WIENER STUDIEN
DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
NEUE FOLGE
BAND 24

JOHANN BRAZDA/HOLGER BLISSE
HERAUSGEBER

Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung

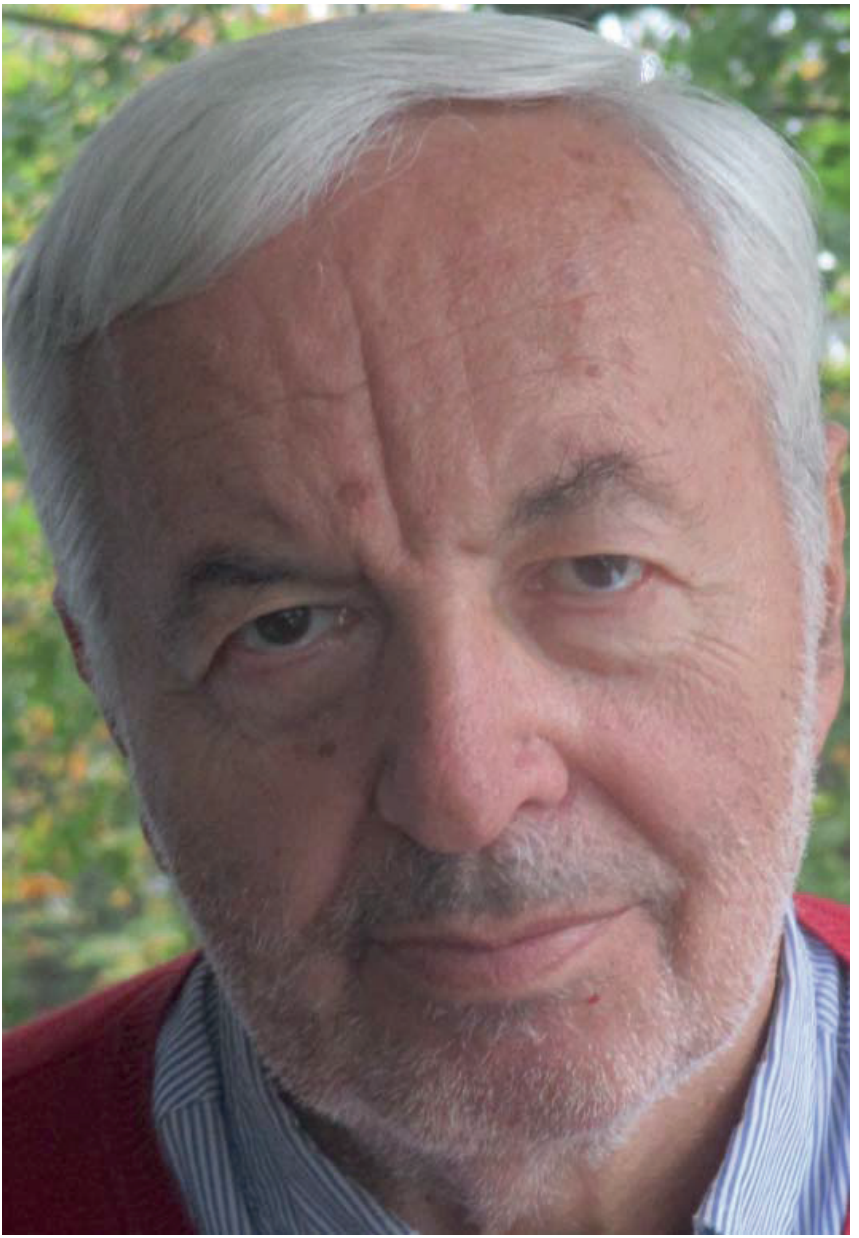
Festschrift für Robert Schediwy zum 70. Geburtstag

Eigenverlag des FOG
Wien 2018

ISBN 978-3-9502989-5-6
Alle Rechte vorbehalten

Gefördert aus Mitteln des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen der Universität Wien
© FOG

Eigentümer und Herausgeber: Für den Forschungsverein für Genossenschaftswesen:
ao.Univ.-Prof. Dr. Johann Brazda; http://www.univie.ac.at/genos, alle:
A-1090 Wien, Wasagasse 12/2/1



Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber 1

Geleitwort des Vorstandes der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) 11

Genossenschaftsentwicklung

Johnston Birchall
What can we learn from the recent crisis in the UK Co-operative Group? 17

Holger Blisse
Genossenschaftliche Saat – individuelle Ernte? 31

Johann Brazda/Gabriela Csulich/Stefanie Zeman
Das Gegenseitigkeitsprinzip im Versicherungswesen aus historisch-analytischer Sicht 47

Simeon Karafolas
Consequences of Capital Requirements and Credit Risk on Cooperative Banks: the Greek Case during the Crisis 75

Georg Knacke
Unterschiedliche Entwicklungen bei Konsumgenossenschaften 91

Akira Kurimoto
Co-operative and the State: Evolution of the Legal Framework in Japan 115

Juhani Laurinkari
Reform der Sozial- und Gesundheitspolitik in Finnland 129

Jose Luis Monzón/Rafael Chaves
Public Policies towards the Social Economy in Europe 143

Jerker Nilsson
Organisationsmuster der Genossenschaftsunternehmung 157

Tode Todev
The Case of Oesterreichische Volksbanken AG 175

Wolfgang Werner
Österreicher informieren sich bei F. W. Raiffeisen 193

Alberto Zevi
Reflections on Consumer Cooperatives – the European Experience 219

Genossenschaftsmanagement

Johannes Blome-Drees
Die Bedeutung von Leadership für die strategische Führung von Genossenschaften 241

Thomas Brockmeier
Innovation, Unternehmertum und Genossenschaften 253

Florian Jagschitz/Siegfried Rom
Ausgewählte Führungspersönlichkeiten der österreichischen Konsumgenossenschaften 293
Rita Rhodes
Co-operative polymaths historic co-operative leaders 317
Dietmar Rößl/Martina Pieperhoff
Opportunistisches Verhalten von Eigentümern: defektives Verhalten von Genossenschaftsmitgliedern 331

Genossenschaftsidentität

Franci Avsec
Unverteilbares Genossenschaftsvermögen im Rechtsvergleich 349
Pia Figge
Sind „Negativzinsen" mit dem kreditgenossenschaftlichen Förderzweck vereinbar? 361
Hans Hofinger/Peter Weiß
Genossenschaftliche Werte und ihre Prinzipien in einem neuen Umfeld 377
Hans Hofinger/Christian Pomper
Vom genossenschaftlichen Verbund zum Kreditinstitute-Verbund nach § 30a BWG 401
Rainer van Husen
„Eigentümerloses Kapital" im Gesellschaftsrecht und Demutualisierung 425
Hans-H. Münkner
Stellenwert der Genossenschaftswissenschaft im Spektrum der Wirtschaftswissenschaften und der Rechtswissenschaft 447
Günther Ringle
„Werte der Genossenschaften" – Nachdenken über typkonforme Pluralität 465
Roger Spear
Democracy in Large Co-operatives 479

Kultur, Literatur und Ökonomie

Günther Chaloupek
Die Lust des Rezensierens 499
Bernd H. Kortschak
Kollektive versus individuelle Entscheidungsfindung 503
Mario Schwarz
Ringen um den Bestand: Dynastisches Bauen als Versuch der Problembewältigung im Mittelalter 509

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren 533

Vorwort der Herausgeber

Wer *Robert Schediwy* näher kennt, weiß, dass er keine Ehrungen und damit auch keine Festschrift erwartet hätte – schon gar nicht zu diesem dafür eher ungewöhnlichen wenn gleich ‚runden' 70. Geburtstag. Doch jene, die sein wissenschaftliches Wirken und seine enorme Publikationstätigkeit mitverfolgen, hätten schon viel früher ein solches Werk erwartet. Nun liegt es vor! Die Anregung dazu nahm ihren Anfang in einer Korrespondenz zwischen zwei langjährigen Wegbegleitern, deren einer es schließlich aussprach. Beim Jubilar vorsorglich angefragt, zeigte sich dieser nicht abgeneigt. Also hieß es schnell zu handeln. Denn sein Geburtstag am 2. Juli 2017 war schon ziemlich nah. Doch wie für ein so bald fertigzustellendes Vorhaben die engen internationalen und nationalen Kolleginnen und Kollegen gewinnen, von denen viele längst zu Freundinnen und Freunden geworden sind?

Dafür kam uns der Jubilar selbst entgegen, indem er sich auf Weltreise begab, und uns damit einen Zeitpuffer schuf, für das Vorhaben zu werben und das Werk in aller Ruhe – trotz der nicht weniger werdenden regulären Aufgaben – bis zu seiner Rückkehr fertig zu stellen. Und es ist mit den nun zahlreichen Beitragenden ein ‚starkes' Buch geworden. Überraschenderweise gestalteten sich der Dialog mit den Autorinnen und Autoren aber auch die internen Abläufe für eine Festschrift, wie wir aus eigener früherer Erfahrung bestätigen können, friktionsfrei, um nicht zu sagen fast harmonisch. Die Resonanz war von Anfang an sehr groß. Es mag am unaufdringlichen aber präsenten Beistand des Jubilars selbst gelegen haben.

Einladung zur kritischen Genossenschaftsforschung

So freuen wir uns sehr, Dir, lieber *Robert*, dieses Buch vorlegen zu dürfen, und gratulieren im Namen aller, die Dir ihr Geschenk mit originellen Ideen und der Zeit ihrer Verwirklichung bereitet haben. Doch wer Dich kennt weiß, dass Du bei einer derartigen Sache nicht untätig bleiben konntest. Du hast uns allen thematisch auf die Sprünge geholfen, war es doch Dein Wunsch, dass die Beiträge einen kritischen Blick auf die Genossenschaften werfen sollten.

Doch damit nicht genug, *Robert Schediwy* regte Themenfelder an, aus denen gewählt werden konnte, wobei aber auch jede Autorin und jeder Autor ein eigenes Thema einbringen bzw. innerhalb der Themenfelder selbst gestalten konnte – bis hin zu denen, die in den Wissenschaften zu Hause sind, die von *Robert Schediwy* nicht minder aufmerksam und in den letzten Jahren verstärkt gepflegt wurden, ohne dass er sich

wirklich ganz aus der Genossenschaftswissenschaft und ihren vielen Dimensionen zurückgezogen hat bzw. sich immer wieder aktivieren ließ, wenn es ohne ihn nicht gegangen wäre.

Seine Themenvorschläge betrachten aus vielen Blickwinkeln das Erkenntnisobjekt „Genossenschaft", zeigen aber auch gleichzeitig einen sehr spezifischen Zugang. Zunächst galt es, der Genossenschaft als Rechtsform Aufmerksamkeit zu schenken, so wie *Robert Schediwy* zunächst ein Jusstudium absolviert hatte und in einem zweiten Schritt Volkswirt wurde. Seine Diplomarbeit „Die genossenschaftliche Verbandsprüfung" besaß solche Strahlkraft, dass der damalige Leiter und zugleich sein Chef am Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen der Universität Wien, *Wilhelm Weber*, zusammen mit ihm später daraus einen Aufsatz für die Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) entstehen ließ, den der jüngere Assistent und Kollege damals als eine seiner ersten Aufgaben zum Lesen und Kommentieren bekam und vom Text schwer beeindruckt war. Aus dieser Begegnung sollte eine lebenslange Freundschaft entstehen, zu der noch weitere Freundschaften und Bekanntschaften aus dem Miteinander am Institut hinzukamen.

Werdegang und wissenschaftliches Wirken

Nach einem Studienaufenthalt an der Graduate School der Saint-Louis University (Saint Louis, Missouri) mit einem Fulbright-Stipendium und einem Master of Arts (Economics) zog es *Robert Schediwy* Ende 1971 wieder zurück an die Universität Wien. Bereits am Beginn seiner Assistententätigkeit wurde er mit dem Thema „Zukunftsprobleme der österreichischen Genossenschaften" konfrontiert. Nach seiner Zeit an der Universität Wien wechselte er in die Revisionsabteilung des Konsumverbandes, blieb aber als einer der aktivsten Mitarbeiter eines vom Arbeitskreis Dr. Karl Renner initiierten Forschungsprojektes „Verbraucherpolitik und Wirtschaftsentwicklung" mit der Universität verbunden. Und auch hier stellte *Robert Schediwy* in einer Leistungsbilanz der österreichischen Konsumgenossenschaften fest, dass die großen Investitionen in die Expansion der Verkaufsflächen schon Anfang der 1970er Jahre zu einem deutlichen Rückgang der Eigenkapitalquote geführt hatten. Damit war sein Forschungspfad fixiert. 1976 wurde er vom Konsumverband zum Leiter des Referats für Konsumgenossenschaften, gemeinwirtschaftliche und öffentliche Unternehmungen in der österreichischen Bundeswirtschaftskammer nominiert und blieb dort bis 2005 beschäftigt. Das Referat wurde später umbenannt gemäß seiner Zuständigkeit für nationale und inter-

nationale öffentliche Wirtschaft der Wirtschaftskammer Österreich (WKO). In Folge des Zusammenbruchs des Konsum Österreich (1995) wurde das Referat dann innerhalb der Wirtschaftskammer der wissenschaftlichen Abteilung eingegliedert.

Das große Thema zugleich auch die Sorge von *Robert Schediwy* um die Entwicklung und den Erhalt der Genossenschaften als Genossenschaften setzte sich in dem gemeinsam mit *Johann Brazda* herausgegebenen Werk „Consumer Co-operatives in a Changing World" (1989) fort. Diese umfangreiche zweibändige Publikation wurde international anerkannt, z.T. kritisch betrachtet, aber auf jeden Fall viel beachtet und hat den weiteren, auch beruflichen Weg gefördert und geprägt. Es gilt bis heute als Standardwerk zu diesem Thema und fand seinen theoretischen Widerhall in dem induktiv gewonnenen empirisch belegten Erklärungsmodell eines Lebenszyklus für (genossenschaftliche) Verbünde.

In *Robert Schediwys* zahlreichen Publikationen hat sich sein Forschungsinteresse immer mehr verdichtet. Stets verwies er auf den Normativismus in der Genossenschaftsforschung, durch den nicht das referiert wird, was ist, sondern was sein sollte, wie etwa die Erläuterung demokratischer Strukturen nach den Vorschriften in den Gesetzen und Statuten, ohne dabei kritisch auf den Istzustand Bezug zu nehmen. Oder seine Verweise auf den Rückzug zu einer Taxonomie, einer reinen Begrifflichkeitsebene, die aber als theoretische Grundlage postuliert wird („Taxonomismus"). *Robert Schediwy* forderte dagegen einen rückhaltlosen Realismus – auch und gerade wegen der notwendigen Analyse genossenschaftlicher Wirtschafts- und Strukturprobleme. Theoriebildung wollte er nicht auf Worterfindungen, die sich auf einer reinen Einteilungsebene bewegen, reduziert sehen, sondern in der Erstellung von Thesen und Hypothesen, die falsifizierbar sind – im Sinne von *Karl Poppers* Logik der wissenschaftlichen Forschung.

In ihrer Laudatio zum 65. Geburtstag in der ZfgG (Heft 3/2012) haben *Johann Brazda* und *Juhani Laurinkari* schon den beruflichen Werdegang nachgezeichnet. Die Verbindung zur Genossenschaftsforschung an der Universität Wien mit ihrer eigenen Prägung aber auch über die Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) erhielt *Robert Schediwy* über Vorträge, Seminare und Vorlesungen aufrecht. Er lehrte auch an der Webster University Vienna und der Universität Kuopio (heute: University of Eastern Finland), wo er seit 1998 an der Fakultät, der *Juhani Laurinkari* angehört, im Fach Sozialwirtschaft habilitiert ist.

In den letzten Jahren verlagerte sich sein Interesse in Richtung urbanistischer Fragestellungen. So befasste er sich etwa mit dem Verlust wertvoller Wiener Bausubstanz oder der Rekonstruktion zerstörter Bauten und dem Authentizitätsbegriff in der Architektur. Sein aktuelles Buch ist ein Sammelband zu Architektur, Urbanistik und Geschichte mit dem Titel „Menschen Mächte Monumente".

Aufbau der Festschrift

Es entsprang *Robert Schediwys* Wunsch, die Autorinnen und Autoren der Festschriftbeiträge für eines der von ihm angeregten zweisprachigen Themengebiete zu gewinnen, die wir für das Buch zu drei Schwerpunkten zusammengefasst haben, denen sich auch die weiteren Beitragsthemen zuordnen ließen. Zusätzlich haben wir einen eigenen Schwerpunkt für die Themen ausgewählt, die über das rein genossenschaftswissenschaftliche Interesse hinausreichen:

Genossenschaftsentwicklung

- Co-operatives, politics and the state.
- Gibt es einen Lebenszyklus von Genossenschaften?
- Cooperatives in a changing environment.
- Die großen Führergestalten der Genossenschaftsgeschichte.

Genossenschaftsmanagement

- Leadership versus collective decision-making – A dilemma?

Genossenschaftsidentität

- Eigentümerloses Kapital?
- Opportunistic behavior by "owners".

und *Kultur, Literatur und Ökonomie.*

Wir freuen uns sehr, dass dieses Werk sogar im Dialog mit dem Jubilar entstanden ist, und danken ganz besonders allen Autorinnen und Autoren „aus nah und fern" sehr herzlich dafür dass sie das Vorhaben so sehr unterstützt haben, ebenso wie dem Team des Fachbereichs für Genossenschaftswesen des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und den Mitgliedern des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen (FOG) der Universität Wien, in dessen Schriftenreihe die Festschrift aufgenommen werden konnte. Es ist ein hoffentlich beachtliches Werk entstanden.

Die vorliegende Festschrift gilt als Ausdruck höchster Wertschätzung aller Beteiligten für *Robert Schediwys* wissenschaftliches Wirken und seiner Person. Wir wünschen dem Jubilar viel Freude und spannende Momente mit diesem Band sowie alles erdenklich Gute für die Zukunft!

Johann Brazda, Holger Blisse

Wien, Jänner 2018

Preface of the Editors

Those who know *Robert Schediwy* better are aware of the fact that he probably did not expect this kind of honorific present. On the other hand, those familiar with the enormous range of his publications would have found it quite natural to offer him a literary tribute even earlier than for his 70th birthday. In the end, two of his long-time associates decided to act and got his consent. Time, however, was running short and July 2nd 2017 was all too near. Then *Robert Schediwy* made things easier by booking a cruise trip around the world, thus giving us more time to prepare the book in his honour. Furthermore, the project got on its way peacefully almost harmoniously, a somewhat rare fact in academic life. Our endeavour found a positive echo right from the start – maybe also because *Robert Schediwy* took a friendly interest in it from afar.

Constructive criticism

We are happy to greet you, *Robert*, with this book full of original thoughts and constructive ideas, a book truly in your spirit. – You certainly would not want it otherwise. Indeed, your publications appear to follow a very specific pattern that is connected with your academic and non-academic experience.

Robert Schediwy took at first a LLD degree at the University of Vienna then, as a Fulbright scholar, a Master's degree in economics at the Graduate School of Saint Louis University (SLU) in Saint Louis, Missouri. After two years as an Assistant Professor (Universitätsassistent), he chose to turn to the "real economy", i.e. to the auditing department of the Konsumverband. He stayed in a close and friendly contact with academic life and his employer from 1971 to 1973, *Prof. Wilhelm Weber*, even co-published a paper together with him. It was based on his diploma thesis on the topic of cooperative auditing unions. One of the editors of this book read that thesis, got impressed – and a lifelong friendship ensued.

Robert Schediwiy's hopes to learn about modern efficient cooperatives were severely impaired, however, when he participated in a research project called "Verbraucherpolitik und Wirtschaftsentwicklung" ("Consumer policy and economic development"). In this context, he was to give a statistical "report of success ", but in the course of his work he had to realize that some of the so called "successes" were no

real successes, e.g. that the growth in turnover was often paid dearly for by reductions in own capital.

Few dared to speak about these disquieting aspects, but *Schediwy* in his relatively safe position as the representative of consumer co-operation in the Federal Austrian Chambers of Commerce (WKOE) felt compelled to blow a whistle of alarm. This became a leitmotiv of his research until the end of his professional career. His efforts – like those of many others in similar positions – were in vain. The Austrian consumer cooperative movement was practically wiped out in 1994 and 1995, but the call for economic realism can still be found in the 10-country study "Consumer Co-operatives in a Changing World" that *Johann Brazda* and *Robert Schediwy* directed from the 1970s. *Schediwy* and his associates tried to build a substantial theoretical as well as empirical foundation for the parallel crises of consumer cooperation at the end of the last century. Whether the efforts of the "Viennese School" succeeded at least in a Popperian way, i.e. by not being falsified, is still open for discussion. In the meantime, *Robert Schediwy* has turned towards other fields of study, notably urbanism, and the role of minorities.

Structure of the commemorative publication

Robert Schediwy expressed the wish that the authors of the contributions should select from suggested topics, which are divided into three main areas in addition to one focusing on non-co-operative topics.

Development of cooperatives

- Cooperatives, politics and the state.
- Does a lifecycle for cooperatives exist?
- Cooperatives in a changing environment.
- The leading figures of co-operative history.

Cooperative management

- Leadership versus collective decision-making – A dilemma?

Cooperative identity

- Ownerless capital?
- Opportunistic behavior by "owners".

and *Culture, literature and economics.*

We are happy that we were able to develop this book with the help of the jubilarian. At this point, we want to thank the authors, the team of the Department of Cooperative Studies at the Faculty of Business, Economics and Statistics (University of Vienna) as well as the members of the research association for co-operative studies (FOG) at the University of Vienna for their contributions and support.

Johann Brazda, Holger Blisse

Vienna, January 2018

Geleitwort des Vorstandes der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI)

In ihrer Laudatio zu *Robert Schediwys* 65. Geburtstag bezeichneten seine beiden langjährigen Weggefährten, *Johann Brazda* und *Juhani Laurinkari*, den Jubilar als einen „Kosmopolit auf vielen Ebenen". In ihrem Beitrag für die Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) 2012 würdigten sie insbesondere nicht nur das genossenschaftswissenschaftliche Wirken von *Robert Schediwy*, sondern auch sein breites sozialwissenschaftliches Interesse und seine Grundhaltung auch oftmals kritische Überzeugungen konsequent zu vertreten. Dieser Charakterisierung kann man sich uneingeschränkt anschließen, wenn man *Robert Schediwy* auf den zahlreichen nationalen und internationalen Veranstaltungen der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute erlebt hat.

Die Zuwendung zum Genossenschaftswesen war bei *Robert Schediwy* früh angelegt. Bereits in seiner Diplomarbeit zum Abschluss seines Studiums der Nationalökonomie befasste er sich mit der genossenschaftlichen Verbandsprüfung. Seine genossenschaftlich orientierten Forschungen setzte er dann insbesondere an zwei Wirkungsstätten um. So sind die beiden damaligen Laudatoren *Johann Brazda* und *Juhani Laurinkari* nicht nur engste Wegbegleiter, sondern stehen für zwei der wichtigsten wissenschaftlichen Wirkungsstätten von *Robert Schediwy*: Zum einen, das Wiener Genossenschaftsinstitut, das selbst 2017 auf sein 65-jähriges Bestehens an der Universität Wien zurückblicken kann, zum anderen, die heutige University of Eastern Finland, an der *Juhani Laurinkari* das Fach Sozialpolitik vertritt. Dort hat sich *Robert Schediwy* 1998 im Fach Sozialwirtschaft habilitiert und viele Jahre, auch als Vertretungsprofessor, gelehrt.

Vor mehr als zwei Jahrzehnten hat die AGI *Robert Schediwy* als außerordentliches Mitglied der Arbeitsgemeinschaft aufgenommen. Die AGI war *Robert Schediwy* ein wichtiges Feld der Begegnung, bei der er die Arbeit der Organisation in vielfältiger Weise erfrischend belebt hat. Regelmäßig besuchte er zusammen mit Kollegen aus Wien die Nachwuchswissenschaftler-Tagungen und gab mit seinen Fragen und Anmerkungen den jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Anregungen und Orientierungshilfen. Einmal sprang er sogar für einen Wiener Diplomanden selbst ein und trug das von ihm eng begleitete Thema „Die Umgründung der französischen Sparkassen in genossenschaftlicher Rechtsform" vor. Man darf ihn wohl, so wie *Wilhelm Weber*, der Leiter des Instituts für Genossenschaftswesens in Wien, ihm anerkennend den Titel „Oberassistent" gab, als fest integ-

rierten und nicht fortzudenkenden Teil der von *Werner Wilhelm Engelhardt* so bezeichneten Wiener Schule der Genossenschaftswissenschaft ansehen. In dieser Zugehörigkeit sind Beiträge in der von der AGI herausgegebenen ZfgG zu Konsumgenossenschaften, zum Verbund(lebenszyklus) von Genossenschaften und Genossenschaftsrecht erschienen. So ist es mehr als nur eine bedeutungsvolle Geste, dass seine Festschrift als Band der Schriftenreihe des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, der Wiener Studien, Neue Folge, erscheint.

Die Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlichen Institute gratuliert sehr herzlich.

Gießen/Nürnberg, im Januar 2018

Für den Vorstand der AGI

Foreword by the Steering Committee of the Working Group of Institutes for Co-operative Studies (AGI)

On the occasion of *Robert Schediwy's* 65th birthday in July 2012, his longtime friends and associates *Johann Brazda* and *Juhani Laurinkari* published an appreciation in which they called him a "cosmopolitan in many realms". In their contribution, published in "Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen" (ZfgG), they not only mentioned his work in the field of co-operative studies but also his vivid interest in the broader aspects of the social sciences. They also mentioned *Schediwy's* readiness to stand up what he holds to be true even though it might be open to criticism. This attribute of his character has been observed in the national and international meetings of our organization.

Schediwy's interest in co-operative matters became evident early on. Already in his master thesis in economics at the University of Vienna, he analyzed the causes and effects of co-operative auditing unions. He continued his work at the University of Vienna and the one at Kuopio (the latter now being part of the University of Eastern Finland). In Kuopio, he also went through the process of "Habilitation" and took up a part-time professorship in social politics.

For twenty years, he acted as the representative of the social economy inside the Federal Austrian Economic Chambers. In this function, he tried – well in advance, i.e. starting in 1976, – to warn that a severe economic crisis was threatening Austria's consumer cooperatives. *Johann Brazda* and *Robert Schediwy* edited a voluminous ten-country study on that subject which was published by the International Co-operative alliance. Alas, in vain.

Together with some colleagues from Austria, *Schediwy* enriched the AGI's institution of "Young Scientists' Workshops". Once, when one of the participant was not able to come, *Schediwy* improvised a lecture on the not so easy subject ("The transformation of French savings banks into co-operatives") as well as on its critical evaluation.

Wilhelm Weber, for many years director of the Vienna Institute (founded in 1952), sometimes called *Schediwy* half-jokingly the Institute's "senior assistant lecturer honoris causa". And indeed: If there is such a thing as the Vienna School of cooperative research, as *Werner Wilhelm Engelhardt* has proposed, *Robert Schediwy* has made sizable contributions to its existence.

The AGI congratulates!

Genossenschaftsentwicklung
Development of Cooperatives

What can we learn from the recent crisis in the UK Co-operative Group?

Johnston Birchall

The two-volume book on consumer co-operatives, which was edited by *Johann Brazda* and *Robert Schediwy* nearly 30 years ago, quickly became the standard reference point for anyone wanting to study consumer co-operatives (*Brazda* and *Schediwy*, 1989). I began using it when writing a book on *The International Cooperative Movement* published in 1997, was still using it in 2010 for a book called *People-centred Businesses* (*Birchall* 1997; 2010), and returned to it yet again in a study of the governance of the world's largest co-operatives (2018). It has also been an essential background to a stream of research on the UK Co-operative Group, which began in 2013 when the Group nearly went bankrupt, continued in 2014-15 with the complete restructuring of its governance, and has come to a natural ending with the renaissance of the Group in 2016.

The case of the Co-operative Group raises two questions that were at the heart of *Brazda* and S*chediwy's* project: do consumer co-operatives still have a purpose, and can they still be governed effectively even as they grow larger and more complex? This chapter will present a case study of the Group that provides some answers to these vital questions.

1. Introduction

The UK Co-operative Group is one of the largest consumer co-operatives in the world. It is unique in having a hybrid ownership structure, being part primary and part secondary cooperative; it is owned by around four million individual members who join the Group through their local stores, and by 22 primary co-operatives that are corporate members. The Group went through a crisis a few years ago because of huge and unforeseen losses at its bank due to a merger with a building society, and because of poor performance in its food business following the purchase of a chain of small supermarkets. However, a change of management, and a complete redesign of its governance system have led a steady recovery. It has a turnover of £9.5 billion per year, down from £10.8 billion in 2014 but still an impressive figure by anyone's standards (Cooperative Group, 2016). It has sold some of its peripheral businesses (such as insurance, farming and pharmacy), and begun to

focus on its core businesses of food retailing and funerals. It has 2774 food stores and 1026 funeral homes, 69,000 employees and over four million active members. It is still the market leader in the convenience store and funerals sectors, but has fallen to sixth place (behind Aldi) in the food retail sector league tables. However, in 2016 its sales grew by more than three per cent, which made it the fastest growing retailer in the UK apart from two discount supermarket chains (Coop.co.uk website).

The Group used to boast that it was the largest co-operative in the world, but according to the World Co-operative Monitor it is in fact third after the Swiss consumer co-operatives Co-op Swiss and Migros (Euricse, 2017). It also used to boast that it owned the world's most ethical bank, and the Bank did indeed win many prizes for its ethical investment stance (*Birchall*, 2005). However, in 2012 the Bank posted a loss of £648 million, then in June 2013 a capital shortfall of £1.5 billion was discovered, followed by a further £400 million in March 2014. In March 2014, the Group itself posted a loss for 2013 of £2.6 billion. The entire Group was in imminent danger of going bankrupt.

A report by Sir *Christopher Kelly* detailed what went wrong at the Bank and who was to blame. A report by Lord *Myners*, published almost simultaneously, condemned the Group's governance structure as being completely unfit for purpose, and proposed a new structure based on a more conventional, expert-driven board, a larger member representative council and direct elections by members. The Group had no choice but to dissolve the existing governance system, and organize direct elections to a new board of directors and a member representative council. If the new governance structure had not been agreed, it is likely that the banks that were owed £1.4 billion by the Group would have forced it into administration.

This case study begins by providing a short history of the Group, showing how its current governance structure has come about. Then it provides a summary of what happened since its troubles began in 2009, asking what went wrong and why. Then it asks who was to blame; was it a failure of management or of governance? It finds that governance has to take a large part of the blame, and so examines the recent innovations that led to the Group's peculiar and unsatisfactory governance structure. It then summarises the redesign of governance that was called for by Lord *Myners*, and explains the work done by the author of this chapter and his colleagues at Co-operatives UK in contributing to this process. It explains how the recovery of the Group was led both by good, committed managers and by a new group of governors

elected to an entirely new governance structure. It examines the rhetoric and the record of the four largest consumer co-operatives, finding differences in their understanding of who they are in business for. It suggests that a 'member-centred' approach to governance is needed if consumer co-operatives are to continue to be relevant to the needs of twenty-first century consumers. Finally, the chapter notes the opportunity provided by the digital revolution in drastically lowering the cost of orchestrating member voice. The use of the Internet and social media by the revitalised Cooperative Group demonstrates the potential for overcoming the problem of size and democracy.

2. A short history of the Co-operative Group and of its governance

In 1863, a group of small retail co-operative societies set up a North of England Wholesale Society, which in 1872 was renamed the Co-operative Wholesale Society (known as CWS). With hundreds of local retail co-ops in membership, it had a guaranteed market that enabled it to grow steadily until it became one of the biggest manufacturing and wholesaling businesses in the world (*Birchall*, 1994; *Wilson* et al. 2013). The cooperative movement reached its peak in the 1950s, but then began to decline rapidly from the 1960s onwards due to increasing competition from supermarket chains. At first, the movement's 'ambulance society', Co-operative Retail Services (known as CRS), took the strain by taking over many ailing societies that otherwise would have gone bankrupt. Then it also began to be at risk from being unable to absorb any more losses, and from the 1970s onwards the CWS itself began to absorb some retail societies. By 1990 it had absorbed 41 societies that otherwise would have gone bankrupt. Then the first merger from strength occurred when the regional North Eastern Society volunteered to amalgamate, and from then on some of the largest regional groupings such as United Society and Cooperative Retail Services also merged with CWS. In 2001, after the merger with CRS, CWS changed its name to the Co-operative Group.

The Group is thus a hybrid society, 22 per cent owned by independent societies (22 of them, but with 12 regional consumer co-operatives dominating) and 78 per cent owned by more than four million individual members. This is unique among consumer co-ops, as the other three largest are either primary (Co-op Swiss, Migros) or secondary (S Group, Finland). In the largest 60 co-operatives worldwide there are only four more; the three largest US farmer co-ops (CHS,

Land O'Lakes and Dairy farmers of America), and a Danish energy co-op, OK amba (see *Birchall*, 2018).

Before the merger with CRS that prompted a governance review in 2001, CWS had been unpopular with the board members of retail societies because it had been seen as biased towards its corporate members, and this had delayed mergers with regional societies (*Wilson* et al. 2013). After 2001, its governance was overhauled to give individual members a greater voice, and to ensure that activists from both the old CRS and CWS would continue to have a role. The result was an over-complicated three-tier structure of 45 area committees, eight regional boards and a main board, with the area committee members taking the place of members in general as the voting body making up the AGM. This had some dire unintended consequences.

It was less democratic, because it stopped members in general from having voting rights except to the area committees; members of the area committees provided the voting constituency for the regional and main boards. It meant that in order to be on the main board, directors had to serve on the areas first, then the regions, and had to stay elected to both these tiers in order to stay on the main board. It was a precarious existence that encouraged an unnecessarily 'political' emphasis on coalitions that diverted attention away from the task of governing the business. It also gave rise to inequalities, because it prevented people who could not afford the huge amount of time involved from standing for election (*Birchall* and *Simmons*, 2004).

Because members had to serve for two years at each tier before becoming eligible for the next, it also restricted the pool of candidates eligible to be on the main board. Also, the size of the main board was still comparatively large at 20 people: five from the corporate members, 15 from the regional boards (until 2009 it was even larger, at 33). Finally, though the main board had the right to appoint up to three independent experts to the board, it chose not to do so, and its members did not have the skills or experience to govern such a large and complex set of businesses (*Myners*, 2014).

The UK Co-operative Bank began as the Banking Department of CWS in 1872, set up to meet the needs of the hundreds of retail co-operatives in membership. It used to be said that, though it was called the 'Cooperative Bank', in fact it was neither a bank nor a co-operative! It was only in 1971 that an act of Parliament enabled it to become a wholly owned subsidiary of CWS rather than just a banking department. It was only in 1974 that it became a clearing bank. Even then, it

was never a co-operative in its own right, unlike the European co-operative banks that, following a completely different evolutionary path, had their own customer-members and a group structure with independent local societies and powerful central banks (*Birchall*, 2013b).

In the late 1980s, *Terry Thomas* was appointed as chief executive. He saw the potential of the Bank in an ethical and environmental 'niche market' and in 1992 he launched its now famous ethical policy. A liquidity crisis in 1994 led the Board briefly to consider selling the Bank, but from then onwards it became more and more profitable for the Group (*Birchall*, 2005). When in 1997 the Lanica Group launched a hostile takeover of CWS, it was the Bank that they most coveted.

In 2006, the Group launched a genuine dividend card for members, and changed the rules so that customers could become members through the Bank as well as through the retail stores. It thus came closer to being a real co-operative, though it is notable that when the Bank merged with the Britannia Building Society in 2009, the Britannia's members had to vote on it, while the Bank's members (really the Group's members) were not asked. Until the recent loss of control, the Bank was one of three subsidiary boards (the others being Food, and Specialist Businesses). Until 2011 it was a large board of 20 members but, under strong advice from the regulator, this was reduced to 14. Unlike the main board, it had appointed two independent experts to its board.

3. What went wrong?

In August 2009, the Co-operative Bank merged with the Britannia Building Society. It was the second largest society in the UK, with 254 branches, 2.8 million customers and assets of £35 billion that made it six times larger than the Bank by assets. It had the traditional low risk member business, but also a high-risk specialist arm of commercial lending, which it carried out through intermediaries with reliance on the wholesale money market; this made it unusual for a building society. Because of the profits made from the commercial lending and the sub-prime market it had been able to pay an annual bonus to members, but this came with greatly increased risk: the commercial side was half the loan book, but over 90 per cent of risk-weighted assets, and the Society had a higher exposure to subprime than any other building society (*Kelly*, 2014). It was, as the *Kelly* Report comments, a surprising time for the Bank to be contemplating a merger a year after the global banking crisis, especially with a society that had such

a different risk appetite. However, the Bank needed to reduce its cost by scaling up, so it looked like an attractive proposition.

Even before the merger, Britannia began to post losses on its commercial arm. The Bank's due diligence was cursory; phase one was done by KPMG but the auditors had no access to Britannia's loan book, and phase two was done in house with no records kept to determine how well it was carried out. The business case for the merger deteriorated but nobody noticed, and the Board was kept in the dark about it. After the merger, the losses piled up but by continually pushing the bad news into the future, the Bank's managers were able to survive until, late in 2013, they had to admit to a capital shortfall of £1.5 billion.

Four other problems added to the losses. Instead of continually modifying its IT platform as most other banks did, the Bank decided to invest in a completely new platform. It did not have the capacity to achieve this, and eventually had to abandon the scheme at a loss of £300 million. Between 2010 and 2012, a managerial initiative called Project Unity led to managers being swapped around between the Group and the Bank, causing more disruption. Despite the Bank's claim to be driven by ethical values, it was as dependent as other banks on the profits from payment protection insurance (which amounted to between six and eight percent of the Bank's income). Thousands of claims now began to be made by customers demanding that the Bank reimburse them for 'PPI misselling'; this also added to the losses.

Finally, the Bank had an ambitious plan, known as the 'Verde deal', to buy a part of the Lloyds Banking Group. Lloyds were offering 632 branches, five million customers, and assets of £53 billion, which would have enabled the Bank to become a 'challenger bank' to the big four investor-owned banks. This was a very popular option with politicians keen to show that they were doing something to reform the banking system. When in April 2013 the Bank finally withdrew from negotiations, a bill for £73 million in transaction costs was added to the losses. More seriously, the 'Verde' deal had been a massive distraction. *Kelly* comments:

> *Without the distraction caused by Verde, the emerging capital issue might have been better recognised and more effectively addressed at an earlier stage.* (2014, p. 81)

The Bank's ex-chairman blamed the Government for applying pressure to pursue the deal, but the *Kelly* Report finds that there is no compelling evidence of pressure from government ministers or anyone

else. It comments that the Bank's managers and board were capable of making their own mistakes without any help!

At first, the Group's board thought they could save the Bank by a partial flotation in which the bondholders would become shareholders, absorbing most of the losses. In return, the Group was to inject new capital. Co-operatives UK commissioned a report on the governance of minority investor-owned co-operatives that predicted how such a hybrid of a co-operative with a minority of shareholders would be governed (*Birchall*, 2013a). However, events overtook the Group's offer (and gave *Birchall's* report a shelf-life of just four days!), when US hedge funds took an ownership stake and insisted on a much tougher deal that led to the Group's ownership stake dwindling to just 30 per cent.

In April 2014, the Group itself announced losses of £2.6 billion. It had already lost control of the Bank, and its 30 per cent ownership stake had declined further to around 20 per cent; demands were being made of the shareholders to plug a new £400 million hole in its finances caused by continuing losses from the Britannia loan portfolio.

However, by now the Group had its own problems. In 2009, it bought 750 stores from a retailer called Somerfield, at one stroke leaping from a market share of 4.5 per cent to 7.2 per cent of the retail food market, and into fifth place behind the big four supermarket chains. Yet seven years on it had lost most of the gains from this, partly because of the fierce competition within the food retail market, and partly because of poor management and governance failure (documented in graphic detail by the *Myners* Report, 2014).

4. Who was to blame?

The loss of the Bank and the capital shortfall in the Group were partly attributable to failures of management, and in the *Kelly* Review the CEOs of both the Group and the Board came in for criticism. However, ultimately the managers had to be accountable to and controlled by their boards. The Review showed that there was a massive failure of governance. The Bank and Group boards failed to see the extent of the Bank's – and then the Group's – deteriorating capital position, and seemed content with whatever information and explanation were provided to them. They failed to discuss the most important issues, such as the growing losses from the Britannia commercial loan portfolio and the poor performance of the Group's retail stores. They were

easily distracted from the hard grind of meeting the competition and ensuring customer satisfaction. When the managers pursued particular projects such as the Verde deal or the IT platform, the governors failed to notice that things were going wrong, and did not offer any challenge. They did not ensure that due diligence was done and had a superficial and amateurish approach to risk management.

The *Kelly* Review says of the Group Board:

> *One of the most surprising features of this whole episode is that the Board seemed unaware of its limitations.* (2014, p. 115)

Even the five members of the Board who were themselves chief executives of retail co-operatives were inexperienced by industry standards. The training of board members was far from rigorous. The chairman who led the Board after 2007 had no experience prior to being appointed. After the 2007 review of governance they had the power to appoint up to three independent professional directors, but did not do so. The executive of the Group also did not understand the financial services industry, and the relationship between the CEO and board deteriorated.

> *The Co-operative Group thus found itself in a situation in which it had a strong-willed chief executive and a board too weak and inexperienced to hold him adequately to account.* (2014, p. 116)

The Bank's difficulties took many of the members of the Group Board by surprise. The Group Board and Co-operative Bank Board both failed in their oversight. The chair of the Bank (who, at the height of the Bank's troubles in November 2013, was arrested for trying to buy class A drugs) was 'a wholly unsuitable person to chair the Co-operative Bank Group board' (*Kelly*, 2014, p. 120). The independent directors on the Bank board, and the regulator became increasingly frustrated but were unable to make an impact.

The *Myners* Review was even more scathing. *Myners* was invited to become an independent director on the Group Board in December 2013, so that he might devise a new, more fit for purpose governance structure. He refused to accept payment, except for the £1 cost of becoming a member of the Group, and assembled a team of top business school academics to help him. In February 2014, a two-year deal with the Chief Executive, *Euan Sutherland* (that gave him a salary of £6.6 million over two years) was leaked to the Observer newspaper. *Sutherland* resigned, declaring the Group 'ungovernable'. *Myners* then hit

back at the Group board members with an interim report that declared the loss of the CEO to be a 'catastrophe', and outlined a completely new governance structure. By April he had himself resigned from the Board, citing as his reason the fact that, despite more than half the Group's assets being wiped out in the last five years, the directors were stubbornly refusing to admit their part in the failure.

5. The proposed governance structure

The *Myners* Report, published in May 2014, declared its aim to be:

> *to develop a set of practical reforms that will protect the Group from the deplorable governance failures that have been exposed over the last year*. (2014, p. 7)

It set out three principles:

- a new board that has the skills and experience needed,
- a powerful representative forum of elected members,
- extension of full membership rights to all individual members.

Myners wanted there to be a new, independent chair of the Board who had no previous relationship with the co-operative. The entire board would be replaced by a new 'public limited company' type board elected directly by the individual members of the Group, and qualified entirely by their skills and experience in the business. The regional boards would be disbanded, and a new member representative council (MRC) of about 50 members would be voted in, again directly by the full membership. This council would look after the social goals of the cooperative but (by implication) would not interfere with the governance of the economic aspects of the business. Crucially, a nominations committee would be set up, with one or two members of the MRC on it, but controlled by the board so it could ensure its own succession and make sure it retained the right skills and experience needed for effective governance.

