorganisation wird besondere Bedeutung zukommen. Die Wissens- und Informationsvermittlung für weibliche Funktionäre sollte daher besonders intensiviert werden.
- Die Aufklärungs- und Informationstätigkeit für Mitglieder ist ebenfalls zu verstärken (Wiedereinführung eines Mitglieder-Kontaktblattes).
- Funktionären und Delegierten ist in vermehrtem Maße bewußt zu machen, daß sie die Mitverantwortung für Beschlüsse der einzelnen Organe tragen und so den demokratischen Entscheidungsprozeß durch ihr Verhalten prägen.

#### **E. ZUM MITGLIEDER-STRATEGIEKONZEPT**

Die Unternehmensgruppe KONSUM ist aus dem Stadium der Versorgung ihrer Mitglieder herausgetreten und hat die weitaus größere, umfangreichere und verantwortungsvollere Aufgabe, nämlich die Bereitstellung von Angeboten für die Verbraucher mit möglichst preiswerten, qualitativ hochstehenden Waren und Dienstleistungen, verstärkt wahrgenommen.

Trotzdem müssen die Mitglieder im Mittelpunkt unternehmenspolitischen Handelns stehen, weil sie ja letztlich die Existenzberechtigung einer Genossenschaft sichern.

**Mur wenn die ökonomischen Zielsetzungen realisiert und den Mitgliedern darüberhinaus entsprechende Anreize geboten werden, können mitgliederbezogene Konzepte greifen.**

Es darf übersehen werden, daß heutzutage die ideelle Bindung zur Genossenschaft vielfach nicht mehr so eng ist, die Mitglieder manchmal sogar die Treue verweigern. Die Mitgliederförderung muß trotzdem - oder gerade deswegen - das oberste Ziel der Unternehmensgruppe KONSUM sein. Sie muß danach trachten, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitglieder in der Unternehmenspolitik zeitnah um- und durchzusetzen, um den Weiterbestand als genossenschaftliche Einheit zu sichern. Dabei wird die Auswertung von Info-Material ein wichtiges Mittel darstellen.

Die Mitglieder erwarten neben den ökonomischen Leistungen - günstiger Preis, hohe Qualität, gut gegliedertes Sortiment und hoher Servicegrad - (wie bereits an anderer Stelle betont) auch einen ideellen Mehrwert, der durch die Mitwirkung und Mitverantwortung in wesentlichen genossenschaftlichen Grundsatzentscheidungen und in der Festlegung von Rahmenbedingungen realisiert wird.

### **1. Mitgliederperspektiven**

Um Mitglieder und deren Vertreter an die Genossenschaft enger zu binden, sind nach Meinung des Autors folgende Leitlinien zu berücksichtigen:

- Alle Führungskräfte sollen durch geschlossene, solidarische Haltung innerhalb und außerhalb der Unternehmensgruppe KONSUM dokumentieren, daß diese Genossenschaft eine demokratisch geführte Konsumenten- und Mitgliederorganisation ist, wo Selbstverwaltung und Unabhängigkeit gewährleistet sind.
- Die Prägung eines positiven Selbstverständnisses in der Öffentlichkeit soll aber auch durch beispielhaftes Verhalten von beruflichen und freiwilligen Mitarbeitern - insbesondere von Spitzenfunktionären - erfolgen.

Das genossenschaftliche Selbstverständnis muß vertieft und immer wieder neu betont werden.

- Selbstverantwortung muß für Mitglieder durchschaubarer und funktioneller gestaltet werden.
- Die positive Einstellung zum Genossenschaftswesen hat vor dem Hintergrund eines humanen Menschenbildes zu stehen.
- Der Mitgliedervorteil muß immer wieder bewußt gemacht werden.
- Die Information im "eigenen Laden" muß als echter Mehrnutzen für Mitglieder (aber auch für Kunden) noch mehr eingesetzt werden.
- Das Nahverhältnis zu den Mitgliedern muß - wie an anderer Stelle betont - erhalten bleiben.
- Den Mitgliederinteressen sollte weitgehend - unter Berücksichtigung des ständigen Wertewandels - entsprochen werden.
- Die Mitglieder müssen zur Mitwirkung durch attraktive Veranstaltungen gewonnen werden (z. B. Themenvorschlag: "Jugend und Genossenschaftsidee in der Wettbewerbswirtschaft").
- Die internationale Rolle der Genossenschaft und damit die Bindung zu einer weltweiten Interessensgemeinschaft muß mehr unterstrichen werden.

(Die letzten Punkte werden - wegen ihrer Wichtigkeit - auch in anderen Kapiteln behandelt.)

## **2. Erstellung eines mitgliederorientierten Operationsplanes**

Um eine optimale Umsetzung von Mitglieder-Strategien zu garantieren, muß die Mitgliederförderung Teil der Unternehmenskonzeption sein, und die Gesamtziele der Unternehmensgruppe KONSUM müssen auf mitgliederbezogene Maßnahmen mittel- bzw. langfristig ausgerichtet sein.

Zur reibungslosen Durchsetzung mitgliederbezogener Vorhaben sind alle betreffenden Führungskräfte und freiwilligen Mitarbeiter über diesbezügliche Aktivitäten gezielt informiert worden.

Der Operationsplan sollte jeweils einzelne Elemente des genossenschaftlichen Förderungsauftrages erfassen.

Zur Operationalisierung förderwirtschaftlicher Zielsetzungen sind als erster Schritt Indikatoren festzustellen, die Rückschlüsse auf den Förderungsgrad erlauben, wie z. B.

- Umsatzentwicklung mit Mitgliedern (Waren und Dienstleistungen - Sparen, Reisen, Versicherungen)
- Rückvergütung
- Exklusivleistungen.

Weitere Indikatoren könnten betreffen:

- Wertvorstellungsprofile der Mitglieder
- Mitgliederfrequenz
- Beratungsleistungen
- Mitgliederzufriedenheit (aufgrund von Befragungen usw.)
- Mitgliederidentität (Cooperative Identity)
- Wettbewerbsvorteil durch Mitglieder.

Hierbei wären sowohl ökonomische als auch soziologische Messungsmethoden heranzuziehen.

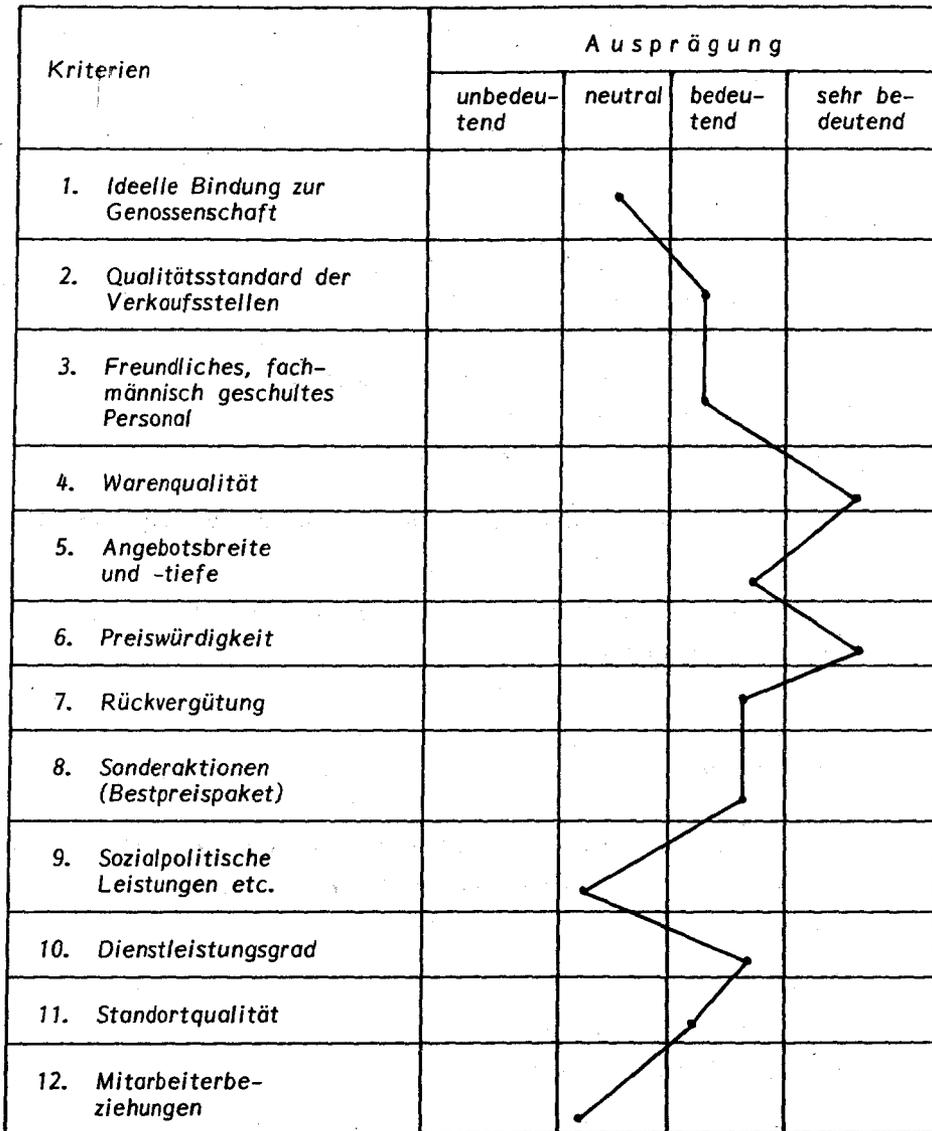
Rückmeldesysteme durch Kontaktpflege mit Mitgliedern und der Einsatz adäquater Medien sind auszubauen.