Myners wanted to make clear that his proposals were fully compatible with the core values and principles of co-operative ownership. However, a team from the trade association, Co-operatives UK decided to propose some key amendments (*Barber, Birchall* and *Mayo*, 2014). Calling their report '*Myners* plus', they argued that the chair of the Board and the MRC should be the same person rather than the two people *Myners* wanted, because otherwise there would be discord and the costs of governing would be too high. They proposed that the nominations committee be a sub-committee of the MRC rather than the

Board and that the member representatives be in a majority. This was so that the board does not become self-perpetuating. They insisted that the splitting of the social from the economic goals of a co-operative, with the member council monitoring the social aspect and the Board the economic, was a retrograde step because the social and economic should be seen as all part of the same strategy to achieve a 'co-operative advantage'.

At a special general meeting, the Group accepted the principles behind the *Myners* proposals, but the eventual governance structure differs in a few crucial respects. The member council is allowed to be much bigger, with up to 100 members. Board members are mainly appointed through the nominations committee and endorsed (without competition for places) by the members. But four places on the board are for 'member-nominated' directors, and here there can be competition among candidates. It is an interesting way to introduce some representatives into a mainly expert board, with member voice exercised in their election.

It is, in the classification developed for the second edition of *Birchall's* governance study (*Birchall*, 2018), a *direct representative* system; both the member council and the board are elected directly by the ordinary members. There are 92 members of the Council at present (in 2017), including 15 from the 22 member co-operatives, 73 from 13 electoral regions, and four employee representatives. The Board consists of four member-nominated directors, five independents, two executives, an independent chairperson and the chief executive.

There are two routes to becoming a board member. A candidate may be appointed as one of the five independents on the basis of expertise, with the appointment then ratified by the members at an AGM. Alternatively, he or she may become one of the four member-nominated directors, directly elected by the members. There has been a lot of competition for these member-nominated places as well as for the member council. The nominations committee is composed of the Council President plus two member-nominated directors and the Group Chairman plus two independent non-executive directors. This ensures that there is some member involvement in the nomination process.

Happily, the redesign seems to have worked and, along with some very good and diligent management, it has brought the Group through the crisis. It is not without its critics. Some people see it as being less democratic, privileging expertise over representation, and so pressures may build up for further governance redesign in the future. In the ter-

minology of *Birchall's* study of the governance of the world's largest co-operatives, it has a mix of all three essential elements of good governance: member voice, representation and expertise. However, the relationship between the Member Council and the Board is crucial. The Council has some powers, but the Board is constitutionally much more powerful. The relationship may develop in positive or negative ways, depending on the attitudes and expectations of all those involved in governance. More redesign may follow, and so the outcome cannot be predicted.

6. What is the purpose of a consumer cooperative?

One important factor in the governance of a consumer cooperative is a shared understanding of what – or who – the business is for. Without such a shared understanding, it is unlikely that governors and managers will successfully drive the business forward. In *Birchall's* governance study, a strong argument is made for 'member-centredness' in co-operatives as an essential ingredient in good governance (*Birchall*, 2018, ch. 2). However, the four largest consumer co-operatives in the world show some differences of approach.

The giant Swiss cooperative, Migros, does not set out to meet the needs of members but of the wider *community*. Its founder, *Gottlieb Duttweiler*, gave the business to the customers on condition that it serves the general interest, and the main beneficiaries are a large group of leisure centres and adult education institutes. Significantly, membership is free, and one is reminded of the old saying that we do not really value something we can get for nothing (though membership does bring with it a share worth 10 francs, the right to vote, a weekly magazine and some discounts on purchases). The other giant Swiss cooperative, Co-op Swiss, has a rhetoric that is all about *customers*; it does not distribute a dividend to members but aims to provide lower prices (these are around 0.5 per cent lower than those of its competitors), with regular rounds of deeper price-cutting.

While Migros and Co-op Swiss are primary co-operatives with regional structures, SOK in Finland is a national-level apex owned by 28 independent regional and local co-operatives. It is clearly *member-centred*. Its explicit aim is to return as much of the profit to members as possible, and it uses its bank's credit card as the key to a range of member benefits.

Co-operative Group is also *member-centred*. After going through a period of uncertainty about its goals that was coupled with the near meltdown of its entire business, it has begun to focus clearly on the benefits of membership. It has introduced a five per cent discount for members on co-op brand goods and a one per cent dividend to local community groups. The community dividend has proved very popular, but it is worth noting that it can only be earned through purchases by members. Member benefits plus community benefits seems to be a potent combination.

We cannot say for certain that co-operatives that are *not* member-centred have poor governance. The two consumer co-operatives in Switzerland have a near monopoly over the retail trade in that country, and so are to some extent insulated against competition. The two consumer co-operatives that have a strong member-centred approach – Co-operative Group and SOK – do seem to have a clear set of goals and are both doing very well commercially in extremely competitive markets. In the nine months to June 2017, Cooperative Group has distributed £50 million to members, and £10 million to local causes. By the end of 2018, it aims to give back £100 million a year (*Olins*, 2016). The strategy seems to be working: more than a million new members have been signed up since its recovery began.

7. Conclusion

It used to be thought that size and democracy were antithetical. The larger a consumer cooperative becomes, the more it has to be governed by experts if it is to survive at all in a competitive market. Yet if it remains small and democratic, it is unable to compete with competitors who have much greater buying power, or it seeks a niche in which it can survive but at the sacrifice of relevance.

Until around ten years ago, this gloomy narrative could only be countered by a rather idealistic argument that co-operatives should have a member-relations strategy that actively fosters member participation. It was hoped that the costs of the strategy could be recouped by the increased business gained from the 'cooperative advantage' that derives from membership. The Cooperative Group's recent experience shows that creative use of the Internet and social media enables a very large member-owned business to maximise member voice without incurring large costs. This is an important area for future research.

What we can say already is that, while a very large consumer cooperative cannot maximise all three elements of good governance: representation, expertise and member voice – without running up against natural limits, it can optimise them. In its governance structure and strategy for member relations it can ensure that enough representation and expertise are available, underpinned by a clear set of member voices that ensure the business is kept 'member-centred'.

References

Barber, H., Birchall, J. and *Mayo, E.* (2014): Myners Plus: How to make a success of governance proposals developed by the Myners Review for The Co-operative Group, Manchester: Co-operatives UK.

Birchall, J. (1994): Co-op: the People's Business, Manchester: Manchester University Press.

Birchall, J. (2005): 'Business ethics and the Co-operative Bank', in *Tsuzuki, C.* (ed) The Emergence of Global Citizenship: Utopian Ideas, Co-operative Movements and the Third Sector, Tokyo: Robert Owen Association of Japan.

Birchall, J. (2011): People-centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership, London: Palgrave Macmillan.

Birchall, J. (2013a): Good governance in minority investor-owned co-operatives: a review of international practice Manchester: Co-operatives UK.

Birchall, J. (2013b): Finance in an Age of Austerity: the power of customer-owned banks (2013) Cheltenham: Edward Elgar.

Birchall, J. (2018): The Governance of Large Co-operative Businesses: second, revised and expanded edition, Manchester: Co-operatives UK.

Birchall, J. and *Simmons, R.* (2004): 'The involvement of members in the governance of large-scale co-operative and mutual businesses: a formative evaluation of the Co-operative Group, Review of Social Economy, 12.4, Dec, pp. 465-486.

Brazda, J. and *Schediwy, R.* (eds) (1989): Consumer Co-operatives in a Changing World, Geneva: International Cooperative Alliance.

Co-operative Group (2016): Statistics from website www.co-operative.coop.

Euricse (2017): World Co-operative Monitor 2017, Trento University, Italy.

Kelly, C. (2014): Failings in Management and Governance: Report of the independent review into the events leading to the Co-operative Bank's capital shortfall, Manchester: Co-operative Group.

Myners, P. (2014): Report of the Independent Governance Review, Manchester: Co-operative Group.

Olins, R. (2017): Presentation to *t*he International Co-operatives Research Conference, Stirling University, June.

Wilson, J., Webster, A. and *Vorberg-Rugh, R.* (2013): Building Co-operation: a business history of the Co-operative Group, 1863-2013, Oxford: Oxford University Press.

Genossenschaftliche Saat – individuelle Ernte?

Das Generationen übergreifende Vermögen der Genossenschaften und ihrer Verbünde braucht auch zuverlässige Treuhänder, um auf Dauer bestehen zu können.

Holger Blisse

Dem Jubilar

Robert Schediwy ist für mich der Inbegriff eines Kosmopoliten – weit gereist, vielsprachig und vielseitig interessiert und nicht nur seinen engsten Freunden ein äußerst verlässlicher Partner. Seine Interessen sind vielfältig, seine Kenntnisse schöpfen aus der Vergangenheit, erleben und dokumentieren die Gegenwart und denken über die Zukunft nach. So geschieht es bei ihm auch für die Genossenschaften und ihre im Laufe des Wachstums ausgebildeten Verbundstrukturen. Daher habe ich für meinen Beitrag zu Ehren seines 70. Geburtstages hier dieses Thema gewählt.

1. Einleitung

Vermittelt durch *Robert Schediwy* und sein Interesse auch am Werk von *Charles Gide*, machte *Johann Brazda* mich vor einigen Jahren auf ein Genossenschaftsverständnis dieses französischen Nationalökonomen aufmerksam, das ihm ganz präsent war: Genossenschaften werde es nicht immer geben, aber sie würden immer wiedergeboren werden.[1]

Es drückt die Endlichkeit unseres eigenen (irdischen) Daseins aus, sieht es vielleicht sogar ein, dass alles einzelne Leben ein Ende finden wird. *Robert Schediwy* und *Johann Brazda* haben dies für Genossenschaften im Lebenszyklus von deren Verbünden wiedergefunden und in ein eigenständiges Modell übersetzt.[2]

Gerade das Wissen um die Endlichkeit lehrt uns Demut und Bescheidenheit[3] – im Grunde den Respekt – vor der Würde jedes Menschen(lebens) und den großen Werken der Menschheit(sgeschichte) – aber auch im Angesicht ihrer Untaten: Die Erinnerung an die hellen

---

[1] Vgl. *Brazda, Blisse* (2009): S. 225.
[2] Vgl. *Brazda, Schediwy* (1998a, 1998b).
[3] Vgl. *Hofinger* (2009).

und dunklen Seiten der Geschichte hält diese Vergangenheit gegenwärtig, lebendig.[4] Erinnerungspflege ist das, was *Robert Schediwy* für die helle Seite auch den Genossenschaften wünscht: „Ich greife einen alten Spruch auf, wonach ‚Tradition nicht der Kult der Asche, sondern die Weitergabe des Feuers' sei."[5] Denn dann lebt das Leben, lebt die Leidenschaft weiter.

Die Erinnerung an die dunklen Seiten lässt Schuld(igkeit) weiter leben, hält sie lebendig. Auch wenn die Institutionen dieser vergangenen Zeit und ihre Konstituierenden nicht mehr am Leben sind, bleiben ihre Funktionen oder ihre Wirkungen lebendig. Jede neue Generation ist frei für ein eigenes Leben, erfährt aber ihre ‚Prägung', um nicht ‚Bildung' zu schreiben, durch den Erfahrungsschatz, den man ihr zugedacht hat – und dazu zählen die „Fehler der Vergangenheit". Überlieferte Erfahrung kann Fehler vermeiden helfen, wenn Einsicht in Fehlverhalten auf allen Seiten besteht und Verhalten in der Gegenwart korrigiert wird, sonst wird mit Erinnerungspflege sogar Fehlverhalten reproduziert: Das Wasser aus der Quelle des Lebens fließt in den Bahnen der Wiederholung. Wir brauchen uns, wenn wir nicht aufpassen, dann nicht zu wundern, dass sich die Geschichte wiederholt.

Die bis heute aktiven ‚alten' Genossenschaften wurden von früheren Generationen weitergetragen, ihre Funktion und ihr Vermögen wurden angepasst, erhalten, gepflegt und vermehrt. Als Verpflichtung jeder Generation begriffen, diesen ‚Schatz' zu hüten, liegt er in den Händen jeder Generation – treuhänderisch für die nächste. Die Versuchung zur individuellen Vorteilsnahme durch eine Generation scheint umso größer, je erfolgreicher eine Genossenschaft gewirkt und Reserven gebildet und sogar zum Aufbau eines Verbundes mit dem Vermögen in den Verbundunternehmen beigetragen hat: Gehen deshalb Genossenschaften als Genossenschaft ihrer und der Verbund seiner Aufhebung entgegen und zahlen die Einzelgenossenschaft und die Mitglieder damit doppelt den Preis für die Verbundbildung?[6]

2. Werden die Kreditgenossenschaften den Weg der Konsumgenossenschaften gehen?

Zu den gemessen am Lebensalter ‚alten' Genossenschaften rechnen neben den Konsumgenossenschaften auch die Kreditgenossenschaften, deren Anfänge Mitte des 19. Jahrhunderts liegen. Sie haben

[4] Vgl. *von Hentig* (2008).
[5] Vgl. *Schediwy* (2013): S. 267.
[6] Vgl. in dieser Richtung *Scheumann* (2017) und *Stampfer* (2017).

sich in der Finanzmarktkrise erfolgreich bewährt[7] und arbeiten zusammen mit ihrem Spitzeninstitut und weiteren Verbundunternehmen in einem zumeist mehrstufigen Verbund.[8]

Sind angesichts immer größer werdender Einheiten, bis hin zur in den Niederlanden verwirklichten Einstufigkeit (Rabobank), angesichts aber auch eines großen Vermögens gerade auch im Verbund die Kreditgenossenschaften von heute die Konsumgenossenschaften von morgen?[9]

Die Geschichte der in genossenschaftlichen Verbünden arbeitenden Genossenschaften scheint – empirisch betrachtet – ein Ablaufdatum in sich zu tragen.[10] Am Beispiel der Konsumgenossenschaften in vielen Ländern belegen dies die Beiträge in dem von *Johann Brazda* und *Robert Schediwy* herausgegebenen zweibändigen Werk.[11]

Ausnahmen scheinen dagegen nur die Regel zu bestätigen, wie die Konsumgenossenschaften, die in Deutschland unter dem Dach des Zentralkonsum eG weiter erfolgreich arbeiten, auch in Italien, wo Konsumgenossenschaften sehr präsent sind und sich am Markt behaupten. Gleiches wird man von Migros oder Coop in der Schweiz berichten dürfen. In allen Fällen sei jedoch die Einschränkung erlaubt, als wie genossenschaftlich Großgenossenschaften im Verständnis der Anfänge einer Genossenschaft heute noch geführt werden. Doch im-

[7] In dieser Richtung war auch eine Kampagne der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland angelegt: „Liebe Finanzmarktkrise, wir sind die, die du nicht aus den Angeln heben konntest. Wir sind die, die mit dir aus eigener Kraft fertig geworden sind – ohne staatliche Hilfe. … Wir sind die, die damit einen maßgeblichen Beitrag zur wirtschaftlichen Stärkung Deutschlands geleistet haben, statt selbst Hilfe in Anspruch zu nehmen. Wir sind die, die aufgrund unseres regional ausgerichteten Geschäftsmodells manchmal als etwas provinziell galten, bis du der Welt die Grenzen und Gefahren eines ungebremsten globalen Investmentbankings schmerzvoll vor Augen geführt hast. Wir sind die, denen nun mehr Menschen als je zuvor vertrauen. Wir sind die, die auch in Zukunft auf unsere traditionellen Werte bauen: Fairness, Vertrauen, Solidarität und Verantwortung. Denn sie machen uns seit 150 Jahren erfolgreich. Und werden es auch in Zukunft tun.“, vgl. so und zusätzlich mit einem individuellen Textteil z. B. Föhr-Amrumer Bank eG (https://www.foehr-amrumer-bank.de/content/dam/f7963-0/internet_neu_1/PDF/geschaeftsberichte/2010_gb_foehramrumerbank.pdf, abgefragt am 19.02.2018) oder Nordthüringer Volksbank eG (https://www.nordthueringer-volksbank.de/content/dam/f0459-0/aktuelles/finanzmarktkrise.pdf, abgefragt am 19.02.2018).

[8] Vgl. zu den Kreditgenossenschaften in Europa *Karafolas* (2016).

[9] Vgl. *Schediwy* (2015).

[10] *Brazda, Schediwy* (1998b): S. 186: „Abnehmende ideologische Bindungen und zunehmender Wettbewerbsdruck tendieren nach 80 bis 100 Jahren dazu, untragbaren institutionellen Streß im Bezug auf genossenschaftliche Verbundsysteme zu produzieren.“

[11] Vgl. *Brazda, Schediwy* (1989).

merhin kommen sie ihrem Versorgungsauftrag nach, sofern sie ihre Leistungen und Produkte gut und günstig an ihre Mitglieder und Kunden abgeben. Dann kommt die Person vor dem Kapital, auch wenn das (Kapital-) Vermögen dieser komplexen Strukturen, wie es sie auch im deutschen genossenschaftlichen Lebensmitteleinzelhandel gibt, sehr weitgehend, um nicht zu sagen vollständig, dem (direkten) Zugriff der Mitglieder entzogen ist. Gerade hier setzt die Sorge im Hinblick auf die noch aktiven (Groß-) Genossenschaften an, dass es eine Minderheit sein könnte, die sich das über Generationen gewachsene Vermögen an den Mitgliedern vorbei aneignet,[12] vielleicht sogar in einer Weise, dass die Mitglieder erleichtert sind, dass sie nicht noch mit ihrer Haftung haben in Anspruch genommen werden müssen.

Dennoch ist nach wie vor das Vorhandensein auch eines genossenschaftlichen Quasi-Oligopolisten unter den gewinnorientierten anderen Marktteilnehmern „Ein Gewinn für alle“[13], wie das Credo der deutschen Genossenschaftsorganisation zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012 lautete.

Denn ob tatsächlich heute kein kollektiver Handlungsbedarf bei Bank- und Finanzdienstleistungen besteht[14] oder ob vielmehr schon allein das Noch-Vorhandensein einer sehr weitgehend eigenständigen Kreditgenossenschaft „gute und günstige“ Leistungen am Markt und im Wettbewerb aufrechterhält, das ist nicht zuletzt eine Frage an das Management und die Mitglieder aber auch an die Verbände der Kreditgenossenschaften. Denn das Fehlen eines Bedarfs hat man auch früher schon in der Wissenschaft für die Kreditgenossenschaften zu erkennen gemeint,[15] und zugleich steigen die Mitgliederzahlen bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland Jahr für Jahr. Ganz offenbar ist es bis heute erfolgreich gelungen, den Bestand – ganz im Sinne der unternehmerischen und vermögensrechtlichen Treuhandschaft – fortzuführen und die Besonderheiten herauszuarbeiten und im originären Sinne wieder zu beleben und sich gegen vereinheitlichende und zentralisierende Tendenzen auszusprechen.[16] Hierzu dürfte auch der Ideenreichtum aus der Genossenschaftswissenschaft beitragen.[17]

[12] Vgl. *Stampfer* (2017): „Das Generationenvermögen der Mitglieder wurde für die Sanierung der ÖVAG [Österreichische Volksbanken-AG] verwendet.“ (S. 6).

[13] Vgl. https://www.genossenschaften.de/kampagne-ein-gewinn-f-r-alle.

[14] Vgl. *Brazda* in *Wiens* (2018).

[15] Vgl. z. B. schon *Krümmel* (1964): S. 185ff.

[16] Vgl. *Fröhlich in Stoltenberg*, *Wittkowski* (2017).

[17] Vgl. z. B. *Münkner*, *Ringle* (2008, 2010*), Göler von Ravensburg* (2014) und *Schmale, Blome-Drees* (2017).

Doch das System droht zu ‚kippen', wenn es nicht mehr ausbalanciert ist: Denn es „bleibt der seit circa vier Jahrzehnten anhaltende Trend, die Genossenschaften durch die Gesetzgebung den Kapitalgesellschaften in ihrer Struktur anzugleichen"[18]. Daher bedarf es eines überordneten ‚Schutzes', wie die Verpflichtung des Gesetzgebers, abgeleitet aus einem Genossenschaftsvölkerrecht, die Identität der Genossenschaften zu wahren,[19] wie es sich u. a. darin ausdrückt, dass Genossenschaften ein hohes Maß an Beständigkeit zukommt und ihre Verbände oft für die Mitglieder versuchen, „über das Bestandsinteresse ihrer eigenen Genossenschaft hinaus …, die ‚Genossenschaftsidee' und das Genossenschaftsvermögen als überindividuelles Erbe für ihre Region zu bewahren"[20]. Dies dürfte in kleineren Einheiten deutlich leichter gelingen und glaubwürdiger zu vermitteln sein und sollte statutarisch festgeschrieben werden. Anderenfalls könnte der Eindruck einer Vermögensverlagerung in Richtung Verbände und Verbund entstehen,[21] und der Zeitpunkt einer Liquidation der Genossenschaft kann „auch zufällig und missbräuchlich gewählt werden" und es „könnten geschickte Vereinsmitglieder[22] aus der Beendigung der Genossenschaft zu einem für sie günstigen Zeitpunkt große finanzielle Vorteile ziehen, da sie sich die Substanz der Genossenschaft auf diese Weise aneignen könnten."[23] Denn die Aufmerksamkeit ist spätestens seit der Diskussion um eine Umwandlung von Genossenschaften in Aktiengesellschaften auf die genossenschaftlichen un(ver)teilbaren Reserven gerichtet.[24]

3. Verschärfte Marktbedingungen und „Shareholder Value" – nur Risiko oder auch Chance für eine Renaissance der Genossenschaft?

Doch aller (Umwandlungs-)Druck ist hausgemacht, auch wenn er von Seiten des Marktes kommt, weil es Menschen sind, deren Zusammenwirken derartige Bedingungen konstituiert. Viele werden sich an die Studie „Bündelung der Kräfte" erinnern, die für das Jahr 2008

[18] *Henrÿ* (2013): S. 69, der diesen Trend als „‚Verkapitalgesellschaftung' der Genossenschaften" (ebd.) bezeichnet.

[19] Vgl. *Henrÿ* (2013): S. 69.

[20] *Dellinger* (2005, 2014): § 79, Rn. 23 (S. 422 bzw. S. 505).

[21] Vgl. z. B. *Kaltenborn* (2014): S. 294f., *Scheumann* (2017): S. 96f., 130.

[22] Es können auch Dritte sein, wie z. B. das Management der Genossenschaft, eines Verbandes oder eines Verbundunternehmens, die durch ihr Verhalten dazu beitragen, das Vermögen, an der Mitgliedermehrheit vorbei, zu ‚heben'.

[23] Zitate: *van Husen* (1998): S. 181f.

[24] Vgl. *Bartels* (1994) und zur Diskussion „genossenschaftliche Aktiengesellschaft" und „kapitalistische Genossenschaft" z. B. *Luther* (1978), *Steding* (1992, 1999), *Hofinger* (1993), *Vollmer* (1995), *Berger* (2000) und *Beuthien* (2006).

eine Zahl von nur noch 800 Kreditgenossenschaften in Deutschland prognostizieren und durch Fusionen herbeiführen wollte.[25] Der Widerstand an der Basis war stark, heute sind es immer noch über 900 Kreditgenossenschaften, die den Plänen der eigenen Interessenvertretung widerstanden haben. Auch Unternehmensberatungsgesellschaften wie Oliver Wyman heben die Vorzüge des Modells der genossenschaftlichen Banken hervor,[26] um wenige Jahre später das Gegenteil zu verkünden und damit erneut Fusionsdruck oder zumindest Ängste zu schüren oder doch nur das in die Zukunft zu schreiben, was sich in der Gegenwart abzuzeichnen beginnt?[27]

Der Eindruck könnte schon seit längerem bestehen, wenn man sich den selbst bereiteten wie auch fremd vermittelten Druck genauer anschaut, dass dahinter der Wunsch nach einer Veränderung in der Marktstruktur steht, die in letzter Konsequenz die Zahl der Marktteilnehmer reduzieren, ihre Rechtsform auf die Aktiengesellschaft vereinheitlichen und ihre Kapitalmarktfähigkeit – bis hin zur Börsennotierung der Aktien – heben soll. Damit würden Beschäftigungs-, Verfügungs- und Verwertungsmöglichkeiten zu Gunsten weniger reduziert – es würde also Konkurrenzverhalten von jedoch größeren und vermeintlich stärkeren Wettbewerbern gefördert. Dies ist nur eine der Ausdrucksformen einer Abwendung, angesichts hoher Staatsschulden, von einer aktiven Wirtschafts- und Sozialpolitik eines handlungsfähigen Staates hin zu einer von Unternehme(r)n getragenen Sozialwirtschaft oder auch Gemeinwohl-Ökonomie, die am Ende den Staat als vermittelnde Instanz einer Gesellschaft, wie die Genossenschaft zur Förderung ihrer Mitglieder innerhalb der Wirtschaft, zu ersetzen trachtet.

Konkrete Beispiele oder auch nur Gedankenspiele in Richtung einer Annäherung von Kreditgenossenschaften bzw. ihren Verbundunternehmen an die (börsennotierte) Aktiengesellschaft finden sich in Deutschland (Volksbank Essen AG, DZ BANK AG), Frankreich (Crédit Agricole, Natexis), Italien (Banche Popolari) aber auch Österreich (Österreichische Volksbanken-AG und Volksbank Wien AG). Doch um welchen Preis und zu welchem Zweck? Einen traurigen Höhepunkt erlebte es bei den Volksbanken in der Schweiz, die nie eine richtig nationale Bewegung geworden sind und am Ende zur Schweizerischen Volksbank fusionierten, die von der Schweizerischen Kreditanstalt übernommen wurde.[28]

[25] Vgl. *Hummel*, *Blisse* (2002): S. 114, 125.
[26] Vgl. Oliver Wyman (2008, 2014).
[27] Vgl. Oliver Wyman (2018).
[28] Vgl. *Blisse* (2006): S. 246.

Demzufolge ist ein Plädoyer für Regionalbanken,[29] wie es auch theoretisch fundiert wird,[30] gut gemeint, aber es ist eben auch in einer rechtlichen Monostruktur von regionalen Aktienbanken oder Gruppenstruktur möglich und greift damit ohne Bezug zur Genossenschaft zu kurz, wenn es um einen echten Ausgleich und ein „Regulativ"[31] im Markt geht. Wie zusätzlich die Digitalisierung das Geschäftsmodell der Banken verändert, das soll hier nicht vertieft werden.

Aber auch sie trägt mit dazu bei, dass weniger mehr haben. Tatsächlich hat sich die Zahl der Volksbanken und Raiffeisenbanken und daraus abgeleitet die Zahl der Regionalverbände in Deutschland reduziert. Damit hat sich auch der Einfluss des einzelnen Mitgliedes an der Basis und die Zahl seiner Repräsentanten im Verbund verringert und in Richtung der Verbundspitze verlagert. Dass dies ‚an der Basis' trotzdem gesehen wird und dagegen zu steuern versucht wird,[32] das belegt deren Vitalität aber auch die Entkoppelung der Verbund- und Verbandsspitze von den Interessen der Basis.[33]

4. Ökonomisierung des Sozialen – Wandel auch im Verständnis von Genossenschaften?

Ist es ein zu großes Wagnis, in der Gegenwart im Vertrauen auf den Erhalt in der Zukunft, auf etwas zu verzichten, wie es die Mitglieder von Genossenschaften hinsichtlich der in der Genossenschaft verbleibenden Reserven tun? Mitnichten gehört das Genossenschaftsvermögen dem Staat, jedoch können schlagend zu werden drohende Haftungen vieler Genossenschaftsmitglieder den Staat quasi in Geiselhaft nehmen, wenn er, um Schaden von vielen Wahlbürgerinnen und Wahlbürgern abzuwenden, gerade deren Solidargemeinschaft (weiter) belasten muss, um eine Beschädigung auszugleichen, die sich in Folge des Verhaltens in der sich selbst als asozial definierenden Veranstaltung „Markt" ergeben hat.

Wenn aber den Schaden der Wirtschaft aus Marktversagen – wie auch in der Finanzmarktkrise die erheblichen monetären Leistungen bis hin zu eigens dafür ins Leben gerufenen europäischen Institutionen gezeigt haben, die Allgemeinheit zu übernehmen hat und

[29] Vgl. *Rothensteiner* (2017) und die Initiative www.regionalstark.at.
[30] Vgl. *Gehrig* (2011).
[31] *Griessmair* (2017).
[32] Vgl. *Storn* (2016).
[33] So wurde die Zustimmung der Mitglieder zu den gegenseitigen Haftungsbeziehungen der Raiffeisenbanken in Österreich für nicht erforderlich gehalten, vgl. *Dellinger* (2013): S. 170-175.

– wie es das Beispiel des nicht ausbalancierten US-Staatshaushaltes belegt, dann ist die Grundannahme für die Funktionstüchtigkeit von „Markt“ wohl anzuzweifeln und gehört zumindest korrigiert durch einen dauerhaften Fortbestand von Genossenschaften, also Institutionen, die eine auch in zeitlicher Hinsicht erkennbare Vermögensteilung leisten und sich damit gegen das durchaus als kindliches Verhalten zu beschreibende und in der Quartalsberichterstattung widerspiegelnde „Ich will alles – und zwar sofort“-Prinzip wenden.

Oder sind Genossenschaften bzw. ihre Mitglieder in einer solchen Welt die „Dummen“ und „Schafe“ im Markt, wie es zuweilen für die Kleinaktionäre beschrieben wird? Aber was, wenn es keine Schafe mehr zu fressen gibt, werden sich dann die Wölfe fressen oder verhungern sie lieber? Was sich in der Sprache des Marktes im Marktversagen und dem fehlenden Vertrauen, Marktbeziehungen einzugehen, ausdrückt. In der Finanzmarktkrise war dies die Stunde der Funktionstüchtigkeit von in Verbünden arbeitenden Kreditgenossenschaften, deren Wirken nicht zu allererst auf Verwertung (und Vermehrung) (von Kapital) setzt, sondern auf Versorgung und damit auf das Wohl der Menschen, wenn schon nicht aller, so doch der Mitglieder und Kunden. Da aber das Kapital eine Verfügung über Menschen infolge der Anerkennung des Mittlers Geld ermöglicht, stellt das Betreiben des Rahmens, der dies ermöglicht, ein Herrschaftsinstrument dar und ist nicht die selbst behauptete freie Verkehrsform.

4.1 Beitrag zum Gemeinwohl

Die Genossenschaft erscheint als eine gelungene Integration, die zwar in der Gegenwart unter ihren Möglichkeiten bleibt. Aber der Markt ist nur die Gegenwart (einmaliges Kontrahieren reicht schon), der Staat ist die Zukunft (z. B. Alterssicherung, Bildung für die nachwachsende Generation) und es fehlt: die Vergangenheit – das (kann sein) ist die Genossenschaft, genauer: ihre Sparsamkeit in den Generationen übergreifenden Reserven. Damit trägt jede bestehende Genossenschaft im Heute einen Zukunftsbeitrag in sich. Gerade diesen zu erhalten, das ist die große und keineswegs einfache Aufgabe jeder Generation genossenschaftlicher Managerinnen und Manager und Eigentümerinnen und Eigentümer.

Denn wenn schon nicht die Welt genossenschaftlich funktionieren wird,[34] dann tragen doch Genossenschaften dazu bei, ein Auseinanderdriften, eine Polarisierung zu verringern. Je mehr sie aber aus sich

[34] Vgl. *Mölls*, *Münkner* (2014).

selbst heraus transformieren, desto schwächer fällt ihr Beitrag dazu aus. Auf Dauer lässt sich mit Hilfe geeigneter Maßnahmen, eben auch einem Managementverständnis als Treuhänder, die „Tragik der Allmende", von Gemeinschaftseigentum (Commons), vermeiden.[35] Die Regeln, respektive die Corporate Governance, können aber nur so gut sein wie die handelnden Personen. Denn wenn sich nicht alle daran halten und niemand sanktioniert, dann wird es eben – wie in anderen Bereichen Insiderhandel und Geldwäsche geben, die von Compliance- und Geldwäsche-Beauftragten zu moderieren versucht werden. Die Genossenschaft scheint, zumindest ihrer Konstruktion nach, bestimmte Interessengegensätze nicht aufkommen zu lassen.

Im Kern geht es immer um „menschliches Miteinander", dies gehört im Großen wie im Kleinen, in der Welt mit den heutigen Damen und Herren an der Spitze von Staaten aber auch von Unternehmen, Weltkonzernen und Vermögensverwaltern und vielen anderen Großen, die namentlich im Hintergrund bleibenden, geregelt. Es sollte nicht allein einer vorgeblich das Wohl aller in den Blick nehmenden Wirtschaft oder gar einzelnen Unternehme(nslenke)rinnen und Unternehme(nslenke)rn überlassen bleiben.[36]

Man könnte es so umschreiben, „dass die stark mit einer Einzelperson verbundenen Monopole einen Rechtfertigungsbedarf bekommen, ob das Microsoft ist, Google oder Apple, oder eben auch Facebook.[37] Sie ‚müssen' etwas an die Gesellschaft zurückgeben, weil die ‚Gesellschaft' von ihnen einen ‚Tribut' fordert (‚zahlen keine Steuern'). Aber was diese Monopolisten an die Gesellschaft (z. B. in Gestalt des Gemeinwohls) zurückgeben, das wollen sie selbst bestimmen. Damit sind wir beim Diktat der Monopole. Wirtschaft dominiert den Staat. … Es macht … Angst, welche Kraft von der Wirtschaft bzw. denen, die dort die Geschicke bestimmen, auf ganze Volkswirtschaften ausgehen kann / ausgehen könnte. Ich denke nur an die Spekulation gegen das britische Pfund. Wir brauchen keinen ‚starken Staat', aber einen wieder handlungsfähige(re)n, sonst ist es ein ‚Kampf der Gemeinwohl-Unternehmen', wer sein Gemeinwohl durchsetzt. Für mich findet hier eine Verlagerung der (drei) Gewaltenteilung und Gewaltenausübung statt. Die Gemeinwohl-Ökonomie greift die bestehende (politisch-soziale) Ordnung an. (Sie will sie durch den ‚Markt' ersetzen. Doch der Markt trägt die Tendenz zum Monopol durch Vernichtung der Wettbewerber in sich. – Wenn man es sehr verkürzt.) Die Eigentümer von Facebook

[35] Vgl. *Ostrom* (1990), vgl. mit einer Perspektive für die Genossenschaftswissenschaft *Hanisch* (2010).

[36] Vgl. o. V. (2018).

[37] Vgl. *Galloway* in *Szigetvari* (2017).

müssten sagen, wir sind jetzt eine gemeinwohlorientierte Unternehmung. Aber wenn das der Unternehmer selbst sagt, dann darf Facebook weiter den Gewinn (für die Investoren) maximieren“[38], die Konsumenten für sich nutzen und sich selbst als Wohltäter darstellen.

Die nicht sanktionierte Verfügung über Genossenschaften und ihr Vermögen erinnert an die Verfügung des Staates über die Steuerkraft des Gemeinwesens in der Staatsverschuldung. Hier wird die Gemeinschaft der Staatsbürgerinnen und Staatsbürger für die Zukunft belastet, dort, bei der Genossenschaft, wird der Generationen übergreifenden Gemeinschaft der Mitglieder etwas für die Zukunft Gedachtes entzogen.

4.2 Gestaltung im Sozialen

Es ist nachvollziehbar, und ökonomisch effizient, wenn ein Staat so verschuldet ist, dass er für die Gemeinschaft nicht mehr alle Leistungen erbringen kann, dafür zu sorgen, dass die Menschen sich selbst helfen. Einen Zugang bieten Genossenschaften.

Für manche ergibt sich daraus sogar das Geschäftsmodell mit der Verschuldung des Staates. Hier ist weniger an das gedacht, was am Beispiel der Ratings für Griechenland beschrieben wird, womit die Verschuldung wieder fortgesetzt werden soll,[39] sondern eher daran, nun Unternehmen den besseren Staat sein zu lassen oder soziale Einrichtungen eben wie Unternehmen, nur eben Unternehmen, die keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen, zu führen – mit allem, was Betriebswirtschaften kennzeichnet – von Personalmanagement bis Controlling, von Finanzwesen bis Marketing und Fundraising.

Doch dies ist zu kurz gedacht. Denn wer hat sich zuvor an der Verschuldung der Gemeinschaft individuell bereichert und bietet ihr jetzt eine Lösung wieder aus der Gemeinschaft heraus an, um sich möglicherweise bei deren Erfolg erneut zu bereichern, indem er/sie sich dieses Gemeinschaftsvermögen aneignet, wie dies bei der Verwertung z. B. im Rahmen einer Sanierung oder Insolvenz geschieht?

Im Falle individueller Interessen verliert aber die Genossenschaft ihre Funktion. Sie dient vordergründig dazu und ist dafür unerlässlich und erfolgreich, eine Notlage zu lindern, die aber hintergründig aus

[38] Zitat des Verfassers, dokumentiert in einer E-Mail-Korrespondenz vom 08.01. 2018.

[39] Vgl. *Kohlmaier* (2018).

einem übergeordneten Ungleichgewicht entstanden ist, das in der Verwertung bzw. aus dem Untergang der Genossenschaft wiederum einen Vorteil erzielt, wenn die Funktion der Genossenschaft respektive die Notlage abgebaut worden ist. Danach kann das Spiel der Gegensätze von Neuem beginnen.

Interessant wäre es jedoch, wie eine Welt ‚funktioniert', in der es einen dauerhaften Ausgleich gibt. Dies leistet ein funktionstüchtiger und von der Gemeinschaft ausgestatteter Sozial- aber kein Schuldenstaat, wie sich, auf die Genossenschaften übertragen, dort zeigt, wo es ‚alte' Genossenschaften gibt, also Genossenschaften, die über einen sehr langen Zeitraum weiter geführt worden sind – dazu können heute durchaus die Kreditgenossenschaften gezählt werden. Welch starke Versuche unternommen werden, um sie aus dem Markt auszuscheiden bzw. ihnen das Konzept der anderen Marktteilnehmer aufzuprägen, das zeigt die Außerkraftsetzung des Preismechanismus und der Knappheit, der ökonomischen Grundbedingungen. Leider nutzen die Staaten dies nicht für ihre Entschuldung.[40]

5. Fazit

Daher braucht es Mechanismen, wie man sie auch für die Verschuldung eines Staates eingefordert hat, um dessen echte Handlungsfähigkeit zu garantieren, die eine auf Dauer angelegte Funktionstüchtigkeit sicherstellen. Sonst wird es zum Schuldenturmbau zu Babel, der nur deshalb nicht einstürzt, weil die Menschen weiterhin an die Zahlungs- und Leistungsfähigkeit z. B. der USA glauben. Ebenso gelingt es bei der Genossenschaft, wenn sich deren Management, wie z. B. ein früherer Verantwortungsträger einer Raiffeisenbank sein Selbstverständnis in der Genossenschaft formuliert hat, als Treuhänder der Genossenschaft und ihres Vermögens versteht ebenso wie es die Verbände für das Verbundvermögen tun sollten. Doch allzu schnell ‚verbündet' man sich an der Verbundspitze gegen die Basis. Dies ist solange unproblematisch, wie Basis und Spitze ident sind – in Genossenschaften mit desinteressierten oder dominanten institutionellen Mitgliedern kann sich dies sehr schnell verwirklichen lassen.

Jede Lösung beginnt im Kleinen, dort wo jemand bereit ist abzugeben, auch wenn er bzw. sie scheinbar nur wenig besitzt. Denn im Grunde wären wir alle reich und wären die Staaten keineswegs über-/verschuldet, wenn wir nur den gesellschaftlichen Reichtum aus der Arbeitsteilung für alle sichtbar machen würden. Doch dies setzt voraus, dass wir bereit sind, den Preis für die Arbeitsteilung auch zu

[40] Vgl. *Körnert, von Elsenau* (2016).

entrichten! Ausdruck dieser Bereitschaft ist ein funktionstüchtiger Staat. Doch dieser ist reichlich erschöpft worden, nun sind die Genossenschaften an der Reihe.

Natürlich ist es plausibel, die Prinzipien und Werte an die äußeren Rahmenbedingungen, die das Verhalten der Genossenschaften im Markt verändern, anzupassen. Damit führt man sie aber einer Beliebigkeit entgegen und nimmt ihnen die Kraft, gerade Veränderungen, die auch nicht frei von Interessen gesetzt werden, zu akzeptieren, und schwächt den Widerstand, den Genossenschaften leisten könnten, allein dass sie da sind und anders wirtschaften.

Die Genossenschaft ist wirklich ein „Gewinn für alle", z. B. durch Dividendenzahlungen, Förderleistungen, Gehälter, Spenden, Steuern und andere Zuwendungen an Dritte – für die einen mehr, für die anderen weniger. Aber ihr Verlust ist ein „Verlust für alle" – für die einen mehr, für die anderen weniger, aber am Ende doch für alle.

Literatur

Bartels, Hans G. (1994): Durch eine Umwandlung in Aktiengesellschaften erhalten die Eigner Zugriff auf die Rücklagen. Handelsblatt, Nr. 51, 14.03., S. 12.

Berger, Dietmar (2000): 10 Jahre marktwirtschaftliches Genossenschaftswesen in den neuen Bundesländern (Eröffnungsbeitrag). In: Genossenschaftsverband Sachsen (Hrsg.): Beiträge zur Diskussion, Nr. 1/2000. Chemnitz, S. 5-9.

Beuthien, Volker (2006): Wie kapitalistisch darf eine Genossenschaft sein? In: Die Aktiengesellschaft, 51. Jg., H. 3, S. 53-62.

Blisse, Holger (2006): Stärkung der Kreditgenossenschaften durch verbundbezogenes Eigenkapital der Mitglieder – Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion. Schriftenreihe Finanzierung und Banken, Bd. 10. Sternenfels.

Brazda, Johann; Blisse, Holger (2009): Genossenschaften international. In: DE VERBAND Federation Agricole Luxembourg (Hrsg.): DE VERBAND 1909 – 2009 – 100 Joër am Déngscht vun der Landwirtschaft (Livre du Centenaire). Luxemburg, S. 209-226.

Brazda, Johann; Schediwy, Robert (Eds.) (1989): Consumer co-operatives in a changing world, Vol.1 and 2. Geneva.

Brazda, Johann; Schediwy, *Robert* (1998a): Genossenschaftliche Verbundsysteme. In: Die gewerbliche Genossenschaft, H. 2, S. 49-52.

Brazda, Johann; Schediwy, Robert (1998b): Strukturprobleme von föderativen Verbundsystemen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 48. Jg., S. 177-191.

Dellinger, Markus (Hrsg.) (2005, 2014): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen – Kommentar. (1., 2. Aufl.), Wien.

Dellinger, Markus (2013): Bankaufsichtsrecht, Kreditgenossenschaftsverbund und Sorgfaltspflicht der Organe. In: *Brazda, Johann; Dellinger, Markus; Rößl, Dietmar* (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik – Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, Teilband I – Hauptvorträge und Podiumsdiskussionen. Wien, Berlin, S. 161-177.

Gehrig, Thomas P. (2011): Towards a Role for Regional Banks – Comment on "The Economics of Regional Demarcation in Banking" by Raab and Welzel. In: Schmalenbach Business Review, Vol. 63, pp. 145-150.

Göler von Ravensburg, Nicole (2014): Schülergenossenschaft – Pädagogische Potenziale genossenschaftlich organisierter Schülerfirmen. Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, Bd. 113. Baden-Baden.

Griessmair, Günther (2017): Ein Alternativmodell für die Verbundfinanzierung. In: Cooperativ – Das Magazin für Genossenschaften, 145. Jg., H. 3, S. 24.

Hanisch, Markus (2010): Die Organisation von Kooperation – was die Genossenschaftswissenschaft von Elinor Ostrom lernen könnte. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 60. Jg., S. 251-263.