### **3. Mitgliederstruktur**

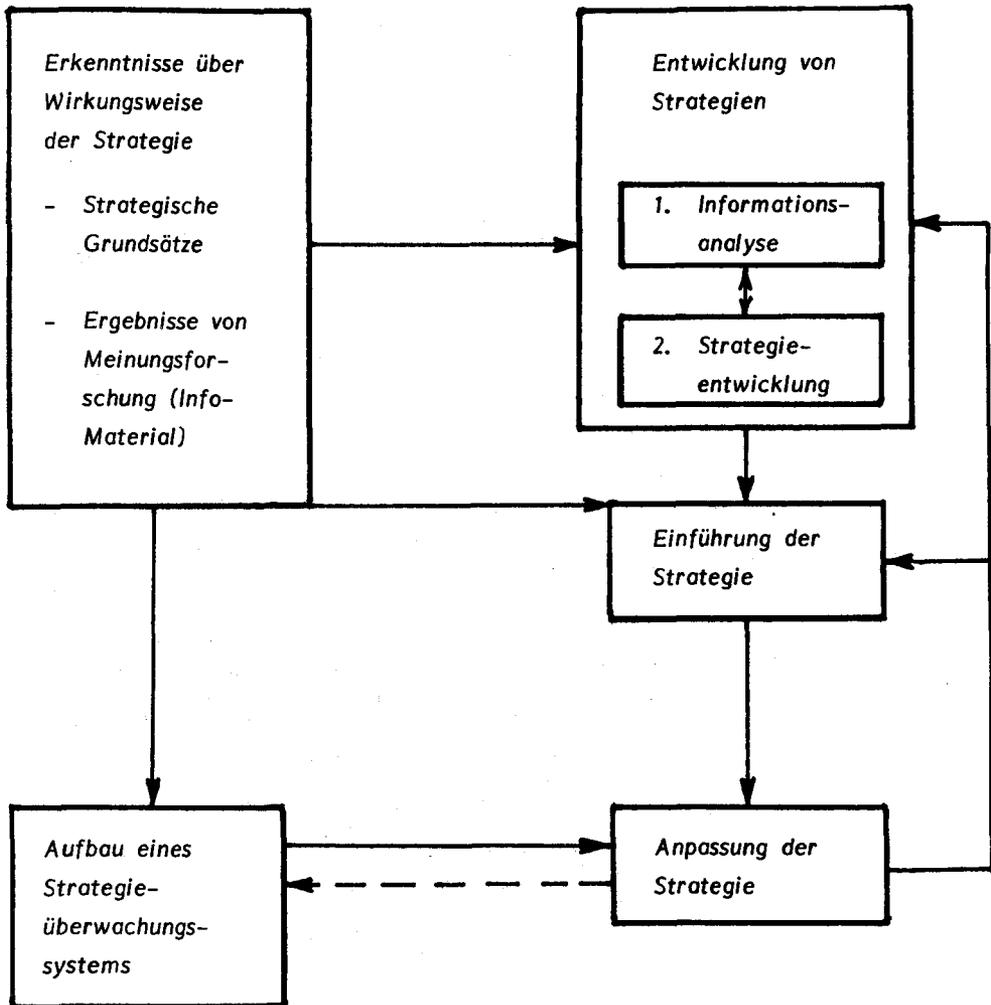
In den einzelnen Vertriebslinien (Filialen) sollten als weiterer Schritt Erhebungen vorgenommen werden, um folgende Indikatoren festzustellen:

- Anzahl der Mitglieder
- Anzahl der Kunden
- Durchschnittsalter der Mitglieder
- Einkommensverhältnisse (Kaufkraft)
- Einkaufsgewohnheiten
- Haushaltsgröße.

**4. Wertvorstellungsprofile der Mitglieder**  
 (Auswertung von Befragungen 1984 bis 1986)



## 5. System der Mitglieder-Strategie



## **F. MITGLIEDERAKTIVIERUNG**

### **1. Wie ist der Mitgliederpassivität in der Unternehmensgruppe KONSUM zu begegnen?**

- Ökonomisch durch langfristige betriebswirtschaftliche Erfolge.
- Marktgerecht durch kurz- und mittelfristige Ausrichtung auf die Mitgliederbedürfnisse unter Berücksichtigung zeitgemäßer Anforderungen.
- Ideell und genossenschaftlich durch Festlegung und Vertiefung des Gemeinschaftsgefühls und durch das Bekenntnis zur genossenschaftlichen Idee.

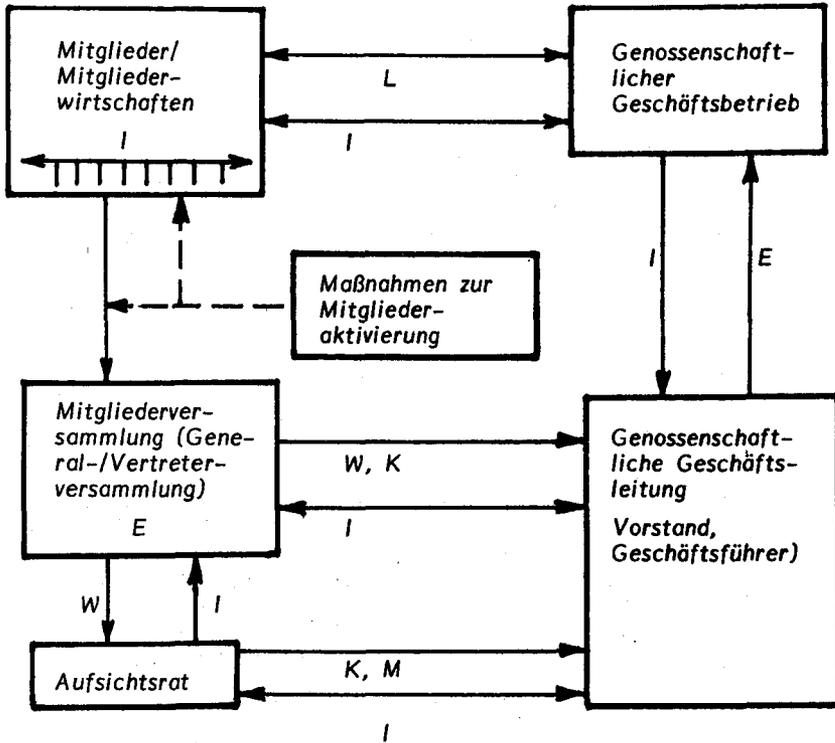
### **2. Welche Schwerpunkte sind bei der Mitgliederaktivierung vordringlich zu behandeln?**

- Bestehende Aktivgruppen stärken.
- Passive Mitglieder wiedergewinnen.
- Besseres Zusammenwirken von beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern bei der Regelung von Beschwerden und Aufklärung von Irrtümern und damit Vermeidung von Kündigungen verstimmter Mitglieder. (Keine Kündigung darf automatisch erfolgen. Das Verkaufspersonal muß festgestellte Fehler sofort korrigieren und nach Möglichkeit eine gütliche Lösung herbeiführen.)
- Intensivierung der Beziehungen Mitglied - Genossenschaft.
- Praktische Manifestation für den Umweltschutz durch Aufklärung und Einsatz umweltfreundlicher Produkte (z. B. Jute statt Plastik). Förderung von Recycling in Produktion und Distribution.
- Beeinflußung der Öffentlichkeit im Interesse einer erfolgreichen Mitglieder- und Konsumentenpolitik.
- Intensivierung der internationalen Kommunikation und Hebung des internationalen Solidaritätsgefühls, insbesondere mit der Dritten Welt.

"Mitglieder-Partnerschaften" mit befreundeten ausländischen Genossenschaftlern.

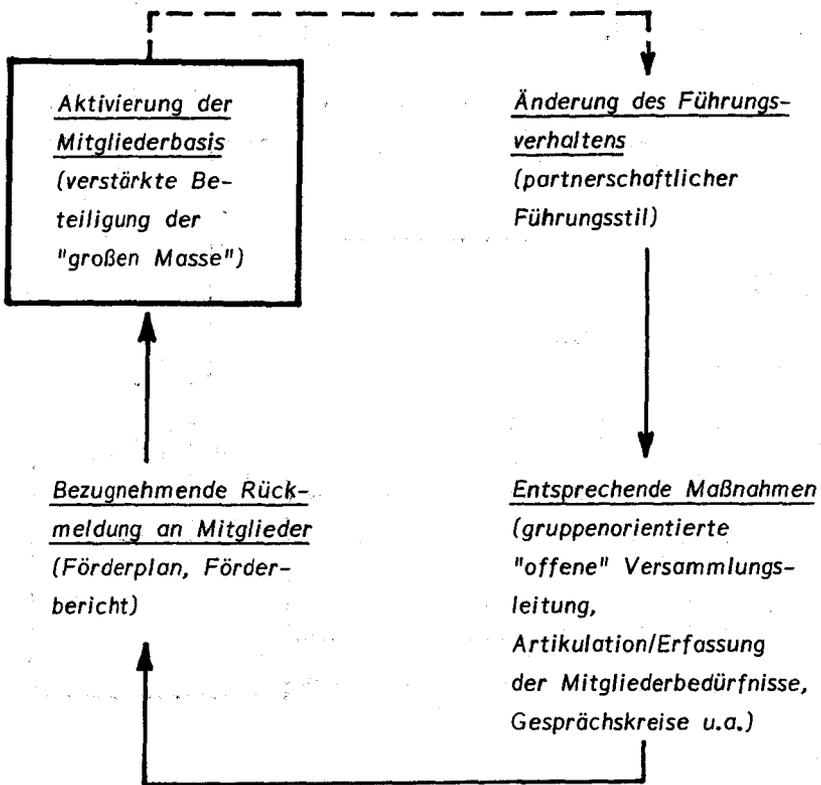
### 3. Mitgliederaktivierung -

#### Einordnung in das Organisationssystem "Genossenschaft"



- E = Entscheidungsrecht
- I = Informationsbeziehung
- K = Kontrollrechte
- L = Leistungsbeziehungen
- M = Entscheidungsvorbereitung/Mitwirkung an Management-Entscheidungen
- W = Wahl genossenschaftlicher Organe

#### 4. Stufen eines Aktivierungskreislaufes\*



\* In Anlehnung an R. Attems, a.a.O. S. 27

## **G. DIE FÖRDERBILANZ ALS WICHTIGES INSTRUMENTARIUM DER MITGLIEDERPARTIZIPATION**

*Mitgliederförderung und Konsumentenpolitik sind an sich einander ergänzende Teile einer modernen Verbraucherorganisation.*

*Die Mitglieder als Eigentümer und Träger des genossenschaftlichen Unternehmens haben, wie erwähnt, Anspruch auf eine Mehrleistung, die insbesondere im Rahmen einer Förderbilanz zum Ausdruck kommen kann. Dies obwohl nicht alle Mehrleistungen rechenbar gemacht werden können, wie etwa Schulung und Information von Funktionären, oder bewertbare Leistungen, z. B. aktiver Umweltschutz, geboten werden, die auch im Interesse einer Genossenschaft liegen können.*