Henrÿ, Hagen (2013): Genossenschaften und das Konzept der Nachhaltigkeit – Pflichten und Möglichkeiten des Gesetzgebers. In: *Miribung, Georg* (Hrsg.): Der Beitrag von Genossenschaften zur nachhaltigen regionalen Entwicklung – Prämissen, Möglichkeiten, Ausblicke, Internationale Tagung Bozen, 9. November 2012. Bozen, S. 67-74.

Hentig, Hartmut von (2008): Nichts war umsonst – Stauffenbergs Not, Stuttgarter Stauffenberg-Gedächtnisvorlesung 2007. Göttingen.

Hofinger, Hans (1993): Bankgenossenschaft und genossenschaftliche Bankaktiengesellschaft. Schulze-Delitzsch-Schriftenreihe, Bd. 13. Wien.

Hofinger, Hans (2009): Benedikt als Menschenführer – Die Regula Benedicti als Schule für Arbeit, Beruf und Alltag. Schulze-Delitzsch-Schriftenreihe, Bd. 32. 5. Aufl., Wien.

Hummel, Detlev; Blisse, Holger (2002): Zur Entwicklung deutscher Kreditgenossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 52. Jg., S. 113-130.

Husen, Rainer van (1998): Wem gehört das Genossenschaftsvermögen? – Ein Beitrag zur Reform des Genossenschaftsrechts. Studien zum Unternehmens- und Wirtschaftsrecht, Band 7. Wien.

Kaltenborn, Wilhelm (2014): Schein und Wirklichkeit – Genossenschaften und Genossenschaftsverbände – Eine kritische Auseinandersetzung. Berlin.

Karafolas, Simeon (Ed.) (2016): Credit Cooperative Institutions in European Countries. Contributions to Economics. Heidelberg.

Körnert, Jan; Elsenau, Jörn von (2016): Schuldenexplosion trotz Zinslastschwund – Partialanalyse zur Schuldenpolitik der Euroländer für den Zeitraum von 1995 bis 2015. Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere, Nr. 1. Greifswald.

Kohlmaier, Gerhard (2018): Im Würgegriff der Finanzeliten. In: Wiener Zeitung, 25.01., online verfügbar unter https://www.wienerzeitung.at/meinungen/gastkommentare/943254_Im-Wuergegriff-der-Finanzeliten.html.

Krümmel, Hans-Jacob (1964). Bankzinsen – Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken. Schriftenreihe Annales Universitatis Saraviensis, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung, H. 11. Köln u. a.

Luther, Martin (1978): Die genossenschaftliche Aktiengesellschaft. Schriften zur Kooperationsforschung, Reihe C: Berichte, Bd. 6. Tübingen.

Mölls, Sascha; Münkner, Hans-H. (Hrsg.) (2014): Blueprint des IGB für eine Dekade der Genossenschaften in kritischer Betrachtung – Marburger Kolloquium 2013. Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, Bd. 115. Baden-Baden.

Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther (Hrsg.) (2008): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 107. Göttingen.

Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther (Hrsg.) (2010): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder – Grundlagen und Fallstudien. Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, Bd. 108. Baden-Baden.

O. V. (2018): Das Kapital entdeckt sein soziales Gewissen – Larry Fink, Chef des weltgrößten Vermögensverwalters, warnt vor Armut und einer zunehmenden Polarisierung der US-Gesellschaft. In: derstandard.at, 17.01., online verfügbar unter https://derstandard.at/2000072437959/Blackrock-Chef-fordert-mehr-soziale-Verantwortung-von-Firmen.

Oliver Wyman (2008): Co-operative Bank: Customer Champion – Commercial Delivery, Co-operative Values. O.O. (online verfügbar unter https://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/external_studies/CBank_Costumer_Champion.pdf).

Oliver Wyman (2014): Cooperative Banking – Laveraging the cooperative difference to adapt to a new environment. O.O. (online verfügbar unter http://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/global/en/files/insights/financial-services/2014/Mar/2014%20Oliver%20Wyman_Cooperative%20Banking_web.pdf).

Oliver Wyman (2018): Bankenreport Deutschland 2030 – Noch da! Wie man zu den 150 deutschen Banken gehört. O.O. (online verfügbar unter http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/2018/Feb/2018_Bankenreport_Deutschland_OliverWyman.pdf).

Ostrom, Elinor (1990): Governing the Commons – The evolution of institutions for collective action. Cambridge/New York/Victoria.

Rothensteiner, Walter (2017): Neue Initiative gegen die Überregulierung von Regionalbanken. In: Raiffeisenblatt, 45. Jg., H. 11, S. 3-7.

Schediwy, Robert (Mod.) (2013): Podiumsdiskussion: Genossenschaftliche Antworten auf die Krise. In: *Brazda, Johann; Dellinger, Markus; Rößl, Dietmar* (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik – Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, Teilband I – Hauptvorträge und Podiumsdiskussionen. Wien, Berlin, S. 259-272.

Schediwy, Robert (2015): Bemerkungen zum Lebenszyklus genossenschaftlicher und genossenschaftsähnlicher Verbundsysteme. In: *Brazda, Johann; Husen, Rainer van; Rößl, Dietmar* (Hrsg.): Perspektiven für die Genossenschaftsidee – Festschrift zum 65. Geburtstag von Verbandsanwalt Professor DDr. Hans Hofinger. Bremen, S. 274-280.

Scheumann, Georg (2017): Die Abkehr von der Genossenschaftsidee – Werden die Mitglieder der Volks- und Raiffeisenbanken verraten und verkauft? Bullay.

Schmale, Ingrid; Blome-Drees, Johannes (Hrsg.) (2017): Genossenschaft innovativ – Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden.

Stampfer, Josef (2017): Fehlentwicklungen bei den österreichischen Genossenschaftsbanken – Versuch einer Ursachenanalyse. In: GenoSplitter – Ansprüche und Realitäten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, H. 1 (04.05.), S. 5-7 (auch online verfügbar unter: http://konsum-info.de/cms/zeigeBereich/1/gibDatei/766/genosplitter012017.pdf).

Steding, Rolf (1992): Die AG – eine Alternative zur eG? In: Sächsisches Genossenschaftsblatt, 2. Jg., H. 10, S. 23-25.

Steding, Rolf (1999): Die eingetragene Genossenschaft – eine (noch) konkurrenzfähige Rechtsform zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften? In: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 2. Jg., S. 282-286.

Stoltenberg, Silke; Wittkowski, Bernd (2017): „Wir wollen keine konzernähnlichen Gruppenstrukturen" – Der Präsident über den Erhalt autonomer Ortsbanken in der Fusionswelle, die Datengier der Aufsicht und die fehlende Proportionalität in der Regulierung, im Interview: Uwe Fröhlich, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken. In: Börsen-Zeitung, Nr. 103, 31.05., Sonderbeilage, S. B1-B2 (auch online verfügbar unter: https://www.boersen-zeitung.de/bzpro/sonderbeilage/2017/BZ_170531.pdf).

Storn, Arne (2016): Genossenschaftsbanken: Aufstand der Genossen. In: Die Zeit, 07.09., online verfügbar unter http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2016-09/genossenschaftsbankenregulierung-probleme-streit.

Szigetvari, András (2017): „Noch nie war ein Unternehmen so dominant wie Amazon" – Interview mit Autor Scott Galloway. In: derstandard.at, 25.11., online verfügbar unter https://derstandard.at/2000068463920/Noch-nie-war-ein-Unternehmen-so-dominant-wie-Amazon.

Vollmer, Lothar (1995): Die kapitalistische Genossenschaft. Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, H. 23. Berlin.

Wiens, Richard (2018): Über die Kooperation zum Erfolg. In: Salzburger Nachrichten, 05.01., S. 16.

Das Gegenseitigkeitsprinzip im Versicherungswesen aus historisch-analytischer Sicht

Johann Brazda/Gabriela Csulich/Stefanie Zeman

1. Einleitung

Die Vieldeutigkeit des Wortes „Prinzip" führt im wissenschaftlichen Diskurs oft dazu, diesen Begriff zu verwenden, ohne sich klar zu äußern, welche denkbare Bedeutung damit überhaupt gemeint ist. Die breite Palette an Möglichkeiten schwankt zwischen deskriptiven (beschreibenden) und normativen (wertenden) Interpretationen, d.h. zwischen einem allgemeinen empirisch zugänglichen Merkmal und einer rechtlichen Festlegung (Norm).[1] Auf diesen Problembereich sind die Autoren auch im Rahmen ihres Projektes über die Entwicklung, den Strukturwandel und die Perspektiven von Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit (VVaG) gestoßen, einer Rechtsform, deren Vorzüge und Besonderheiten weder in der breiten Öffentlichkeit noch im Bewusstsein der eigenen Mitglieder verankert sind. Geht man von einer deskriptiven Sichtweise aus, dann ist das Gegenseitigkeitsprinzip eine Gesetzmäßigkeit menschlichen Verhaltens, die sich in allen Kulturen findet. Denn es war die Verlässlichkeit anderer, in Form von gegenseitiger Unterstützung, die Zivilisationen begründete und nach Ansicht von Entwicklungspsychologen sogar unser Überleben sicherte. Gleichzeitig war es auch eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung der Marktwirtschaft aufgrund einer besseren Handhabung von Unsicherheiten und asymmetrisch verteilten Informationen. Man sieht im Gegenseitigkeitsprinzip eine mögliche und historisch sehr früh entstandene Form, Risiken innerhalb einer Personengruppe abzusichern und zu teilen, die durch die Formel „einer für alle, alle für einen", die eine breite Zustimmung gefunden hat, gekennzeichnet werden kann. Nachweisbar ist diese Form bereits im 9. Jahrhundert, als sich Menschen, über die Sippe hinaus, durch Schwur zu gegenseitiger Hilfe bei Brandgefahr, Hagelschlag und Transportgefahren aber auch zur Unterstützung bei Krankheiten, Sterbefällen und bei Verarmung zusammengeschlossen haben.[2] Im Fall von Bergwerksarbeitern, sogar so eng, dass man von „Bruderschaften" sprach. Damit war die

---

[1] Vgl. *Adar, Y./Sirena, P.*: Principles and rules in the emerging contract law: from PECL to the VESL, and beyond, in: European review of contract law 2013, p. 1-37.

[2] Vgl. *Faust, H.:* Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Frankfurt am Main 1977, S. 25.

Entwicklung der VVaG eng mit jener der Unterstützungsvereine verknüpft.

Aus rechtlicher Sicht ist eine wesentliche Anforderung an das *Gegenseitigkeitsprinzip* die Bildung einer Risikoausgleichgemeinschaft. Gemeint ist damit nicht das versicherungstechnische Risikokollektiv (Gefahrengemeinschaft), sondern die Gemeinschaft, die die Mitglieder körperschaftsrechtlich als Träger des VVaG bilden und die sich aus der Verbindung von Mitgliedschaft und Versicherungsnehmer ergibt. Allerdings ist der VVaG mehr als die Summe seiner Mitglieder, nämlich eine juristische Person des Privatrechts. Es besteht somit eine rechtliche und wirtschaftliche Beziehung zwischen dem einzelnen Mitglied/Versicherungsnehmer und dem VVaG. Es ist unzutreffend, wenn gelegentlich formuliert wird, dass die Gesamtheit der Mitglieder der Versicherer sei. Denn die Gesamtheit der Mitglieder bildet nur einen rechtlich selbstständigen Verein, der der Versicherer ist. Dadurch sind Rechtsbeziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern ausgeschlossen, etwa derart, dass die Mitglieder für die Erfüllung der Verpflichtungen aus den Versicherungsverträgen einzeln haften.[3]

Aus dieser Dualität des Begriffs „Gegenseitigkeitsprinzip" soll aus historisch-analytischer Sicht der geschichtlichen Entwicklung des VVaG in Österreich im Folgenden nachgegangen werden, d.h., wir beschränken uns nicht auf die Logik der Situation. Erkennbare Entwicklungslinien sich wandelnder sozialer Systeme und so auch die Probleme der jeweiligen Gegenwart treten für das Auge des Untersuchenden erst hervor, wenn es gelingt, sie mit einiger Distanz zu betrachten. Dazu aber bedarf es der ständigen Arbeit an einem klar profilierten, konsensfähigen, also überprüfbaren theoretischen Modell der Entwicklung, das es möglich macht, die eigene Gegenwart – statt sie mit engem Horizont und in Isolierung zu untersuchen – systematisch mit anderen Entwicklungsphasen zu vergleichen, um sie so selbst als Phase einer Entwicklung wahrzunehmen, die über diese Gegenwart hinausweist. Unsere Untersuchung bezieht sich auf etwas, das nicht nur geworden, sondern auch im Werden ist, also auf Prozesse, auf Trends in bestimmte Richtungen. Die Vernachlässigung der letzteren, der gerichteten Trends, die in der Gegenwart wirksam sind, ist in Analysen, die von einer Logik der Situation ausgehen, ein offensichtlicher Mangel.

Gewidmet ist dieser Beitrag *Robert Schediwy*, der bereits in den 1980er Jahren gemeinsam mit *Johann Brazda* begann, strukturelle

[3] Vgl. *Farny, D.*: Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe 2011, S. 207.

Entwicklungen von genossenschaftlichen Organisationen aus einer historischen Sicht zu untersuchen und dabei auf Basis von Wandlungstendenzen im Verbund ein historisch-analytisches Instrumentarium für die Hauptphasen der Entwicklung eines föderativen Verbundsystems herauszuarbeiten.[4]

2. Die Anfänge

2.1 Historische Wurzeln

Nähert man sich dem Gegenseitigkeitsprinzip im deutschsprachigen Raum, so stellt man bald fest, dass es dafür keine festgelegte Definition gibt. So lautet die Legaldefinition im österreichischen Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) 2016[5] in § 35, dass der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) ein Verein ist, „der die Versicherung seiner Mitglieder nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit betreibt" und zur Aufnahme des Geschäftsbetriebes einer Konzession bedarf. Der Grundsatz der Gegenseitigkeit selbst wird im Gesetz nicht näher erläutert, da § 35 VAG nur regelt, wie ein VVaG Rechtsfähigkeit erlangt, nämlich durch die von der Aufsichtsbehörde zu erteilende Erlaubnis. Damit wird der Leser auf die bei der Beantwortung der Frage, unter welchen Voraussetzungen ein Verein als VVaG anzusehen ist, darauf verwiesen, sich wie in einem Mosaik die einzelnen Merkmale in §§ 36ff. VAG zusammen zu suchen, um über „Gegenseitigkeit" etwas aussagen zu können. Sucht man ein Abbild dieses Prinzips in der Versicherungspraxis, so wird man ebenfalls nicht fündig und landet bei einer aufwendigen Suche in den Statutenbestimmungen. Im Folgenden soll ein anderer Zugang versucht werden, und zwar mit einer historisch-analytischen Methode zu folgenden Fragestellungen empirisch nachweisbare Antworten zu finden:

- Warum hat man im Versicherungsbereich von Anfang an gleichzeitig unterschiedliche Zugänge gewählt: Hilfe zur Selbsthilfe, Kapitalorientierung, öffentliche Aufgabe?
- Wo hat die Gegenseitigkeit als Lösung der sozialen Frage als Folge der industriellen Revolution ihren Ausgang genommen?
- Warum und wie hat Solidarität im Sinne wechselseitiger Verbundenheit in das Gegenseitigkeitsprinzip Eingang gefunden?

[4] Vgl. *Brazda, J./Schediwy, R.*: Consumer co-operatives in a changing world, Geneva 1989.

[5] BGBl. I Nr. 34/2015.

Als Einstieg wird zunächst noch ein Blick auf die ersten Gründungsinitiativen geworfen. Die Auslöser für Versicherungen, vor allem für Feuerversicherungen, waren große Katastrophen. In Großbritannien war es der große Brand von London 1666[6]. Im Anschluss daran wog man zur Risikoabdeckung der Feuergefahr drei mögliche Organisationsformen gegeneinander ab: auf Gegenseitigkeit basierende Versicherungen, Kapitalgesellschaften und öffentlich-rechtliche Anstalten. Man entschied sich sehr rasch gegen eine Versicherung durch die Obrigkeit, wobei man auf die Inkompetenz und mangelhafte Vertrauenswürdigkeit von Regierungen verwies, und entschied sich für private Unternehmungen in der Form von Kapital- und Gegenseitigkeitsgesellschaften. 1680 gründeten die Londoner Kaufleute „The Fire Office", eine Aktiengesellschaft, und 1684 folgte die „Friendly Society".[7]

Nur zehn Jahre später, 1676, beschloss die Stadt Hamburg nach einem Großbrand eine Generalfeuerkasse (Feuersozietät), die „GeneralFeur-Ordnungs Cassa", zu gründen.[8] In ihr fungierten nicht, wie in den bis dahin bestehenden Feuerkontrakten, die einzelnen sich unterstützenden Mitglieder als Träger, sondern die Stadt Hamburg als eigene Rechtspersönlichkeit[9] und damit die öffentliche Hand. Die Feuer-

[6] Dieser Brand vernichtete 13.000 Häuser, machte 200.000 Menschen obdachlos und verursachte einen Gesamtschaden von 7 Millionen Pfund Sterling.

[7] Sie wurde zwölf Jahre später, 1696, von der "Contributors for Insuring Houses, Chambers or Rooms from Loss by Fire by Amicable Contributions" abgelöst und existiert noch heute unter dem Namen "Aviva", besser bekannt als "Hand in Hand". Aufgebaut war sie bis 1821 auf dem Gegenseitigkeitsprinzip. Ihre Mitglieder waren berechtigt, bei den mindestens zweimal jährlich stattfindenden Mitgliederversammlungen an den Entscheidungen der Gesellschaft mitzuwirken. Bei diesen Mitgliederversammlungen wurden 20 Direktoren gewählt, die das Tagesgeschäft der Gesellschaft abwickelten. Die Ausgestaltung der Satzung und die Entwicklung der *"Hand in Hand"* hatten in der damaligen Zeit für die Entwicklung weiterer Versicherungsvereine große Bedeutung, da sich viele neu gegründete Gesellschaften an ihren Vorgaben orientierten. Vgl. *Raynes, H.*: A History of British Insurance, London 1964, S. 84ff.

[8] Vgl. *Koch, P.*: Geschichte der Versicherungswirtschaft in Deutschland, Karlsruhe 2012, S. 30.

[9] Zum bis heute schwierigen Verhältnis zwischen Versicherung und Mitgliedschaft konkurrieren unterschiedliche Theorieansätze. Während nach der Mitgliedschafts- oder Einheitstheorie die Rechtsbeziehung zwischen dem Mitglied und dem Versicherungsverein ein einheitliches Mitgliedschaftsverhältnis darstellt, kommt nach der Versicherungs- oder Versicherungsvertragstheorie dem versicherungsvertraglichen Verhältnis die zentrale Bedeutung zu. Letzteres entspricht, vor allem bei großen Vereinen, auch der gegenwärtigen Rechtswirklichkeit. Nach der Kombinationstheorie bilden alle Rechtsbeziehungen zwischen dem Verein und seinen Mitgliedern bzw. Versicherungsnehmern und Versicherten ein einheitliches Rechtsverhältnis, d.h., Rechtsfolgen sind jeweils aus einer Abwägung nach den praktischen Bedürfnissen abzuleiten. Und nach der Mehrheits- oder Trennungstheorie wird zwischen den Rechtsverhältnissen Versicherung und Mitgliedschaft strikt getrennt, d.h., es wird sowohl ein Gesellschafts- als auch Versicherungsvertrag abgeschlossen.

sozietät war damit ein öffentlich-rechtliches Unternehmen, das von einer durch die Stadt Hamburg eingesetzten Behörde verwaltet wurde.[10] Die Mitglieder waren vertraglich mit ihrer Feuerkasse verbunden. Ab 1718 führte die Feuerkasse die generelle Beitrittsverpflichtung für alle Hausbesitzer ein. Sie gilt weltweit als die erste eigentliche Feuerversicherungsanstalt, da sie zum ersten Mal einen Rechtsanspruch auf Entschädigung garantierte.

Doch nun zurück zu unseren Fragestellungen.

Eine historische Wurzel für die Entstehung von Gegenseitigkeit findet sich im germanischen Recht, genauer gesagt in der germanischen Familienverfassung, wonach die Großfamilie, das übergeordnete Geschlecht und letztendlich die Sippe jedem Sippengenossen im Unglücksfall (auch bei Feuerschäden) Hilfe und Beistand bot. Die germanische Gefahrengemeinschaft war somit von familiären und sippenmäßigen Bindungen geprägt. Diesen gegenseitigen Beistand stellte *Otto von Gierke* in einen rechtsgeschichtlichen Rahmen und entwickelte eine Theorie der realen Verbandspersönlichkeit. Er unterscheidet zwischen dem genossenschaftlichen Verband (Sippe, Familienbund, im Mittelalter dann Körperschaften) und dem herrschaftlichen Verband (Lehensverbände, später Anstalten, heute Anstalten des öffentlichen Rechts)[11] und sah damit das Individuum immer als einen Teil einer Gruppe. Zusätzlich betrachtete er das fiktive Gebilde der Körperschaft als eine eigene Rechtsperson, die von Individuen verwaltet ist, d.h., ein Verband ist „mit einer aus ihm selbst geborenen Persönlichkeit", ein „Vereinsorganismus", während eine Anstalt ein Verband mit einer ihm „von außen eingepflanzten Persönlichkeit" ist, d.h. mit einem einheitlichen Stiftungswillen, zumeist in Form einer öffentlich-rechtlichen Anstalt oder einer privaten Stiftung.[12] Diese Unterscheidung zwischen Personenverband und öffentlich-rechtlichem Verband findet sich bei der Entstehung der Rechtsformen im deutschen Versicherungswesen wieder, und zwar in der Form der Gegenseitigkeitsversicherung und in Form der auf Gegenseitigkeit basierenden öffentlich-rechtlichen Anstalt.

Vgl. *Braumüller, P.*: Versicherungsaufsichtsrecht: internationale Standards, europäische Richtlinien und österreichisches Recht, Springer Verlag, Wien, New York, 1999, S. 165.

[10] *Rohrbach, W.*: Von den Anfängen bis zum Börsenkrach des Jahres 1873, in: Versicherungsgeschichte Österreich: Band 1, Wien 1988, S. 197.

[11] Vgl. *Gierke, O. v.*: Das Wesen der menschlichen Verbände. Darmstadt 1902 (1954); *Song, Ho-Young*: Die Verselbständigung der juristischen Person im deutschen und koreanischen Recht. Osnabrück 1999, S. 35.

[12] Vgl. ebenda, S. 37.

Im Gegensatz zu *Gierke* stellte das römische Recht das Individuum und seine Freiheit in den Vordergrund. Durch dieses konnte nach der Zeit des Absolutismus die genossenschaftliche soziale Struktur des deutschen Rechts gebrochen werden. *Gierke* wurde, indem er den Menschen vornehmlich als soziales Wesen verstand, zu einem frühen Kritiker des Individualismus. Diese Individualismusbetonung spiegelt sich im Versicherungswesen in der kapitalorientierten Versicherungsgesellschaft, d.h. der Aktiengesellschaft, wider, in der das Individuum im Mittelpunkt steht und die auf Gewinnerzielung, d.h., auf Auszahlung einer Dividende, ausgerichtet ist.

In Großbritannien wurde sehr früh die soziale Frage als Folge der industriellen Revolution gestellt, und es entwickelte sich durch die Entstehung der „Friendly Societies" eine weitere historische Wurzel des Gegenseitigkeitsprinzips. In der ersten Hälfte des 17. Jahrhunderts, in einer Zeit, in der noch die letzten Gilden bestanden, entstand die sogenannte „common box" oder auch „box-club", während die Bezeichnung „Friendly Society" für Unterstützungsvereine erst Ende des 18. Jahrhunderts gängig wurde. Diese Gemeinschaften hatten sich ursprünglich als eine private Bewegung von unten nach der Auflösung der vor allem religiösen Gilden und der Konfiszierung von deren Vermögen durch Heinrich VIII. als eine neue Wohltätigkeitseinrichtung entwickelt. Im Vordergrund stand die Selbsthilfe der unteren Schichten, die aus eigener Kraft im Sinne des Puritanismus ihre Lage zu verbessern suchten. Diese Unterstützungsvereine, die sich aus christlichen zu wirtschaftlichen Vereinen entfalteten, wurden besonders durch die industrielle Revolution gefordert, die eine wirtschaftliche Umwälzung für die Bevölkerung mit sich brachte und einen Bedarf an Unterstützung im Falle von Bedürftigkeit vielfach erhöhte.[13] Interessant ist, dass dabei die Mitglieder vor allem aus der Arbeiterschaft stammten, während das Management mehrheitlich in den Händen der Eliten lag.[14]

Eine dritte Wurzel der Gegenseitigkeit hat ihren Ursprung in der Französischen Revolution von 1789 und in der aus ihr heraus entwickelten Idee des Solidarismus. Damit schuf man nicht nur ein Prinzip, das es erlaubte, das Verhältnis zwischen den Individuen und der Gesellschaft neu zu denken, sondern entwickelte zugleich eine Tech-

[13] Vgl. *Kögler, K.*: Zur Entwicklung der Friendly Societies, in: *Ehrenzweig, A.* (Hrsg.): Assecuranz-Jahrbuch, Wien 1890, S. 3ff.; *Monzon, J.L./Chaves, R.:* The social economy in the European Union. Brussels: EESC 2012, S. 13.

[14] Vgl. *Neave, D.*: Friendly Societies in Great Britain, in: *Linden, M. van der* (Hrsg.): Social security mutualism. The comparative history of mutual benefit societies, Wien 1996, S. 55.

nik, um sozialen Risiken, die den Individuen aus dem Faktum ihrer Gesellschaftlichkeit erwachsen sind, zu neutralisieren und mit der Schaffung von Vorsorge- und Versicherungsgesellschaften auf Gegenseitigkeit („mutualité") sowie seit 1830 mit der Gründung von Produktivgenossenschaften zum Träger des gesellschaftlichen und individuellen Fortschritts zu machen.[15]

2.2 Die historische Entwicklung in Österreich

2.2.1 Unternehmensgeschichtliche Entwicklung

Eine erste Gründungsdebatte über Feuerversicherungen fand in Österreich bereits ab der Mitte des 18. Jahrhunderts unter Kaiserin Maria Theresia statt. Aufgrund des Widerstandes seitens der verschiedenen Hofkanzleien im Vielvölkerstaat kam die Debatte immer wieder zum Stillstand. Diskutiert wurde über die Einführung eines öffentlich-rechtlichen Versicherungssystems basierend auf Gegenseitigkeit nach dem Vorbild der deutschen Versicherungen. Realiter kam man aber im Bereich der Elementarversicherungen, mit Ausnahme von Vorderösterreich[16], über lokal begrenzte Bauernassekuranzen nicht hinaus. In Vorderösterreich wurde 1764 dann doch noch nach dem Vorbild der Feuersozietäten in Westdeutschland eine „Brand-Vergütung-Sicherheits-Gesellschaft" gegründet. Sie hat sich mit dem Verlust Vorderösterreichs durch die Napoleonischen Kriege im Jahr 1805 wieder aufgelöst.[17]

Das Ende der Napoleonischen Kriege war der Auslöser der nächsten Entwicklungsperiode des österreichischen Versicherungssystems ab 1814. Tirol, das Innviertel, Teile des Hausruckviertels und Salzburg wurden von Bayern wieder an Österreich abgetreten. In diesen Gebieten existierte seit 1811 ein einheitliches Feuerversicherungswesen in Form der gut funktionierenden „Bayerischen Landesbrandversicherungsanstalt", einer öffentlich-rechtlichen Versicherung, nach dem Hamburgischen Modell[18], basierend auf Gegenseitigkeit

[15] Vgl. *Fiegle, Th.*: Von der Solidarité zur Solidarität: ein französisch-deutscher Begriffstransfer, Münster 2003, S. 99; *Jeantet, T.*: Economie Sociale. Eine Alternative zum Kapitalismus. Neu-Ulm 2010, S. 43.

[16] Vorderösterreich ist ein Sammelname für die früheren Besitzungen der Habsburger westlich von Tirol und Bayern.

[17] Vgl. *Leimdörfer, M.*: Entwicklung und Organisation der Brandschadenversicherung in Österreich, Wien 1905, S. 55ff.

[18] Vgl. *Lehner, U.*: Abschied von der Gegenseitigkeit, in: Versicherungsgeschichte Österreichs, Bd. 5. Assekuranzmosaik des ausgehenden 20. Jahrhunderts, Wien 1997, S. 1100; *Koch, P.*, a.a.O., S. 29.

und Versicherungszwang.[19] Nach der Wiedervereinigung von Tirol im Juni 1814 trennte man sich von der „Bayerischen Landesbrandversicherungsanstalt. Die gute Erfahrung, die die Tiroler mit ihr gemacht hatten, bewog diese bald, ein eigenes Statut zur Gründung einer Versicherung zu entwerfen, das sich stark an das bayerische Statut anlehnte. 1825 wurde der „Tirolisch-Vorarlbergische Gebäude-Brand-Versicherungs-Verein" errichtet. In Salzburg und Teilen Oberösterreichs ist das Versicherungsgeschäft auf Basis des bayerischen Gesetzes mit der „Wechselseitigen Brand-Assekuranz in Salzburg-Oberösterreich" weitergeführt geworden, woran auch die Trennung der Salzburger von der Oberösterreichischen Anstalt im Jahre 1850 nichts änderte.[20]

Neben den Versicherungen in Salzburg/Oberösterreich und Tirol gab es noch eine Initiative von Major Ritter *von Högelmüller*, basierend auf den Erfahrungen, die er als Offizier mit der Feuersozietät in Dresden, einer öffentlich-rechtlichen Anstalt, gemacht hatte. Er plante, in Wien ein ähnliches Modell für die gesamte Donaumonarchie zu errichten. Sein erster Statutenentwurf sah eine Leitung durch einen Staatsminister, einen Versicherungszwang und die Verwaltung durch die Landesbehörden vor.[21]

In der Zwischenzeit wurde in Wien mit der kaiserlichen Entschließung vom 4. September 1819 der Beschluss gefasst, die bisherigen Gründungsaktivitäten von öffentlich-rechtlichen Versicherungen ad acta zu legen und nur mehr die Gründung privater Versicherungen, entweder als Gegenseitigkeitsversicherung oder als Kapitalgesellschaft, zu erlauben, nur dann standen sie unter dem „Schutz der Staatsverwaltung" – die Anhänger von *Adam Smith* hatten sich in der Hofkanzlei durchgesetzt.[22] Die laufenden Gründungen sahen sich gezwungen, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen, reagierten aber auf unterschiedliche Weise:

- In Salzburg/Oberösterreich hielt man an dem bestehenden Provisorium – Weiterlaufen der bayerischen Vorschriften – weiterhin fest.

[19] Sie hatte einen öffentlich-rechtlichen Charakter, d.h. sie war auf Wohlfahrt ausgerichtet, die Versicherung beschränkte sich auf Immobilien, es galt das Regionalitätsprinzip, die Körperschaft hatte eine eigene Rechtspersönlichkeit, sie war auf Schadensvergütung durch ein Umlageverfahren ausgerichtet, es gab Beitrittszwang, die Satzungen sowie die Verwaltung wurden von der staatlichen Obrigkeit, unabhängig vom Willen und von der Mitwirkung der Sozietätsmitglieder durchgeführt. Vgl. *Rohrbach, W.*, Von den Anfängen, Wien 1988, S. 197.

[20] Vgl. *Plöchl, G.*: Vereine als öffentliche Unternehmen, Wien 1972, S. 14.

[21] Vgl. *Rohrbach, W.,* a.a.O., S. 222.

[22] Vgl. ebenda, S. 215.

- Tirol erkämpfte sich mit der Resolution vom 5. September 1821 in der Hofkanzlei für seine Versicherung ein neues Statut und deklarierte sich als ein unter der Leitung von Behörden stehendes Privatunternehmen, das weder unter staatlichem Einfluss noch unter Zwang stand.[23]
- *Högelmüller* entschied sich „nach reifer Abwägung der vorgetragenen Gründe und Gegengründe für eine Privatunternehmung mit freiwilliger Teilnahme" und gründete und initiierte in kurzer Folge die „Priv. wechselseitige Brandschaden-Versicherungs-Gesellschaft in österr. u. d. Enns" (1825), die „Wechselseitige Brandschaden-Versicherungsanstalt in Steyermark, Kärnten u. Krain zu Grätz" (1829), die „Priv. wechselseitige Brandschaden Versicherungsanstalt in Böhmen" (1827) und die „k. k. privilegierte mährisch-schlesische wechselseitige Brandschadenversicherungsanstalt" (1830). Unterstützt wurde er dabei vom Nationalökonom *Josef von Kudler*, einem eifrigen Verfechter des Gegenseitigkeitsprinzips. *Kudler* propagierte eine Idealvorstellung dieses Prinzips, indem er die Ansicht vertrat, dass in einer Gegenseitigkeitsversicherung jedes einzelne Mitglied selbst aktiv an der Verhinderung von allen möglichen Feuergefahren interessiert sei und verantwortungsbewusst an präventiven Maßnahmen, z.B. durch Einrichten von Feuerwehren, mitarbeiten würde. Er sah den eigentlichen Zweck dieses Versicherungstyps „auf die Beförderung des Wohles der sämmtlichen Theilnehmer" gerichtet und er erwartete durch die Selbstverwaltung der Vereine geringe Verwaltungskosten. Vorstellungen, die sich in der Folge als nicht sehr realistisch herausstellen sollten.[24]

Damit hatten sich in Österreich anstelle der Errichtung eines ursprünglich anvisierten öffentlich-rechtlichen Gegenseitigkeitsversicherungssystems drei unterschiedliche private Gegenseitigkeitsversicherungsmodelle herausgebildet, die auch Elemente der Aktiengesellschaft und der öffentlich-rechtlichen Versicherungsanstalt in sich vereinigten und damit den Typus der „Landesanstalt" oder „Anstalt" schufen:

- Das oben erwähnte Modell für Salzburg und Oberösterreich, das weiterhin auf Basis der bayerischen Regelungen fungierte.
- Ein Tiroler Modell, aus der Initiative der Tiroler Stände entstanden, das mit seiner Form einer öffentlich-rechtlichen Anstalt sehr nahe kam und keine Mitgliederbeteiligung vorsah. Lediglich im

[23] Vgl. *Gollowitsch, J.*: Die geschichtliche Entwicklung des österreichischen Versicherungswesens bis zur Zulassung ausländischer Gesellschaften, Graz 1950, S. 44.
[24] Vgl. Carinthia vom 11. September 1824, S. 151-155.

§ 25 der Statuten war für die Assekuranz-Lokal-Kommission die Mitarbeit von zwei von öffentlicher Stelle bestellten Vereinsmitgliedern verankert. Die Verwaltung und Organisation lag hingegen in den Händen der Stände und lokalen Behörden, die mittels „allerhöchsten Befehl" d.h. per Weisung, Mitarbeit und Unterstützung erhielten (§ 26 der Statuten von 1825).[25]

Diesen beiden Versicherungssystemen war gemein, dass sie unter dem „Schutz der Staatsverwaltung" standen, d.h., ihr Versicherungsgeschäft war regional begrenzt und sie besaßen eine Verwaltung mit staatlicher Mitarbeit.

- Das *Högelmüller*-Modell integrierte Bestimmungen aus dem Aktienrecht (z.B. die Bestellung des Direktors auf Lebenszeit) beziehungsweise Elemente von öffentlich-rechtlichen Anstalten (z.B. die Mitarbeit von öffentlichen Behörden bei der Verwaltung). Die Mitgliederebene war durch eine Stimmabgabe mittels Briefwahl (keine Generalversammlung), Wahlvorschläge von der Direktion und ein Mitgliederstimmrecht, das an die Höhe des Gebäudeversicherungswerts gekoppelt war, organisiert. Ebenso gab es ein Kollektivstimmrecht für einen ganzen Bezirk statt eines Mitglieder-Kopfstimmrechts, falls der Gebäudeversicherungswert zu niedrig war.[26] Selbst Zeitgenossen betrachteten „das Wirken und die Leitung und die Verwaltung" dieser Versicherungen als „patriarchalisch", d.h., eine kleine Gruppe übernahm deren Führung und verharrte mittels Kooptation – die Gruppe bestimmte deren Mitglieder selbst– auf Dauer in ihren Ämtern.[27] Ein weiteres Beispiel für eine grobe Verletzung des Gegenseitigkeitsprinzips ist die „Priv. wechselseitige Brandschaden Versicherungsanstalt in Böhmen". Hier wurde im Rahmen einer Krisenbewältigung 1867 aufgedeckt, dass noch die veralteten Statuten aus 1827 in Geltung waren und man seit elf Jahren keine Generalversammlung einberufen hatte.[28]

[25] Vgl. Statuten der Feuer-Versicherungs-Anstalt für Tirol 1825 in: *Wörz, J. G.*: Gesetze und Verordnungen in Bezug auf die Kultur des Bodens in ihrer Provinz Tirol und Vorarlberg, nach Materien gesammelt, und in diesen chronologisch dargestellt, 2. Theil, Erste Abtheilung, Innsbruck 1835, S. 402ff.

[26] Vgl. die Statuten §§ 104-106 der „k. k. privilegierten Wechselseitigen Brandschadenversicherungs-Anstalt in Österreich unter der Enns" (1825) und die §§ 114-117 der 1829 gegründeten „Wechselseitige Brandschaden-Versicherungsanstalt in Steyermark, Kärnten und Krain" (heutige Grazer Wechselseitige Versicherung); *Ilwof, F.*: Geschichte der wechselseitigen Brandschaden-Versicherungs-Anstalt in Graz von 1829 bis 1879. Graz 1879, S. 36.

[27] Vgl. ebenda, S. 33.

[28] *Leimdörfer, M.*, a.a.O., S. 162f.

Wenn man sich die wirtschaftlichen (Miss-)Erfolge der Versicherungsanstalten zu dieser Zeit betrachtet, so stellte neben ihrer regionalen Beschränktheit vor allem das Umlageverfahren ein großes Problem für sie dar. Dieses verursachte bei hohen Schadenssummen stark schwankende jährliche Umlagenhöhen und führte immer wieder zu Massenaustritten. Auf die fehlende Konsolidierung der Versicherungsanstalten machte die 1860 gegründete „Krakauer wechselseitige Versicherung" in Form von Krisenversammlungen aufmerksam. Als wirtschaftlich erfolgreiche Gegenseitigkeitsversicherung organisierte sie ab1865 sogenannte „Wanderversammlungen", um mit den anderen Anstalten über neue Geschäftsprinzipen zu verhandeln[29], da viele von ihnen bereits nur mehr mit ihren finanziellen Nahbeziehung zu den Ländern überleben konnten. So durchlief z.B. die Grazer wechselseitige Brandschaden-Versicherungsanstalt in der Periode von 1860 bis zu ihrer Reorganisation im Jahr 1872 „eine auf den Ruin der Anstalt hinzielende Periode"[30]. Im Vergleich dazu war die Krakauer Versicherung mit ihrer Orientierung am Gothaer Modell[31] wirtschaftlich sehr erfolgreich.[32]

Neben den Anstalten gab es auch Vereine, die in ihren Statuten eine direkte Umsetzung des Gegenseitigkeitsprinzips erkennen ließen. Teilweise haben sie sich aus früheren Unterstützungsvereinen heraus entwickelt.[33] Ein Beispiel dafür ist der 1798 in Graz gegründete Versorgungsverein der Grazer Handelsleute, das sogenannte „Institut zur Unterstützung kranker, armer, dienstloser, Alters und Gebrech-

[29] Z.B. die Zahlung der Versicherungsgebühr in Raten, die Belohnungen zur Ergreifung von Brandstiftern, die minimale Versicherungsdauer von einem Monat für Mobiliar, die Berechnung der Prämien von beweglichen Gegenständen in Gebäuden verschiedener Bauart nach einem Durchschnitt, die Ausdehnung der Geschäfte auch auf außer-österreichische Länder. Vgl. Auszug aus der Zeitschrift „Die Assecuranz" über die am 1. Oktober 1865 in Wien abgehaltene Wanderversammlung der Wechselseitigen Versicherungs-Gesellschaften und kurzer Bericht über die Beschlüsse und Berathungen der zweiten Versammlung Wechselseitiger Institute in Graz am 26. und 27. Juni 1871. Krakau 1873, S. 10f.

[30] Grazer Volksblatt vom 17. Juli 1879, Beilage zu Nr. 162.

[31] Beim Gothaer Modell, wie auch bei jenem von Aktiengesellschaften, werden die Risiken auf Klassen und Gefahrenwerte verteilt und daraus wird ein Tarif gebildet. Hierbei nimmt man Vorschussprämien, gibt Dividenden aus und, falls es notwendig ist, werden Nachschussprämien eingehoben. Vgl. Auszug aus der Zeitschrift, a.a.O., S. 10f.

[32] Z.B. Umarbeitung des Gebäudekatasters, Aufnahme der Mobiliarversicherung und der Hagelversicherungssparte.

[33] In einer Statistik für das Jahr 1857 werden elf Versicherungen auf Gegenseitigkeit angeführt (sieben davon sind Landesanstalten) und 114 Unterstützungsvereine. Vgl. *Stubenrauch, M.*: Statistische Darstellung des Vereinswesens im Kaiserthume Österreich, Wien, 1857, S. 322ff.

lichkeiten wegen zum Dienen unfähig gewordener Handlungsdiener in Grätz", der Vorläufer der heutigen Merkur Versicherung.[34]

2.2.2 Rechtsstellung der Gegenseitigkeitsgesellschaften

Eine Annäherungstendenz zwischen Gegenseitigkeitsversicherungen und Kapitalgesellschaften lässt sich bereits aus den frühen rechtlichen Regelungen für Unternehmungen in der Donaumonarchie erkennen. Privatrechtlich begnügte sich der Gesetzgeber zur Regelung des Versicherungsgeschäfts zunächst mit nur fünf Paragrafen (§§ 1288 bis 1292) im ABGB von 1811. Ein erster Schritt zu einem Unternehmensrecht erfolgte erst mit dem Octroi- oder Privilegiensystem.[35] Die frühen Gesellschaften gründeten sich auf vom Gesetzgeber erlassenen Privilegien. Ein Privileg war eine Art Urkunde, die sich an einen bestimmten Personenkreis richtete, diesem bestimmte Rechte einräumte und damit die Rechtsverhältnisse zwischen Staat und Berechtigten und zwischen Gesellschaft und Aktionären, die Einrichtung der Organe und der Aufteilung ihrer Kompetenzen und auch privatrechtliche Verhältnisse ordnete, wobei vor allem die Ausstattung der Gesellschaften mit einer Rechtspersönlichkeit im Vordergrund stand. Auf diese Weise wollte der Staat den Markt ordnen und beaufsichtigen, gleichzeitig aber auch Unternehmer motivieren, in bestimmten Märkten, Branchen oder Regionen tätig zu sein. Damit stand bereits sehr früh, statt eines für alle Gesellschaften gleich geltenden Aktienrechts, eine fortdauernde Staatskontrolle im Vordergrund.[36]

Dem Privilegiensystem folgte ab 1821 das Konzessionssystem, welches auf einer allgemeinen Rechtsbasis aufbaute, die als Grundlage für behördliche Entscheidungen und eine fortdauernde Staatskontrolle diente. Eine Konzession vermittelte dem Begünstigten eine persönliche Berechtigung. Sie knüpfte entweder an der Rechtsform oder am Unternehmensgegenstand an und setzte das Vorliegen persönlicher Merkmale, z.B. Verlässlichkeit der Proponenten, persönliche Eignung und finanzielle Ausstattung, voraus.[37] Dieser verwaltungsrechtliche Entwicklungsschritt öffnete in der Folge den Weg zu einem allgemein

[34] § 22: jährliche Wahl oder Bestätigung der Ausschussmitglieder durch die Generalversammlung, Wahl des Direktors durch den Ausschuss, reine ehrenamtliche Tätigkeit. Vgl. Statut der „Grundverfassung des Institutes zur Unterstützung kranker, armer, dienstloser, Alters und Gebrechlichkeiten wegen zum Dienen unfähig gewordener Handlungsdiener in Grätz" von 1799.)