*Eng aneinander ist der Leistungsbezug der Mitglieder bzw. deren aktives Mitwirken in den einzelnen Funktionsebenen geknüpft. Neue Formen der Mitgliederpartizipation verlangen allerdings zusätzliche Anreize, um eine längerfristige Mitwirkung zu sichern. Die heute bundesweit wirkende österreichische Unternehmensgruppe KONSUM (Primär-genossenschaft KONSUM ÖSTERREICH) hat hier eine bedeutende gesellschaftliche Verantwortung zu tragen, eine Tatsache, die in der neuen genossenschaftlichen Unternehmenspolitik Ausdruck finden sollte.*

### **1. Der erste Schritt**

*Über wichtige Maßnahmen - vor allem besondere Vertriebsaktivitäten (Nahversorgungsläden, Großmärkte, Spezialgeschäfte usw.) - sind rechtzeitige Informationen in den einzelnen Funktionärebeneben zu erfolgen:*

- zentral - Aufsichtsrat*
- regional - Regionalrat (Landesorganisationen)*
- lokal - Bezirksrat, Mitgliederrat*

Ausreichende Information der Mitgliedervertreter ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß deren Interesse an der Genossenschaft erhalten und deren Mitwirkung gewährleistet wird.

## **2. Der zweite Schritt**

Ein jährlich zu erstellender Mitglieder-Förderplan soll unter Berücksichtigung unternehmerischer Gegebenheiten detaillierte Zielvorstellungen der Mitgliederförderung und -partizipation enthalten.

## **3. Steigerung der Cooperative Identity der Mitgliedervertreter**

Die gewählten Funktionäre einer "mitgliederbezogenen", lebendigen, erfolgreichen Genossenschaft sind sich ihrer Eigentümerposition voll bewußt. Sie erwarten, daß man den Mitgliedern einer Genossenschaft anders begegnet als in einem vergleichbaren mit ihrer Genossenschaft konkurrierenden Unternehmen.

Sie wollen als Funktionäre ernst genommen werden, ihre Leistungen anerkannt wissen, echte Möglichkeiten der Mitgestaltung haben, Kritik und Anerkennung aussprechen dürfen, also stärker beachtet werden.

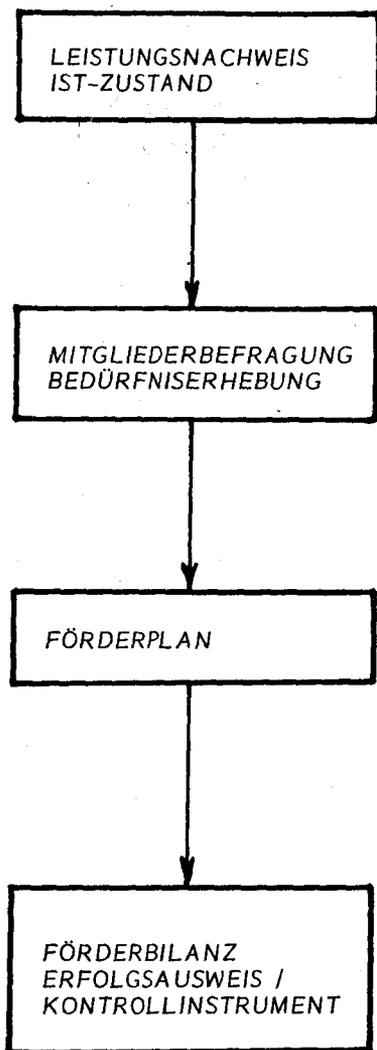
Sie sind aber auch bereit, mitzuwirken und ihr Wissen in den Dienst der Genossenschaft zu stellen - und dies ehrenamtlich. Gerade diese Mitgestaltung und Einflußnahme könnten die Grundeinstellung zur Primär-genossenschaft KONSUM ÖSTERREICH (Unternehmensgruppe KONSUM) prägen.

In der täglichen Leistungsbeziehung wirkt das Grundverhalten der Mitglieder als Ferment. Jeder Mitgliedervertreter ist stolz darauf, wenn seiner Genossenschaft Erfolge gelingen, ihre Entwicklung gut ist und ihr Ansehen wächst. Wenn ihm bewußt wird, daß er selbst dazu beitragen konnte, mehrt dies sein Selbstgefühl. Umgekehrt wird er bereit sein, ständig durch Anregung und Kri-

tik zur Leistungssteigerung beizutragen. Marktentwicklungen können signalisiert werden, die von der Genossenschaft zu prüfen, aufzunehmen und nutzbar zu machen sind. Ständige Kommunikation mit ihren Mitgliedern ist Lebenselixier der Genossenschaft.

Zur Steigerung der Cooperative Identity und zur Erhöhung der Mitgliederpartizipation kann die Einführung einer Förderbilanz wesentlich beitragen.

#### 4. Ablauf einer Förderbilanz



In einem ersten Schritt bekommt das Mitglied Aufschluß über das gesamte Angebot an Förderleistungen der betreffenden Genossenschaft.

Die Leistungen einer Genossenschaft werden wegen ihrer Vielfalt nicht allen Mitgliedern gleichermaßen bekannt sein.

Voraussetzung für die bestmögliche Förderung durch die Genossenschaft ist die Kenntnis der aktuellen Bedürfnisse der Mitglieder. In einer umfassenden Befragung der Mitglieder werden jene Informationen erhoben, die der Geschäftsführung als Grundlage für die künftige Geschäftspolitik dienen.

Im Rahmen eines Förderplanes werden die den Vorstellungen der Betroffenen entsprechenden Ziele in den Bereichen Förderung und Mitwirkung abgestimmt.

Von der Geschäftsleitung wird für ein Geschäftsjahr festgelegt, wer mit welchen Maßnahmen gefördert werden soll.

Die am Ende eines Geschäftsjahres erstellte Förderbilanz weist die Erfüllung des Förderungsauftrages aus ("Existenzsicherung" und "Steigerung der Lebensqualität"). Das Mitglied nimmt das ihm in der Satzung eingeräumte Kontrollrecht wahr.

## **H. GÄWINNUNG NEUER MITGLIEDER**

in der Primärgeossenschaft KONSUM ÖSTERREICH (Unternehmensgruppe KONSUM) ist es bisher erfreulicherweise gelungen, ausscheidende Mitglieder (Tod, Kündigungen) durch neue zu ersetzen, so daß die Mitgliederzahl rund 800.000 beträgt. Neben der Mitgliederaktivierung kommt der Gewinnung neuer und potentieller Mitglieder große Bedeutung zu, wofür vorerst folgende Maßnahmen erforderlich sind:

### **1. Verstärkte Kontakte und Willensumsetzung bei befreundeten Organisationen**

Soll-Ist-Kontrolle - Verbales Verhalten / Faktisches Verhalten

### **2. Mitglieder aus eigenen Reihen**

Siehe Punkt B. 5. f) (Genossenschaftliche Mitarbeit)

### **3. Ausbau traditioneller Instrumentarien zur Mitgliedergewinnung**

- Werbetaams
- Hausbesuche
- Wiedereinführung des Postversandes eines Mitglieder-Kontaktblattes.

Neues "Konsumenten-Journal WIR" Einsparung - Publikation KONSUM ÖSTERREICH verstärkt als Funktionärinformation verwenden - Parallelen zu Bestehenden vermeiden!

#### **4. Welche Schwerpunkte sind bedeutsam?**

- Überzeugen durch Leistung und Vorbild.
  - In traditionellen Betriebstypen durch vermehrtes Qualitätsangebot, günstige Preisgestaltung, Beibehaltung des Bestpreisangebotes.
  - Wiedereinführung von Exklusivangeboten.
  - Einsatz freundlichen, geschulten Personals.
  - In mitgliederanonymen Betriebstypen (coop Diskont, inForm-Läden, Fachmärkten etc.) durch vertrauenserweckende, in sich abgerundete verständliche und dynamisch Betriebspolitik.
- Durch Information und zusätzliche Impulse sollte der Mitgliedernutzen als Leistungsbündel in der Unternehmensgruppe KONSUM erkennbar gemacht werden, um entsprechende Zielgruppen zunächst als Käufer anzusprechen, sie aber als potentielle Mitglieder betrachten zu können.
- Andererseits sollten Mitglieder, die dem Diskontprinzip zuneigen, in vermehrtem Ausmaß als Käufer in den Sonderbetriebsformen gewonnen werden.
- Einsatz der Werbung in vermehrtem Maße zur Pflege menschlicher Beziehungen und zur Identifikation mit dem Unternehmensbild KONSUM. Siehe auch Punkt B. 3. b) (Verbesserung der Werbemethoden).

#### **5. Zukunftsorientierte Maßnahmen**

- Erfassung und Stärkung kleiner Gruppen (z. B. Behinderter).
- Erfassung der "alternativen" genossenschaftlichen Szene, die zahlreiche für Genossenschaften aufgeschlossene junge Menschen umfaßt.
- Mitgliedschaft auf bestimmte Zeit (z. B. Fremdarbeiter).
- Bei Aufgabe unrentabler Betriebstypen rechtzeitige Kompensierung des Mitgliederschwundes durch Einführung kostengünstiger Hausbelieferung, die Teil eines zeitnahen genossenschaftlichen Förderungsauftrages bedeuten könnte (Betreuung von Senioren, Personen ohne eigenen Haushalt etc.).

## **I. KONSUMENTENSCHUTZ - EIN WICHTIGER BESTANDTEIL DER NGUP**

*Die Konsumgenossenschaftsbewegung ist seit mehr als 130 Jahren als Verbraucherorganisation legitimiert; sie muß dieser Aufgabe auch in Zukunft, und zwar in zeitgemäßer Form gerecht werden.*

*Der Konsumentenschutzgedanke ist eine der großen zentralen Ideen unserer Zeit. Sowohl im Ausland als auch im Inland hat der Handel diesen Gedanken akzidentell anklingen lassen. Die große Chance für die Unternehmensgruppe KONSUM besteht nun darin, auf dieses aktuelle Thema mit entsprechenden Strategien einzugehen und eine Konsumentenschutz-Deklaration zu erarbeiten, in der Mission und Aktivitäten zu diesem Thema umfassend dargelegt sind.*

*In der Vergangenheit hat sich die Zusammenarbeit mit befreundeten Organisationen und Interessenvertretungen bewährt, obgleich in einzelnen Fällen Erwartungen und Vorstellungen über die realen Möglichkeiten hinausgingen. Ideelle und konsumenten-politische Ziele können nicht an der Tagespolitik gemessen werden, sondern an längerfristigen Gesamtleistungen für die Verbraucher.*

*Konsumentenschutz und -information sind keine Einwegmaßnahmen, sondern bedeuten vielmehr ständige Aktivitäten, die aktualisiert verbessert werden müssen.*