[35] Vgl. *Kalss, S./Burger, C./Eckert, G.*: Die Entwicklung des österreichischen Aktienrechts, Wien 2003, S. 47ff.

[36] Vgl. ebenda.

[37] Vgl. ebenda.

gültigen Gesetz, dem Vereinspatent 1852[38]. In ihm waren neben den Aktiengesellschaften zum ersten Mal auch die „Versicherungsanstalten" (§ 2 lit. h) geregelt. Versicherungsunternehmungen waren gemäß § 4 Abs. 3 konzessionspflichtig, d.h., für ihre Errichtung war eine Bewilligung des Ministeriums für Inneres erforderlich und sie unterlagen der staatlichen Aufsicht (§ 22).[39] Offen blieb die Festlegung einer bestimmten Organordnung. Hier beschränkte sich das Vereinspatent auf die Festlegung, dass ein Vereinsstatut Bestimmungen über

- die Geschäftsführung und Geschäftsleitung,
- die Rechte und Pflichten der Vereinsmitglieder,
- die Vertretung des Vereins gegenüber Dritten und
- die Art, in der für den Verein verbindliche Beschlüsse gefasst werden,

enthalten musste (§ 9).

Bezeichnung, Zahl, Bestellung und Zuständigkeit der Organe blieben der Satzungsautonomie der Vereine überlassen. Dies führte in der Folge auch zu großen Unterschieden zwischen den Versicherungsanstalten.[40]

Das Vereinsgesetz 1867 (Übergang vom Konzessions- zum Nominativsystem) ließ das Vereinspatent 1852 für „alle Vereine für Versicherungsgeschäfte" in Geltung.[41] Damit wurde diese rein staatspolizeilich gedachte Norm des absolutistischen Staates die rechtliche Grundlage für die Einführung einer modernen wirtschaftspolizeilichen Sondereinrichtung, die in anderen Staaten auf dem gesetzlichen Boden selbstständig entstand. In Österreich wurde die „materielle Staatsaufsicht" über die Vertragsversicherung ein Zweig der Vereinspolizei.

Erste sondergesetzliche Regelungen für Versicherungen kamen erst mit dem Versicherungsregulativ 1880.[42] Es wurde „zur Sicherung

[38] RGBl. 1852, S. 1109.

[39] Vgl. *Kraus, H.*: Versicherungsaufsichtsrecht – Eine Studie zum deutschen und zum österreichischen Recht, in: Forschungen aus Staat und Recht, Bd. 16, Springer-Verlag, Wien 1971, S. 13.

[40] Nur für den Aktienverein findet sich eine Norm, die seine inneren Verhältnisse auf Dauer regelte. Festgelegt war die Abhaltung einer jährlichen Versammlung der Aktionäre (§ 12). Bis zu seiner gesetzlichen Regelung im AHGB 1862/63 (Gesetz vom 17.12.1862, RGBl. Nr. 1/1863) bildeten sich meist dreigliedrige Organisationsstrukturen (Generalversammlung, Verwaltungsrat und Direktion) heraus. Vgl. *Kalss, S./Burger, C./Eckert, G.*, a.a.O., S. 82.

[41] § 2 des Gesetzes vom 15. November 1867 über das Vereinsgesetz RGBl. 134/1867.

[42] „Verordnung des Ministeriums des Innern, der Justiz, des Handels und der

der steten Erfüllbarkeit der von den Versicherungsanstalten übernommenen Verpflichtungen und zur Wahrung der Interessen der Versicherten erlassen“[43] und war eine Durchführungsverordnung zum Vereinspatent 1852. An der Konzessionierung und der staatlichen Beaufsichtigung von Versicherungsunternehmungen hielt man fest und schrieb im Unterschied zur offenen Organordnung im Vereinspatent den Versicherungsunternehmen genauere Regeln vor. So musste gemäß § 5 das Statut einer Gegenseitigkeitsversicherung Bestimmungen über

- den Namen und Sitz der Gesellschaft,
- die Bestellung und Zusammensetzung des Vorstandes und die Formen für die Legitimation seiner Mitglieder und der übrigen Organe der Anstalt,
- das Stimmrecht der Mitglieder und die Art seiner Ausübung sowie
- die Einberufung der Generalversammlung auf Verlangen der Mitglieder enthalten.

Die Umsetzung dieser konkreten Organordnung scheiterte aber in der Praxis, da die meisten Landesanstalten diese Bestimmungen nicht in ihre Statuten integrierten.[44] Ursächlich dafür war eine mit wenig Erfahrung ausgestattete unterbesetzte Aufsichtsbehörde (eine Abteilung im Ministerium des Innern), mit einer noch dazu unzureichenden Dotierung. Wie ein Zeitgenosse berichtet, wurde das fehlende Wissen der „landesfürstlichen Kommissäre“ („notorisch ohne den geringsten Ballast von buchhalterischen, versicherungstechnischen oder geschäftlichen Kenntnissen“) wie auch die Tatsache, dass die verschiedenen Aufsichtsorgane nicht ihrer Prüfungspflicht und Aufsicht über Versicherungsunternehmen nachkamen („daß das Aufsichtsorgan seinen amtlichen Fuß gar nie in die Räume der zu überwachenden Gesellschaft setzte.“) heftig kritisiert.[45] Auch die sich „in der Praxis aus der ungeklärten Rechtsnatur, d.h. dem vorherrschenden gemischten System, und aus der „widersprüchlichen Rechtslage“ der Anstalten er-

Finanzen vom 18. 8. 1880, womit Bestimmungen für die Konzessionierung und staatliche Beaufsichtigung von Versicherungsanstalten kundgemacht werden“ (RGBl. Nr. 110).

[43] *Herzfeld, E.*: Bemerkungen zum neuen österreichischen Assekuranzregulativ, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungs-Wissenschaft 2/1896, S. 399.

[44] Vgl. *Hannak, K.*: Die Rechtsform der Landes-Versicherungsanstalten, in: Die Versicherungs-Rundschau. Heft 2, 1969. S. 50.

[45] *Ogris, W.*: Zur Entwicklung des Versicherungsaufsichtsrechts und des Versicherungsvertragsrechts in Österreich von der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum Ende der Monarchie, in: *Rohrbach, W.*: Die Ära des klassischen Versicherungswesens, Versicherungsgesichte Band II, Wien, 1988, S. 64.

gebenden Probleme sowie das „Wesen und die Rechtsnatur" von Versicherungen auf Gegenseitigkeit per se waren umstritten.[46]

Zur Beseitigung dieser Missstände[47] folgte 1896 bereits das nächste Assekuranz-Regulativ[48], welches als eine Reaktion auf den Zusammenbruch der auf Gegenseitigkeit basierenden Lebensversicherungsgesellschaft „Austria" mit Forderungsverlusten der Versicherten von bis zu 40% und einer daraus resultierenden öffentlichen Empörung zu sehen ist. So fand sich im neuen Regulativ die Regelung, dass die Statuten der Gegenseitigkeitsversicherungen in Zukunft genaue Vorschriften über „die Art der Geltendmachung der Haftung der Mitglieder" und über die „Art der Deckung und Repatrierung eingetretener Verluste" enthalten mussten (§ 2). Weiters war hier neu verankert, dass eine „staatliche Concession nur für die Errichtung von Versicherungsanstalten ertheilt wird, welche entweder Actiengesellschaften oder auf dem Principe der gegenseitigen Haftung der Mitglieder beruhende Vereine sind." Diese „Ausschließlichkeit der Aktie und Gegenseitigkeit", die alle anderen bis dahin bestehenden Formen von Versicherungsbetrieben ausklammerte, stieß bei den Versicherern auf Unverständnis.[49] Trotz dieser Fortschritte verabsäumte das neue Regulativ, die in der Praxis immer öfter zu Tage tretende Fehleranfälligkeit der „Selbstverwaltung" in den Gegenseitigkeitsversicherungen neu zu regeln. So wurde zwar heftig über die zunehmende Korruption diskutiert, die sich in den Gegenseitigkeitsversicherungen breitgemacht und zu einer Debatte über die „Disciplinirung der immer mehr entarteten Mutualität" geführt hatte. Gemeint waren damit Fehlentwicklungen wie „Cliquenwesen, Strohmänner, Stimmrechtsmißbrauch, Manipulationen bei der Generalversammlung u.ä."[50] Doch statt einer materiellen Neu-

[46] Ebenda, S. 67. „Man kann nur von Glücksagen und es gereicht den in Österreich thätigen Versicherungsgesellschaften zur Ehre, wenn in diesen 15 Jahren nicht häufiger gegen die Interessen der Versicherten gesündigt wurde.", in: *Herzfeld, E.,* a.a.O., S. 399.

[47] Man berief sogar eine Enquete, bestehend aus Praktikern, Abgeordneten, Beamten und Universitätsprofessoren ein, ohne jedoch die Protokolle zu veröffentlichen.

[48] Zu diesem Zeitpunkt war es das erste Mal, dass man sich öffentlich gegen das Gegenseitigkeitsprinzip aussprach, da man es als nicht mehr „zeitgemäß" ansah. Vgl. Parlamentarische Debatten aus dieser Zeit.

[49] Vgl. *Ogris, W.*, a.a.O., S. 72.

[50] Ebenda, S. 73. „Wer, wie der Schreiber dieser Zeilen, Gelegenheit hatte, in der Generalversammlung dieser, zumeist aus kleinen Leuten bestehenden Gesellschaft zu beobachten, welches krasses Unverständnis bei der überwiegendsten Majorität der Mitglieder herrscht, wie leicht es dem stimmgewaltigsten oder spekulativsten Redner ist, die erregten Gemüter zu den unsinnigsten und absolut nicht verstandenen Beschlüsse hinzureissen, wie heiss der Kampf um die Wahl der Skrutatoren (Einsammler der geheimen Stimmen) wogt und wie leichten Herzens ein von Ziffern und unverstandenen technischen Détails strotzender Beschluss gefasst wird der ge-

ordnung dieser Materie beschränkte man sich auf die wörtliche Übernahme der bereits erwähnten formalen Rahmenbedingungen einer Organordnung aus dem Regulativ 1880 und überließ damit der Praxis bei der Festlegung ihre Organisation weiterhin weitgehend ihrer Statutenautonomie. Nur an die Spitze der neuen Behörde („Departement für Privatversicherung") setzte man einen in allen Versicherungszweigen erfahrenen Funktionär einer Aktiengesellschaft.[51]

Eine Debatte über notwendige Reformen für die problematisch gewordenen Gegenseitigkeitsanstalten wurde erst wieder nach dem Ende des Ersten Weltkrieges aufgenommen. Die Entstehung des Versicherungsregulativs von 1921[52] stand unter dem Druck der die Lebensversicherung schwer belastenden Nachkriegsnot. Doch wieder wurden in § 6 nur die bereits erwähnten formalen Rahmenbedingungen einer Organordnung aus den Regulativen 1880 und 1896 wortwörtlich übernommen (§7 (2) 1-5). Neu war eine Übergangsvorschrift in § 7 Abs. 6, in der festlegt war, dass drei Jahre nach Inkrafttreten des Regulativ die Statuten der Gegenseitigkeitsversicherungen „in der Regel in vollem Umfang" anzupassen waren. Damit war aber die Organordnung nicht zwingend, und der Status quo der Versicherungsunternehmen konnte aufrechterhalten bleiben. Und auch die Landesanstalten auf Gegenseitigkeit waren „ohne jede rechtliche Sonderstellung".[53]

In den Wirren der Zwischenkriegszeit ruhten aufgrund der innenpolitischen Konfrontationen weitere Reformen. Doch dann ging alles ganz schnell. Durch die auf Grund des „Gesetzes über die Wiedervereinigung Österreichs mit dem Deutschen Reich" vom 13. 3. 1938 erlassene Verordnung vom 28. 2. 1939 wurden am 1. 3. 1939 das deutsche VAG 1901 eingeführt und alle bisherigen Gesetze außer Kraft gesetzt.

rade die Reduktion der Versicherungssummen und die Repartierung des Verlustes zum Gegenstande hat und in die kleinen wirtschaftlichen Verhältnisse ungeahnt tief einschneidet; wer mitangesehen hat, wie die erregte Versammlung den Verwaltungsrat anfangs mit den gröbsten Invektiven (beleidigende Äußerungen) und wildesten Drohungen überschüttete, um zum Schlusse in den neuen Verwaltungsrat, dem ausdrücklich die Geltendmachung von Ersatzansprüchen gegen die alte Verwaltung aufgetragen ward, ein Mitglied des alten Verwaltungsrates, welches also eventuell sich selbst klagen muss, zu wählen, der wird es nur billigen können, dass die so hoch geschätzte Autonomie der wechselseitigen Gesellschaften von Anfang an zweckmässig eingeengt wird und den Mitgliedern nicht die ganz willkürliche Entschließung über Dinge eingeräumt werde, die einfach über ihren Horizont gehen." (*Herzfeld, E.*, a.a.O., S. 399).

[51] Vgl. ebenda,.

[52] „Verordnung des Bundesministeriums für Inneres und Unterricht im Einvernehmen mit den beteiligten Bundesministerien, betreffend die Neufassung des „Versicherungsregulativs" (BGBl. 141).

[53] *Ehrenzweig, A.*: Die Rechtsordnung der Vertragssicherung, Wien 1929, S. 501f.; *Rohrbach, W.*, a.a.O., S. 86f.

An Stelle der Versicherungsanstalten traten die Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVaG) als private Unternehmungen. Auch die nun im VAG gesetzlich festgelegten Organe für den VVaG, wie Vorstand, Aufsichtsrat und oberste Vertretung, und die im Wesentlichen zwingende Zuständigkeitsordnung des Aktienrechts sollten rasch umgesetzt werden. Denn der Vergleich der Organisation der Landesanstalten mit dem für den VVaG geltenden Organisationsrecht hatte ergeben, dass die Landesanstalten in wesentlichen Punkten vom Organisationsrecht des Versicherungsvereins abwichen. Zunächst gab es für die Landesanstalten, die zur Zeit des Inkrafttretens des deutschen VAG in Österreich bestanden, noch eine Übergangsbestimmung. Die oberste Vertretung der Versicherungsanstalten sollte bis Ende 1939 eine neue Satzung gemäß dem VAG beschließen und dem Reichsaufsichtsamt zur Genehmigung vorlegen.[54] Doch nur die Kärntner[55] und Salzburger änderten ihre Statuten. Die anderen historisch entstandenen Landesversicherungsanstalten[56] konnten ihrer Anpassung an das VAG dadurch entgehen, „dass auch bei den „privaten VVaG" mit hunderttausenden Mitgliedern nicht leicht eine funktionierende Form der Vereinsdemokratie zu finden ist und so unter Umständen die Landesorgane bei den Landes-Versicherungsanstalten eine bessere Vertretung der Versicherungsnehmer darstellen als die sonst bei den VVaG vorgesehenen Organe."[57] Die deutsche Gründlichkeit setzte sich gegenüber Rechtsstaatlichkeit durch, man ließ ganz einfach „für diese Anstalten, zumindest theoretisch, weiterhin das Vereinspatent 1852 gelten."[58]

Die Kärntner änderten 1943 den Gegenstand ihres Unternehmens, die Bildung von Rücklagen und Rückstellungen und die Überschussverwendung, allerdings nicht ihre organisatorischen Bestimmungen.[59] Die Salzburger wandelten sich zu einer „Körperschaft des öffentlichen Rechts" und zu einer „Einrichtung der Reichsgau-Selbstverwaltung" um, die dem Landeshauptmann (später Reichsstatthalter) zugeordnet

[54] *Plöchl, G.*, a.a.O., S. 53ff.; *Hannak, K.,* a.a.O., S. 50, 55f.

[55] Sie war nach dem Vorbild der Niederösterreichischen Anstalt ausgestaltet und hatte einen Beirat, einen Landesausschuss als Beschwerdeinstanz, Vorschriften über die Vermögensveranlagung inklusive der Möglichkeit zur Gewährung von „Darlehen an das Herzogthum Kärnten". Es fehlt aber eine Definition des Namens „Anstalt". Sie wird vom Landtag beziehungsweise Landesausschuss geleitet, d.h., sie hat Landesorgane. Vgl. *Plöchl, G.,* a.a.O., S. 35.

[56] Oberösterreichische Landes-Brandanstalt, Tiroler Landes-Brandschaden-Versicherungs-Anstalt, Vorarlberger Landes-Feuerversicherungs-Anstalt.

[57] *Kraus, H.*: Versicherungsaufsichtsrecht. Forschungen aus Staat und Recht 16, Wien 1971. S. 177.

[58] Ebenda, S. 178.

[59] *Plöchl, G.,* a.a.O., S. 57.

war.[60] 1942 wurde eine Verordnung erlassen, mit der das am 25. Juli 1910 erlassene preußische Sozietätengesetz[61], das für öffentlich-rechtliche Anstalten gelten sollte. Diese Möglichkeit nutzten die Salzburger.[62]

Nach 1945 galt das deutsche VAG in der Fassung vom 8. 5. 1945 als übergeleitetes Recht in Österreich weiter.[63] Doch das Problem der Landesanstalten blieb weiterhin aufrecht, vor allem mit der umgewandelten öffentlich-rechtlichen Salzburger Landesanstalt. Zunächst wurde diese als „Einrichtung des Landes Salzburg" bezeichnet, was aber auch vom Verfassungsgerichtshof (VfGH) als unrichtig angesehen wurde. Die Bezeichnung öffentlich-rechtlich blieb auch in der Satzung von 1966 enthalten, wobei aber die „Eigenschaft einer Körperschaft des öffentlichen Rechts" fallen gelassen wurde.[64] Bis 1967 fand man in der Satzung noch die Versicherungspflicht und das Vorrecht der politischen Exekution[65] und in der Satzung von 1968 waren noch Reste der Dienstordnung des preußischen Sozietätengesetzes von 1910 verankert. Generell ist festzuhalten, dass den historisch gewachsenen „Landesversicherungsanstalten" und VVaG auch nach 1945 immer noch gewisse satzungsmäßige oder andere Besonderheiten anhafteten, so hatte z.B. die Grazer Wechselseitige nach wie vor namhafte Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens in ihren Vereinsorganen.[66] Erst in den 1970er Jahren kam es, wie z.B. bei den Salzburgern, wieder zu umfangreichen rechtlichen Änderungen (siehe 2.2.3).

Mit der Einführung eines österreichischen Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG) im Jahre 1978 „löste" man schließlich das Problem der ehemaligen Landesanstalten. Zunächst legte man legistisch in § 43 Abs. 1 VAG fest, welche Organe ein VVaG statutenmäßig haben muss.[67] Für die ehemaligen Landesanstalten fügte man mit dem § 43 Abs. 3 VAG die Passage ein: „In Fällen, in denen bei bestehenden Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit Länder oder Landesorgane satzungsmäßig bestimmte Funktionen auszuüben berechtigt

[60] Ebenda, S. 55.

[61] Das preußische Sozietätengesetz von 1910 sah vor, dass alle über das Staatsgebiet verteilten Anstalten unter diese Norm vereinigt wurde und bestätigte als Folge die Anstalten als Monopol- und Zwangsanstalten. Vgl. *Homburg, A.* Legitimität des öffentlichen Versicherungswesens in der Bundesrepublik Deutschland. Wien 2004, S. 88f.

[62] *Koch, P.,* a.a.O., S. 107.

[63] Rechtsüberleitungsgesetz, StGbl. Nr. 6/1945.

[64] Ebenda, S. 63.

[65] Ebenda, S. 195.

[66] *Kraus, H.*, a.a.O., S. 176.

[67] „Der Verein muss einen Vorstand, einen Aufsichtsrat und als oberstes Organ eine Mitgliederversammlung (Mitgliedervertretung) haben."

sind, kann die Satzung weiterhin die Ausübung von Funktionen durch Landesorgane vorsehen, wenn die sonst für Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit erforderlichen Organe eingerichtet werden."[68] Damit waren die rechtlichen Grundlagen für die Landesanstalten in der österreichischen Rechtsordnung normiert worden.

2.2.3 Entwicklung von 1978 bis 1991 – Spuren des ersten österreichischen Versicherungsaufsichtsgesetzes

Die 1970er Jahre waren geprägt von einem rasanten Wachstum in der österreichischen Versicherungslandschaft. Das Prämienaufkommen stieg aufgrund einer allgemeinen prosperierenden Wirtschaft und einem größeren Kreis von Anbietern enorm an. Von 1970 bis 1980 sind die Prämieneinnahmen von 812 Millionen auf 2,853 Milliarden Euro gestiegen und somit stiegen sie innerhalb von zehn Jahren um das Zweieinhalbfache. Ausländische Versicherungen konnten über Zweigniederlassungen am österreichischen Markt Fuß fassen und so kam es zu einem härteren Wettbewerb unter den Versicherungen.[69] Mit der Einführung eines österreichischen Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG) 1978 reagierte der Gesetzgeber auf den Wandel der Branche und ermöglichte die Umwandlung der mitgliederorientierten Gegenseitigkeitsvereine in eine kapitalorientierte Aktiengesellschaft.

Die Rechtsstellung der Landesversicherungsanstalten war seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges unklar. Da in den Landesversicherungsanstalten vor Erlassen des österreichischen VAG 1978 die Landtage als oberstes Organ fungierten und keine Mitgliedervertretung satzungsmäßig verankert war, mussten die Landesversicherungen nach 1978 ihre Satzungen mit den Vorschriften über die rechtliche Struktur eines VVaG in Einklang bringen. Oberösterreich, Tirol, Vorarlberg und Kärnten kamen dem auch nach, nur Salzburg blieb ein Sonderfall.[70] Es war somit unklar, unter welcher Rechtsform die *Salzburger* einzugliedern war. Ihr Organisationsrecht wich von dem eines VVaG in den wesentlichen Punkten wie die Bestellung der Vorstandsmitglie-

[68] VAG vom 30. November 1978; *Krejci, H./Weilinger, A.* (Hrsg.): Österreichisches Versicherungsrecht. Gesetze, Verordnungen und ausgewählte Materialien, Wien 1988, S. 205.

[69] Vgl. *Schimetschek, H./Weiser, H.*: Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit in Europa: Zukunftsentwicklungen – Österreichisches Modell, in: *Peiner, W.* (Hrsg.): Grundlagen des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit, verfasst anlässlich des 175jährigen Bestehens der Gothaer Versicherungsbank VVaG, Köln 1995, S. 316.

[70] Vgl. *Mayer, L.*: Die Demutualisierung von Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit (VVaG) in Österreich, in: *Geib, G.* (Hrsg.): Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen, Düsseldorf 2001, S. 207ff.

der durch die Landesregierung oder durch einen Landtag sowie das Fehlen einer obersten Vertretung ab.[71] Um die Rechtsformfrage der Salzburger zu klären, wurde schon 1975 die Umwandlung in eine AG nach den Bestimmungen des Strukturverbesserungsgesetzes und aufgrund von Beschlüssen der Salzburger Landesregierung sowie des Verwaltungsrates durchgeführt. Die Aktien wurden dem Land Salzburg zugeteilt und in zwei Tranchen an die Bundesländerversicherung veräußert.[72] Die Bundesländerversicherung ging in der heutigen UNIQA Österreich AG auf, wobei die Salzburger Landesversicherung AG bis zur Konzernrestrukturierung im Jahr 2016 als Marke erhalten blieb und als Tochtergesellschaft des UNIQA Konzerns eingegliedert war.

Vor der Einführung des österreichischen VAG 1978 galt das Überleitungsgesetz des deutschen VAG in Österreich und in diesem waren keine Vorschriften über die Umwandlung von Versicherungsvereinen in Aktiengesellschaften enthalten. Mit der Einführung des österreichischen VAG 1978 setzte der Gesetzgeber ein Zeichen der Zeit und schuf für VVaG zwei Möglichkeiten, sich in eine AG umzuwandeln. Diese Umwandlungsmöglichkeiten wurden vor allem von speziellen Sachversicherungen genutzt, die Probleme mit der Aufbringung von Eigenmitteln hatten und deren eigenständiger Fortbestand in der Rechtsform des VVaG keine Zukunft aufwies. Aus diesem Anlass bot einerseits die „formwechselnde" Umwandlung den VVaG die Möglichkeit, die Rechtsform zu ändern, wobei die Rechtsperson erhalten bleibt und die Mitglieder des ehemaligen VVaG zu Aktionären werden. Von dieser Form machten 1982 der Versicherungsverband für Papierindustrie auf Gegenseitigkeit, 1987 der Versicherungsverband der Industriellen Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit und 1988 die Wechselseitige Haftpflicht- und Sachschaden Versicherungsanstalt für Gleis- und Magazinsanlagen Gebrauch.[73]

Das zweite Instrument war die „übertragende" Umwandlung, die nur der Gegenseitige Versicherungsverein für Montanwerke, Maschinen- und Metallfabriken 1988 in Anspruch genommen hat. Der VVaG

[71] Vgl. *Schira, H.*: Die Geschichte der Salzburger Landes-Versicherung, in: 175 Jahre Salzburger Landesversicherung Eine Dokumentation anläßlich des 175 jährigen Bestehens, 1986: Salzburger Landesversicherung AG. Die Rechtsstellung der Salzburger Landes-Brandschaden-Versicherungsanstalt wurde breit diskutiert, da sich die Salzburger in den Satzungen als öffentlich-rechtliche Körperschaft bezeichnete. Diese Rechtsform passte jedoch nicht in das System österreichischer Vertragsversicherungen, in dem das Versicherungsgeschäft nur als VVaG oder als AG betrieben werden darf.

[72] Vgl. ebenda; *Mayer L.,* a.a.O., S. 210.

[73] Vgl. *Baran, P.*: Die Fortführung des Betriebes von Versicherungsvereinen durch Aktiengesellschaften. Versicherungsrundschau, 1992, S. 76-83.

konnte eine AG gründen und sein gesamtes Vermögen auf diese AG übertragen, somit erlosch der VVaG samt den Mitgliedschaftsverhältnissen als Rechtsperson und die AG trat als Gesamtrechtsnachfolgerin an seine Stelle. Kraft der Gesamtrechtsnachfolge gehen die Versicherungsverhältnisse – nicht aber die Mitgliedschaftsverhältnisse – auf die übernehmende AG über. Bei dieser Variante gibt es keine gesetzliche Regelung über die Angemessenheit und Ermittlung des Entgelts an die Mitglieder. Es greift nur die Anwendbarkeit des § 236 Abs. 4 Aktiengesetz, wonach der übertragende VVaG einen Treuhänder für den Empfang des Entgelts zu bestellen hat, vorausgesetzt, dass die Mitglieder aufgrund der Vermögensübertragung ein Entgelt erhalten. Das einzelne Mitglied hat hier kein Recht, sich einzuschalten.[74]

Bis zur VAG-Novelle 2016 gab es auch noch die Möglichkeit, das gesamte Vermögen von einem VVaG auf eine bestehende AG zu übertragen, die nicht für diesen Zweck errichtet wurde, sondern schon am Markt existierte. Es gibt lediglich zwei VVaG, die von dieser Vermögenseinbringung Gebrauch gemacht haben. Der Jupiter Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit wurde in die Volksfürsorge – Jupiter Allgemeine Versicherung AG 1983 eingegliedert, und das Vermögen der Ersten Wiener Spiegelglas Versicherungsgesellschaft auf Gegenseitigkeit wurde 1989 auf die Niederösterreichische (NÖ) Versicherungs-AG übertragen. Da es seit mehr als 25 Jahren keinen Anwendungsfall der Vermögensübertragung gegeben hatte und dies auf die aufwändige Werteermittlung der Anteile, die Zuteilung der Aktien und Abfindungen der übrigen Mitglieder zurückzuführen ist, wurde diese Regelung von 1978 nicht in das VAG 2016 übernommen,[75] zumal auch die Einbringung nach § 62 VAG 2016 seit der VAG-Novelle 1991 wesentliche Vorteile bietet.

Die 1980er Jahre haben sich aufgrund der gesetzlichen Möglichkeiten zu einer Phase der Demutualisierung entwickelt, in der ab Einführung des österreichischen VAG 1978 bis zur Novelle 1991 sich die Anzahl der VVaG in Österreich von 18 auf neun halbierte und eine klare Tendenz von der Abkehr des Gegenseitigkeitsprinzips hin zur kapitalorientierten Aktiengesellschaft beobachtbar ist. Mit der Umwandlung des VVaG zu einer AG verschwinden die Mitgliedschaftsverhältnisse und die vermögensrechtlichen Ansprüche der Mitglieder auf Beteiligung am Jahresüberschuss sowie am Abwicklungserlös bei Auflösung des VVaG. Eine eindeutige Regelung bezüglich einer Abgeltung der Mitglieder mittels Beteiligung am Gesamtkapital der AG

[74] Vgl. ebenda, S. 77f.

[75] Vgl. *Bartl, K.*: §§ 35-67, in: *Korinek, S./Saria, G./Saria, S.* (Hrsg.): Versicherungsgesetz VAG, Wien 2016, S. 63.

gab es nur bei der formwechselnden Umwandlung, die restlichen Umformungsmöglichkeiten boten den Mitgliedern keine verpflichtende Entschädigung für den Verlust von vermögensrechtlichen Ansprüchen und ließen diese Frage im VAG offen. Die Position der Mitglieder zur Durchsetzung ihrer Rechte war sehr gering, da die Rechtsgrundlage für einen subjektiven Anspruch gegenüber der übernehmenden AG fehlte.[76]

Nachdem der Gesetzgeber 1978 mit Einführung des österreichischen VAG den VVaG die Möglichkeit geschaffen hatte, sich in Aktiengesellschaften umzuwandeln, um die Eigenkapitalbasis erhöhen zu können, waren die Versicherungsunternehmen mit der VAG-Novelle 1986 mit Solvabilitätsvorschriften konfrontiert worden, die nach einer siebenjährigen Übergangsfrist erstmals im Jahr 1993 rechtswirksam wurden. Nebenbei war der EU-Beitrittsantrag Österreichs schon voll im Gange und eine gesunde Eigenkapitalbasis der Versicherungsunternehmen war erforderlich, um neue Märkte zu erschließen und sich gegenüber dem EU-Ausland konkurrenzfähig zu zeigen. Der österreichische Versicherungsverband wies auf die Nachteile der Eigenmittelbeschaffung bei VVaG hin und forderte eine Möglichkeit der Außenfinanzierung wie bei den AG. Deshalb gab es hier in der VAG-Novelle 1986 ein Angebot des Gesetzgebers, das Eigenkapital in Form von Partizipationskapital und Ergänzungskapital auszuweiten. Die spätere Entwicklung zeigte jedoch, dass kein VVaG die neue Möglichkeit der Außenfinanzierung in Anspruch genommen hatte, sondern lediglich eine AG davon Gebrauch gemacht hat und in späterer Folge den Eigentümern der Partizipationsscheine anbot, die Scheine in Aktien umzuwandeln. Das Partizipationskapital fand sowohl bei den Versicherungsvereinen als auch bei den Investoren keinen Anklang, da eine große Unsicherheit über die Verteilung der Rechte des Partizipationskapitals, wie z.B. Prämienrückerstattung von Mitgliedern und Eigentümern, herrschte. Die zweite Möglichkeit der Aufnahme von Ergänzungskapital – auch nachrangiges Fremdkapital genannt – war mit Unsicherheiten behaftet, und so kam der Ruf der Praxis nach einer alternativen Möglichkeit der Eigenkapitalstärkung, die in Form der VAG-Novelle 1991 umgesetzt wurde.[77]

[76] Vgl. *Baran, P.*, a.a.O., S. 78f.

[77] Vgl. ebenda, S. 210; *Schimetschek, H./Weiser, H.*, a.a.O., S. 317f.; *Gassner, W.*: Die Ausstattung der Versicherungsunternehmen mit Zusatzkapital gemäß VAG Novelle; in: Versicherungsrundschau, 41. Jg, Dezember 1986, Nr. 12, S. 106ff.

2.2.4 Die VAG Novelle 1991 – Einbringung eines VVaG in eine AG

Das Verlangen der Praxis war groß, die Nachteile der VVaG hinsichtlich der Eigenkapitalbeschaffung zu beseitigen, da einige Versicherungsvereine aber auch Aktiengesellschaften Schwierigkeiten hatten, innerhalb der erwähnten Frist die Eigenmittelerfordernisse zu erfüllen.[78] Der Gesetzgeber ist dem Ruf der Praxis gefolgt und ermöglichte den VVaG die Gesamtrechtsnachfolge nach § 62 VAG 2016 mit der VAG-Novelle 1991. Die VVaG konnten nun ihr operatives Versicherungsgeschäft in eine AG einbringen und den Versicherungsverein als Vermögensverwaltungsverein weiterbestehen lassen. Die Konstellation der Einbringung kann in jeder beliebigen Form, hinsichtlich der Anzahl der beteiligten VVaG und AG und die Verteilung des Versicherungsbetriebs auf mehrere AGs, gestaltet werden.[79] In Österreich haben sich zwei Formen durchgesetzt. Die einfachste Lösung ist die Einbringung eines VVaG in eine AG. Die zweite Lösung ist eine gemeinsame Einbringung von mehreren VVaG in eine AG. Bedingung dafür ist, dass ein oder mehrere VVaGs mindestens 26% der stimmberechtigten Aktien der eingebrachten AG hält oder halten.[80] Die Mitgliedschaft beim Versicherungsverein ist an das Bestehen eines Versicherungsverhältnisses bei einer Aktiengesellschaft, in die der Versicherungsbetrieb eingebracht wurde, gebunden. Der Abschluss eines Versicherungsvertrages bei dieser „eingebrachten Aktiengesellschaft" begründet die Mitgliedschaft beim Versicherungsverein, bzw. im Fall der Beteiligung mehrerer Vereine begründet der Versicherungsvertrag die Mitgliedschaft bei allen Vereinen.[81] Die Mitgliedschaft nach der Einbringung bleibt somit weiterhin bestehen, doch die neu eingebrachte AG darf Versicherungsverträge auch ohne Begründung einer Mitgliedschaft beim Versicherungsverein abschließen, wenn dies in der Satzung ausdrücklich vorgesehen ist.[82]

Der Anstoß für diese Holdinglösung kam von der Praxis selbst, und Vorreiter waren hier laut *Eckert*, der selbst an der Entstehung dieser Novelle als Rechtsanwalt mitgewirkt hatte, zwei Versicherungsvereine, die vor allem auf dem Gebiet der Krankenversicherung erfolgreich waren und in dieser Sparte den Markt beherrschten. Es sollten die vorhandenen Synergiepotentiale gehoben, alle aktienrechtlichen Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten erschlossen und darüber hinaus auch die

[78] Vgl. *Schimetschek, H. /Weiser, H.*, a.a.O, S. 318.
[79] Vgl. *Bartl, K.*, a.a.O., S. 70ff.
[80] Vgl. VAG § 63 Abs. 5.
[81] Vgl. VAG § 63 Abs. 4.
[82] Vgl. ebenda.

zukünftigen strategischen Fremdbeteiligungen in der ein oder anderen Konzerngesellschaft ermöglicht werden.[83] Der Austria VVaG und der Collegialität VVaG machten zuerst von der Gesamtrechtsnachfolge Gebrauch und brachten ihr operatives Versicherungsgeschäft in eine AG, der Austria-Collegialität, mit einem Beteiligungsverhältnis von 9:1 (Austria:Collegialität) ein. Damit die Vermögensverwaltungsvereine in der Rechtsform des VVaG aufrechterhalten bleiben, dürfen sie gemeinsam die Mindestbeteiligungsgrenze von 26% nicht unterschreiten.

Darauffolgend wählten im Jahr 1992 drei weitere erfolgreiche VVaG – die Wiener Städtische, die GRAWE und die Merkur – die Lösung der Gesamtrechtsnachfolge und brachten ihr operatives Versicherungsgeschäft jeweils in eine AG ein. Die Vermögensverwaltungsvereine auf Gegenseitigkeit der Merkur und der GRAWE beteiligten sich zu 100% an ihrer eingebrachten AG, und der Wiener Städtische Vermögensverwaltungsverein hielt laut *Mayer* 81,06% der stimmberechtigten Aktien[84].

Als einzige „Landesversicherung" folgte im Jahr 1994 die Oberösterreichische und brachte sich in eine AG ein, bei der sich im Jahre 1999 die Raiffeisenlandesbank Oberösterreich beteiligte.[85]

Die ab Mitte der 1990er Jahre beginnende Expansionspolitik österreichischer Versicherungen auf den Versicherungsmärkten in Mittel- und Osteuropa war ebenso ein bedeutender Entwicklungsschritt. In dem neuen Rechtsformkleid der AG beschritten einige ehemalige VVaG – die GRAWE und Wiener Städtische machten den Anfang – diesen Weg und erweiterten ihr Versicherungsgeschäft Richtung Osten. Für die westlichen Versicherer war der mittel- bis osteuropäische Versicherungsmarkt ein fruchtbarer Boden, da in dieser Zeit die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen installiert wurden und sämtliche Sozialleistungen auf die private Versicherungswirtschaft übertragen worden sind.

Die Gegenseitigkeit wurde mit der Gesamtrechtsnachfolge auf die Vermögensverwaltungsvereine übertragen, wobei das Prinzip der Personenidentität von Versicherungsnehmer und Mitglied erhalten blieb

[83] Vgl. *Eckert, F.*: Die Einbringung von Versicherungsbetrieben aus Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit in Versicherungs-Aktiengesellschaften gem. §§ 61 a bis 61 c österr. VAG – Beitrag zur Erhaltung oder friedliches Ende der Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit?, in: Zeitschrift für Versicherungsrecht, 1993, S. 393.

[84] Vgl. *Mayer, L.*: Die Demutualisierung, a.a.O., S. 207ff

[85] Vgl. *Eckert, F.*: Die Einbringung, a.a.O., S. 393.

und man den Anschein eines selbstverwaltenden Organs, das aufgrund der Beteiligung an der AG im operativen Geschäft mitwirken kann, bewahrte. In der Realität werden die Delegierten der Mitglieder in der Mitgliedervertreterversammlung von den Delegierten selbst gewählt und somit kooptiert. Diese Gangart hat sich im Laufe der Geschichte bei den Gegenseitigkeitsversicherungen als Usus etabliert und soll machtpolitisch sicherstellen, dass der bewährte Kreis der Mitgliedervertreter erhalten bleibt.

2.2.5 Die VAG-Novelle 2005 – Vom Gegenseitigkeitsverein zur Privatstiftung

Im Jahr 2005 setzte der Gesetzgeber den nächsten Schritt in Richtung Demutualisierung und schuf für Vermögensverwaltungsvereine die formwechselnde Umwandlungsmöglichkeit in eine Privatstiftung. Der Austria Vermögensverwaltungsverein nutzte 2005 als Erster diese Möglichkeit. Seine Mitglieder wurden nun Begünstigte der Privatstiftung. Die Mitgliedervertretung als oberstes Organ des VVaG verschwand von der Bildfläche und rationalisierte sich sozusagen selbst weg, indem sie die Umwandlung des VVaG in eine Privatstiftung in der letzten Mitgliedervertreterversammlung absegnete. Die Mitgliedervertreter formierten sich jedoch zu einem Beirat, der eine beratende Funktion in der Privatstiftung einnimmt. Die Austria beteiligte sich nun als Privatstiftung – neben der Collegialität an der UNIQA Österreich Versicherungen AG, in der die vormalige Mutter Austria-Collegialität schlussendlich aufgegangen ist. Wie bisher mussten laut VAG aus dem Jahr 2005 die Austria Privatstiftung und der Collegialität Vermögensverwaltungsverein zusammen mindestens 26% der stimmberechtigten Aktien halten, um ihre Existenz zu sichern.

Im Jahr 2012 folgte dann die Umwandlung des Collegialität Vermögensverwaltungsvereins auf Gegenseitigkeit in eine Privatstiftung und im Zuge der VAG-Novelle 2011 wurde die Mindestbeteiligungsgrenze von 26% für Privatstiftungen aufgeweicht und eine neue Regelung eingeführt, bei der die Privatstiftungen 50% ihres Gesamtvermögens in Aktien der damals eingebrachten AG halten müssen. Die Regelungen für Versicherungsvereine blieben jedoch unverändert. Eine Einflussnahme der UNIQA auf die Gesetzgebung für Privatstiftung ist zu vermuten, da die UNIQA als einzige Versicherung die Privatstiftung für die Fortführung einer – ehemals auf Gegenseitigkeit aufgebauten – Vermögensverwaltungsgesellschaft wählte. Die beiden Privatstiftungen sind nun insgesamt mit 51,5% an der UNIQA Insurance Group AG beteiligt, die wiederum mit 99% an der UNIQA Österreich

Versicherungen AG beteiligt ist. Die Privatstiftungen sind somit indirekt an der AG beteiligt, die das operative Versicherungsgeschäft der Austria-Collegialität übernommen hat. Die UNIQA Versicherungsverein Privatstiftung (Gruppe) setzt sich aus der UNIQA Versicherungsverein Privatstiftung (7,7% Beteiligung an UNIQA Insurance Group) und der Austria Versicherungsverein Beteiligungs-Verwaltungs GmbH (41,3%), die im alleinigen Besitz der UNIQA Versicherungsverein Privatstiftung ist, zusammen. Gemeinsam hält diese Gruppe 49%, die Collegialität Versicherungsverein Privatstiftung hält noch 2,5% an den stimmberechtigten Aktien der UNIQA Insurance Group. 10,9% hält die RZB Versicherungsbeteiligung GmbH. Der Anteil der Aktien, die in Streubesitz verteilt sind, beträgt 36,9% und der firmeneigene Aktienbesitz 0,7%.[86]

Die UNIQA verfolgte eine starke horizontale Konzentrationspolitik und fusionierte 2012 die UNIQA Personenversicherung AG, die UNIQA Sachversicherung AG und CALL DIRECT Versicherung AG. Die drei Gesellschaften wurden in der UNIQA Österreich Versicherungen AG verschmolzen, deren Versicherungsnehmer mit Abschluss eines Versicherungsvertrages – ausgenommen der in der Satzung geregelten Verträge – Begünstigte beider Privatstiftungen wurden. 2016 wurde der Umstrukturierungsprozess unter dem Deckmantel UNIQA 2.0 fortgeführt und die Strategie verfolgt, nur mehr unter einem Erstversicherer das Versicherungsgeschäft in Österreich zu betreiben. Dazu wurden die Raiffeisen Versicherung AG, die FINANCE LIFE Lebensversicherung AG und die Salzburger Landes-Versicherung AG mit der UNIQA Österreich Versicherungen AG verschmolzen und der Marktanteil auf mehr als 21% ausgebaut. So kam es, dass geschätzt über zwei Millionen Kunden der UNIQA nun Begünstigte der Privatstiftungen sein müssten und die Mitgliederstellung der Versicherungsnehmer stillschweigend verschwand.

2.2.6 Das Gegenseitigkeitsprinzip in der Gegenwart

In Österreich existierten laut der Finanzmarktaufsicht (FMA) per Dezember im Jahr 2016 sieben VVaG, sechs VVaG zur Vermögensverwaltung, davon werden zwei als Privatstiftung geführt, und 50 kleine VVaG. Neben diesen betreiben 31 Versicherungen ihr Geschäft in der Form einer Aktiengesellschaft.[87]

[86] Vgl.: http://www.uniqagroup.com/gruppe/versicherung/services/Impressum.de.html, abgerufen, am 13. Juli 2016.

[87] FMA, Jahresbericht 2016, S. 51.

Die Verankerung des Gegenseitigkeitsprinzips in den heutigen großen VVaG ist, von außen betrachtet, sehr schwer erkennbar, da sowohl die normalen VVaG als auch die Hybridformen das Prinzip der Gegenseitigkeit nicht nach außen verkaufen und für den Kunden der Unterschied einer Versicherungs-AG und eines VVaG nicht sichtbar ist. Die VVaG haben sich in der operativen Ebene den Aktiengesellschaften, besonders seit der Abkehr des Umlagesystems hin zum Prämiensystem und den ähnlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen seit dem Zweiten Weltkrieg, angepasst. Kennzeichnend für die Gegenseitigkeitsvereine ist, dass sie zum Teil regional begrenzt[88] und auf Berufsstände spezialisiert sind[89] sowie aufgrund rechtlicher formaler Gründe die Rechtsform des VVaG gewählt haben.[90]

Eine Analyse der aktuellen Satzungen der normalen VVaG sowie Vermögensverwaltungsvereine und Stiftungserklärungen zeigt, dass die Mitwirkungsrechte der Mitglieder aufgrund der Kooptierung bei Wahlen der Mitgliedervertreter – mit Ausnahme von zwei normalen VVaG[91] – ausgehebelt wurden. Die einzige Möglichkeit von Mitgliedern der zur Mitwirkung besteht darin, einen Antrag zur Beschlussfassung durch die Mitgliedervertretung zu stellen, der jedoch beispielsweise von 200-400 Mitgliedern des VVaG unterschrieben werden muss. Die Selbstverwaltung bleibt somit einem eingeschworenen Kreis der Mitgliedervertretung überlassen und dient vor allem bei der besonderen österreichischen Lösung der Holdingkonstruktion von Vermögensverwaltungsverein sowie Privatstiftung als machtpolitisches Instrument des Managements.

---

[88] Kärntner Landesversicherung auf Gegenseitigkeit, Tiroler Versicherung Verein auf Gegenseitigkeit, Vorarlberger Landesversicherung Verein auf Gegenseitigkeit.

[89] Österreichische Beamtenversicherung VVaG, Österreichische Hagelversicherung VVaG.

[90] Der *Muki Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit* wurde aufgrund des Einschreitens der FMA als VVaG im Jahr 2004 gegründet, da der vormalige gemeinnützige Verein *Mutter und Kind im Krankenhaus* eine derartige Größe erlangte, dass seine Leistungen nicht mehr unter das Vereinsgesetz passten. Um die Zulassung als Versicherungsunternehmen zu erlangen, wurde die Rechtsform des VVaG gewählt, da die Struktur dem gemeinnützigen Verein ähnlich erschien. (Siehe: https://www.muki.com/service/allgemeines/%C3%BCber-uns/geschichte.html, abgerufen am 11. Juli 2016) Der RRV *Rückversicherungsverein auf Gegenseitigkeit* war vor dem 1.1.2016 noch als kleiner VVaG geführt und bietet ausschließlich Rückversicherungsgeschäfte für kleine VVaG an. Mit der Einführung der Solvency II EU-Richtlinie 2009/138/EG in Österreich musste sich der RVV in einen normalen VVaG umwandeln, da reine Rückversicherungsunternehmen unter den Anwendungsbereich von Solvency II fallen und nicht mehr in Form eines kleinen VVaG ihren Geschäftsbetrieb verfolgen können.

[91] Österreichische Hagelversicherung, Rückversicherungsverein auf Gegenseitigkeit, Kärntner Landesversicherung auf Gegenseitigkeit.

Für den Gegenseitigkeitsverein zeigen die Entwicklungsschritte des österreichischen VAG, beginnend mit der Umwandlungsmöglichkeit 1978 in eine AG, sowie die Möglichkeit der Gesamtrechtsnachfolge 1991 bis hin zur Umwandlung des Vermögensverwaltungsvereines auf Gegenseitigkeit in eine Privatstiftung eine Abkehr des Gegenseitigkeitsprinzips. Die Liberalisierung der Kapitalmärkte bewog den Gesetzgeber, die Zeichen in Richtung kapitalorientierte AG zu setzen, und sah eine Demutualisierung zumindest im operativen Bereich der Versicherungen als optimalen Weg für die österreichischen Versicherungen, um langfristig erfolgreich am Markt agieren zu können. Die Praxis wollte jedoch den VVaG und dessen Struktur beibehalten und erarbeitete unter der Federführung des ehemaligen Generaldirektors der *Austria VVaG* einen gesetzlichen Rahmen für die Beibehaltung des VVaG als Eigentümer der eingebrachten AG in Form eines Vermögensverwaltungsvereins und in späterer Folge einer Privatstiftung. Der VVaG und dessen kooptierte Mitgliedervertretung als oberstes Organ konnten somit als Teil- bzw. Mehrheitseigentümer der AG die Einflussnahme in der AG sichern. Obwohl die VAG-Novelle 1991 aus Sicht der Praktiker als Standbein der Gegenseitigkeit in österreichischen Versicherungen gefeiert wurde und international als Erfolgsgeschichte der Gegenseitigkeitsvereine präsentiert wurde[92], offenbart sich bei genauerer Betrachtung der historischen Entwicklung die Gegenseitigkeit als Instrument der Machterhaltung und Vermögenssicherung ehemaliger österreichischer Gegenseitigkeitsvereine.

[92] *Schimetschek, H.*: Erfahrungen mit der neuen VVaG-Gesetzgebung in Österreich, in: Versicherungswirtschaft, H. 11, 1993, S. 701.

Consequences of Capital Requirements and Credit Risk on Cooperative Banks: the Greek Case during the Crisis

Simeon Karafolas

Abstract

Greek cooperative banks, as all other Greek banks, had to face the problems created by credit risk since banks' borrowers or counterparties failed repay their loans. A main consequence of those problems concerned the banks' obligations to meet the capital requirements according to new regulatory frameworks, known as Basel II requirements. Capital inadequacy precipitated the failure of some Greek cooperative banks since they did not succeed in meeting the Basel II capital requirements and they did not receive financial support from the Financial Stability Fund. In contrast, the FSF offered the necessary capital to the four core banks in Greece. Capital requirement consequences are related to the policy of credit risk followed by the banks. This policy is examined through a comparative analysis based on the examples of two cooperative and the four core banks. The examined cooperative banks were two of those that met the capital requirements. The evolution and structure of exposures of these banks are examined, focusing on the crisis period 2010 to 2016. Cooperative banks' exposure concentrate rather on high risk weighting contrary to core banks, which have a significant part of exposure values to zero or limited risk weighting related to central government bonds.

1. Introduction

Credit risk is the main risk a bank is subject to; there are other risks such as concentration risk, country risk, market risk, interest rate risk, foreign exchange risk, operational risk, settlement risk, leverage risk. Credit risk is defined as the potential risk that a bank's borrower or counterparty will fail to meet obligations in accordance with agreed terms and conditions. Bank's exposure values are classified into categories on the basis of the borrower or the kind of credit. On every credit a risk weight is applied depending on the risk of the exposure value. The exposure value multiplied by risk weight determines the total risk exposure amount. This amount determines the regulatory capital a bank needs since the total capital ratio of a bank is defined as the ratio of regulatory capital over the total risk exposure amount.

In 1988, the Basel Committee, at the Bank for International Settlements, developed the framework regarding the capital adequacy of banks. The ratio between the capital and weighted assets of a bank had to be 8%. A lower ratio would demand an increase in the capital of the bank. The European Union laid down additional rules regarding the market risk for banks. The need for better knowledge of risks undertaken by banks reinforced the creation of a new regulatory framework known as Basel II. It has been divided into three pillars as follows:

- Pillar I defines the minimum regulatory capital requirement based on principles and rules that specify and measure credit, market and operational risk.
- Pillar II designs the process for estimating the total capital adequacy related to all risks the bank can take through the Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP).
- Pillar III determines the disclosure requirements that permit market participants to have a good knowledge of risks undertaken by banks and therefore the capital adequacy for banks, which depends on the weighted assets of the bank.

The application of Basel II requirements is enforced in Greece due to the financial and economic crisis.

Greek cooperative banks, as all other Greek banks, had to face the problems created by credit risk since banks' borrowers or counterparties failed repay their loans. Capital inadequacy precipitated the failure of some Greek cooperative banks since they did not succeed in meeting the Basel II capital requirements and they did not receive financial support from the Financial Stability Fund (FSF). In contrast, the FSF offered the necessary capital to the following Greek banks: Alpha Bank, Eurobank, National Bank of Greece and Piraeus Bank, which, according to the European Central Bank (ECB) classification, were considered significant banks (European Central Bank, 2017). Due to mergers and acquisitions in the decades of 2000 and 2010, these banks had covered more than 97% of the Greek banking market by the end of 2016 (European Central Bank, 2017a).

This paper examines the consequences of the regulation on capital adequacy for the Greek cooperative banks during the crisis period. The consequences have been very serious, not to say dramatic. Failure to achieve the capital requirements led to the bankruptcy of several cooperative banks, which in turn caused a reduction in the aggregate figures of cooperative banks as expressed by total assets and the number of branches. The paper tries to investigate the consequences

of credit risk for the Greek cooperative banks through a comparative analysis based on the examples of two cooperatives, the Cooperative Bank of Epirus and the Cooperative Bank of Evros, which met the capital requirements, and the four core banks. The analysis is based on the comparison of the structure of exposure values of cooperative and commercial banks during the time period 2010 to 2016. Exposures are examined in risk weighted and borrower categories. The paper also investigates the differences and similarities between cooperative and commercial banks. The exposure values of cooperative banks concentrate on medium and high risk weight, in contrast to commercial banks, which have a substantial part of exposure values in limited risk weight because of substantial exposure values in central government bonds. After the introduction, section 2 discusses the consequences of capital adequacy on the evolution of Greek cooperative banking market. Section 3 offers a comparison of the exposures of cooperative and core banks before drawing up conclusions.

2. The consequences of capital requirements on the cooperative banking market

The establishment of the Greek cooperative banks dates from 1992, by the Law 2076/1992, and thereafter followed by the Act 2258/1993 of the Governor of the Bank of Greece. According to this law, a credit cooperative can be established and function as a financial institution. Before 1992, only a vague legislative framework on credit cooperatives existed, which did not consider a credit cooperative to be a financial institution (*Karafolas*, 2016).

The development of the Greek credit cooperative system is notable if we consider total assets, as well as the total number of branches and members. During the period 2000-2016, assets had a growth of 358.2%; the number of branches and members of cooperative banks rose by 143.5% and 87.7% respectively during the same time period (Table 1). This development is based on the regional character of this system, since only 2 cooperative banks have branches outside their region, Pagritia and Chania Cooperative banks (*Karafolas*, 2016).

Table 1. Consolidated assets, branches and members of the Greek cooperative banks (2000 to 2016)

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016/9
Assets[1]	548	2,042	4,447	3,610	3,610	3,216	3,261	2,539	2,511
Branches	46	128	191	165	162	129	127	112	112
Members	88,475	160,136	212,488	184,614	189,232	157,835	163,135	163,637	166,061
Number of banks[2]	16	16	16	16	13	10	10	10	9

Source: *Karafolas*, 2016 and Association of Cooperative Banks of Greece, 2017
[1] In million Euros
[2] Number of banks; it indicates banks in function this year

This huge growth is observed until 2009. From 2010 to 2016, all aggregates decreased (with the exception of the number of members in certain years). Cooperative banks, just as all other Greek banks, suffered the economic consequences of the measures taken through the Memorandums of Understanding (MoU) agreed between the Greek State and its lenders, (Bank of Greece, 2014). The measures taken had serious consequences on macroeconomic aggregates, bringing about a drop in the gross domestic product, private consumption and investments; at the same time, it led to the growth of unemployment and non-performing loans (NPL), Table 2. These developments had immediate consequences on bank activities, on their profits and therefore on their recapitalization.

Table 2. Evolution of macroeconomic indicators[1] (%)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Gross Domestic Product	-2.3	-4.2	-9.2	-7.3	-3.2	0.4	-0.3	0.0
2. Private consumption	-1.8	-4.1	-9.9	-7.9	-2.7	0.6	-0.3	1.4
3. Investments	-11.4	-17.4	-20.7	-23.4	-8.3	-4.4	-0.2	0.0
4. Unemployment	9.6	12.7	17.9	24.4	27.5	26.5	24.9	23.5
5. Non-performing loans ratio	7.7	10.4	16.0	24.5	31.9	39.4	43.2	44.8

Source: Bank of Greece, letter to author, December 2015, Bank of Greece, 2017, Bank of Greece, 2017b, (author's calculations)
[1] 1, 2 and 3 describe the annual growth. 4 and 5 describe the ratio compared to the total at this year.

According to the MoU of 2012 passed between Greece and its lenders, non-significant banks had to be recapitalized from private sources by the end of April 2013; they could also merge with other banks by demonstrating a credible business plan and meeting recapitalization needs by April 2013. If private shareholders were unable

to support these banks, the Bank of Greece would proceed with the required steps for an orderly resolution by no later than June 2013, thus safeguarding financial stability and depositors' interests (Bank of Greece, 2014). In contrast to cooperative banks, the core banks or significant banks received 18 billion euros in the form of an advance towards their capital increase from the Hellenic Financial Stability Fund (Bank of Greece, 2012). Thus, core banks succeeded in recapitalizing as a result of public support. This support was refused to non-significant banks such as the cooperative banks in Greece, according to the ECB list (European Central Bank, 2017). Cooperative banks are considered to be non-significant banks and as such had to resolve the recapitalization problems on their own or through the private market. Seven cooperative banks were not able to meet recapitalization requirements and did not find the necessary capital in order to cover Basel II requirements. As a result, the licenses for these cooperative banks were revoked by the Bank of Greece. The Commission on Credit and Insurance Issues of the Bank of Greece examined the capital adequacy of cooperative banks, considering their own funds – capital requirements as described by Law number 3601 (Hellenic Republic 2007), and the Bank of Greece Governor's Act 2630/29.10.2010 (Bank of Greece, 2010).

In 2012, the Bank of Greece revoked the licenses of three cooperative banks. The Commission on Credit and Insurance Issues (CCII) of the Bank of Greece considered that the Ahaiki Cooperative Bank should have its own capital amounting to 8 million euros taking into account the inadequacy of provisions for doubtful debts. The commission considered that the bank was unable to fulfill capital obligations due to high rates of non-performing loans (NPL), the lack of sufficient collateral that makes it impossible to provide emergency liquidity and the lack of liquidity due to market conditions. For the same reasons, the CCII considered that the Cooperative Bank of Lamia was unable to reach its target of 1.1 million euros of its own capital taking into account the inadequacy of provisions for doubtful debts and the Lesvos-Limnos Cooperative Bank was unable to reach its target of 9.6 million euros (Bank of Greece Commission on Credit and Insurance Issues, 2012a, 2012b and 2012c). In December 2013, the Bank of Greece revoked the licenses of three more cooperative banks, the Cooperative Bank of Dodecanese, the Cooperative Bank of Evia and the Cooperative Bank of West Macedonia (Bank of Greece Commission on Credit and Insurance Issues, 2013, 2013a and 2013b). In the case of the Cooperative Bank of Dodecanese, the CCII estimated the amount of provision for doubtful debts at 22.5 million euros. According to this estimation, the bank had to provide 10.6 million euros in order to cover

the amount necessary for its own capital. Through public contribution, the bank accumulated 5.3 million euros, which was considered insufficient to restore its capital adequacy. Regarding the Cooperative Bank of West Macedonia, the CCII considered the credit institution's own funds inadequate for the capital needed due to insufficient provision for doubtful debts to the amount of 12.98 million euros and estimating a minimum initial capital of 2.8 million euros. The bank accumulated 5.2 million euros through the public contribution. It also accumulated a further 5.2 million euros through the public contribution of bonds, which is not counted in the calculation of the Core Equity Tier 1 ratio and therefore was not considered. In the case of Cooperative Bank of Evia, the CCII estimated 8.8 million euros as amount necessary for its own capital. As regards insufficient provision for doubtful debts, the CCII estimated the additional amount in order to provide adequate capital at 6.2 million euros. The bank accumulated only 324,000 euros through public contribution, which was not considered sufficient to restore its capital adequacy. In 2015, two decisions were taken revoking the licenses of two banks associated with the cooperative banking market. In December 2015, the license of the Cooperative Bank of Peloponnese was revoked by the Bank of Greece. The Resolution Measures Committee demanded that the Cooperative Bank of Peloponnese should cover capital requirements amounting to 14.3 million euros by December, 13th. Up to this date, the bank had accumulated only 461,300 euros, which was considered insufficient to cover the capital needed. Thus, the Cooperative Bank of Peloponnese was placed under special liquidation (Bank of Greece, 2015). In 2015, the CCII of the Bank of Greece put the Pan Hellenic Bank under special liquidation and appointed a special liquidator, according to article 145 of Law 4261/2014 (Bank of Greece 2015a). Pan Hellenic Bank was a stock company created by Greek cooperative banks and received the support of the German cooperative bank, DZ Bank, which had, since 2005, 10% of Pan Hellenic's stock capital (*Karafolas* 2016).

The problems regarding capital adequacy, due to high level of non-performing loans (Table 2), as well as the difficulties in accumulating the amount demanded to cover the necessary capital through the private market, resulted in the license revocation and bankruptcy of the seven aforementioned cooperative banks during the crisis period. The same problem, concerning the accumulation of the necessary capital for the core banks, was resolved by the Financial Stability Fund, which provided the necessary capital for the four significant banks in Greece to finance their recapitalization.

3. Exposure for cooperative and core banks

Exposures can be examined from two angles: on the basis of borrower categories and the risk weighting that indicated the risk of the exposure. Procedures for the regulation appear in the mandatory statutory framework of Law 3016/2002, Law 4261/2014 (Hellenic Republic, 2014), Bank of Greece Governor's Directive No 2577/9.3.2006 (Bank of Greece, 2006) and Capital Market Commission Resolution No 5/204/14.11.2000 (see Piraeus Bank, 2015).

Borrowers' exposures are presented in 14 categories, covering the public and private sectors as well as financial institutions. In addition to these, two other categories exist which cover the particularly high risk exposures and exposures in default. The 14 categories are as follows (see also *Karafolas*, 2017): a/Central governments and central banks, b/Regional governments and local authorities, c/Public sector entities, d/Financial institutions, e/Parent companies and affiliates, f/Multilateral development banks, g/International organizations, h/Corporate customers, i/Retail customers, j/Security by mortgages on immovable property, k/Exposures in default, l/Items associated with particularly high risk, m/Equity exposures, n/Other items. To every exposure a risk weighting is applied that is determined by the risk the exposure has. The weighting risks are 0%, 20%, 35%, 50%, 75%, 100%, 150%, >150%. Several conditions are considered to determine the risk of each exposure. The more highly secure an exposure is considered, the lower the risk weighting applied. Some exposures are considered high risk and therefore take a high risk weighting, for example, exposures to corporate customers and exposures in default. Exposures to central governments are usually considered as fully guaranteed and therefore take a very low or even zero risk weighting. An intermediate case is related to exposures secured by a mortgage, commercial or real estate; usually they have a risk weighting of 50%. Different risk weightings may be applied to the same class of borrower since in the same category some exposures may be covered by a guarantee and others not.

3.1 Methodology and data

The result of the risk weighting multiplied by the amount of the exposure gives the weighted exposure; this amount must be covered by an analogous amount of a bank's capital in order to achieve the capital adequacy. Therefore, the weighted exposures play a crucial role in a bank's capital adequacy and thus in its function. Our purpose is

to examine the comportment of Greek cooperative banks compared to the Greek core banks regarding the exposures on the basis of borrower categories and the risk weighting. Did cooperative banks have a conservative or risky policy compared to other banks during the crisis period? In the period of the crisis, did these policies change or not? We can answer by examining the ratio of exposures by risk weighting to the total exposures during the years under investigation. We can also see these policies through the asset category; asset categories determine the risk weighted exposures because some of them are considered high risk whereas others are considered zero risk.

We estimated the average of exposures by the risk weighting of two cooperative banks, Epirus Cooperative Bank and Evrou Cooperative Bank, for which data was available. Other cooperative banks did not publish such analytical data. With regard to core banks, we considered the four core banks: Alpha Bank, Eurobank, the National Bank of Greece and Piraeus Bank. Data is provided in annual bank reports on capital adequacy and risk management regulatory disclosures according to Pillar III. The time period examined is from 2010 to 2016 for cooperative banks, and from 2010 to 2015 for core banks. This period is the crucial period of the Greek crisis after the memorandum of understanding that Greece signed with its lenders (Bank of Greece, 2014).

3.2 Results

For cooperative banks, on a consolidated basis, exposures are concentrated to high weighting risks mainly of 75%, 100% and 150%; their ratio of total exposures is 67.7% as the average for the period 2010 to 2016 (calculations from Table 3). We notice the particular growth of the 100% weighting risk in total exposures, especially from 2013 (Table 3). High weighting risks increase the weighted asset and consequently require the increase of a bank's own capital in order to achieve the required ratio of 8%. In contrast to high risk weighting classes, exposures with limited risk or with zero risk have a low ratio of total exposures, which is 20.4% as the average for the period 2010 to 2016, despite the differences that appear during that period (calculations from Table 3).

Table 3. Ratio of exposures by risk weighting to the total exposures: average of consolidated exposures for cooperative banks (%)

Risk Weighting class	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	*Average of period*
0%	1%	3%	3%	7%	9%	5%	5%	*4.7%*
20%	0%	9%	12%	7%	8%	4%	3%	*6.1%*
35%	9%	9%	9%	9%	9%	11%	11%	*9.6%*
50%	9%	13%	13%	16%	11%	12%	12%	*12.3%*
75%	31%	23%	23%	18%	21%	20%	17%	*21.9%*
100%	31%	28%	25%	30%	29%	40%	44%	*32.4%*
150%	19%	16%	16%	14%	12%	9%	8%	*13.4%*

Source: Cooperative Bank of Epirus, years 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 and 2011 and Cooperative Bank of Evrou, years 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 and 2011, (author's calculations)

During the period examined, there is a change of policy in favor of exposures of zero or low weighting risk, particularly in the middle of the period. This image changes dramatically again in the last two years since more than 40% of total exposures are placed to exposures of 100% weighting risks (Table 3).

Core banks give a different image during this period. Exposures are concentrated to zero risk weighting, with an average of 35% during the period 2010 to 2015 (Table 4).

Table 4. Ratio of exposures by risk weighting to the total exposures: average of consolidated exposures for core banks (%)

Risk Weighting class	2010	2011	2012	2013	2014	2015	*Average of period*
0%	36%	35%	37%	35%	35%	32%	*35.0%*
20%	6%	5%	3%	6%	7%	4%	*5.2%*
35%	9%	6%	8%	9%	10%	11%	*8.8%*
50%	6%	7%	7%	7%	5%	5%	*6.2%*
75%	10%	18%	17%	13%	8%	7%	*12.2%*
100%	30%	25%	25%	27%	30%	38%	*29.2%*
150%	3%	3%	4%	3%	5%	4%	*3.7%*

Source : Alpha Bank, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 and 2011, Eurobank, years 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 and 2011, National Bank of Greece, years 2015, 2014, 2013 and 2012, Piraeus Bank, years 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 and 2011, (author's calculations)

High weighting risks have only 45% of total exposures, the average for the period 2010-2015 (calculations from Table 4). It is the same for medium risk weighting, 50%, since its proportion is almost half of the total exposures compared to cooperative banks (Table 4). During the period examined, no main differences appear, with the exception of the drop in exposures with 75% risk weighting, especially after 2013, and the growth of exposures of 100% risk weighting in the same period (Table 4).

Tables 5 and 6 can give an explanation for these developments. In contrast to cooperative banks, the four core banks concentrate an important part of exposures to central government and central banks; the ratio of asset categories to total exposures is 25.3% for core banks, as the average for the period (Table 5), whereas it is only 3.6% for the cooperative banks (Table 6). In most cases, these exposures are with zero risk; consequently core banks have an important part of exposures with zero risk, in contrast to the cooperative banks. On the other hand, cooperative banks concentrate the bigger part of exposures to retail banking, 21.9%, which takes a high weighting risk, followed by exposures secured with a mortgage (20.7% on average for the period), which take a medium weighting risk of 50% in most cases.

Table 5. Ratio of asset categories to total exposure: average of consolidated exposures for core banks (%)

Asset category	2010	2011	2012	2013	2014	2015	*Average of period*
Central Governments or central banks,	34%	32%	25%	20%	20%	21%	*25.3%*
Regional governments or local authorities	0%	1%	0%	0%	0%	0%	*0.2%*
Financial Institutions	8%	8%	6%	7%	9%	5%	*7.2%*
International organizations	0%	0%	7%	10%	10%	14%	*6.8%*
Corporates	22%	17%	15%	15%	12%	12%	*15.5%*
Retail	10%	18%	17%	13%	12%	12%	*13.7%*
Secured mortgages on immovable property	12%	11%	12%	13%	14%	14%	*12.7%*
Multilateral Development banks	0%	0%	0%	0%	0%	0%	*0.0%*
Covered bonds	0%	0%	0%	0%	0%	0%	*0.0%*
Public entities	1%	0%	0%	0%	0%	0%	*0.2%*
Claims on CIU	0%	0%	0%	0%	0%	0%	*0.0%*
Exposures in Default	1%	4%	6%	9%	13%	13%	*7.7%*
Other items + Equities	9%	8%	10%	11%	9%	7%	*9.0%*
High risk exposures	1%	1%	1%	2%	0%	0%	*0.8%*

Source: Idem, table 4

Table 6. Ratio of asset categories to total exposure: average of consolidated exposures for cooperative banks (%)

Asset category	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	*Average of period*
Central Governments or Central banks	0%	2%	2%	6%	8%	2%	5%	*3.6%*
Regional governments or local authorities	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	*1.0%*
Financial institutions	0%	7%	10%	5%	6%	2%	2%	*4.5%*
Secured by mortgages on immovable property	17%	21%	20%	21%	21%	22%	23%	*20.7%*
Retail banking	31%	23%	23%	18%	21%	20%	17%	*21.9%*
Other items	6%	5%	6%	10%	7%	12%	13%	*8.6%*
Corporates	23%	17%	13%	10%	7%	3%	4%	*11.1%*
Exposures in default	18%	17%	17%	18%	25%	37%	33%	*23.6%*
Equity exposures	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	*0.0%*
Exposures to high risk	4%	6%	7%	10%	4%	0%	2%	*4.9%*

Source: Idem, table 3

Difficulties arising from non-performing loans appear in exposures in default; their share in total exposures is 7.7% on average in the case of the core banks. For cooperative banks, their share is three times higher, 23.6%, due to considerable loans provided for businesses, retail banking and mortgages. All of these placements carry a significant risk, especially during a crisis period, and in this particular case, it led to the increase of the weighted asset and hence the difficulties in achieving the 8% capital ratio (Tables 5 and 6). As presented in Table 2, non-performing loans (NPL) saw a huge growth during the period examined. Their ratio was compared to the total amount of loans: 7.7% in 2009, 24.5% in 2012 and rose to 44.8% in 2016.

Table 7. Non-performing exposures of the Greek banks

	2015	2016
Consumer loans	54.7%	54.0%
Residential loans	41.0%	41.5%
Business loans	43.8%	44.6%
Small Business and professionals	*63.0%*	68.3%
SMEs	*54.0%*	60.7%

Source: Bank of Greece, 2017 and 2017a

As Table 7 shows, NPL are granted to small businesses and professionals since, in this category, NPL make up 68.3% of loans; they are followed by NPL on small and medium enterprises (SMEs) with 60.7%, and consumer loans with 54%. Cooperative banks specialize in these loans and consequently they were more exposed to bad loans during the crisis period as can be seen from the preponderance of exposures in default. In contrast, the cooperative banks' policy towards public bonds was very limited compared to core banks.

4. Conclusions

The financial crisis has drawn attention to the process of risk management strategies of banks and the capital requirements according to Basel II. Greek banks are facing serious problems related to the economic crises that have resulted in capital inadequacy. Capital adequacy has an immediate relation to the weighted asset, which includes the weighted exposures of the banks. The higher the risk the bank's exposures carry, the higher the weighted asset is and, hence, the required capital. The comparison of consolidated exposures between cooperative and core banks during the crisis period showed that exposures of cooperative banks have a high weighted risk because they are oriented mainly to retail banking, business and mortgage loans. By contrast, exposures of core banks have a big proportion of zero or low level weighted risk resulting from exposures to central government. Cooperative banks, more than other banks, had to face problems resulting from non-performing loans of certain categories in which these banks specialize, such as loans to very small companies and professionals, which have the highest proportion of NPL. On the other hand, core banks faced serious problems because of the haircut on Greek bonds decided in 2012. Capital adequacy caused problems for all banks during this period. The distinction between significant and non-significant banks permitted the core banks to receive financial support from the Financial Stability Fund in order to achieve recapitalization and avoid failure. Cooperative banks, considered *non-significant* banks, did not receive such support and they had to finance their recapitalization through their members and other private funds. Seven cooperative banks did not succeed in compiling the required capital and their licenses were revoked by the Bank of Greece. This discrimination has created an obvious antagonistic problem at the expense of cooperative banks and for the benefit of core banks.

References

Alpha Bank, 2011, Disclosure Pillar III for 2010, Alpha Bank (in Greek)

Alpha Bank, 2012, Disclosure Pillar III for 2011, Alpha Bank (in Greek)

Alpha Bank, 2013, Disclosure Pillar III for 2012, Alpha Bank (in Greek)

Alpha Bank, 2014, Disclosure Pillar III for 2013, Alpha Bank (in Greek)

Alpha Bank, 2015, Disclosure Pillar III for 2014, Alpha Bank (in Greek)

Alpha Bank, 2016, Disclosure Pillar III for 2015, Alpha Bank (in Greek)

Assoiation of Greek Cooperative Banks, 2017, Financial data, http://www.este.gr/index.asp (received on June 2017)

Bank of Greece, 2006, Bank of Greece Governor's Directive (BGGD) No 2577/9.3.2006

Bank of Greece, 2010, *Bank of Greece Governor's Act 2630/29.10.2010* on Definition of own capital of credit institutions with headquarter in Greece, Bank of Greece, http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/Acts.aspx (received in June 2017)

Bank of Greece, 2012, Report on recapitalization and restructuring of the Greek banking sector, bank of Greece, http://www.bankofgreece.gr/Pages/en/Bank/News/PressReleases/DispItem.aspx?Filter_by=DT&Item_ID=4132&List_ID=1af869f3-57fb-4de6-b9ae-bdfd83c66c95 (received in June 2017)

Bank of Greece Commission on Credit and Insurance Issues, 2012a, Decision of the Commission on Credit and Insurance Issues of the Bank of Greece 34/1/18.3.2012 on the recall of license for the cooperative Bank of Lesvos-Limnos, Bank of Greece, http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/Decisionsepath.aspx (received in June 2017)

Bank of Greece Commission on Credit and Insurance Issues, 2012b, Decision of the Commission on Credit and Insurance Issues of the Bank of Greece 34/2/18.3.2012 on the recall of license for Ahaiki Cooperative Bank, Bank of Greece, http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/Decisionsepath.aspx (received in June 2017)

Bank of Greece Commission on Credit and Insurance Issues, 2012c, Decision of the Commission on Credit and Insurance Issues of the Bank of Greece 34/3/18.3.2012 on the recall of license for Cooperative Bank of Lamia, Bank of Greece, http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/Decisionsepath.aspx (received in June 2017)

Bank of Greece Commission on Credit and Insurance Issues, 2013, Decision of the Commission on Credit and Insurance Issues of the Bank of Greece 97/1/08.12.2013 on the recall of license for the cooperative Bank of West Macedonia, Bank of Greece, http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/Decisionsepath.aspx (received in June 2017)

Bank of Greece Commission on Credit and Insurance Issues, 2013a, Decision of the Commission on Credit and Insurance Issues of the Bank of Greece 97/2/08.12.2013 on the recall of license for Cooperative Bank of Evia, Bank of Greece, http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/Decisionsepath.aspx (received in June 2017)

Bank of Greece Commission on Credit and Insurance Issues, 2013b, Decision of the Commission on Credit and Insurance Issues of the Bank of Greece 97/3/08.12.2013 on the recall of license for Cooperative Bank of Dodecanese, Bank of Greece, http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/Decisionsepath.aspx (received in June 2017)

Bank of Greece, 2014, The chronicle of the great crisis, The Bank of Greece, www.bankofgreece.gr/.../The%20Chronicle%20Of%20The%20Great%20Crisis.pdf (received in June 2017)

Bank of Greece, 2015, Resolution Measures Committee, Decision 28/18-12-2015 Application of the transfer order of the article 38 of article 2 of Law 4335/2015 to the credit institution under the name Cooperative Bank of Peloponnese http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/decisionseme.aspx (received in June 2017)

Bank of Greece Commission on Credit and Insurance Issues, 2015a, Decision 136/17.4.2015 on Position of the credit institution "Pan Hellenic Bank SA" under a special liquidation and appointment of a special liquidator Greece, http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/Decisionsepath.aspx (received in June 2017)

Bank of Greece, 2017, Overview of the Greek Financial system, January 2017, Bank of Greece

Bank of Greece, 2017a, Monetary policy for 2016-2017, June 2017, Bank of Greece

Bank of Greece, 2017b, Bulletin of Conjunctural Indicators, no 166, no 171, July-August 2017

Cooperative Bank of Epirus, 2011, Disclosure Pillar III for 2010, Cooperative Bank of Epirus (in Greek)

Cooperative Bank of Epirus, 2012, Disclosure Pillar III for 2011, Cooperative Bank of Epirus (in Greek)

Cooperative Bank of Epirus, 2013, Disclosure Pillar III for 2012, Cooperative Bank of Epirus (in Greek)

Cooperative Bank of Epirus, 2014, Disclosure Pillar III for 2013, Cooperative Bank of Epirus (in Greek)

Cooperative Bank of Epirus, 2015, Disclosure Pillar III for 2014, Cooperative Bank of Epirus (in Greek)

Cooperative Bank of Epirus, 2016, Disclosure Pillar III for 2015, Cooperative Bank of Epirus (in Greek)

Cooperative Bank of Epirus, 2017, Disclosure Pillar III for 2016, Cooperative Bank of Epirus (in Greek)

Cooperative Bank of Evrou, 2011, Disclosure Pillar III for 2010, Cooperative Bank of Evrou (in Greek)

Cooperative Bank of Evrou, 2012, Disclosure Pillar III for 2011, Cooperative Bank of Evrou (in Greek)

Cooperative Bank of Evrou, 2013, Disclosure Pillar III for 2012, Cooperative Bank of Evrou (in Greek)

Cooperative Bank of Evrou, 2014, Disclosure Pillar III for 2013, Cooperative Bank of Evrou (in Greek)

Cooperative Bank of Evrou, 2015, Disclosure Pillar III for 2014, Cooperative Bank of Evrou (in Greek)

Cooperative Bank of Evrou, 2016, Disclosure Pillar III for 2015, Cooperative Bank of Evrou (in Greek)

Cooperative Bank of Evrou, 2017, Disclosure Pillar III for 2016, Cooperative Bank of Evrou (in Greek)

Eurobank, 2012, Disclosure Pillar III for 2011, Eurobank (in Greek)

Eurobank, 2013, Disclosure Pillar III for 2012, Eurobank (in Greek)

Eurobank, 2014, Disclosure Pillar III for 2013, Eurobank (in Greek)

Eurobank, 2015, Disclosure Pillar III for 2014, Eurobank (in Greek)

Eurobank, 2016, Disclosure Pillar III for 2015, Eurobank (in Greek)

European Central Bank, 2017, Banking supervision, List of supervised banks as 1 July 2017, ECB, https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/list/who/html/index.en.html (received in June 2017)

European Central Bank, 2017a, Report on Financial structures, October, Table 6, https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201710.en.pdf (received in June 2017)

Hellenic Republic, 2007, Gazette of the Hellenic Republic, issue 178/ 1.8.2007 on Law number 3601: Taking up and pursuit of the business of credit institutions, capital adequacy of credit institutions and investment firms, and other provisions, http://www.bankofgreece.gr/Pages/en/Bank/LegalF/laws.aspxm (received in June 2017)

Hellenic Republic, 2014, Law 4261/2014, Access to the activity of credit institutions and prudential supervision of credit institutions and enterprises (transposition of Directive 2013/36 /EU), abolition of the l. 3601/2007 and other provisions.

Karafolas, S., 2016, The credit cooperative system in Greece, in: *Karafolas, S.* (Ed.) Credit cooperative institutions in European Countries, Cham: Springer.

Karafolas, S., 2017, Credit Risk Management: An Examination on the Basis of Exposures with Risk Weighting in Greek Banks. Journal of Financial Risk Management, 6, 101-118 (https://doi.org/10.4236/jfrm.2017.62009).

National Bank of Greece, 2012, Disclosure Pillar III for 2011. NBG, (in Greek).

National Bank of Greece, 2013, Disclosure Pillar III for 2012. NBG, (in Greek).

National Bank of Greece, 2014, Disclosure Pillar III for 2013. NBG, (in Greek).

National Bank of Greece, 2015, Disclosure Pillar III for 2014. NBG, (in Greek).

Piraeus Bank, 2011, Disclosure Pillar III for 2010. Piraeus Bank, (in Greek).

Piraes Bank, 2012, Disclosure Pillar III for 2011. Piraeus Bank, (in Greek).

Piraeus Bank, 2013, Disclosure Pillar III for 2012. Piraeus Bank, (in Greek).

Piraeus Bank, 2014, Disclosure Pillar III for 2013. Piraeus Bank, (in Greek).

Piraeus Bank, 2015, Capital Adequacy and Risk Management Regulatory Disclosures on a Consolidated Basis for the Year 2014, (Pillar III), Piraeus Bank.

Piraeus Bank, 2016, Disclosure Pillar III for 2015. Piraeus Bank, (in Greek).

Unterschiedliche Entwicklungen bei Konsumgenossenschaften

Georg Knacke

1. Besonderheiten von Konsumgenossenschaften

1.1 Rechtlicher Rahmen

Rechtliche Grundlagen für die Genossenschaft in Deutschland sind das Genossenschaftsgesetz in der jeweiligen novellierten Form und Teile des HGB. Das Wesen der Genossenschaft ergibt sich u.a. aus § 1 GenG:

(1) Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaften), erwerben die Rechte einer „eingetragenen Genossenschaft“ nach Maßgabe dieses Gesetzes.

(2) Eine Beteiligung an Gesellschaften und sonstigen Personenvereinigungen einschließlich der Körperschaften des öffentlichen Rechts ist zulässig, wenn sie

1. der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der Mitglieder der Genossenschaft oder deren sozialer oder kultureller Belange oder,

2. ohne den alleinigen oder überwiegenden Zweck der Genossenschaft zu bilden, gemeinnützigen Bestrebungen der Genossenschaft zu dienen bestimmt ist.

- Der Förderzweck ist das zentrale Charakteristikum der Rechtsform der eG, die sich von allen anderen Personengesellschaften und juristischen Personen unterscheidet. Hauptaufgabe der eG ist es, den Erwerb oder die Wirtschaft der Mitglieder oder deren soziale und kulturelle Belange zu fördern.
- Gewinnerzielungsabsicht als Selbstzweck widerspricht den genossenschaftlichen Grundprinzipien. Sie soll lediglich als Zweck zur Erfüllung des jeweiligen Förderauftrages eingesetzt werden.
- Die vordergründige strikte Absicht, Gewinne oder Rendite zu erwirtschaften, wie es der Selbstzweck bei fast allen anderen Rechtsformen der Fall ist, widerspricht also den genossenschaftlichen Grundprinzipien.

- Die Förderung des Erwerbs ist auch auf die Unterstützung der beruflichen und privaten Lebenssituation der Mitglieder gerichtet. Die Förderung des Erwerbs kann in verschiedenen Formen der Unterstützung der Erwerbstätigkeit des Mitglieds definiert werden, also z.B. erhöhte Einnahmen und/oder Reduzierung der Ausgaben, z.B. durch Verschaffung günstiger Kredite, Verzinsung von Giro- und Spareinlagen und durch den Kauf günstiger Produktions- und Lebensmittel.
- Eine Förderung der Wirtschaft der Mitglieder stellt jede Form der Unterstützung für die private Haushaltsführung durch kostengünstige Lieferung und Leistungen für den privaten Lebensunterhalt dar.
- Der Förderauftrag kann auch die Förderung sozialer und kultureller Belange beinhalten.
- Die eG kann gleichzeitig mehrere Förderzwecke verfolgen
- Neben den gesetzlich vorgesehenen Förderzwecken darf die eG weitere Förderaufgaben wahrnehmen, soweit sie mit dem Hauptförderzweck in sachlichem Zusammenhang stehen.
- Die nicht geschlossene Mitgliederzahl und das Nichtmitgliedergeschäft sind für große Konsumgenossenschaften eine wichtige Voraussetzung.

Die Abgrenzungen der unterschiedlichen Genossenschaftstypen fanden in Deutschland formal bis zur Novelle des GenG 2006 im alten § 1 Nr. 1-7 GenG statt. Diese Typisierung wurde als nicht mehr zeitgemäß betrachtet und aufgegeben. Unter den Genossenschaftsarten wurden neben den Kredit-, Einkaufs-, Absatz- und Produktivgenossenschaften unter Nr. 5 auch die Verbrauchergenossenschaften (Konsumvereine) aufgeführt, danach folgten die Werk- und Nutzungsgenossenschaften und die Wohnungsgenossenschaften.

Die Konsumvereine und später die Konsumgenossenschaften sind eine besondere Form der Genossenschaft die besonders im Einzelhandel tätig sind, und in erster Linie Nahrungs- und Genussmittel sowie verwandte Waren des täglichen Bedarfs beschaffen und verkaufen.

Ursprünglich wurde die Konsumgenossenschaft als Förderungs- oder Hilfsgenossenschaft zur Verbesserung der Lebenshaltung der Mitglieder durch bessere und billigere Warenversorgung gegründet. In der Vergangenheit wurde sie auch als „Verbrauchergenossenschaft“ oder als „Konsumverein“ bezeichnet.

Die spezifische Erfüllung des Förderauftrages ist zwingend in der Satzung der Genossenschaft festzulegen:

§ 2 Zweck und Gegenstand (der Genossenschaft)

(1) Gegenstand der Genossenschaft ist die eigene wirtschaftliche Tätigkeit sowie die Förderung und Betreuung der Mitglieder.

Dies geschieht insbesondere durch:

a. Pflege und Förderung genossenschaftlicher Grundsätze;
b. Förderung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder;
c. Wahrnehmung eigener wirtschaftlicher Interessen wie Einkauf von Waren aller Art und Verkauf an Mitglieder, Kunden und Großverbraucher selbst oder durch Tochterunternehmen;
d. Beratung der Mitglieder;
e. Vermietung, Verpachtung, Entwicklung, Erwerb und Veräußerung sowie Vermittlung von Immobilien;
f. Erwerb und Veräußerung von Beteiligungen sowie deren Verwaltung;
g. Erbringung von Dienstleistungen.

(2) Die Genossenschaft bekennt sich zu religiöser, weltanschaulicher und parteipolitischer Neutralität.

(3) Sie kann ihren Geschäftsbetrieb auf Nichtmitglieder ausdehnen.

(4) Um die Wirtschaft der Mitglieder wirksam zu fördern, kann die Genossenschaft gemeinschaftliche Einrichtungen gründen und sich an sonstigen Unternehmen beteiligen.

(5) Mitglieder können alle natürlichen und juristischen Personen werden.