*Die Primärergenossenschaft KONSUM ÖSTERREICH (Unternehmensgruppe KONSUM) hat ja neben dem Förderungsauftrag für ihre Mitglieder den Erwartungen als Verbraucherorganisation zu entsprechen. Das beginnt bei der qualitätsorientierten Rohstoffauswahl über hygienisch einwandfrei gesteuerte Produktionsprozesse bis zur diversifizierten Distribution (Vollselbstbedienung im VL-1-Bereich, hohe Dienstleistungen im Bereich der City-Kaufhäuser).*

## **1. Glaubwürdiger Verbraucherschutz durch vermehrte Aktivitäten**

Die Unternehmensgruppe KONSUM wird am Sektor Konsumentenschutz nur dann glaubwürdig werden, wenn sie entsprechende Taten setzt. Eine befugte Arbeitskommission für Konsumentenschutz sollte bereits vorhandene Aktivitäten in eine einheitliche Diktion bringen und neue Vorhaben definieren.

## **2. Denksätze für ein Verbraucherschutz-Programm**

- Deklaration von Eigenprodukten über das übliche Maß hinausgehend.
- Erweiterung von KONSUM/Konsumententelefon.
- Verstärktes öffentliches Eintreten für Belange des Konsumentenschutzes, um eine Identifikation KONSUM = Konsumentenschutz zu erreichen.
- Produktentwicklung in der Eigenproduktion (z. B. "Grüne Milde").
- Qualitätsgarantien für bestehende Produkte und zusätzliche Garantien für Markenartikel.
- Umweltfreundliche Maßnahmen (z. B. Verpackungen, Rücknahme umweltbelastenden Leergutes, Batterien etc., Verwendung von Jute statt Plastik).
- Rücknahmegarantie für alle Artikel der Eigenproduktion und Markenartikel.
- Erweiterung des Konsumenten-Test-Studios.
- Konsumenten-Briefkästen in jeder Vertriebsstelle.
- Einführung eines echten KONSUM-Konsumentenpreises.

## **3. Zur Kommunikation KONSUM = Konsumentenschutz**

Die Kommunikation könnte unter dem Titel "KONSUM = Konsumentenschutz" laufen und folgende Umsetzungsdimensionen beinhalten:

- Inserate mit der Headline "KONSUM = Konsumentenschutz" und Aufzählung der wichtigsten Punkte aus dem Konsumentenschutzprogramm. Zusätzlich Kupon zur Anforderung der "Deklaration".
- Kleininserate unter dem Titel "KONSUM = Konsumentenschutz", wo jeweils ein bestimmter Gedanke vorgestellt wird.
- Rundfunk-Spots rund um die Nachrichten mit "Konsumentenschutz-Nachrichten".
- Handblätter zum Thema Konsumentenschutz.
- Serie "KONSUM = Konsumentenschutz" in der Mitglieder- und Kundenzeitschrift "WIR".
- Einbau des Konsumentenschutzgedankens in Angebotsinserate.
- Vermehrte Konfrontation mit dem Konsumentenschutzgedanken in Funktionär- und Mitgliederkreisen.
- Gewinnung von gleichgesinnten Personenkreisen zur Mitwirkung bei den Aktivitäten des Konsumentenschutzes.
- Darüberhinaus Gewinnung neuer Mitgliederkreise durch das Thema Konsumentenschutz.

## J. SZENARIO 2002 - SCHLUSSBETRACHTUNG

Als Einleitung dieser Unterlage wurde eine Prognose über die Entwicklung des Verbraucherverhaltens in den nächsten 15 Jahren gebracht. Abschließend soll darauf hingewiesen werden, daß konventionelle Prognosen wohl an der Realität vorbeigehen können, aber in ihren Grundzügen doch beachtet werden sollten. Die komplexer gewordene Umwelt mit ihren Bürgerinitiativen, gesetzgebenden Eingriffen, politischen Krisen, kürzeren Produktionszyklen und dem schnelleren technologischen Wandel beeinflusst in zunehmendem Maße den Handlungsspielraum eines Unternehmens.

Die Tatsache, daß für Grundbedürfnisse - Ernährung und Getränke - von den Konsumenten immer weniger Geld ausgegeben wird und neue Verkaufsformen, Produkte und Dienstleistungen die Absatzwirtschaft bestimmen werden, sollte

jedoch schon jetzt die Unternehmensgruppe KONSUM veranlassen, auf diese Entwicklung hin entsprechende Vorkehrungen zu treffen.

### **1. Ausbau von Wachstumsbranchen**

Die Wachstumsbranchen, die in den Bereichen "Auto", "Freizeit", "Reisen", "Versicherungen" und "Heimelektronik" liegen, sollten im Interesse der Mitglieder und Konsumenten von der Unternehmensgruppe KONSUM ausgebaut werden.

Eine neue Sortimentsstrategie hat der Unternehmensgruppe KONSUM zusätzliche Käuferschichten gebracht - durch gezielte Investitionen konnten Produktivitätssteigerungen in Bäckereien und Fleischereien erzielt werden. Auf diesen Erfolg aufbauend, sollte der hohe Stellenwert der Dienstleistungen für Mitglieder und Konsumenten weiter verstärkt und neue Bereiche erfaßt werden.