Wie an der o.a. Satzung ersichtlich, ist die Vielfalt der möglichen genossenschaftlichen Aktivitäten enorm. Dieses breite Spektrum wird als Mitgliederförderung im weitesten Sinne gerechtfertigt.[1]

1.2 Verbundstrukturen

Bei der weiteren Betrachtung der unterschiedlichen Entwicklung von Konsumgenossenschaften ist zu berücksichtigen, dass es sich hier um sehr große Genossenschaften – sowohl von der Mitgliederzahl als auch vom Umsatz her – handelt. Dieses Größenwachstum von ur-

[1] Vgl. *Pöhlmann, P.; Fandrich, A.; Bloehs, J.* (2007): GenG Kommentar, 3. Auflage, München, S. 22ff.

sprünglich kleinen und mittelgroßen Genossenschaften ist nicht ganz freiwillig erfolgt, in vielen Fällen glaubten die Konsumgenossenschaften, sich zu einer Assoziation oder einem Verbund zusammenschließen zu müssen, um auf diese Weise auf dem konkurrenzstarken Markt im „food- und nonfood-Bereich" bestehen zu können.

Die Legitimation der betroffenen Genossenschaften, sich in Verbundstrukturen zu organisieren, ist – nach herrschender Meinung – durch den weit interpretierbaren genossenschaftlichen Förderauftrag gerechtfertigt. Für *Münkner* entspricht die genossenschaftliche Verbundkonstruktion dem genossenschaftlichen Grundprinzip der Selbsthilfe durch organisierte Zusammenarbeit. Statt auf Konkurrenz setzen sie in der eigenen Gruppe auf Zusammenarbeit nach dem Subsidiaritätsprinzip.[2]

Die Aufgaben werden im Idealfall so verteilt, dass die Primärgenossenschaften alle Aufgaben übernehmen, die sie selbst optimal erledigen können, und dabei durch die höheren Einheiten im integrierten System der Mitgenossenschaften unterstützt werden. Alle teilhabenden Genossenschaften verpflichten sich gegenüber dem Verbund, nur die gemeinsamen Einrichtungen z.B. Einkaufseinrichtungen, Lagerhallen zu nutzen.

In einer Studie mit Kienbaum für das BMWi wird die genossenschaftliche Verbundstrategie wie folgt definiert: „Wesentlicher Bestandteil genossenschaftlicher Ökonomisierungsstrategien ist die verbundwirtschaftliche Zusammenarbeit, in deren Rahmen von den Beteiligten Genossenschaften gleichartige Teilaufgaben auf höherer Verbundeinheiten – die sogenannten Sekundär- und Tertiärgenossenschaften ausgegliedert und von diesen koordiniert erfüllt werden. Die Mehrzahl der betrieblichen Aufgaben verbleibt im Mitbestimmungsbereich der Primärgenossenschaften – die insoweit rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleiben."[3]

Eine Rechtfertigung für diesen nicht im GenG definierten Zusammenschluss wird in der Literatur immer wieder mit der Mitgliederförderung als höchstem Genossenschaftsziel im weitesten Sinne gerechtfertigt. *Brazda*/*Schediwy* führen in Ihrem Beitrag bereits 1998 aus: „Allerdings wird die Realität einer Genossenschaft, die in ein ge-

[2] Vgl. *Münkner, H.H.* (2015): Kooperation zwischen Genossenschaften – Chancen und Probleme im europäischen Kontext, in: *Brazda, J.; van Husen, R.; Rößl, D.* (Hrsg.): Perspektiven für die Genossenschaftsidee, Bremen, S. 219.

[3] *Kienbaum Management Consultants GmbH* (2015): Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, Köln, S. 69.

nossenschaftliches Verbundsystem voll integriert wird, im Genossenschaftsrecht nicht entsprechend widergespiegelt. Und an anderer Stelle hat die traditionelle deutsche Genossenschaftstheorie die Realität der Genossenschaft des genossenschaftlichen Verbundsystems stets unter dem Titel der Mitgliederförderung gerechtfertigt."[4]

Es geht also im Folgenden um die unterschiedliche Entwicklung von großen bis sehr großen Verbrauchergenossenschaften, die sich aus verschiedenen Gründen zu einem Verbund oder anderen Assoziationsformen zusammengeschlossen haben. Das hohe Volumen bei den Konsumgenossenschaften bezieht sich sowohl auf den Umsatz, auf die notwendigen Finanzmittel, die Mitarbeiterzahl als auch auf die Mitgliederzahl.

In der Tat ist das Marktsegment der Konsumgenossenschaften außerordentlich wettbewerbsorientiert, Aussagen über erzielbare Nettorenditen sind sehr unterschiedlich und unsicher. Sicher ist, dass die nicht gut aufgestellten Marktteilnehmer wie die Konsumgenossenschaften aus der DDR außerordentliche Probleme haben, im food-Bereich Geld zu verdienen. Diese Genossenschaften mussten aufgrund der Marktdynamik ihre Geschäftsfelder ständig verändern und ausweiten.

1.3 Rolle der Prüfungsverbände

Die Bedeutung und die Rolle der jeweiligen Prüfungverbände, die die Zusammenschlüsse ja unter wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten prüfen müssen, bleibt hier meist unberücksichtigt. Hier zeigt sich auch die Problematik der Doppelnatur nicht nur bei den Genossenschaften selbst, sondern auch bei Prüfungsverbänden:

- Der Prüfungsverband soll die Pflichtprüfung zwecks Feststellung der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung entsprechend §§ 53 ff. GenG (Prüfung und Prüfungsverbände) regelmäßig durchführen. Außerdem haben die Prüfungsverbände entsprechend § 57 Abs. 1 GenG das Recht zur Anordnung von außerordentlichen Prüfungen.
- Auf der anderen Seite übernehmen die Prüfungsverbände auch die wichtige Lobbyfunktion für die Mitgliedergenossenschaften und häufig darüber hinaus eine aktive Standesvertretung für Genossenschaften generell.

[4] *Brazda, J./Schediwy, R.* (1998): Strukturprobleme von föderativen Verbundsystemen, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd 48, S. 180ff.

- Wie diese unterschiedlichen Funktionen zwischen Revisions- und Prüfungsabteilung und Öffentlichkeitsarbeit in einem Verband zusammengehen, das bleibt den einzelnen Verbänden überlassen.
- Das Verbundsystem führt bei den Verbänden zu einem Mehr an Entscheidungsbefugnissen, so konnten sie in der Vergangenheit Zustimmungsrechte wie z.B. die Aufnahme von Krediten und Darlehen verlangen.

2. Die wesentlichen Entwicklungsphasen der Konsumgenossenschaften

2.1 Gründungsphasen der Konsumgenossenschaften

Die Entwicklung der Konsumgenossenschaften oder, wie anfangs bewusst bescheidener formuliert, die der Konsumvereine steht in Zusammenhang mit der umfassenden Industrialisierung und den damit verbundenen gesellschaftlichen Umwälzungen. Neben den Arbeitsbedingungen war die Versorgung besonders der Arbeiter mit guten und preiswerten Lebensmitteln schlecht. Die meist von Arbeitern und Handwerkern gegründeten Konsumvereine waren anfangs reine Selbsthilfeprojekte. Diese Konsumvereine sollten die Versorgung der unteren Bevölkerungsschichten mit besseren Waren zu günstigeren Konditionen ermöglichen. Die ersten selbst organisierten Konsumvereine gab es um 1844 in England.

Zu den Grundsätzen der viel zitierten redlichen „Pioniere von Rochdale“ zählten:

- Ehrliche Geschäftspolitik mit unverfälschten Waren zu vollem Gewicht und mit einkalkulierten Gewinnmargen.
- Eine gewisse Verzinsung des Genossenschaftskapitals verbunden mit einer Rückvergütung aus dem Überschuss auf die tatsächlich durchgeführten Käufe.
- Als genossenschaftliches Prinzip jeweils nur eine Stimme pro Mitglied unabhängig von der Höhe der Beteiligung.

Einer der ersten deutschen Konsumvereine war der 1845 gegründete Spar- und Konsumverein mit dem Namen „Ermunterung“ in Chemnitz. Durch gemeinsame Einkäufe und unter Umgehung des Zwischenhandels sollten die notwendigen Lebensmittel für die Arbeiter günstiger besorgt werden, das notwendige Kapital wurde durch wöchentliche Mitgliedsbeiträge aufgebracht.[5]

[5] Vgl. https://www.zdk-hamburg.de/der-zdk/geschichte/.

Klaus Novy beschreibt die schwierige Ausgangslage und auch den kämpferischen Impetus der frühen Arbeiterkonsumvereine: „Auch die meisten Arbeiterkonsumgenossenschaften stellen bei Ihrer Gründung Versuche dar, die gewerkschaftlichen Aktionsmittel zu erweitern, die Gründung und die Unterstützung der Konsumgenossenschaften waren ein Teil einer Strategie im Sinne einer kollektiven Selbstversorgung. Es gab erheblichen Widerstand gegen die Gründung von Konsumgenossenschaften, es gab Liefer- und Auftragsboykotte, behördliche Diskriminierungen bis zum Ausschluss aus dem mittelständischen Genossenschaftsverband (*Schulze-Delitzsch*).“[6]

Nach *Novy* führte dieses feindliche Umfeld zur Schaffung und Beschleunigung von Gemeinschaftsbewegungen nach dem Motto: eigene Verbände – eigene Verbundsysteme. Gleichzeitig gelang es den frühen Konsumgenossenschaften bei hohem Größenwachstum, die ehrenamtliche Mitarbeit zahlreicher Mitglieder zu mobilisieren und zu organisieren. Diese freiwillige und ehrenamtliche Tätigkeit ist ein wichtiges Merkmale der frühen Konsumgenossenschaftsbewegung.

Nach *Brazda*/*Schediwy* wurde durch die Gründung und die aktive Beteiligung ein Gefühl der Verpflichtung für die großen und gemeinsamen Ziele geweckt, der organisierte Einkauf in der Konsumgenossenschaft ging fast selbstverständlich daraus hervor. Es galt als eine moralische Pflicht, bei den Arbeiterkonsumgenossenschaften einzukaufen.[7]

Nach dem Erfolg und dem zunehmenden Einfluss der nationalsozialistischen Bewegung in Deutschland wurden die heftigen Angriffe aus dem mittelständisch organisierten Handel gegen die „Arbeiterkonsumvereine“ von den Nationalsozialisten geschickt aufgenommen und gegen die Konsumgenossenschaften instrumentalisiert.

Nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten wurde schon 1933 der Zentralverband deutscher Konsumvereine aufgelöst, bereits 1938 wurden die wirtschaftlichen Einrichtungen der Konsumgenossenschaften (Gemeinschaftsunternehmen und Warenzentralen) in das Gemeinschaftswerk der deutschen Arbeitsfront überführt.[8]

---

[6] *Vgl. Novy, K.* (1983): Genossenschaftsbewegung, Berlin, S. 8ff.

[7] Vgl. *Brazda, J.; Schediwy, R.* (1989): Konsumgenossenschaften im Strukturwandel, in: Wirtschaft und Gesellschaft 1989/1, S. 63.

[8] Vgl. Genossenschaftsgeschichte.info/anfaenge-konsumgenossenschaften.

2.2 Entwicklung ab 1945

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges verlief die Entwicklung in Ost- und Westdeutschland unterschiedlich. In der DDR waren die Konsumgenossenschaften in quantitativer Hinsicht sehr erfolgreich – besonders in den ländlichen Regionen hatten sie bei der Lebensmittelversorgung einen Anteil von über 40%, allerdings um den Preis einer willfährigen Einordnung in den staatlich kontrollierten Handel; es gab keine genossenschaftliche Demokratie oder Selbstbestimmung.

1968 war ¼ der Bevölkerung der DDR Mitglied in einer Konsumgenossenschaft. Neben den Konsumgenossenschaften gab es in der DDR noch die Handelsorganisation (HO), sie wurde offiziell sehr gefördert, auch um eine Konkurrenz zu dem beliebten privaten Konsum zu etablieren. Die HO gliederte sich in verschiedene Bereiche u.a. Lebensmittel, Gaststätten und Hotels sowie Industriewaren.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Genossenschaften in der DDR besonders gefördert. Am erfolgreichsten war die Genossenschaftspolitik im Landwirtschaftssektor (LPG). Im Bereich des Handwerks (PGH) blieben die Produktionsleistungen der Genossenschaftsbetriebe deutlich unter denen der freien Konkurrenz zurück. Daneben gab es in der DDR Gärtnerische Produktionsgenossenschaften (GPG), Produktionsgenossenschaften der Binnenfischer (PGB), Fischereiproduktionsgenossenschaften der See- und Küstenfischer (FPG) und Arbeiterwohnungsbaugenossenschaften (AWG).[9]

Einer der Gründe für den Erfolg der Genossenschaften in der Nachkriegsphase war u.a. ein administrativer Eingriff, d.h. die Einführung von genossenschaftsfreundlichen Bestimmungen durch die britische Schutzmacht. So existierten in den westlichen Besatzungszonen ab 1948 wieder über 270 Konsumgenossenschaften mit über 750.000 neuen Mitgliedern.

2.3 Entwicklung ab 1960

Dieser quantitative Wachstumsprozess setzte sich in Westdeutschland fort. Bereits 1960 gab es ca. 2,6 Mio. Mitglieder von Konsumgenossenschaften und eine Geschäftsbasis von über 9.600 „Verteilungsstellen“. Dieser Zeitpunkt war der Scheitelpunkt und Höhepunkt, was

[9] Vgl. *Laschewski, L.* (1998): Konsum im Wandel: Wege und Perspektiven ostdeutscher Konsumgenossenschaften. Berlin.

die Anzahl und die Bedeutung der westdeutschen Konsumgenossenschaften betrifft.

Durch die Konkurrenz von Warenhäusern, Versandunternehmen und Discountgeschäften, die besser zum neuen Lebensgefühl einer breiten Konsumentenschicht passten, verloren die Konsumvereine alten Stils zunehmend an Attraktivität. Dies führte zu einem Rückgang der Mitgliederzahlen und auch der Konsumgeschäfte. Durch den Zusammenschluss von Genossenschaften kam es zu einem starken Konzen-trationsprozess verbunden mit einer Modernisierungsdiskussion.

Diese Diskussion betraf die Rechtsform und das Label „Konsumgenossenschaft", das in Umfragen als altmodisch und unfreundlich empfunden wurde. Gleichzeitig wurde die bisherige Organisation der Konsumgenossenschaften infrage gestellt. Eine neue Konzernspitze in der Rechtsform einer GmbH verordnete neue einheitliche Laden- und Sortimentsgestaltungen, bessere Warenbeschaffung und Distribution, ein modernes Rechnungswesen und eine einheitliche Werbung.[10]

2.4 Entwicklung ab 1972

Nach einer Änderung des Aktiengesetzes änderten viele Konsumgenossenschaften ihre Rechtsform. Die Erwartung und Hoffnung bestand darin, durch die Rechtsform der Aktiengesellschaft leichter an Kredite zu gelangen, zumeist für die Modernisierung der Ladengestaltung. Ein großer Teil der konsumgenossenschaftlichen Handelsaktivitäten wurden Aktionäre bei der neu gegründeten co op AG in Frankfurt. Die Anzahl von Konsumgenossenschaften in Deutschland reduzierte sich im Zeitraum von 1977 bis 1990 von 68 auf 28.

2.5 co op AG

Die co op AG mit Sitz in Frankfurt am Main war ein deutsches Handelsunternehmen. Es entstand in den 1970er und 1980er Jahren, als die meisten westdeutschen Konsumgenossenschaften die Rechtsform der Genossenschaft aufgaben, sich in Verbraucheraktiengesellschaften umwandelten und später zur co op AG verschmolzen.

Für viele kleinere Genossenschaften war die Verschmelzung mit der co op AG die letzte Rettung, da sie von den neuen Supermarktketten und Discountern an den Rand gedrängt worden waren. Der

[10] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Konsumgenossenschaft.

Anteil der co op-Läden am gesamten Lebensmittelumsatz fiel ständig. Der Konzern in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft hatte zuletzt ungefähr 50.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von zwölf Milliarden DM. Ende der 1980er-Jahre wurde das Unternehmen infolge des „co-op-Skandals" – befeuert von einem Spiegel Artikel – in einem der größten Wirtschaftsskandale der deutschen Nachkriegsgeschichte zerschlagen.

2.6 Entwicklung ab 1988

Laut Spiegel nutzten die damaligen drei co op-Vorstände die intransparenten Eigentümerstrukturen des Konzerns, um im Ausland, insbesondere in der Schweiz und in Liechtenstein, Parallelorganisationen aufzubauen, an die große Teile der co op-Umsätze flossen.

1988 berichtete das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel" über Bilanzmanipulationen und Vermögensverschiebungen. In der Folge wurde eine Verschuldung von fünf Milliarden DM bekannt. In Summe soll der damalige co op-Vorstand mehrere Banken um zwei Milliarden DM geprellt haben.[11] „Am 17. Okt. 1988 berichtete der Spiegel über die angebliche angespannte finanzielle Lage des Co op-Konzerns. Plötzlich wurde ein erfolgreiches klar strukturiertes Unternehmen als verschachtelt, ausgehölt und witschaftlich marode vorgeführt."[12]

Die Mitarbeiter des Unternehmens verloren durch die Manipulationen ihre Betriebsrenten. Die Vorstände hatten den Pensionsfonds in weitgehend wertlose Aktien eingetauscht. An der Aufdeckung des Skandals war maßgeblich der Personalrat beteiligt. In einer Reihe von Arbeitsgerichtsprozessen versuchte der Vorstand daraufhin vergeblich, den Vorsitzenden des Gesamtpersonalrats, *Jürgen Siewert*, zu kündigen. Dem Unternehmen wurden sämtliche Kreditlinien geschlossen. Daraufhin wurde die überschuldete co op AG zunächst zahlungsunfähig. Um einen Konkurs abzuwenden, wurde 1989 ein Vergleich mit den 143 Gläubigerbanken geschlossen, der faktisch das Ende der co op AG bedeutete. Ihre Reste wurden größtenteils an den Metro-Konzern verkauft.

[11] Vgl. http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13531303.html Der Spigel,17.10.1988.
[12] *Otto, B.* (1996): Der Co-op-Skandal – ein Lehrstück aus der deutschen Wirtschaft, Frankfurt am Main, New York, S. 14.

3. Fallbeispiele von Konsumgenossenschaften in Deutschland

3.1 Beispiele Westdeutschland

3.1.1 Konkurs der Konsumgenossenschaft Glückauf (1985)

Zum ersten Mal musste eine Konsumgenossenschaft in Deutschland Konkurs anmelden, nämlich die „Co op Glück Auf". „Das gab es noch nie in der Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften. Schwache Coop-Unternehmen sind bislang noch immer durch Hilfe aus den eigenen Reihen vor dem Zusammenbruch bewahrt worden, sei es durch Fusion mit größeren Genossenschaften, sei es durch eine stille Liquidation. Die Genossen-Pleite im bayrischen Hinterland nahe der Grenze zur Tschechoslowakei sei „wahrlich ein Trauerspiel", meint *Oswald Paulig*, der Präsident des Bundes deutscher Konsumgenossenschaften (BdK).[13]

Obwohl die kleine Amberger Genossenschaft ebenso wie 40 weitere Regionalgenossenschaften nicht zur zentralen Co op AG gehörten, sei die Pleite, so Co op-Sprecher *Armin Peter*, „für die gesamte Gruppe sehr, sehr peinlich", da dies ein „Ausdruck eines schlimmen Versagens" sei.

Die Schuld wird vor allem dem langjährigen Geschäftsführer angelastet, der in seinem „Egoismus und Machtbewusstsein" die Zeichen des Umbruchs nicht erkannt hatte.

Großflächige Supermärkte und Discounter machten auch dem Handel in der bayerischen Provinz zu schaffen. Die „Glückauf-Geschäfte", die noch immer stark an ostdeutsche HO-Läden erinnerten und zudem oft teurer waren als die Konkurrenz, verloren viele Kunden. Die Amberger Genossenschaft wies für 1977 erstmals einen Verlust aus.

Bis Mitte der 1970er Jahre hatte die 1890 gegründet Konsumgenossenschaft keine ernsthaften Probleme. Nachdem sie zwei kleinere Genossenschaften aus der Umgebung übernommen hatte, war der Umsatz mit knapp 300 Beschäftigten auf rund 40 Millionen DM geklettert. Ein wenig Grundbesitz sorgte zusätzlich für einen ordentlichen Finanzpolster. Zudem schienen einige der gut 40 Läden mit fast monopolartigem Standorten auch für die Zukunft gute Geschäfte zu garantieren.

[13] Vgl. http:// www.spiegel.de/spiegel/print/d-13514004.html Der Spiegel, 18/ 1985 Sehr peinlich.

Die Pleite von Amberg ist ein Musterbeispiel für den Niedergang der einst florierenden Genossenschaftsbewegung. Die meisten der heutigen Coop-, Depot- und Plaza-Läden haben nur noch wenig gemein mit den ehemals demokratisch strukturierten Konsumläden im Stil der Amberger Genossenschaft. Sie sind inzwischen vielmehr Teil eines streng zentralistisch geführten Konzerns.[14]

Trotz der Umbenennung von „Konsum" in „co op" (1969) blieb an den Genossenschaftsgeschäften der Ruf hängen, sie seien „Arme-Leute-Läden". So gerieten in den 1970er Jahren viele Genossenschaften in Schwierigkeiten, doch zu einem Konkurs kam es nie. Bei Banken und Sparkassen waren deshalb selbst kränkelnde Unternehmen immer noch für einen Kredit gut. Das änderte sich nach dem Konkurs in Amberg. Der starken co op-Zentrale, die als Warenkontor sämtlicher Konsumgenossenschaften bei einer Pleite die Hauptlast zu tragen hat, war es recht.

Eine Genossenschaft, meinte co op-Sprecher *Armin Peter* damals, sei doch „kein Versicherungsschutz gegen Schlendrian". Deshalb könnte die Pleite in Amberg durchaus zum „Lehrstück für einige andere Genossenschaften" werden.

3.1.2 co op Schleswig-Holstein – Verkauf an Rewe

Die coop eG (bis Juni 2006 noch coop Schleswig-Holstein eG) mit Sitz in Kiel war die größte Konsumgenossenschaft im Norden Deutschlands. Die coop hatte rund 80.700 Mitglieder (Stand 31. Dezember 2016) und ist mit ihren mehr als 9.000 Mitarbeitern (darunter etwa 700 Auszubildende) der größte privatwirtschaftliche Arbeitgeber Schleswig-Holsteins. 1,277 Milliarden Euro Umsatz machten 2013 die coop zu Deutschlands größter Konsumgenossenschaft. Auf der Rangliste der deutschen Lebensmittelhandelsunternehmen stand sie bezüglich des Gesamtumsatzes auf Platz 17.

Die coop eG betrieb (Stand Ende 2013) 175 Verbrauchermärkte unter dem Markennamen „sk" und „sky-center" und elf SB-Warenhäuser unter dem Markennamen „sky-center" und „sky-XXL". Weiterhin wurden elf Plaza-Bau- und Gartencenter und sechs Restaurants, davon fünf unter dem Markennamen „Delikatessa Marina", betrieben. Zudem wurden die selbstständigen Einzelhändler der Marke „Topkauf„von der coop beliefert.[15]

[14] Vgl. Der Spiegel, 18/1985 a.a.O.
[15] Vgl. https://www.shz.de/16740921 ©2018

Damit war die coop eG (Stand 2013) in fünf Bundesländern mit 196 Standorten und 335.000 m² Verkaufsfläche vertreten. 131 Standorte mit 233.000 m² Verkaufsfläche befinden sich in Schleswig-Holstein, 46 Standorte mit 70.000 m² Verkaufsfläche in Mecklenburg-Vorpommern und die restlichen 19 Standorte mit 32.000 m² Verkaufsfläche verteilen sich auf die Bundesländer Hamburg, Niedersachsen und Brandenburg. Die Unternehmenszentrale sowie ein Regionallager befinden sich in Kiel, ein weiteres in Güstrow. Die Genossenschaft ist auch als Großhändler auf dem internationalen Markt tätig.

Mitglieder erhielten seit Jahren einen Dividendensatz, der regelmäßig deutlich über dem kapitalmarktüblichen Zinssatz gelegen hat. Ab 2005 wurde die Dividende auf vier Prozent gesenkt, vorher betrug sie mehrere Jahre sieben Prozent. Mitglieder erhielten Gutscheine, mit denen vorher festgelegte Produkte günstiger oder gratis erworben werden können. Dies entspricht zum Teil auch dem bekannten „Zwei zum Preis von einem"-Prinzip anderer Handelsketten.

Die coop Schleswig-Holstein eG war eine der wenigen Konsumgenossenschaften der Bundesrepublik Deutschland, die in den 1970er und 1980er Jahren eigenständig blieb und nicht mit der Frankfurter co op AG verschmolzen wurde.[16]

Inzwischen hat die Handelskette Rewe die co op Genossenschafts-Gruppe übernommen, das Bundeskartellamt hatte Anfang 2017 die Übernahme unter Auflagen freigegeben. Rewe und coop waren bereits seit fast zehn Jahren in einer Einkaufskooperation verbunden, über die coop bis zu 70 Prozent seiner Waren beschaffte.

Die Übernahme erfolgte in etwa so: Coop und Rewe gründeten eine gemeinsame Gesellschaft, in diese bringt die coop ihr ganzes operatives Geschäft ein. Coop erhält von Rewe eine erhebliche Kompensationssumme und sicherte auf diese Weise die Arbeitsplätze der bei der coop Beschäftigten. Die große Mehrheit der coop-Genossenschaftsvertreter von ca. 76.000 Mitgliedern hat für einen Einstieg von Rewe in ihre Genossenschaft gestimmt. Die Mitglieder behalten ihre Anteile und behalten ihre Privilegien: die Dividendenzahlung und Rabattvorteile beim Einkauf.

Auf der anderen Seite hat sich Rewe aber weitreichende Kontrollen über zukünftige Geschäfte gesichert und die Umwandlung bzw. Umfirmierung der ehemaligen sky-Märkte in Rewe-Märkte forciert.

[16] Vgl. ebenda.

Nach dem Verkauf an Rewe: Die ehemalige Coop-Genossenschaft selbst ist heute zuständig für einen größeren Immobilienfundus, sie ist Lizenzgeber für die Marke „Unser Norden“ und kümmert sich um die 80.000 Genossenschaftsmitglieder, die auch „Cooptimisten“ genannt werden. „Unsere Mitglieder werden weiter ihre Einkaufsvergünstigungen bekommen, auch wenn die Märkte Rewe heißen“, versicherte Coop-Geschäftsführer *Norman Boje*.

Auch der Sprecher von Verdi Nord, *Frank Schischefski*, ist wegen der anstehenden Umflaggung nicht beunruhigt. „Es kommt nicht darauf an, was an dem Ladenschild draufsteht, sondern wie es drinnen zugeht“, so seine Philosophie. Momentan deute alles darauf hin, dass der Einstieg von Rewe sich positiv bemerkbar macht. „Der Umsatz steigt, die Werbung kommt an und wir hören nur Gutes.“

Die Umflaggung der sky-Märkte war bereits beim Einstieg von Rewe 2016 festgelegt worden, sollte jedoch erst später erfolgen. Die coop konnte die Maßnahme also nicht verhindern, sondern höchstens verzögern. Derzeit werden laut *Boje* Konzepte erarbeitet, deren erste Schritte bereits ab Herbst 2016 umgesetzt werden sollen. Eine Schließung der sky-Märkte sei nicht beabsichtigt, die Mitarbeiter blieben weiterhin bei ded Supermärkten der Nord GmbH beschäftigt. Insgesamt haben mehr als 6.400 Menschen einen Job bei der sky-Betriebsgesellschaft in Schleswig-Holstein. Offenbar verspricht sich der Mehrheitseigentümer von der Umflaggung Synergieeffekte – etwa bei der Harmonisierung der IT-Systeme, in der Logistik und Werbung. Die Marke „Unser Norden“ bleibt laut *Boje* erhalten.[17]

3.1.3 Konsum Berlin und Umgebung eG

Die Entwicklung der „Konsumgenossenschaft Berlin und Umgebung“ (KGB) ist ein exemplarisches Beispiel dafür, wie eine der größten Konsumgenossenschaften der DDR durch die für die Genossenschaft neue Situation der Nachwendezeit in die Liquiditation ging und heute in veränderter Form mit kleinem Volumen weiter existiert.

1899 kam es zur Gründung der Konsumgenossenschaft Berlin und Umgebung eG (KGB). Die Genossenschaft bestand am Anfang aus vielen kleinen Konsumvereinen und erst ab 1902 bezeichnete sich die Konsumgenossenschaft als Zentrale.

[17] Vgl. https://www.shz.de/16740921.

Um 1908 hatte die Konsumgenossenschaft schon mehr als 10.000 Mitglieder, der Sitz der Genossenschaft war die Gemeinde Lichtenberg, der Umsatz betrug über eine Mio. Goldmark, umgerechnet auf heutigen Kurs ca. 5,17 Mio. Euro.[18]

Nach dem Ende des Ersten Weltkriegs erfolgte wie bauch ei anderen Konsumgenossenschaften eine stetige Aufwärtsentwicklung, einen eigenen landwirtschaftlichen Betrieb. Um 1930 waren ca. 200.000 Mitglieder in der Konsumgenossenschaft, das Gesamtguthaben der Genossenschaft betrug fünf Mio. Reichsmark, das sind umgerechnet auf heutigen Wert ca. 6,63 Euro x 5 Mio. = 33 Mio. Euro.[19] Der berüchtigte Befehl Nr. 176 der sowjetischen Militäradministration vom 18. Dezember 1945 ermöglichte die sofortige Wiedergründung bzw. die Fortführung der Konsumgenossenschaft, die nun „Verband Berliner Konsumgenossenschaften GmbH“ hieß.

Die Gründung der DDR und die besondere Rolle der Ost-Berliner Bezirke führte dazu, dass ab 1950 dem Konsum Berlin fast nur noch Einwohner aus den östlichen Stadtbezirken angehörten oder neu beitraten. Ab den 1950er Jahren wurden die Konsumgenossenschaften in die DDR-Planwirtschaft eingegliedert; ihre genossenschaftliche Eigenständigkeit war damit nur noch formal-juristisch.

Mit der vollständigen Preisangleichung zwischen den neuen Verkaufsstellen der Handelsorganisation (HO) und dem Konsum sowie dem langsamen Verschwinden von privaten Geschäften wurde die Mitgliedschaft im Konsum attraktiv. Die Mitglieder hatten einen einmaligen Genossenschaftsanteil von 50 Mark bei ihrer Aufnahme zu zahlen, erhielten aber am Ende eines jeden Jahres eine anteilige Umsatzvergütung, die für eine lange Zeit drei Prozent des Wertes der in den Konsum-Geschäften erworbenen Artikel betrug und mit Konsum-Marken abgerechnet wurde.[20]

Die Bestandsdaten des Konsum kurz nach der Wende im Jahre 1990: ca. 800 Verkaufsstellen (Tante Emma Läden), 66 sogenannte Kaufhallen und 11 Kaufhäuser und 76 Gaststätten. Der Genossenschaft gehörte das Hotel am Müggelsee im Südosten von Berlin, sie hatte 14.000 Mitarbeiter und einen Umsatz von ca. drei Milliarden DM.

[18] Vgl. https://www.konsum-berlin.de.
[19] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Konsumgenossenschaft_Berlin.
[20] Vgl. ebenda.

Ab 1990 trat der Konsum Berlin aus dem System staatlicher Planwirtschaft in die Wirtschafts- und Währungsunion ein, mit dramatischen Auswirkungen: Zulieferer konnten die benötigten Waren nicht mehr termingerecht bereitstellen, und der Umsatz brach ca. um die Hälfte ein, und dies bei gleichzeitig hohen Personal- und Sachkosten. Ein Expansionsversuch mittels den Kauf der West-Berliner Bolle-Lebensmittel-Einzelhandelskette um so die eigene Marktposition zu stärken, scheiterte.

1991 verschlechterten verschärfter Wettbewerb und fehlende Eigenmittel die Lage des Konsum erheblich; Betriebe, zahlreiche Verkaufsstellen, Gaststätten mussten aufgegeben werden, und ca. 7.000 Mitarbeiter wurden entlassen. Für den Konsum Berlin war die Zeit als Handelsgenossenschaft vorbei und durch Beschluss des Vorstands konzentrierte sich die Genossenschaft nun auf die Bewirtschaftung der vorhandenen Immobilien, auf Projektentwicklung und Bauträger-Tätigkeiten.

Im Jahr 2002 wurde bekannt, dass im Geschäftsjahr 2001 nach sieben Jahren erstmals aus dem Immobiliengeschäft ein operativer Verlust in Höhe von 4,6 Millionen DM entstanden war. Ein Gutachten aus dem Jahr 2003 zeigte, dass bereits in den Vorjahren auftretende Liquiditätslücken nur durch die Einwerbung neuer Mitgliederanteile gefüllt werden konnten.

Nach außen drang von diesen Problemen zunächst wenig, weil die Mitgliederguthaben mit Dividenden von sechs Prozent ausgewiesen wurden, zum hundertjährigen Jubiläum des KGB gar ein Bonus-Prozent zusätzlich. Ein Mindestanteil betrug 50 Mark, bis zu 500 Anteile konnten erworben werden. In den Jahren bis 2001 wurden jährlich teilweise zweistellige Millionenbeträge an Mitgliederguthaben eingeworben, bei den sechsprozentigen Dividenden schien das für viele Mitglieder eine lukrative Geldanlage. Das Limit für Geschäftsguthaben wurde bei der Einführung des Euro verdoppelt, es konnten nun also 25.000 Euro gezeichnet werden. Vielen „Zeichnern“ war nicht klar, dass dies keine einlagengeschützte Kapitalanlage ist, sondern haftendes Eigenkapital der Genossenschaft, also unternehmerisches Risikokapital.[21]

Im Oktober 2003 musste die Konsumgenossenschaft Berlin Insolvenz anmelden. Im März 2004 wurde das Insolvenzverfahren eröffnet, was zu einer vorübergehenden Auflösung des Unternehmens führte. Während des Insolvenzverfahrens mussten Teile des Immobi-

[21] Vgl. ebenda.

lienvermögens veräußert und die Einlagen der Mitglieder in Höhe von 57 Millionen Euro vollständig mit den Verlusten verrechnet werden. Das Amtsgericht Charlottenburg eröffnete zum 1. März 2004 das Insolvenzverfahren. Zu diesem Zeitpunkt gab es ca. 190.000 Mitglieder der Konsumgenossenschaft.

Die FAZ brachte es auf den Punkt: „Das Einkaufsparadies für die kleinen Leute hat nicht überlebt. Bis auf einige Einrichtungen ohne große Bedeutung verschwindet nun auch in Ostdeutschland eine der größten Konsumgenossenschaften, aber nicht etwa sang- und klanglos sondern mit großem Getöse in einem Skandal. Nachdem die West coop schon in den 80er Jahren durch Missmanagement und Veruntreuung gescheitert ist, hat es nun auch die Ostberliner Konsumgenossenschaft erwischt, zuletzt geführt als Immobiliengesellschaft, ist sie pleite.

Eine Besonderheit der bisherigen Geschäftspolitik: an die Mitglieder der Genossenschaft wurden seit 1996 jährliche Dividenden von 6% ausgeschüttet.“[22]

Das Insolvenzverfahren wurde 2007 beendet. Durch den Insolvenzplan wurden alle Geschäftsanteile der ca. 300.000 Mitglieder in Höhe von 56,9 Mio €. gegen die Verbindlichkeiten von 96,8 Mio. € verrechnet. Die Mitglieder verloren ihre Einlagen. Nur auf dieser Grundlage waren die Gläubigerbanken bereit auf einen Teil ihrer Forderungen zu verzichten. Das zuständige Amtsgericht Charlottenburg genehmigte damit die Fortsetzung der Konsumgenossenschaft, die bis etwa 2012 finanziell saniert werden sollte. Die vollständige Abwicklung der Genossenschaft konnte so und durch neue Verträge mit den Banken verhindert werden.[23] Es kam zu keinem Strafverfahren nach über zehn Jahren Ermittlungen (RBB Fernsehen vom 12.12. 2012). Seit 2003 ermittelte die Staatsanwaltschaft gegen den Konsum, 180.000 Mitglieder hatten ihre Einlagen verloren. Der vermutete Betrug konnte nicht schlüssig nachgewiesen werden und die möglichen Straftaten sind inzwischen verjährt.

Heute existiert der Konsum auf kleinem Niveau weiter, der Konsum Berlin verwaltet den eigenen Bestand – das sind 20 Immobilienstandorte, Mieter sind zum großen Teil Rewe-Märkte.[24]

[22] Vgl. FAZ vom 04.04.2004: Fatale Immobiliengeschäfte in Berlin..
[23] Vgl. Tagesspiegel vom 30.12.2017.
[24] Vgl. ebenda.

3.2 Probleme der Konsumgenossenschaften der DDR nach der Wende

- Die Konsumgenossenschaften in der DDR wurden mit der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion einem harten Wettbewerb ausgesetzt, auf den sie nicht vorbereitet waren. Die „Verkaufsstellen" waren im Vergleich zum Westen unattraktiv und klein, das DDR-Handelsnetz war, wegen der alten Verpflichtung, in jedem Ort vertreten zu sein, zersplittert.
- Es wurden im Vergleich zu den „Westverhältnissen" zu viele Mitarbeiter beschäftigt, im Durchschnitt gab es pro Laden sieben Mitarbeiter. Das war dreimal so viel wie in den alten Bundesländern. Die Konsumgenossenschaften konnten ihre Mitarbeiter nicht mehr bezahlen, der Personalbestand wurde in zwei Jahren auf ein Viertel der ehemaligen Belegschaft reduziert.
- Trotz berechtigter Ansprüche des Konsums hatte die Treuhandanstalt mit der Vermarktung der Großhandels-Betriebe begonnen, und folglich wurden unrentable Filialen wurden geschlossen. Die Pläne des Verbandes VdK und der Bezirksverbände, gemeinsam mit den westdeutschen Konsumgenossenschaften einen neuen Großhandel für das gesamte Gebiet der ehemaligen DDR aufzubauen, scheiterten
- Viele DDR-Warenbestände mussten abgeschrieben werden, weil sie keine Käufer mehr fanden. Andere Bestände waren zu hoch bewertet, so dass in den Folgejahren durch die fehlende Erfahrung mit marktwirtschaftlichen Bilanzen Verluste entstanden
- Hinzu kam die rückläufige Mitgliederzahl der ostdeutschen Konsumgenossenschaften: 1989 gab es noch 4,6 Millionen Mitglieder, 1991 noch 4,4 Millionen, bereits zwei Jahre später hatte sich die Zahl halbiert. Ursachen waren der Abbau der Mitgliederbeteiligung und die Verärgerung der Kunden über das Schließen von Filialen. Mitarbeiter kündigten ihre Mitgliedschaft, wenn sie entlassen wurden. Entscheidend war auch die Angst, im Falle eines Konkurses mit weiteren Mitteln für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft einstehen zu müssen, weil in einigen Satzungen eine Nachschusspflicht enthalten war.
- Ein Übriges tat die Berichterstattung über Konkurse von Konsumgenossenschaften, die Skandalisierung sowohl bei der Insolvenz der co op AG Frankfurt als auch beim Konsum Berlin führten auch bei „gesunden" Unternehmen zu Austrittswellen.

Die überwiegende Anzahl von Konkursen bei Ost-Konsumgenossenschaften lässt sich auf Zahlungsunfähigkeit zurückführen. Zentrale Probleme waren in der Übergangszeit:

- Zurückhaltung der Lieferanten in der Gewährung längerfristiger Zahlungsziele (Risikovermeidung). Die Konsumgenossenschaften waren als Geschäftspartner weitgehend unbekannt.
- Zurückhaltung bei den Geschäftsbanken bei der Kreditvergabe an Konsumgenossenschaften.
- Ungeklärte Eigentumsverhältnisse an Grund und Boden. Es gab das Gebäudeeigentum ohne Grund und Boden – eine neue rechtliche Grundlage wurde erst 1994 geschaffen.
- Überschätzung der Vermögenswerte bei den Konsumgenossenschaften.
- Keine öffentlichen Bürgschaften für Konsumgenossenschaften.[25]

4. Situation in der Schweiz

Im Gegensatz zu fast allen anderen europäischen Ländern gab und gibt es in der Schweiz zwei große traditionelle Konsumgenossenschaften, die miteinander konkurrieren. Aber beide Genossenschaften „Migros“ und „Coop“ sind erfolgreiche Genossenschaften. Die „Migros“ wurde 1926 von *Gottlieb Duttweiler* gegründet und um 1941 von der Familie Duttweiler als Genossenschaft ihrer Kundschaft vermacht.

In den Anfangsjahren gab es – wie in Deutschland bei den ersten Konsumvereinen – erheblichen Widerstand gegen die Migros, politische Parteien und die mittelständischen Lebensmittelhändler warnten vor dem Ruin des Mittelstandes. Migros ist zur Zeit das größte Detailhandelsunternehmen in der Schweiz in der Rechtsform der Genossenschaft mit Sitz in Zürich mit ca. 103.000 Mitarbeitern.

Die Migros ist heute schon aufgrund der Größe ein Konglomerat verschiedener Genossenschaften und Stiftungen. Dieser Konzern wird nach außen durch den Migros Genossenschaftsbund (MGB) vertreten. Er ist nach Schweizer Recht eine Genossenschaft, die sich als „Genossenschaftsverband“ qualifiziert hat. Dieser Genossenschaftsbund wurde bereits 1941 von den regionalen Genossenschaften gebildet. Zehn Genossenschaften sind alleinige Eigentümer des MGB, sie besitzen die Anteilscheine. Die Genossenschaften sind auch in ihrem Kerngeschäft, dem Detailhandel, autonom, sie erstellen eigenständige Jah-

[25] Vgl. *Laschewski, L.* (1998): Konsum im Wandel: Wege und Perspektiven ostdeutscher Konsumgenossenschaften, Berlin, S. 48.

resabschlüsse. Die Delegiertenversammlung des MGB ist das oberste Organ und bildet das Parlament der Migros.[26]

Einige weitere Besonderheiten, die vielleicht in ihrer Gesamtheit mit zum Erfolg der Migros geführt haben:[27]

- Migros Zeitschrift – ursprünglicher Namen „Brückenbauer", jetzt „Migros Magazin" – ist die auflagenstärkste Zeitschrift in der Schweiz.
- Migros-Klubschulen: Weiterbildung zu günstigen Konditionen, erfolgreiche Institution in der Weiterbildung.
- Seit 1963 gibt es das Gottlieb Duttweiler Institut als innovative Denkfabrik.
- Die Migros ist durch viele weitere finanzielle Investments im Bereich Lebensmittel Food- und Non-Food-Bereich, Reisebüro, Hotels, Online-Handel, eigene Fabrikationsstellen, Banken usw. fast allumfassend für den Wettbewerb bestens aufgestellt, was sich auch in den Jahresergebnissen zeigt.
- Motive und Vorteile bei einer Mitgliedschaft (Anteilsschein, Stimmrecht, Migros-Magazin und Vergünstigungen bei Kulturveranstaltungen).

Heute gehört die Migros, die als Ur-Schweizer Unternehmen wahrgenommen werden will, mit einer Umsatzgröße von 25 Milliarden Franken zu den 20 größten Handelsunternehmen in Europa und ist relativ wenig im Ausland, z.B. noch in der Türkei und in Frankreich, engagiert.

Die Migros hat sehr früh umweltbezogene Daten in ihre Jahresabschlüsse mit einbezogen. So sind im Geschäftsbericht von 2016 neben den üblichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Ertrag, Gewinn und Umsatz auch Zahlen enthalten zu:

- Aufwendungen für Kultur,
- Festsetzung Gesundheitslabels,
- Angaben zu Treibhausgasemissionen,
- Angaben zum Energieverbrauch usw.

Nochmals die Vorteile der Mitgliedschaft bei der Migros:

[26] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Migros.

[27] Vgl. *Speiser, M.* am 18.03. 2013 im Handelsblatt: Die Mühen der Migros im Ausland.

Die Migros-Cumulus-Karte für Mitglieder kann an der Migros-Kasse eingelesen werden. C-Bons können beim nächsten Besuch als Zahlungsmittel verwendet oder dem Konto gut geschrieben werden.

Die besondere Situation in der „genossenschaftsaffinen" Schweiz besteht darin, dass es noch eine zweite, bisher kleinere aber auch erfolgreiche Konsumgenossenschaft gibt, die Coop Schweiz, die auf eine über 15 jährige Geschichte zurückblicken kann. Die Coop Genossenschaft hat ca. 2,5 Mio. Mitglieder und ca. 85.000 Mitarbeiter. Unter ihrem Eigennamen betreibt die Coop Schweiz Supermärkte, Warenhäuser Restaurants, Apotheken, Tankstellen und Online Shops (coop@home).[28]

Der Umsatz der Coop Gruppe lag 2017 bei 29,2 Mrd. Franken, der Detailhandel entwickelte sich wenig, aber die Online-Verkäufe und der Großhandel hatten hohe Umsatzerfolge. 2016 hatte die Coop Gruppe die Migros beim Umsatz erstmals überholt. Auch bei der Coop finden sich im Geschäftsbericht neben den üblichen betriebswirtschaftlichen Kennziffern auch Daten über die sozialen und ökologischen Aktivitäten. Vielleicht ist die dauernde Konkurrenz zwischen den beiden Genossenschaftsgiganten eine gute Situation für den Wettbewerb in vergleichbaren Geschäftsbereichen.[29]

Die Mitgliedschaft bei der Coop bringt ähnliche Vorteile wie bei der Migros:

- Coop-Zeitung,
- Card der Coop,
- Supercard Punkte sammeln,
- Prämien bargeldlos bezahlen,
- Hallo family club,
- Mitgliedschaft im Weinclub Supercard plus,
- als Gratiscreditcard Worlds Mastercard.

Natürlich gibt es auch in der Schweiz Kritik an den Geschäftspraktiken der beiden „Großgenossenschaften", so wurden 2012 unverlangt die Coop-Zeitungen an 130.000 Haushalte verschickt. Wenn man bei dem Probeabo nicht widersprach, wurde man bei der Coop automatisch Mitglied.

[28] Vgl. http://www.coop.ch/de/ueber-uns/unternehmen/wer-wir-sind/unsere-geschichte.html.

[29] Vgl. Neue Zürcher Zeitung vom 05.01. 2018.

Auch die Preisgestaltung der beiden Genossenschaften – die Schweiz gilt allgemein als „Hochpreisland" – wird immer wieder kritisiert. Aufgrund der besonderen geografischen Situation in der Schweiz gibt es einen massiven grenznahen Einkaufstourismus im „grenznahen" Ausland, der den beiden Genossenschaften schon Probleme bereitet.

Robert Purtschert zu den Großgenossenschaften in der Schweiz: „Um die Leistungsfähigkeit des Modells beurteilen zu können, ist es nicht zielführend, von der Genossenschaft schlechthin zu sprechen. Ein Konzern wie Migros und eine Kleinstgenossenschaft für einen Dorfladen sind nicht vergleichbar." Und an anderer Stelle unterscheidet er vier Genossenschaftstypen, die „sogenannten Genossenschafts-Cluster", die als Häufung von Genossenschaften mit ähnlichen Ausprägungen zu verstehen sind:

- Marktnahe „Großgenossenschaften" wie Coop, Migros, die Mobiliar-Versicherung oder die Raiffeisenkassen;
- echte Selbsthilfegenossenschaften, wie sie die Schweizer Lunch-Check darstellt oder wie man sie in der Landwirtschaft findet;
- sozialpolitische Genossenschaften z.B. für die Führung eines Dorfladens;
- öffentliche Zweckgenossenschaften wie gemeinsame Abfallentsorgung oder Wasserversorgung.[30]

Interessanterweise sind weitere „Großgenossenschaften" wie Migros und Coop in der Schweiz nicht entstanden. Die erschwerte Kapitalbeschaffung und die komplizierten demokratischen Strukturen scheinen gegen das Genossenschaftsmodell im Großformat zu sprechen.

Purtschert meint an anderer Stelle über die Besonderheiten: „Obwohl in den Großgenossenschaften das Demokratie-Element nicht mehr ausgeprägt ist (oder besser: sein kann), ist doch noch ein genossenschaftlicher „Geist" vorhanden; dieser manifestiert sich beispielsweise darin, dass die Unternehmen nicht nur die Gewinne im Auge haben, sondern auch andere, auf das Gemeinwohl ausgerichtete Ziele verfolgen. Bei Migros zum Beispiel ist es das Kulturprozent oder der Verzicht auf den Verkauf von Spirituosen, bei Coop das vielfältige Nachhaltigkeitsengagement in der Ökologie und im sozialen Bereich, etwa mit den Natura- und Öko-Linien."[31]

[30] *Purschert, R.; Purschert, T.:* Genossenschaft – eine unverwüstliche Unternehmensform, in: Neue Zürcher Zeitung vom 21.05.2013.

[31] Ebenda.

Zum Verhältnis Aktiengesellschaft und Genossenschaft führt *Purtschert* aus: „Die Genossenschaft ist der Aktiengesellschaft dort unterlegen ist, wo es darum geht, ein ganz normales Geschäft zu führen. Die demokratischen Strukturen und die Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Kapital zur Finanzierung eines starken Wachstums sprechen gegen die Genossenschaft. Die über Jahrzehnte gewachsenen Großgenossenschaften als „Kinder der Geschichte" sind davon ausgenommen; diese sind in der Schweiz auch sehr gut geführt. Sobald jedoch ein partizipatives Element in den Vordergrund tritt, sind genossenschaftliche Strukturen sinnvoll."[32]

Es wäre eine interessante weiterführende Aufgabe, mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen die beiden Großgenossenschaften aus der Schweiz, Migros und Coop, und die genossenschaftlichen Marktführer im Lebensmittelbereich in Deutschland, Rewe und Edeka, zu vergleichen, auch um eine genossenschaftliche Kernsubstanz herauszuarbeiten.

5. Zusammenfassung

Wie oben ausgeführt, hat den meisten Konsumgenossenschaften die Organisation in Verbundstrukturen oder in Zusammenschlüssen bzw. der Rechtsformwechsel in einem extrem wettbewerbsorientierten „food market" nicht viel genützt. Die beiden erfolgreichen Großgenossenschaften im Konsumbereich in der Schweiz sind eher die Ausnahme.

Die aktuelle Situation im „food and nonfood"-Bereich ist u.a. gekennzeichnet:

1. Durch steigende Verbraucheransprüche und veränderte Essgewohnheiten.
   Das Konsumverhalten wird geprägt durch den gesellschaftlichen Wandel. Deshalb müssen sich Lebensmittel dem Verbraucher anpassen. Über 80 Millionen preisbewusste Einwohner mit immer höheren Ansprüchen machen Deutschland zu einem der am härtesten umkämpften Lebensmittelmärkte weltweit.

   So entsteht neben einem intensiven Qualitäts- und Preiswettbewerb zunehmend auch ein „Emotionswettbewerb" um das Vertrauen der Kunden. Für die Ernährungsindustrie sind Zuverlässigkeit und Kundenorientierung erfolgsentscheidend, denn die Verbraucher kaufen nur, was ihren Ansprüchen genügt.

[32] Ebenda

2. Immer noch sehr starke Konkurrenz über den Preis, aber es gibt Veränderungen beim Konsumentenverhalten.
   Die Bedeutung der Qualität als Einkaufskriterium gegenüber dem Preis nimmt seit Jahren zu. Der Anteil der Konsumenten, die vermehrt bewusst konsumieren und auf eine nachhaltige und gesunde Ernährung Wert legen, ist auf 27 Prozent angestiegen. Die Nachfrage nach Lebensmittel unterliegt einem ständigen Wertewandel, der von gesellschaftlichen Entwicklungen geprägt wird.[33]
3. Durch noch stärkere Konkurrenz, und ein sich weiter konzentrierender Lebensmittelhandel.
   Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel sind aktuell noch fünf Namen relevant: Edeka, Rewe, die Schwarz-Gruppe, zu der Kaufland und Lidl gehören, Aldi und die Metro-Gruppe. Seit Jahren teilt diese Gruppierung fast 90 Prozent des Geschäfts unter sich auf. Branchenprimus ist dabei die Edeka-Gruppe. Die Konzentration führt dazu, dass diese wenigen mächtigen Ketten ihre Bedingungen den Lieferanten oktroyierten können. Den Lieferanten bleibt oft keine andere Wahl, als die Konditionen zu akzeptieren.

Diese Konzentration findet sich auch auf anderen europäischen Märkten, etwa in Frankreich, den Niederlanden oder in Großbritannien. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel gilt als der härteste Markt. Ein wesentlicher Grund dafür ist die große Macht der „Discounter". Sie sparen an der Einrichtung und setzen mehr eigene Marken ein, die sie billiger verkaufen können. Auch läuft der Wettbewerb im deutschen Lebensmittelgeschäft fast ausschließlich über den Preis.[34]

[33] Vgl. gemeinsame Studie von BVE und GfK Consumer's Choice' 15.

[34] Vgl. *Franziska Humbert* beobachtet den Markt für die Nichtregierungsorganisation Oxfam.

Co-operative and the State: Evolution of the Legal Framework in Japan

Akira Kurimoto

1. Introduction

The Industrial Co-operative Act of 1900 was enacted by the strong initiatives of the State influenced by the German law based on the Raiffeisen and Schulze model. It has paternalistic elements reflecting the top-down enactment initiated by bureaucrats, but it had not provided for the direct injection of share capital and management by the state as in the case of the Indian Co-operative Credit Societies Act of 1904. It was the all-embracing law to regulate co-op's businesses of credit, marketing, supply, and production.

The state had the vital role in promoting and regulating co-operatives. The agricultural co-ops had made steady growth under the strong government promotion and developed the multi-purpose type covering credit, marketing, supply and production (later replaced by services) although their board had been dominated by the landlords. The consumer co-ops, however, had started following the Rochdale model. During World War II the agricultural sector was reorganized to the parastatal bodies, while the consumer sector was deprived of trading opportunities and left-wing co-ops were even oppressed.

The Japanese surrender had opened a new way to the co-operative legislation; a separate legislation was made under the American Occupation (1945-1951). This process was heavily influenced by the so-called New Dealers who were seeking economic democracy. The Anti-Monopoly Act was enacted in 1947 in which co-operatives were exempted from its application. The agrarian reform was introduced in 1946, while the Agricultural Co-op Act was enacted in 1947. The serious shortage of food resulted in the mushrooming of "food buying clubs", but most of them collapsed due to the improved supply when the Consumer Co-op Act was enacted in 1948. In this period, the co-operative legislation was separately enacted to serve the specific needs of the co-ops; the Fishery Co-op Act of 1948 for fishermen, the Small & Minor Enterprises Co-op Act of 1949 for SMEs, and the Labor Bank Act of 1953 for workers welfare etc.

The agricultural sector has been strongly involved by the state as the major player for implementing agricultural policies through various legal/administrative measures and subsidies/loans such as price maintenance scheme, selective expansion/reduction of production, staple food control system, merger promotion policy, financial stabilization scheme etc. Such commitments to the state policies have resulted in the triple natures as state agent, pressure group, and co-op per se. The close links with the ruling party have fortified such tendency. Co-ops have even expanded their multi-purpose character including insurance, health and social care, travel, culture and so on. But they are facing the challenges caused by deregulation and liberalization.

The consumer sector took quite the different path since it had faced the strong anti-co-op campaigns by small merchants who had regarded co-ops as competitors. The impeding legal framework including prohibition of non-member transaction, restricting operation areas within each province and non-authorization of banking business has resulted in the self-reliance and adherence to membership. Co-ops have been exempted from Large Scale Retail Store Act but regulated by the corresponding ministry notices. The only benefit they could enjoy was the lower tax rate applied to all types of co-ops. They made a similar development of single purpose co-ops (retail, health, insurance and housing) while they are now involved in social services. They are now facing the challenges caused by deregulation and competition.

The workers co-ops emerged in the post-industrial age. They are being created as the employee buyouts, spin-off or by unemployed. There are also senior citizens co-ops as hybrid co-ops. But the lack of legal provisions has imposed them to borrow other legal forms and given the impediment for further expansion of this emerging sector.

2. Industrial Co-operative Act of 1900

The Industrial Co-operative Act of 1900 was enacted by the strong initiatives of the state influenced by the German Law based on the Raiffeisen and Schulze model, although the indigenous mutual associations had already existed as the co-operative precursors in the Edo era and the first consumer co-ops were formed in Tokyo and Osaka in 1879 following the Rochdale model. The German legal advisors to the government such as Mr. Paul Mayet and Mr. Udo Eggert suggested creating Raiffeisen-style co-ops. The reason was that Japan had built its legal system following the Prussian legislation based on the imperial sovereignty. In 1891, Mr. Yajiro Shinagawa, later Interior Minister,

and Mr. Tosuke Hirata, later Legislation Bureau officer, who both visited Germany to study the law, submitted the draft of the Credit Society Act, but in vain. They continued the efforts and the government prompted enactment of the Industrial Co-operative Act in 1900.

Therefore, the Act had paternalistic elements reflecting the top-down approach initiated by bureaucrats. The co-ops had been placed under the control of the government; the governor could give permission to the establishment of co-ops, could order reports at any time, make inspections, reverse the resolutions of general assemblies, and could order the reelection of office bearers, to suspend or dissolve them. Therefore, the Act had many aspects in common with the Indian Co-operative Credit Societies Act of 1904 although it had not provided for the direct injection of share capital and management by the state. The Act was an all-embracing law governing credit, marketing, supply and production (later replaced by services) co-ops. It mainly targeted to serve agricultural co-ops in the rural area but also covered credit and consumer co-ops in the urban area.

3. Evolution of Co-operatives until World War II (1900-1945)

The state had the vital role in promoting and regulating co-operatives. The rural industrial co-ops had been set up in all villages around the 1920s and covered all farmers in the 1930s. Organizationally they had taken over the character of villages, which had been based on both the territorial and vocational homogeneity of farmers, resulting in an almost compulsory membership. The Ministry gave direct assistance by promoting the creation of federations and the foundation of the Central Industrial Co-op Bank as a semi-governmental institution. Industrial co-ops took the merchants' share in rice marketing when the government intensified its control of distribution and price of rice by the Agricultural Warehouse Act of 1917 and the Rice Control Act of 1933. Likewise, their share in supplying fertilizer was enlarged at the expense of merchants by the Ministry's Ordinance for Improving Fertilizer Distribution of 1930 favoring co-operative channels. To save farmers from bankruptcy under the rural recession by providing low-interest borrowed money to replace the high interest usury, the government money was loaned through Central Industrial Co-op Bank and primary co-ops according to the criteria set by the Ministry. Thus, industrial co-ops were integrated in the government system for implementing the agricultural policy while they had the capacity to lead farmers by organizing almost all of the latter. At the same time, their

government-assisted growth had induced anti-co-op campaigns by rural merchants engaged in rural economy around the 1930s. In this period, they developed the prototype of multi-purpose co-ops covering four functions, credit, marketing, supply, and service. Their credit business absorbed farmers savings generated by the sales of produce, which could provide security against debts to co-ops. In terms of leadership, they were largely dominated by landlords and rich farmers.

The other root of agricultural co-ops was farmers' associations organized under the Farmers Associations Act of 1899. They were established in all villages to channel government subsidies for promoting modern technologies and for the introduction of facilities aiming at the increased food production and self-sufficiency when Japan was shifting to a rice importing country. From the beginning on, they were not spontaneous farmers' associations but parastatal organs to implement the agricultural policy as a detachment of the Ministry.

In the consumer sector, several attempts were made to set up cooperative stores by trade unions in the 19th century, but they were short-lived due to political oppression. At the turn of the century, some consumer co-ops were organized by middle-class civil servants and teachers, while workplace co-ops were established by the benevolent owners of factories and mines. In the inter-war period of the 1920's, called 'Taisho democracy', new consumer co-ops were created in Tokyo, Kyoto, Osaka and Kobe by Christian leaders such as Dr. Toyohiko Kagawa and some enlightened business leaders. They became the mainstream in the prewar days. The emerging labor movement created left-wing co-ops closely associated with trade unions and political parties but many of them had been under the constant containment by the government.

During World War II, the agricultural sector was reorganized to the state body to strengthen the control of farmers aiming at increasing food production under the deteriorating food supply. The rural industrial co-ops, farmers associations and other agriculturist organizations (livestock, sericulture and tea grower's co-ops) were integrated by the Agricultural Associations Act of 1943. They became a part of the wartime mobilization mechanism for controlling farmers with compulsory membership, losing the remnant co-operative element. On the other hand, the consumer sector was deprived of opportunities for trading basic food items such as rice by the Staple Food Control Act of 1942. The air raids on major cities had destroyed co-op facilities and driven them at the brink of the collapse.

4. Separate Legislation under the American Occupation (1945-1951)

The end of World War II had opened a new way to the co-operative legislation; separate legislation was made under the American Occupation. This period spanned from the Japanese surrender in 1945 to the recovery of independence in 1951. In this period, the US military administration, called General Head Quarters of the Occupation Army (GHQ), ruled Japan aiming at demilitarizing Japan and transforming it to the democratic state in accordance with the Potsdam Declaration of 1945. In the political arena, it helped Japan to enact the Constitution based on the principles of people's sovereignty, pacifism, and basic human rights. The Japanese army was dissolved while the bureaucracy remained untouched. In the economic arena, it introduced key democratizing measures, legitimating trade unions by the Trade Union Act of 1945, implementing the agrarian reform by the Land Reform Act of 1946 and dismantling *Zaibatsu* by the Anti-Monopoly Act of 1947. In the social arena, the revised Civil Code of 1947 gave equal rights to women while family register and family-based system in taxation and social policy were retained.

The process of co-operative legislation was a part of such overall transformation and heavily influenced by so-called New Dealers who were seeking economic democracy. The Anti-Monopoly Act (Article 24) exempted conducts of certain co-operatives from its application except for the restrictive trade practices, following the example of the Capper-Volsted Act of 1922. Such co-ops were established based on the legal provisions and had to meet four requirements:

a) aiming at mutual benefits among small producers or consumers,

b) voluntary and open membership,

c) equal voting rights for each member, and

d) limited compensation when distributing surplus.

Thus, the Anti-Monopoly Act defined the criteria for the Ideal-type of co-operatives to be applied to all kinds of co-ops.

The Agricultural Co-operative Act was enacted in 1947 after the agrarian reform was introduced. As early as in December 1945, General MacArthur of the GHQ issued a Directive for Farmers Liberation to democratize rural economy by liberating farmers from landlord's exploitation and government controls which had brought the poverty-stricken villages to be attributable to Japan's militarism and expansio-

nism. The former objective was achieved by the land reform while the GHQ intended to realize the latter by dissolving the Agricultural Associations and establish the agricultural co-ops anew based on democratic principles. The Act was redrafted several times due to differing opinions between the GHQ and the Ministry of Agriculture and Forestry (MAF)[1]; the former insisted to separate the credit business from other businesses while the latter persisted to maintain the multi-purpose model. Finally, the GHQ made concession and the Act was enacted. In the process of transformation between 1947 and 1948 the MAF took measures called comprehensive succession; the properties, the offices, the boards and employees of the Agricultural Associations were taken over by multi-purpose agricultural co-ops. Thus, the agricultural co-ops had inherited the basic character of industrial co-ops as state agencies. This process resulted in farmers lacking the awareness that they spontaneously set up their co-ops; for many of them the signboard was changed to co-ops overnight. What is more, the MAF continued to authorize only one multi-purpose co-op in one area on the ground that the competition among many co-ops could weaken their financial basis. This measure had led to a territorial monopoly, depriving farmers from the choice. In 1948, the national federations for guidance, marketing and supply co-ops were formed while the Central Union of Agricultural Co-ops (CUAC) was set up as the soul apex organization designated by the government in 1954.

The Consumer Co-operative Act was enacted in 1948 when the improved food supply resulted in the collapse of so-called "food buying clubs" organized in the neighborhoods or workplaces to cope with the serious shortage of food just after the war. They had mushroomed culminating in more than 6,500 co-ops in 1947, out of which only one sixth could survive until 1950. The Co-operative League of Japan (CLJ) has made the strenuous campaign to enact a new law for consumer co-ops to facilitate the business opportunities of rationing and wholesaling which had been severely limited to authorized enterprises under the controlled economy, consulting with the GHQ and all political parties. Dr. Grashdanchev of the GHQ had given positive advises when the CLJ was drafting the law, while 3 ruling parties proposed their own drafts. Finally, the Act drafted by the Ministry of Health and Welfare (MHW)[2] was adopted at the Diet on July 5th, 1948 when a clause prohibiting the transaction with non-members was introduced by a conservative party backed by the small chemists. The CLJ was disappointed by this Act,

[1] MAF was later changed to the Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (MAFF) to cover the first industry co-ops.

[2] MHW was later changed to the Ministry of Health, Labor and Welfare (MHLW).

which had many impediments to the co-operative development, and immediately started campaigning for the amendment. The Act abolished the Industrial Co-operative Act and prompted the reorganization of consumer co-ops. The Japanese Consumers' Co-operative Union (JCCU) was set up to succeed CLJ in 1951.

In this period, other co-operative laws were separately enacted to serve specific needs of the co-ops; the Fishery Co-op Act of 1948 for the fishermen/marine product industry, the Small & Medium Enterprises Co-op Act of 1949 for SMEs, the Shinkin Bank Act of 1951 for urban businesses and the Labor Bank Act of 1953 for workers. Such separate legislation has given great impacts to the co-operative evolution; it led co-ops to take quite different paths, which made it difficult to conduct joint actions and formulate a common strategy. The separation of regulatory bodies has contributed to such tendencies, often spurred by the sectionalism of the ministries.[3] The other problem was the legal vacuum for the newly created co-ops including worker co-ops, hybrid co-ops etc.

5. Evolution in the Agricultural Co-operative Sector

The agricultural co-operative sector has been strongly supported by the state as the major player for implementing national agricultural policies through various legal/administrative measures and subsidies/loans. These policies were ranging from the macro policies such as the price maintenance scheme for farm products, the selective expansion/reduction of production, the staple food control system for price and distribution, the financial stabilization scheme, and the structural reform of farmland to the micro policies such as modernization of farm facilities. The co-ops have been designated as the sole agent to implement the promotion measures by the Agriculture Basic Act of 1961. They have also acted as subcontractors to channel the public money to farmers, which in turn contributed to enhancing their position in the market. For instance, under the staple food control system they could establish a monopolistic status in collecting and distributing rice/wheat while they supplied farmers with machinery and facilities using subsidies for farm modernization. There also existed measures with direct impacts on co-ops, i.e. laws for rehabilitating ailing co-ops, or promoting mergers among co-ops. Thus, they have been 'institutionally' supported and ensured to use the promotion measures and subsidies.

[3] Ministry of Finance (MOF) regulates Sinkin and labor banks while the Ministry of International Trade and Industry (MITI), later Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) regulates SME co-ops.

The feature of the state agency is more apparent in the credit business. The MAFF developed two kinds of "institutional credit systems" since the middle of the 1950s. One was the credit of the Agricultural Finance Corporation which gave long-term public loans to farmers at a low interest rate while the whole procedures in contacting the debtors were entrusted to the agricultural co-ops. The other credit was for the Modernization of Agriculture, which was the co-op's low-interest loan with a part of the interest being subsidized by the government, which determined the terms of every loan leaving the co-ops only to handle clerical works. This meant they were deprived of the autonomy in making use of their own funds. As the dealings with government funds increased, the co-ops began giving priority to such business and became inactive in expanding their own loan business. In other words, they have intensified their posture as the government's subcontractor.

Such commitment with state policies has given another dimension to the co-ops as one of the strongest pressure groups. As the farmer's income has been largely dependent on the agricultural policies, they have been very active to pressure the government to raise the controlled prices for rice and milk, reform the taxation system and stop the liberalization of agricultural imports. To attain such objectives, they organized the nationwide campaigns, often mobilizing thousands of farmers. In the elections, they sponsored MPs who could promote their interests in the Diet and pressure the government. This relationship fortified their close link with the ruling LDP and the MAFF; they provided farmers' votes through their political wing while receiving the benefits through mobilizing the agricultural lobbyist-politicians.

Thus, the evolution of agricultural co-ops has resulted in the combination of triple natures as state agents, pressure groups and co-ops per se. Co-ops have even expanded their multi-purpose characteristics including insurance, health and social care, food processing, land development and housing, travel, culture, funeral and so on. But the supply and marketing businesses have been constantly in deficit which has been offset by the surplus generated in the credit and insurance businesses. The national and provincial federations set up in each area were affiliated with the national and provincial unions (*Chuokai*). Thus, they developed three-tier *keitou,* a hierarchical system. In this process, they allowed non-farmers to join as associate members who wished to use co-op services such as banking and insurance.

But they face the challenges brought by deregulation and liberalization. The global economy has pushed governments to reduce public spending and open the market. The traditional protectionist stance

gave way to pro-competition in conformity with the WTO system and the wider use of market mechanism. In the 1990s, a series of deregulation measures took place; the staple food control system was replaced by free access and market-based pricing, while the agricultural market was steadily opened to foreign producers. The new Food, Agriculture and Rural Areas Basic Act of 1999 spurred such directions. All these factors are bringing the 'institutionalized' co-op model to an end. Despite the strong opposition of co-operatives, the government amended the Agricultural Co-operative Act in 2015 aiming to increase competitiveness of agriculture. The amended Act abandoned *Chuokai* and its compulsory auditing function, facilitated co-ops to transform to PLCs and other forms, establish more professional board and so on. Under such circumstances, co-operatives are urged to make reforms to strengthen the capacity to meet the needs of producers.

6. Evolution in the Consumer Co-operative Sector

The consumer co-operative sector took quite the different path since it had been bothered by the persistent anti-co-operative campaigns by small merchants who had exercised the strong political voice to the LDP government through their votes and money to push their protectionist stance in formulating commercial policies. They targeted consumer co-ops in the 1950s when the larger stores built by the trade union-based co-ops had attracted consumers. They organized the anti-co-op campaigns from time to time with complaints that co-ops were breaching the law prohibiting non-member business. They succeeded to enact the Retail Business Adjustment Special Measures Act and strengthen the restrictions of non-member business in the Consumer Co-operative Act in 1959. Their campaigns had lasted until 1986 but more progressive retailers turned their heads to introduce supermarkets.

The underlying pressure in the retail industry had resulted in the Department Store Act of 1956 and the Large-scale Retail Store Act of 1974, which included the emerging supermarket chains as the targets. The latter Act required companies to gain approval for any new store with 3,000㎡ sales space or more.[4] It also required large stores to conform to various restrictions on operating hours per day and a minimum number of closing days per month. This Act was further amended up to 1992 to strengthen restrictions. Co-ops have been exempted from this Act but regulated by the corresponding ministry's administrative notices.

[4] In larger cities, the threshold was raised to 6,000 m^2

The consumer co-operative sector has suffered from other impeding legal provisions; its operation areas have been confined within each prefecture (47 in Japan) and it has not been allowed to conduct banking business, different from other sectors. The only benefit they could enjoy is a lower tax rate applied to all types of co-ops. Such legal framework has resulted in self-reliance and adherence to membership. Co-ops had to enroll all the customers as members, rely on their members in patronizing and raising capital. They have promoted various ways for involving members in the administration through *han* groups, district committees and various consumer panels in addition to the legal requirements of the AGM and the Board. Thus, they have developed the Japanese model of member participation based on the identity principle of membership as owner-investor and user.

Such adherence to membership has resulted in an independent organization, which might have contributed to the closed image to the society at large. Co-ops have often been regarded as left-wing organizations since they were active in consumerism and even pacifist campaigns which might be against the conservative government. In fact, many co-ops had been closely associated with the opposition parties while a smaller number of co-ops maintained contacts with the ruling party. Since the late 1980s, the government came to recognize their role as "consumer's countervailing power" (MHW Report 1986) admitting they have been supported by a large number of consumers while they began to make efforts to foster the favorable relationship with all political parties. They have worked for the sustainable development of the communities where they operate and strengthened a partnership with local governments in the fields of environmental protection, social welfare and so on. Now they are expected to promote mutual help together with self-help, and public help (MHW Report 1998).

They made a parallel development of single purpose co-ops (retail, health, insurance and housing). The retail co-ops operating in communities have the membership basis on housewives while workplace co-ops are often organized by trade unionists. Health co-ops have both healthy and non-healthy members whose average age is relatively high. The retail co-ops are the direct affiliates of the JCCU, while health, insurance and housing co-ops have their own national federations, which are affiliated with the JCCU. Now retail and health insurance co-ops are involved in social services while care worker's co-ops are also created. Originating from the grass roots, they are easily set up by a group of consumers (at least 300 members), resulting in the competition for better services among co-ops operating in the same area. They had to merge by their own to create economically viable co-ops.

They also face challenges caused by deregulation and competition. The changing stance from protectionism to pro-competition in government's policy and the increasing pressure from the US has resulted in the easing regulation of the Large-scale Retail Store Act in the 1990s, which was finally replaced by the Large-scale Retail Store Site Act in 1998. This new law focuses on the environmental impacts of retailing such as noise, traffic jam and garbage disposal. The co-ops are also subject to the same regulations and facing the stiffer competition although they are not placed in the level playing field since the restrictive legal provisions are still unchanged.

7. Emerging Co-operatives in the Post-industrial Age

The worker co-operatives are emerging to cope with the increasing unemployment in the post-industrial age. They have been created as the employee buyouts, spin-off or by the unemployed. They have been promoted by two independent organizations; the Japanese Worker's Co-operative Union (JWCU) and Seikatsu Club Co-op Group. The former was established by free workers unions for middle-aged workers to tap the public money for the unemployed but later turned to organize themselves as co-operatives (Jigyodan) to which some employee buyouts joined. They seek to ensure full-fledged works to earn a living. The latter was created by the consumer co-op members to undertake jobs at stores and distribution centers. They are often called the worker collectives and mostly run by housewives seeking to supplement their household income. Now both became care providers of welfare services under the Long-term Care Insurance scheme.

There are also senior citizens co-ops as hybrid co-ops seeking to create job opportunities and make joint buying of the necessities. The membership includes care providers, beneficiaries, and volunteers. They are composed of members providing elderly care and other members who are more concerned about self fulfillment (*ikigai*) by enjoying themselves in learning about care works, making friends, joining chorus and so on.

However, they are hampered by the lack of legal protection. So, they must borrow other legal forms; some workers co-ops are registered as limited companies or SME co-ops while many senior citizens co-ops are registered as consumer co-ops. Such situation has given the impediment for further expansion of this emerging sector. The JWCF and Seikatsu Club are campaigning to enact the Worker Co-operative Act.

8. Conclusion

Japan has undergone drastic changes since the late 19th century when it opened a country facing the Western Powers' pressure. After the Meiji Restoration or the nationalist revolution in 1868, the state initiated the top-down modernization in all aspects to catch up the advanced capitalism by constructing industries and infrastructure, building bureaucracy and military strength, and importing sciences and arts. Later, state factories were sold to the private sector, but the state maintained strong power over political, economic and social spheres, that culminated during the wartime regime during the Second World War. Although *Zaibatsu* business circles, the landlord system and the Japanese army seen as mainstays of militarism were dismantled by the allied forces, the bureaucracy remained intact to make occupational administration smooth. The economic rehabilitation and growth took place under the interventionist and protectionist policies. Thus, the state-led capitalism was inherited in the political economy after WWII.

It is said that the legal/administrative framework has given great impact to the formation and the evolution of co-operative organizations. But Japan's cases show the striking contrast between agricultural and consumer sectors. In the former case, the government support has largely contributed to creating a sheer size of co-ops, but contributed to develop the character of a state agency. However, the government's support turned into the opposite direction facing impacts brought by deregulation and liberalization. In the latter case, the government's neglect has resulted in quite independent organizations based on membership in the adversarial environment characterized by retailer's anti-co-operative campaigns aiming to contain co-operatives. Now they are moving to build up new partnerships with local governments in creating sustainable communities. Both cases have grown as the Japanese models are largely different from their counterparts in the world, but they should be more carefully analyzed to give relevance to the future of the co-operation.

References

Co-operative Directory Editorial Committee (1986) Co-operative Directory, Ie-no-Hikari Association, Tokyo (Japanese).

Co-op Kanagawa (1993) Innovation within Co-operatives as We Approach the 21st Century, Yokohama.

Gordon, Andrew (2014) A Modern History of Japan, Oxford University Press, New York.

Kurimoto, Akira (1992) Japan's Consumer Co-operative Movement: A Comparative Review, Robert Owen and the World of Co-operation, Tokyo.

____ (2004) Agricultural Co-operative in Japan: An Institutional Approach, Journal of Rural Cooperation, Vol. 32, No. 2.

____ (2010) Evolution and Characteristics of Japanese-style Consumer Co-ops, Toward Contemporary Co-operative Studies: Perspectives from Japan's Consumer Co-ops, CCIJ, Tokyo.

____ (2010) Changing Institutional Framework of Consumer Co-ops in Japan, Toward Contemporary Co-operative Studies: Perspectives from Japan's Consumer Co-ops, CCIJ, Tokyo.

____ (2013) Chapter 23: Japan, International Handbook of Cooperative Law, Berlin.

____ (2017) Building consumer democracy: The trajectory of consumer co-operation in Japan, A Global History of Consumer Co-operation since 1850: Movements and Businesses, Brill Academic Pub, Leiden.

Larke, Roy (1994) Japanese Retailing, Routledge, London and New York.

Madane, M. V. (1990) Agricultural Co-operatives in Japan, ICA ROAP, Delhi.

Nomura, Hidekazu (Ed.) (1993) A Comprehensive Analysis of Consumer Cooperatives in Japan, Otsuki Shoten, Tokyo.

Ogata, Kiyoshi (1923) The Co-operative Movement in Japan, P. S. King & Son, London.

Rothacher, Albrecht (1989) Japan's Agro-Food Sector, Macmillan, London.

Steinhoff, Deborah Ann (1988) Seikyo: Japanese Consumer Co-operatives: Organization and Management (Ph.D. Thesis).

Vacek, Günter (1989) Japan, *Brazda, J. and Schediwy, R.* (Eds.): Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol.2, International Co-operative Alliance, Geneva.

Reform der Sozial- und Gesundheitspolitik in Finnland (kurz: SOTE[1]) – die Sozialwirtschaft als Option?

Juhani Laurinkari

In Finnland obliegt es den Kommunen, die gesundheitliche Versorgung der Bevölkerung durch eigene Einrichtungen oder durch den Abschluss von Verträgen mit anderen Einrichtungen mit angemessen sozialen, gesundheitsrelevanten und medizinischen Leistungen als auch deren Finanzierung überwiegend durch kommunale oder regionale Einkommensteuern sicherzustellen. Private Krankenhausträger sind hingegen die Ausnahme. Damit entfällt weitestgehend ein „Systemwettbewerb" zwischen öffentlichen und gemeinnützigen Trägern um den effizientesten Betrieb von Gesundheitseinrichtungen. Die Sozial- und Gesundheitsleistungen machen 10% des BIP aus.

Die aktuelle Reform der Sozial- und Gesundheitsdienste in Finnland wird das wohlfahrtsstaatliche Selbstverständnis des Landes nachhaltig verändern, sowohl hinsichtlich Organisation, Finanzierung und des Angebots an staatlichen Sozial- und Gesundheitsleistungen wie auch bezüglich ihrer Umsetzung auf Gebietskörperschaftsebene (Kommunen und Kommunalzusammenschlüsse), die in Finnland unterhalb der gesamtstaatlichen Ebene angesiedelt ist. Unmittelbare Folge der Reform ist eine seit Jahren schleichende Erosion des Wohlfahrtsstaates. Von den Befürwortern einer Sozialwirtschaft wird die SOTE-Reform sowohl als Bedrohung als auch als Chance für Veränderung gesehen.

Ziel der SOTE-Reform ist die Sicherstellung der Gesundheitsfürsorge unter sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Wobei eine langfristige Verringerung der Tragfähigkeitslücke in den öffentlichen Finanzen durch eine bessere Kostenkontrolle im Vordergrund steht. Es gilt, den Spagat zwischen einem steigenden Bedarf einer immer älter werdenden Bevölkerung an Gesundheits- und Pflegediensten bei abnehmender Erwerbsbevölkerung und einem hohen Verschuldungsgrad des Staates zu lösen. Es muss unter der Rahmenbedingung einer lang andauernden Wachstumsschwäche sowohl auf kommunaler als auch staatlicher Ebene angesetzt werden. Im Fokus steht die Frage: Wie kann unter Sicherstellung eines hohen Wohlfahrtsleistungsniveaus die Stabilität der öffentlichen Wirtschaft garantiert und die Staatswirtschaft wieder zurück auf einen Wachs-

[1] Steht für Sozial- (Sosiaali) und Gesundheits (Terveys) reform.

tumspfad gebracht werden? Greifen kann diese Politik nur unter Berücksichtigung der internationalen Entwicklung, die in jüngster Vergangenheit dem exportabhängigen Finnland große Probleme bereitet hat. Vor allem der Rückgang des Osthandels infolge der Sanktionspolitik der EU hatte massive Folgen für den finnischen Außenhandel und zog einen heftigen Konjunktureinbruch nach sich.

Vom Grundsatz her ist die SOTE-Reform zwar gegenüber den zum Einsatz kommenden Organisationsformen im Sozial- und Gesundheitsbereich neutral, seitens der Regierung wird aber das Modell eines gesteuerten Marktliberalismus forciert, d.h., sowohl bei den zu bewältigenden Herausforderungen als auch bei der Lösung des Kostendruckproblems kommen wettbewerbliche Elemente zum Einsatz. Als ein wesentlicher Schritt der Reform kommt die Integration von sozialen Dienstleistungen, d.h. die Zusammenlegung der sozialen Institutionen zu größeren Einheiten für die Leistungserbringung zum Einsatz (Ausgliederung). Ein wesentliches Paket von Legislativvorschlägen zur SOTE-Reform wurde dem Parlament im März 2017 vorgelegt. Mit dieser Gesetzesmaterie wurde der rechtliche Rahmen für 18 neue Landschaftsverwaltungen geschaffen, die ab 2019 die Verantwortung für die Sozial- und Gesundheitsdienste der Gemeinden übernehmen sollen.

Die Umsetzung eines liberalen Marktmodells im Sozialbereich unter Eingliederung von Diensten durch sozialwirtschaftliche Organisationsformen hat sich in letzter Zeit als durchaus praktikabel erwiesen. So haben sich beispielsweise in Großbritannien, wo in den vergangenen Jahrzehnten im Sozialbereich immer stärker wettbewerbliche Elemente zum Einsatz kamen, Genossenschaften als Anbieter von Gesundheitsleistungen bewährt. In Finnland hat sich bisher noch keine politische Gruppierung für den Einsatz sozialwirtschaftlicher Organisationsformen im Rahmen der SOTE-Reform ausgesprochen. Im Gegenteil, im Marktmodell mit SOTE-Strukturen, auf die man die Dienstleistungsangebote ausgliedern möchte, setzt sich immer mehr die Rechtsform der Aktiengesellschaft durch.

Der Premierminister *Juha Sipilä* und Ministerin *Anu Vehviläinen* von der Zentrumspartei haben sich jüngst konträr zum parlamentarischen Mainstream für den Einsatz von Genossenschaften als soziale Dienstleistungsanbieter im Rahmen der SOTE-Reform ausgesprochen (*Sipilä* 2016; *Vehviläinen* 2017). Sie vertreten die Meinung, dass entgegen vieler kritischer Stimmen die Zeit für Genossenschaften in Finnland noch nicht vorbei ist. Konkrete Antworten, in welchen Bereichen Genossenschaften als soziale Dienstleister tätig sein können,

blieben sie jedoch bis heute schuldig. Auch *Tapani Köppä* (2017) vermerkt kritisch, warum sich die Befürworter einer Sozialwirtschaft was das Marketing der Entwicklungschancen der Branche in der SOTE-Welt betrifft, bisher so wenig zu Wort gemeldet haben.

1. Der langsame Fortschritt der SOTE-Reform

Die SOTE-Reform geriet 2014 mit den Parlamentswahlen am Ende der Legislaturperiode aufgrund grundrechtlicher Probleme ins Stocken. Jetzt, Mitte 2017, scheint die Reform wieder auf der Zielgeraden zu sein, trotz kritischer Stimmen seitens der Opposition. Die am häufigsten geäußerten Kritikpunkte betreffen die Wahl der Organisationsformen für soziale Dienste sowie die Problematik, ob eine ausreichende Wahlfreiheit für die Nachfrager der sozialen Dienstleistungen aufgrund ihrer Präferenzen in dem neuen System weiterhin gewährleistet bleiben wird.

Weiters wird Kritik am zukünftigen Rollenverständnis der kommunalen Selbstverwaltung geübt sowie vor lokalen Demokratiedefiziten, die durch die Regionalisierung und die Vermarktung der Leistungen entstehen könnten, gewarnt. Zu Recht wird problematisiert, was mit den politischen Rechten und Einflussmöglichkeiten der Bürger im Rahmen der Reform geschehen wird, wenn die Entscheidungsebene der Kommunen für soziale Dienstleistungen, den traditionellen zentralen politischen Akteuren in unserem Wohlfahrtsstaat, in Aktiengesellschaften ausgegliedert wird. Vor allem wenn man davon ausgehen muss, dass es sich bei den Empfängern der Gesundheitsdienste um eine Klientel handelt, welche nur über stark eingeschränkte Möglichkeiten verfügt, auf die Geschäftstätigkeit von Aktiengesellschaften direkt Einfluss zu nehmen.

Realiter ist infolge der SOTE-Reform eine Konzentration der Entscheidungskompetenz für soziale Dienstleistungen auf die regionale Ebene zu beobachten, d.h., der Trend geht in Richtung stetige Ausgliederung des Leistungsangebots und der freien Dienstanbieterwahl der Patienten auf regionale Zentren und große Städte. In diesen Regionalverwaltungen werden die kleinen Kommunen zukünftig aber kaum mehr in den Entscheidungsgremien der Provinzen vertreten sein.

In der SOTE-Diskussion hat sich in Finnland eine Konfrontation zwischen Befürwortern staatlicher Leistungsangebote und solche über den Markt bereitgestellter herauskristallisiert. Dieser System-

streit wirkt sich auf einen Einsatz sozialwirtschaftlicher Organisationen in der SOTE-Reform ausgrenzend aus, was für Akteure der Sozialwirtschaft nichts Neues darstellt (s. *Pestoff* 2009, 643-667). Und so ist die Sozialwirtschaft in der aktuellen Diskussion auch kaum ein Thema. Aus Gründen, die man nur erahnen kann, wird von den SOTE-Entscheidungsträgern der Sozialwirtschaft bisher keine Beachtung geschenkt. Nach *Victor Pestoff* (2009) könnten aber gerade sozialwirtschaftliche Organisationen eine echte Alternative zu den vom Staat oder vom Markt organisierten Dienstleistungen sein und für das Bürgerengagement neue Aktivitätsfelder für attraktive Dienstleistungsangebote eröffnen. Wird diese Alternative als Chance begriffen, muss das aber noch nicht bedeuten, dass man damit den öffentlichen Sektor und den Markt ad acta legen wird. Hier könnte sich gerade ein Dialog zwischen Vertretern der Sozialwirtschaft und den traditionellen Dienstleistungsanbietern als sehr fruchtbar erweisen. Dieses Potential wird aber in Finnland bisher kaum genutzt. Eine Ausnahme stellt hier die Pellervo-Gesellschaft dar, die sich für Genossenschaften als Anbieter von Sozial- und Gesundheitsdiensten ausspricht, teilweise auch wegen der vom Premierminister zuvor erwähnten vagen Unterstützungsaussagen. Ein Mehr an Dialog bei der Problemlösung im Rahmen der SOTE-Reform wäre ein großer Schritt nach vorn. Laut *Tapani Köppä* könnte in diesem Zusammenhang eine Diskussion über Bereiche des Sozial- und Gesundheitswesens angestoßen werden, die sich bisher nur im Schatten der marktorientierten Reformarbeit abspielt. *Köppä* verweist hier vor allem auf den Bereich der Sozialhilfe, in dem sich Marktmechanismen bisher am wenigsten bewährt haben.