Betont sei in diesem Zusammenhang jedoch, daß Mitglieder- und Verbraucherzufriedenheit in jeweiligen Bereichen erst durch längere, subjektive Vergleichsprozesse ermittelt werden kann.

Richtiges Erkennen und Eliminieren destruktiver Entwicklungstendenzen sowie zweckmäßige Steuerung des Erneuerungsprozesses werden notwendig sein, um Erneuerungsimpulse realisieren und genossenschaftliche Aktionsfelder erweitern zu können.

Wir leben in segmentierten Märkten und müssen auch kurzfristig Rückschläge einstecken können, wenn wir die gegebenen geringeren Wachstumschancen optimal nutzen wollen. Keinesfalls dürfen wir den Anschluß an die Errungenschaften unserer Zeit versäumen, daher bedarf es aller Kraft einer planvollen Vorwärtsstrategie.

## **2. Bekenntnis zum fairen Wettbewerb**

Die Unternehmensgruppe KONSUM bekennt sich zu einem fairen Wettbewerb. Sie lehnt einen unerbitterlichen Verdrängungswettbewerb, wie er heutzutage oft geübt wird, strikt ab.

Im Interesse unseres Landes muß dem Verdrängungswettbewerb durch Teildiskonter und dem verstärkten Vordringen ausländischen Kapitals mit allen Mitteln entgegengewirkt werden!

## **3. Gegenmacht zu den "Multis"**

Die Unternehmensgruppe KONSUM wird in einer neuen Wirtschaftsordnung aber auch Gegenmacht zu den "Multis" sein. Über diese besondere Bedeutung in der österreichischen Wirtschaft sollen Mitglieder und Konsumenten eingehend aufgeklärt werden.

## **4. Anpassung an veränderte Umfeldbedingungen**

### **a) Marktorientierung durch Gestaltungshilfen von Mitgliedern und Konsumenten**

Die Unternehmensgruppe KONSUM sollte - wie bereits festgestellt - geänderten Umfeldbedingungen durch rechtzeitige Strukturveränderung Rechnung tragen.

Dabei sollen Gestaltungshilfen durch die Mehrheit der Mitglieder und Konsumenten eingebracht werden, wodurch eine entsprechende Marktorientierung und damit ein erfolgreiches Wirtschaften auch in Zukunft möglich sein wird.

b) Beachtung lokaler und dezentraler Mitglieder- und Kundenwünsche

Aber dennoch müssen auch die lokalen und dezentralen Mitglieder- und Kundenwünsche beachtet und berücksichtigt werden und entsprechende Rahmenbedingungen und Steuerungskriterien einsetzen.

c) Anpassung an geänderte Wertvorstellungen

Wachsender Wohlstand allein macht die Menschen nicht glücklicher. Den Menschen müssen neue Werte geboten werden. Um das zu erreichen, müßten die Organisationsstrukturen der Gesellschaft und deren Mechanismen verändert werden. Das gilt auch für die Unternehmensgruppe KONSUM.

**5. Zukunftsorientierte Leitlinien**

- a) Ab 1989 wird es in der EWG bereits die Verordnung über den neuen Typus einer Europäischen Wirtschaftlichen Interessenvereinigung (EWIVG) geben. An der Unternehmensgruppe KONSUM wird es liegen, diese neue Entwicklung zum Vorteil von Mitgliedern und Kunden zu beeinflussen.
- b) Alle genossenschaftlichen Unternehmensstrategien müssen sich aus zukunftsorientierten Leitlinien orientieren. Nur dann läßt sich das Modell einer integrierten Genossenschaft im Jahre 2002 realisieren.

**Cooperative Perspectives 2000 – Thoughts on the Membership Strategy,  
Presented from the Example CONSUM AUSTRIA**

must not be overlooked that in present times the **idealistic bond** to the cooperative is not as close as it used to be and sometimes members even reject such loyalty. In spite of this – or, maybe, because of this – the prime aim of the KONSUM group must remain **membership promotion**. It must be the endeavour to align the business policy to the expectations and needs of the members and those must be dealt with in the most up-to-date way: only through such **continuity as cooperative unit** can be secured. An important means in this connection is the **evaluation of info-material**.

Beside **economic achievements** – cheap prices, high quality, well composed assortment and good services – the members also look for an **idealistic added value**. This can be realized by participation and shared responsibility in important basic cooperative decisions.

In order to create a better bond between members and their representatives and the cooperative, the following guidelines should be observed:

- **All executives** should show by their **joint and solidarity** attitude, within and outside the KONSUM group of enterprises, that this cooperative is a **democratically organized body** for consumers and members where self-management and independence are guaranteed.
- However, a positive self-assurance should be manifested in public by the exemplary conduct of employees and voluntary officers – especially those in high positions –.  
Cooperative self-assurance must be intensified and stressed over and over again.
- Self-responsibility must become more transparent and more functional for members.
- The positive attitude to the cooperative idea should be viewed against the background of a humane image of man.
- The advantage of being a member must be constantly pointed out.

- Information in the "self-owned shop" should be better used to the advantage of members (and also customers).
- As already mentioned elsewhere - it is most important to keep close contact with members.
- Members' interests should be taken into consideration as far as possible + with due regard to changing values.
- More members should be gained by **attractive events** (e.g., proposal of a topical subject: "Youth and the cooperative idea within competitive economy").
- More heed should be taken of the international role of the cooperative, showing the ties to a global group with common interests.