Nach *Veli-Matti Poutanen* (2017) sollte man aber auch über sozialwirtschaftliche Potentiale im Bereich des Einkommenstransfers nachdenken. Das betrifft nicht nur den Bereich der Einkommenssicherung, wobei die Sozialwirtschaft durch die Gesellschaften auf Gegenseitigkeit hier starke Akteure aufbieten könnte, sondern auch den Bereich der Sicherung eines Mindesteinkommens. Die Sozialwirtschaft könnte, ähnlich wie z.B. im holländischen Modell, auch in Finnland eine Option für ein Mehr an sozialer Aktivierung sein. Gegenwärtig wird gerade ein Modell der sozialen Sicherheit, vergleichbar mit dem holländischen Beispiel, in Finnland erarbeitet. Dabei sollen Anreize für Langzeitarbeitslose und andere Randgruppen des Arbeitsmarktes für eine Wiederbeschäftigung geschaffen und sokk bürgerliches Engagement in sozialwirtschaftlichen Organisationsformen aktiviert werden.

2. Der Status sozialwirtschaftlicher Leistungsanbieter ändert sich

Jene Politiker, die ein Gesellschaftsmodell forcieren, das von oben nach unten funktioniert, sehen in den neuen Kompetenzebenen für soziale Dienstleistungen, wie regionale Zentren und große Städte, ausreichendes Potential für die Umsetzung der SOTE-Reform. Diese Politik macht zu Recht jene Bürger besorgt, die im Vergleich dazu lokale Gemeinschaften als Träger der Gesundheitspolitik präferieren. Wie würden die Einfluss- und Wahlmöglichkeiten der Bürger aussehen, wenn das Anbot von sozialen Diensten in den Zuständigkeitsbereich von größeren Einheiten fiele? Und welche Rolle würden dabei die verschiedenen Leistungsanbieter übernehmen? Lässt sich in einem derartigen Gesundheitssystem die Wahlfreiheit der Bürger für soziale Dienstleistungen weiterhin aufrechterhalten? Gibt es dann überhaupt noch Wahlfreiheit? Ein weiterer wesentlicher Aspekt dieser Problemlage ist, warum mit der SOTE-Reform nicht gleich alle kommunalen Dienste in die neuen Großorganisationen ausgliedert werden. Ließe sich z.B. nicht auch die Organisation von Bildungs- und Wohndiensten in das Regionalmodell einpassen, um so fallbezogene Sozialarbeit ohne Barrieren umzusetzen?

Auch der Weiterbestand bereits bestehender Privatunternehmungen im Pflegebereich steht, wenn die Reform planmäßig voranschreitet, auf unsicherem Terrain. Gegenwärtig bilden in Finnland kleine Unternehmen mit einem oder maximal einigen wenigen Mitarbeitern den Kern von Pflegeclustern. Die Befürchtung, dass zukünftig große Unternehmen präferiert werden, ist deshalb hoch, und es könnten auch internationale Konzerne zum Einsatz kommen. Bereits jetzt gibt es im Gesundheitsbereich starke Anzeichen für die Präferierung von großen Dienstleistungsunternehmen. Darunter findet man auch genossenschaftlich organisierte Organisationen wie etwa die Osuuspankki oder die S-Gruppe. Weitere Beispiele für solche Alternativen sind die OP Pohjolan Oma sairaala (eigenes Krankenhaus der Pohjola-Versicherung) und die Genossenschaftsorganisationen der ABC-Kette der S-Gruppe, in denen dem Kunden die vom Staat koordinierten Dienstleistungen von regional verwalteten und agierenden Dienstleistungsstellen bereitgestellt werden.

Wenn die Leistungsangebote im Rahmen der SOTE-Reform ausgegliedert werden, kann dies die Akteure der Sozialwirtschaft sogar zwingen, ihre Unternehmensform zu ändern. Unklar ist jedoch, ob es sich bei den ausgegliederten Gesellschaften nur um Aktiengesellschaften handeln wird oder ob hier auch genossenschaftliche oder

andere sozialwirtschaftliche Organisationen zum Einsatz kommen werden. Von jenen, die für eine Aufrechterhaltung der Vielfalt an Unternehmensformen im Sozial- und Gesundheitsbereich eintreten, sind bereits einige Gesetzesentwürfe vorgelegt worden, um das Bestehende zu bewahren. Sie konnten sich aber bisher nicht ausreichend Gehör verschaffen. Der Abbau von Sozialleistungsanbietern ist aber ein Trend, der sich ohne aktive Politik nicht stoppen lassen wird.

3. Der Status der Organisationsformen und Vereine ist weiterhin unklar

In der finnischen Sozialwirtschaft gibt es viele Organisationsformen, die als Anbieter von Sozial- und Gesundheitsdiensten und bei der Übertragung der Verantwortung an Bedürftige eine bedeutende Rolle übernehmen und den öffentlichen und den Marktsektor unterstützen können. Der Staat hat in den letzten Jahren Schritte unternommen, um ihre Zahl zu vergrößern. Die SOTE-Reform birgt aber die Gefahr in sich, dass bestehende Dienstleistungsketten zwischen dem privaten, dem öffentlichen und dem dritten Sektor erneut durchbrochen werden könnten, obwohl Vereine und Organisationen weiterhin offiziell als wichtige Akteure bestehen bleiben. Von diesen sollen die für die Angebote verantwortlichen Organisationen weiterhin Dienstleistungen einfordern können.

Allein mit Blick auf die Organisationsmodelle lassen sich die zentralen Veränderungsprozesse im Sozial- und Gesundheitsbereich nicht vorhersehen. Wesentlich wird sein, wie sich die Größenverhältnisse verschieben, wenn Großorganisationen als Besteller, Nachfrager und Anbieter fungieren. Passt eine kleine lokale Organisation als Kunde eines großen Gemeindeverbunds in die gleiche Dienstleistungskette? Sind die Tätigkeitsbereiche, Angebots- und Nachfragevolumina, die Handlungsweisen und die Qualitätsanforderungen unterschiedlicher Organisationsgrößen überhaupt kompatibel?

Erst jüngst ist die Bedeutung von sozialwirtschaftlichen Akteuren im Gesundheitsbereich, d.h. in diesem Fall von Anbietern psychiatrischer Dienstleistungen, untersucht worden. In diesem mehrere Berufsfelder übergreifenden Tätigkeitsbereich ist im Rahmen der SOTE-Reform die Frage gestellt worden, wie psychisch Kranke die Angebote der Organisationen, wie z.B. gemeinsame lokale Aktivitäten, Kursangebote, Schulungen und auch Pflegedienste nutzen können. Wie kann eine derartige, aus Sicht der Geschäftstätigkeit wenig attraktive und oft auf Freiwilligkeit basierende lokale Aktivität mit

der neuen Welt der Großorganisationen und der Ergebniszentriertheit in Einklang gebracht werden?

Beim Vergleich des Genossenschaftsmodells mit Gemeindeverbänden sind die Vorteile des Genossenschaftswesens deutlich erkennbar: kleine und große Einheiten haben gleiche Stimmrechte, wobei jeder nach seinen Bedürfnissen und Möglichkeiten zur Dienstleistungszusammenarbeit beiträgt. Für den Erfolg bei der Anwendung des Genossenschaftsmodells in diesem Bereich kann man auf internationale Beispiele, wie etwa auf jene in Japan, verweisen (*Köppä* 2016).

In zahlreichen Gesundheitsgenossenschaften in Japan, den so genannten HAN-Gruppen, wird gemäß *Hagen Henry* und seiner Kollegen der Nutzer/Produzent von Dienstleistungen aktiv in die Produktion von Gesundheitsdienstleistungen eingebunden. Aktivität bedeutet in diesem Zusammenhang die direkte Beteiligung der Genossenschaftsmitglieder an zumindest einem Teil des Dienstleistungsproduktionsprozesses (*Henry* et al. 2014, 30.). Die Patienten der Gesundheitsgenossenschaften in Japan werden motiviert, Eigenverantwortung bezüglich ihrer Gesundheit zu übernehmen. Der Einsatz des Genossenschaftswesens hat bewirkt, dass man immer stärker auf Prävention setzt, ein Bereich der in Finnland gemäß vielen Experten noch verbesserungswürdig ist (*Henry* et. al. 2014,30; s. auch *Köppä* 2016).

Heute sind in Finnland nur mehr wenige staatliche Leistungsanbieter in der Lage, Rehabilitierungsmöglichkeiten und ausgrenzungsverhindernde Aktivitäten anzubieten. Für diese Aufgabenbereiche haben die Großunternehmen bis jetzt keine Lösungskompetenz aufbauen können. Ihr Interesse in diesem Bereich, in dem größere Umsätze kaum zu erzielen sind, aktiv zu werden, hält sich in Grenzen. Bei der Verlagerung der psychiatrischen Krankenpflege von der Spezialkrankenpflege zur akuten oder ambulanten Pflege wird man sich der nach wie vor großen Bedeutung von Vereinen und Selbsthilfegruppen in diesem Bereich wieder bewusst.

4. Entwicklungspotential des Genossenschaftswesens im sozialen Leistungsangebot

Im finnischen Genossenschaftswesen finden sich immer mehr Akteure, die die SOTE-Reform als Chance sehen, sich als Anbieter von Sozialleistungen und Sozialhilfe zu profilieren. So wurden bereits einige Dutzend Sozialgenossenschaften gegründet (*Pättiniemi* 2016).

Wichtige Impulsgeber für diese Gründungen sind erfolgreiche internationale Beispiele, wie man sie vor allem im Bereich der Gesundheitspflege in Großbritannien, den USA und in Japan findet. In Japan gibt es genossenschaftlich geführte Krankenhäuser und Kliniken, die wie Verbrauchergesellschaften fungieren und primär auf Prävention von chronischen Krankheiten, gesundheitliche Vorsorgemaßnahmen und die Dokumentation von Krankheitsverläufen setzen. Auch Italien war für Finnland ein wichtiger Impulsgeber. Hier agieren die Sozialgenossenschaften als wichtige Arbeitgeber. Ihr Erfolg basiert auf der guten Zusammenarbeit mit den Kommunen, die Steuererleichterungen gewähren und die Sozialgenossenschaften mit Partnerschaftsverträgen unterstützen (s. *Moilanen* 2016). In Finnland wird laut *Esko Kumpusalo* der Einsatz von Genossenschaften in der Gesundheitspflege bisher eher kritisch gesehen (*Kumpusalo* 2016).

Ein weiteres positives Beispiel für eine Genossenschaft im Gesundheitsbereich ist die amerikanische Kaiser Permanente-Stiftung, Deren Geschäftsfeld ist die Entwicklung von digitalen Dienstleistungen und Datensystemen. Nach *Kumpusalo* kann Finnland aus ihren Erfahrungen lernen, wie man den regionalen Dienstleistungsbedarf im ländlichen Raum besser sicherstellen kann, vor allem wenn sich das Dienstleistungsanbot auf Provinzen und regionale Zentren konzentriert (*Kumpusalo* 2016).

In Großbritannien wurde eine Bewertungsmethode für gesellschaftliche Wirkungen von Gesundheitsdienstleistungen entwickelt, wie z.B. ein Lösungsansatz für den Kapitalmangel, der bei der Erweiterung der Genossenschaftstätigkeit auf Wohlfahrtsdienstleistungen entsteht. In Italien und Großbritannien wurde dieses Problem durch die Errichtung von Kreditfonds (the Co-operative Loan Fund) gelöst. Als weiteres Beispiel für die Bedeutung der Sozialwirtschaft können auch die von Eltern gegründeten Kindergärten in Schweden genannt werden, in denen Eltern nach Vereinbarung Freiwilligenarbeit leisten, um damit Kosten zu reduzieren (s. *Henry* et. al. 2014).

In Finnland sind diese internationalen Beispiele als mögliche Vorbilder bisher kaum beachtet worden. Obwohl sich das Genossenschaftswesen von Anfang an als eine internationale Bewegung etabliert hat, konnte sich in der Europäischen Union eine genossenschaftliche Identität kaum aufbauen. Obwohl in der Europäischen Union rund 250.000 Genossenschaften mit 163 Millionen Mitgliedern aktiv sind, ist es gar nicht so einfach, sich über die Genossenschaftstätigkeit im Gesundheits- und Sozialbereich einen Überblick zu verschaffen. Es fehlt an Grundlagenforschung zur internationalen Genossen-

schaftsbewegung und deren Aktivitäten in diesem Bereich. Konkrete Impulse für Vorbilder lassen sich nur im Bereich der Sozialleistungen, wie beispielsweise die Sozialgenossenschaften, und in der „neuen" Genossenschaftstätigkeit finden. Auch in diesem Zusammenhang wird die Bedeutung der Zusammenarbeit sowohl mit Kommunen als auch mit Unternehmen, die in erster Linie gewinnorientiert arbeiten, betont.

Nach Schätzung von *Pekka Pättiniemi* sind in Finnland 88 Sozial-, Gesundheits- und Wohlfahrtsgenossenschaften aktiv, davon 38 in der Pflege, 11 im Kindergartenbereich und 39 als allgemein konzipierte Genossenschaften. Diese Schätzung wird allerdings durch das breite Spektrum erschwert, in dem Genossenschaften tätig sind. Insbesondere die Zahl von Genossenschaften, die soziale Tätigkeiten übernehmen und Altenpflege betreiben, ist schwer zu beziffern. *Pättiniemi* schätzt, dass ca. 100 Genossenschaften offiziell in der Altenpflege tätig sind, ihre Gesamtanzahl liegt aber bei fast 200 (*Pättiniemi* 2016). Er sieht für Genossenschaften bei Dienstleistungen in der Alten- und Kinderpflege große Wachstumschancen. Deren Realisierung setzt neben der Forcierung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auch strukturelle Veränderungen der sozialwirtschaftwirtschaftlichen Aktivitäten sowohl durch die öffentliche Hand, wie z.B. auf Gemeindeebene, als auch auf Ebene der Marktorganisationen voraus. *Pättiniemi* erwartet, dass die Kommunen und Gewerkschaften zukünftig ihre Ausbildungsaktivitäten für alternative Anwendungs- und Handlungsmodelle im Bereich Dienstleistungserwerb als auch -umsetzung verstärken werden.

Einen Beweis für die wachsende Bedeutung der Tätigkeit von Sozialgenossenschaften und von den sich stark ausdehnenden Märkten liefert uns *Pättiniemi*, wenn er auf Sortso aus Espoo verweist, das seit 2004 mit verschiedenen Gemeinden zusammenarbeitet und seine genossenschaftliche Aktivität bereits auf mehrere Orte ausgeweitet hat. Sortso beschäftigt fast 300 Mitarbeiter, eine Zahl, die für finnische Verhältnisse hoch ist, da Wohlfahrtsanbieter im Durchschnitt eher klein strukturiert sind.

Es fehlt vor allem an konkreten Aussagen, welches Potential im Genossenschaftswesen für Anbieter von Sozial- und Gesundheitsleistungen vorhanden ist, welche internationalen Erfahrungswerte vorliegen und wie dieses Wissen in Finnland genutzt werden kann. Weiters braucht es wissenschaftliche Analysen, inwieweit sich das Genossenschaftswesen in das Leistungsangebot der Aktiengesellschaften, des Staates und des dritten Sektors integrieren lässt.

Zur Beantwortung der ersten Frage sollte herausgearbeitet werden, welche Wettbewerbsvorteile durch das Genossenschaftswesen im Sozial- und Gesundheitsbereich eintreten können und wie eine Strategie für ein genossenschaftliches Dienstleistungsangebot aussehen kann. Mit dieser Problemlage hat sich 2016 der Verein Pellervory in Entwicklungsseminaren und Publikationen eingehend auseinandergesetzt. In diesem Diskussionsprozess gab es Konsens darüber, dass sich für ein genossenschaftlich organisiertes Dienstleistungsunternehmertum in der aktuellen Veränderungsphase des Sozial- und Gesundheitssystems Finnlands große Entwicklungspotentiale auftun. An Wettbewerbsvorteilen der Genossenschaftstätigkeit wurden vor allem die Charakteristika demokratischer Entscheidungsfindungsprozess und unbedingte Selbsthilfe betont. Auf diesen Grundprinzipien sollten auch die neuen Einsatzgebiete von Genossenschaften als Gegenstrategie zu einer Ausgliederung von sozialen Dienstleistungen mit bedeutenden Einbußen der Teilhabemöglichkeiten der Betroffenen durch einen Bedeutungsverlust der Kommunen aufbauen. Gerade der mögliche Kontrollverlust der Betroffenen sollte als besonderes Gegenstück zum Genossenschaftswesens und somit als dessen große Stärke betont werden. Auch von der Opposition werden als Folgen der Ausgliederung der sozialen Dienstleistungen eine immer stärkere Einschränkung der Kommunenautonomie und eine damit verbundene Zurückdrängung der Wahlfreiheit der Betroffenen in die Diskussion eingebracht.

Forström-Tuominen sieht den Vorteil des Genossenschaftswesens darin, dass Überschüsse nicht zur Finanzierung von Aktivitäten außerhalb der Genossenschaft durch versteckte Besteuerungsmöglichkeiten verwendet werden können. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig zu betonen, dass man ein genossenschaftlich organisiertes Dienstleistungsunternehmen nicht beherrschen kann, ein Tatbestand der bei Aktiengesellschaften ein reales Risiko darstellt. Aber auch die von der Opposition befürchtete Verallgemeinerung von Steuerplanung und der Transfer der Einnahmen in Steuerparadiese sind in der Sozialwirtschaft nicht möglich.

Das Abgleiten in eine Spekulationswirtschaft sowie das einseitige Streben nach Gewinn wird laut *Forström-Tuominen* durch die Werte der Sozialwirtschaft und durch ein demokratisches Verwaltungsmodell verhindert. Die Potentiale der Sozialwirtschaft könnten in diesem Sinne noch weiter gestärkt werden, z.B. durch neue Satzungsbestimmungen. *Forström-Tuominen* kann sich eine Sicherheitsklausel vorstellen, mit denen Genossenschaften gezwungen werden könnten,

ihre Mitglieder anzuhören, wenn ein Unternehmenskauf geplant wird.

Laut *Forström-Tuominen* ist die Sozialwirtschaft ein Instrument, um gegen Korruption anzukämpfen. So könnte man die Möglichkeit der Teilhaber, bei der Verwaltung mitzuarbeiten, schützen. Wenn z.B. SOTE-Dienstleistungen auf Regionalebene nur in Form von Aktiengesellschaften gegründet werden dürfen, kann dies zu Preissteigerungen aufgrund der Profitorientierung von Aktiengesellschaften führen. Die Preise für Dienstleistungen werden künstlich erhöht, der Überschuss wird nicht für Wohlfahrtsdienstleistungen, sondern zur Produktion und Entwicklung von anderen Dienstleistungen verwendet.

In der Genossenschaft kann man z.B. den Überschuss nach den Wünschen der Teilhaber transparent in die Entwicklung von Dienstleistungen investieren oder zugunsten der Mitglieder verwenden, wie dies z.B. im Bereich des Einzelhandels bereits jetzt schon geschieht. Im Vergleich dazu wird der Überschuss in Aktiengesellschaften als Dividende an die Anleger ausgeschüttet. Diese Auszahlungen werden allerdings in letzter Zeit immer öfter über die Landesgrenzen transferiert, da die Märkte von großen internationalen Konzernen dominiert werden.

Demgemäß wäre es interessant zu erforschen, ob die Sozialwirtschaft geeignet ist, als Puffer gegen die schlimmsten Auswüchse der Globalisierung, z.B. Steuerparadiese und die Überbewertung des wirtschaftlichen Gewinns auf Kosten der Aufgaben des sozialen Schutzes, zu agieren.

Laut *Forström-Tuominen* et al. (2016) würde das Genossenschaftswesen den Nutzeransatz bei den Dienstleistungen und die Teilhabe der Kunden stärken. Letzteres scheint bedroht zu sein, wenn die Planung der sozialen Leistungen, die Beschlussfassung darüber und ihre Verteilung von einem lokalen Tätigkeitsfeld der kommunalen Demokratie in flächenmäßig große und weit entfernte Provinzen und private Unternehmen ausgelagert werden. Dies trifft vor allem dann zu, wenn es in der Logik des Marktes liegt, dass große Unternehmen zu einer marktbeherrschenden Stellung tendieren. Im Gegensatz dazu würde eine Ausweitung der Genossenschaftstätigkeit in den Bereich der Sozial- und Gesundheitsleistungen die Vielfalt des Leistungsangebots, den Wettbewerb und die Wahlfreiheit der Kunden und damit die zentralen Ziele der SOTE-Reform fördern.

Aus Sicht der Kunden ist eine wesentliche Stärke der Genossenschaftstätigkeit eine über die reine Wirtschaftsperspektive hinausreichende Zielsetzung, auch hinsichtlich der Tragweite sozialer Dienstleistungen. Schafft man es mit Genossenschaften, neuartige Anreizsysteme für nutzende Mitglieder zu etablieren und durch eine Preisgestaltung eine gesunde Lebensweise zu initiieren, dann könnte damit auch ein fördernder Einfluss auf die Volksgesundheit Platzgreifen.

Bei der Angebotsorganisation von Sozial- und Gesundheitsleistungen sollte man mehr die Tatsache berücksichtigen, dass Genossenschaften viele von der Aktiengesellschaft abweichende Vorteile bieten. Es sind Vorteile, die auch zu dem traditionellen nordischen Wohlfahrtsstaatmodell besser passen würden, wie z.B dass sich Ärzte durch ihre Mitgliedschaft enger an die genossenschaftliche Organisation gebunden fühlen, Überschüsse in die Entwicklung des Unternehmens investiert und nicht an Anleger oder in Steuerparadiese abfließen lassen, wie es leider oft der Fall ist, wenn große Leistungsanbieter der Gesundheitspflege in Form von Aktiengesellschaften organisiert sind.

Literaturverzeichnis

Forström-Tuominen, Tuominen, Pasi ja Kontkanen, Anne & Karhu, Sami: Die Genossenschaft als Unternehmensform im Sozial- und Gesundheitswesen der Provinzen. Zeitschrift für Genossenschaftstätigkeit 5/2016. Seiten 56-57.

Hagen Henry, Hänninen, Jarmo, Paksu, Seija und Pylkkänen, Päivi (2014): Licht für die Altenpflege durch die Genossenschaftstätigkeit. KAKS Publikationsserie für Forschung Nr. 79: Helsinki.

Kumpusalo, Esko (2016): Vortrag beim SOTE-Seminar der Pellervo-Gesellschaft, 18.5.2017.

Köppä, Tapani: Kommentar 25.11.2016.

Köppä, Tapani (2017): Kommentar zu dem Werk *Gemeinwohl oder privates Interesse* von Juhani Laurinkari 9.5.2017.

Laurinkari, Juhani (2017): Gemeinwohl oder privates Interesse. Pellervo-Gesellschaft: Helsinki.

Pättiniemi, Pekka (2016): Vortrag beim SOTE-Seminar der Pellervo-Gesellschaft, 18.5.2017.

Pättiniemi, Pekka (2017): Zeitschrift für Genossenschaftstätigkeit 2/2017.

Pestoff, Victor A. (2009): Towards a Paradigm of Democratic Participation. Citizen Participation and Co-Production of Personal Social Services in Sweden. In: *Hans Jürgen Rösner, Frank Schultz-Nieswandt* (Hrsg.): Beiträge der genossenschaftlichen Selbsthilfe zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Teilband 2. Lit Verlag: Berlin. Seiten 643-667.

Poutanen, Veli-Matti (2017): Kommentar zu dem Werk *Gemeinwohl oder privates Interesse* von Juhani Laurinkari während der Publikationsveranstaltung 9.5.2017.

Sipilä, Juha: Rede beim Pellervo-Tag 7.4.2017.

Vehviläinen, Anu (2017): Rede beim Pellervo-Tag in Helsinki 6.4.2017.

Public Policies towards the Social Economy in Europe at the National and Regional Level in the Recent Period (2010-16)[1]

Jose Luis Monzón/Rafael Chaves

1. Introduction

During the past decade, several institutions of the European Union have called for public policies to boost the social economy at the European, national and regional levels. For instance: the Social Economy Intergroup of the European Parliament in its public hearing "Towards a European Action Plan for the social economy", held on 28 September 2016 in Brussels[2]; the Group of Experts on Social Entrepreneurship with its latest report (2016), "Social enterprises and the social economy going forward"[3]; the reports of SOCENT on 'maps' of social enterprises and their eco-systems in Europe[4]; the report of the OECD/European Union on the Policy brief on social entrepreneurship[5]; and the recent Madrid Declaration of May 2017. Also, on 7 December 2015 the European Council approved Conclusions on "The promotion of the social economy as a key driver of economic and social development in Europe". In this context, numerous national and regional governments within the European Union have introduced public policies to boost the social economy or specific social economy 'families'. Moreover, the interest that governments have devoted to the social economy seems to have increased during the crisis, given the need to bring about new policies aimed at tackling the crisis (reducing unemploy-

---

[1] This contribution is permitted to be reprinted by its authors here and represents chapter 5 of the study "Recent evolutions of the Social Economy in the European Union" by CIRIEC-International – Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et cooperative directed by *Jose Luis Monzón* & *Rafael Chaves* and published by European Union – European Economic and Social Committee (CES/CSS/12/2016/23406), Brussel in 2017. It is also online available at http://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/recent-evolutions-social-economy-study.

[2] A few years ago, the European Parliament published a major report: European Parliament (2009). Report on the Social Economy, A6/0015/2009, Rapporteur Patrizia Toia.

[3] GECES (European Union Commission Expert Group on Social Entrepreneurship). http://ec.europa.eu/growth/tools- databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item id=9024).

[4] http://ec.europa.eu/social/main.isp?langId=es&catId=89&newsId=2149.

[5] http://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policv%20brief%20 EN FINAL.pdf. *Noya A., Clarence E.* (2013). Policy brief on social entrepreneurship, OECD/European Union.

ment, providing new services, etc.) and implementing a new model of sustainable and sustained development. Surprisingly, however, very few international studies have gone beyond this propositional policy dimension and examined the real public policy practices implemented around Europe, nor have they assessed them or identified which could be considered 'best practices'[6], unlike the abundant literature evaluating the impact of social organisations.

We have presented the results concerning periods before 2010 in previous studies (CIRIEC, 2000; EESC/CIRIEC, 2008 and 2012) and another study currently being conducted by CIRIEC for the EESC under the title of "Best practices in public policies regarding the European Social Economy after the economic crisis" is also addressing this issue. In this report we will therefore focus on some public policy topics: a comparative analysis of new national legislation on the Social Economy, best new public policies for the social economy, national and regional action plans, the creation of satellite accounts, targeted financing and public procurement rules. Last but not least, we will consider the dimension of institutional barriers to the development of the social economy, as a key factor in social economy ecosystems.

2. Eco-systems and public policy frameworks

Explicit policies promoting the social economy, understood in its broad institutional sector sense, emerged during the eighties in pioneering countries such as France and Spain and have spread to other European countries throughout the last decade. This does not mean that different groups of the social economy in Europe have not been included in sectorial public policies for decades, such as agricultural and rural development policies, including agri-food cooperatives; labour policies, including workers' cooperatives, sheltered centres and other social enterprises; territorial planning policies and/or local development policies, associating local social economy actors such as credit cooperatives or foundations with social, health, cultural and housing policies involving non-profit and voluntary associations and foundations. In other words, *cross-cutting policies* such as those aimed at the whole of the Social Economy sector should be distinguished from *sectorial policies* such as those aimed at sub-fields of the social economy, whether these be large families or sub-sectors, e.g. non-profit institutions or mutual societies (CIRIEC, 2000). In this sense, the emergent

[6] On this subject, CIRIEC published a major study in 2013: "The emergence of the social economy in public policies. An international perspective". It includes chapters on developments at the EU level and at national and regional levels.

policies concerning social enterprises, as part of the social economy, are sectorial policies, so if the national and European governments focus on these there is a risk of excluding the rest of the social economy.

Another general element in assessing public policies conceived to boost the social economy is the conception of this policy in itself and the policy makers' vision of the social economy. The social economy is a large field between the public sector and the private for-profit sector (*Defourny & Monzon*, 1992). Its microeconomic organisations produce macroeconomic effects with social value added. In this sense, *policy makers* may consider the social economy in two ways. On the one hand, they may see it as a collective aim in itself, in the sense of constituting the materialisation of a socially and economically desirable model. On the other hand, it may be understood as a suitable instrument for achieving great collective aims such as territorial development, social cohesion, correction of labour market imbalances, financial inclusion and social innovation. In both cases, development of this business sector is a public aim, an end in itself in the first case and an intermediate goal in the second. To pursue the first vision, a holistic conception of public policy is needed. The current focus on measuring the social impact of social enterprises/the social economy reveals that mainstream policy focuses on the second concept, the instrumental view of this social sector, disregarding its other areas of potential.

To assess public policies, they need to be categorised. The economic literature identifies two large spheres of public economic action in relation to business promotion: on the one hand, the business environment or eco-systems and on the other, entrepreneurial competitiveness (*Chaves & Demoustier*, 2013). The emergence and development of enterprises requires favourable external conditions, that is to say, an environmental, institutional and cultural framework which favours their emergence. When these factors cooperate with each other and feed back into territories, integrating public and private actors, environments especially suitable for entrepreneurial dynamism are created. They have received attention from the scientific community, with concepts such as dynamic entrepreneurial ecosystems and territorial systems of innovation, and also clusters, such as those of Mondragon or Anecoop (*Gallego & Chaves*, 2017).

This theoretical framework has been transferred to the social economy field (*Chaves & Demoustier* 2013). These authors conceive of two large groups of social economy promotion policies: on the one hand *soft policies*, those aimed at establishing a favourable environment (eco-system) in which these types of enterprise emerge, operate and

Table 1: Types of policies to promote social economy enterprises

1. 'Soft' policies. Policies aimed at creating a favourable environment for enterprises

1.1. Institutional measures

- measures aimed at the legal form, as a private player
- measures aimed at recognising the ability of social economy enterprises to operate throughout the economic activity sector, removing any obstacles there may be
- measures aimed at recognising social economy enterprises as political players, as interlocutors in the drafting and implementation of public policies
- public organisations promoting social economy enterprises

1.2. Measures of a cognitive kind

- measures for disseminating a knowledge of social economy enterprises in society
- measures for promoting training in social economy enterprises
- measures promoting research into the social economy

2. 'Hard' policies. Economic policies promoting enterprises

2.1. Supply-side measures, aimed at improving competitiveness among social economy enterprises

- measures implemented through budgetary, fiscal and other financial support measures, technical and training support measures, etc.
- measures distinguished according to the life cycle of the enterprise (depending on the creation or stage of development of the business)
- measures distinguished according to the business role to be strengthened (financing, consultancy/advice, training, employment and human resources management, cooperation and networks, R &D and innovation, quality, new computing and communication technologies, physical space, etc.)

2.2. Demand-side measures, aimed at the level of activity of social economy enterprises

- measures aimed at providing ease of access to public markets (such as social clauses)

Source: Adapted from *Chaves* (2010: 164).

develop, and on the other *hard policies*, aimed at the enterprises themselves in their capacity as business units (see Table 1). The policies analysed in this chapter are specific institutional measures (new laws in the social economy field, government bodies and institutional barriers), supply-side measures (national and regional plans, budget policies), and demand-side measures (public procurement).

3. New national legislation on the social economy

Over the past seven years, most European countries have paid attention to law-making concerning the social economy. Specific laws on the social economy have been passed at national level in Spain (2011), Greece (2011 and 2016), Portugal (2013), France (2014) and Romania (2016) and at regional level in Belgium (Wallonia, Brussels and Flanders) and in Spain (Galicia). A comparative analysis of them may be found in a specific chapter of this report.

Additionally, new bills, drafts and other institutional initiatives such as Systems of accreditation, labels and large national multiannual plans have emerged in this period, revealing an increasing interest in this field among governments. Additionally, reforms for specific groups of the social economy (social third sector, third sector social enterprises, cooperatives and others) have also been approved, in Italy and Spain, for instance. A synthesis of the more relevant recent developments in national regulations may be found in Table 2.

Regulation of the social economy with new legal forms does not in itself constitute an advance in fostering the social economy that goes beyond its institutional recognition. As with the European Cooperative Statute or the Spanish Law on the Social Economy until recently, the effects could be too limited if the law is not accompanied by other measures. Otherwise it risks becoming a soft law instead of a hard law that promotes the social economy and policy narratives and discourses could move in a different direction to that of real public policies (*Chaves & Savall*, 2017).

4. Public bodies in governments and administrations

Many countries in the EU have a high-level body within the national government with explicit, acknowledged responsibility for matters relating to the social economy and a name that includes the designation (brand name) of this social sector. It represents, in itself, the rec-

Table 2: Main recent developments in national regulations on the social economy in European countries (2011-2016)

Country	Type	Name of the Law / Plan / Label
Bulgaria	Draft law	Specific national-level Draft Law on the Social Economy (2016)
Croatia	Plan	Strategy for the Development of Social Entrepreneurship in the Republic of Croatia for the period of 2015 – 2020 (April, 2015)
Denmark	Law	Act. 711 "Lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder" of 25/06/2014 on registration of social-economic enterprises (came into force in January 2015).
France	**Law**	**Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (National Law on Social and Solidary Economy)**
	Accreditation	Accreditation as ESUS, entreprise solidaire d'utilité sociale – solidarity enterprise of social utility. Social economy enterprises whatever their legal form are eligible for ESUS accreditation if they meet certain criteria defined in the law.
Greece	Law	Social economy and social enterprises (2011)
	Law	**Law 4430/2016 on Social and Solidarity Economy (2016) (National Law on the Social and Solidary Economy)**
Italy	Law	Law n. 106 – 6 June on Third Sector Reform (2016)
	Draft law	New bill on social enterprises and new law on regulation of the third sector (2017)
Poland	Draft law	Social economy (2012)
	Plan	Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej (National Program of Social Economy Development) adopted by the Ministry of Labour and Social Policy in 2014
Lithuania	Law	Order no. 4-207 of the Minister of the Economy on the 'Concept of Social Entrepreneurship'(April 2015)
Luxembourg	Law	Law of 12 December 2016 regarding the creation of companies with a social impact.
Malta	Draft Law and Label	Malta issued a Draft Social Enterprise Act in June 2015, which seeks to offer both a new legal form of 'social enterprise company' and a 'social enterprise organisation' label.
Netherlands	Law	Law on Social Enterprises (2012)
Portugal	**Law**	**Lei 30 May 8th de Bases da Economia Social e o Código Cooperativo (2013) (National Law on the Social Economy)**
Romania	**Law**	**Law 219/15 on the Social Economy, 23 July 2015**
	Ordinance	Methodological Norms for applying the Law of the Social Economy were adopted by Government Decision no. 585, 10 August 2016
Slovenia	Law	Act on Social Entrepreneurship (2011)
Spain	**Law**	**Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (2011) (National Law on the Social Economy)**

ognition and prioritisation of the social economy policy field in a country's policy agenda. Financial and human resources allocated to these bodies by governments are crucial. In some countries, development agencies coordinated at different territorial levels systematically foster social economy organisations. This is the case of the *Agences Conseil* for the social economy created by the Walloon regional government in Belgium, for instance. However, these public bodies in large measure are at the mercy of changes and reshuffles in the governments of the respective countries, which is, de facto, an institutional barrier to the development of the social economy.

The greatest public recognition of the social economy in Europe has been in France and Luxembourg. In France, the socialist government had a Minister Delegate for the Social and Solidarity Economy within the Ministry of the Economy, and a Minister for sport, youth, community education and associations. It also had a *Delegation interministerielle á l'economie sociale et solidaire*. Luxembourg has a Ministry of Labour, Employment and the Social Solidarity Economy. Slovenia has a Secretary of State for Dialogue with Civil Society and Social entrepreneurship within the Prime Minister's Cabinet. Poland has a Social Economy and Public Benefit Department within its Ministry of the Family, Labour and Social Policy. Portugal has a special body named CASES, closely attached to the Ministry of Labour and Social Security. The United Kingdom has an Office for Civil Society (OCS) and the Welsh Government has a Third Sector Unit. Spain has a Directorate General for self-employed workers, the social economy and CSR[7].

These bodies should not be confused with the participative and consultative bodies and agreements that involve social economy platforms with government representatives in policy-making processes. This is a crucial issue but is not studied in this report.

5. National and regional action plans and targeted funding

National and regional action plans are key policies to boost the social economy. They constitute major agreements between different actors, mainly between the government and social economy/third sector representatives, but also including trade unions, universities and others, with the aim of improving their mutual relationship for mutual advantage over a long-term period. They include generally stable

[7] See EESC/CIRIEC (2012) for earlier bodies in European national governments.

funding frameworks, participative and consultative schemes, strategic fields to develop and improvements in relationships and societal change.

At the regional and local level, in the past decade good practices have been developed in the regions of Andalusia and Murcia in the south of Spain, which have achieved the highest rates of development of cooperatives in the country, and in several regions of France and Belgium **(***Chaves & Demoustier***,** 2013). During this decade, other good practices may be found in France, with the Territorial Pole of economic cooperation (PTCE) recognised by the new French Law on the social economy, or in local plans to foster social and solidarity enterprises, as in Barcelona (Spain).

At the national level, and generally in cooperation with European structural funds, several national action plans have been established in recent years. These are cases in which the European funds' operational programmes target social economy and social inclusion. Table 3 identifies the main national plans. Three key factors for success are important: firstly, a multiannual and holistic framework, secondly, the concept of partnership between government, the social economy and other stakeholders, ensuring that real needs and priorities are met, and thirdly, the structuring and inclusive effect of European structural funds around Europe. The latter is a key lesson for EU policy makers.

Targeted funding. Several funding frameworks exist around Europe. Some involve mostly public funds, others private funds, and yet others are hybrid public-private schemes. Here we will focus on targeted funding based on public regulations or funds.

Public funds targeting the social economy are the first financial pillar. The EU (e.g. structural funds) and national and regional governments assign funds explicitly for the promotion and development of the Social Economy. These are the traditional subsidy programmes to promote cooperatives and employment in cooperatives, in Germany, Italy and Spain. There are many alternatives that can be implemented.

In recent years, several governments around Europe have deployed these forms of funds. In Belgium, the Brasero fund supports the development of worker cooperatives in the region of Wallonia. In Cyprus, the Social Welfare Services policy offers annual grants for running expenses, subsidising organisations that deliver welfare services (i.e. child care, long-term care and others). In France, the new Law on the social economy has established new financial tools for the sector, in-

Table 3: National plans that boost the social economy in European countries (2011-2016)

Country	National Plan
Bulgaria	Action plan for the social economy (2014-2015; 2016-2017)
Poland	National Programme for the Social Economy. Establishment of the National Committee for the Development of the Social Economy
Portugal	National Agreement between the government and the social sector ("Compromissos de Cooperação para o Setor Social e Solidário")
Romania	Solidar - Support for consolidating the Social Economy programme, under POCU - Human Capital Operational Programme
Spain	National Programme to foster the social economy and POISES - Operational Programme for social inclusion and the social economy - ESF 2014-2020.
Sweden	Multiannual programme to support work integration social enterprises, by the Department of Labour jointly with the Department of Enterprise.
United Kingdom	The Compact, agreement between the government and the voluntary and community sector. Established in 1998, it establishes a way of working that improves their relationship for mutual advantage.

cluding a social innovation fund (FISO). In Italy, a fund for financing social enterprises and social cooperatives has been established.

In some cases, these are mixed funds, managed by the government and by social economy organisations: some examples in France are the National Fund for the Development of Associative Life (FNDVA) and the National Fund for the Development of Sport (FNDS). In various funds, the funding is off-budget. Other schemes are based on personal income tax. A percentage of the tax payable can be assigned by citizens to voluntary organisations. This is the case in Italy and Spain. In Spain these sums are paid into a national fund for social third sector organisations, which receives more than € 200 million annually.

Another traditional targeted resource is obtained from the revenue from games of chance (lotteries, slot machines). This is the case of RAY and Oy Veikkaus AB in Finland or the ONCE – the national organisation for blind people – in Spain.

The possibilities for public-private financing innovation are high. In Italy the Marcora Law established targeted tools to finance cooperatives, France has policies to assist employment in associations and employment by the cheque system, and Spain has found an innovative way to link a passive employment policy with an active one by allowing unemployment benefits to be received as a lump sum if the unemployed person decides to set up a cooperative or a *sociedad laboral* (labour company).

6. Public procurement rules

After a long period when protecting competition was the mainstream policy in public markets, the review of the EU regulations on public procurement in 2014 (Directives 2014/23, 2014/24 and 2014/25) opened up new opportunities for national, regional and local governments to foster the social economy by facilitating its access to public sector supplier status. This is, therefore, a *demand-side policy* to boost the social economy. Social clauses are now allowed in the procedures for awarding public contracts. The member States are obliged to adapt their laws to comply with these Directives, which accept and explicitly regulate the inclusion of social criteria in public procurement contracts. However, introducing these social and environmental clauses into public contracts is a possibility, not an obligation, for regional and local governments. At the beginning of 2016, only 10 of the 28 EU members had transposed this Directive into their national legislation. The United Kingdom was one of the first, but was more interested in simplifying procurement procedures than in social clauses.[8] In 2011, the European Commission published a Guide to Social Considerations in Public Procurements.[9]

It is still too early to assess the implementation of this new EU regulation on public procurement. However, several governments at national, regional and local levels have already applied these social clauses, as in Sweden, Spain and the United Kingdom. In the UK, the Social Value Act (Public Services) of 2012 requires public bodies contracting for public services to consider how such services might bring economic, social, and environmental improvements to the area where services will be provided. In Spain, cities such as Zaragoza, Barcelona and Madrid have recently introduced social clauses in their new public contracts.

7. Institutional barriers

In this report, we have also addressed what the professionals and representatives of the social economy understand to be the main barri-

[8] See the EU website for studies, data and expert groups related to public procurement in the EU: http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/studies-networks. Germany, Bulgaria, Czech Republic, Denmark, France, Hungary, Italy, Romania, Slovakia, Slovenia and the United Kingdom were the ten first countries to transpose the Directive.

[9] "Buying Social A Guide to Taking Account of Social Considerations in Public Procurement": http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6457&langId=en

ers to the development of this sector, focusing on institutional barriers. In fact, this is a way of measuring the efficacy of the policies implemented, or not yet introduced. The question in the questionnaire was very open. Many diverse answers have been received. They identify four groups of barriers: firstly, visibility and awareness, secondly, leadership and government administration, thirdly, financing and taxation and, finally, institutional barriers.

The first group of barriers concerns the lack of awareness and understanding of the concept of the social economy, social enterprises and other related concepts, in society, in public debate and in academia. This is a very significant barrier for eastern EU countries such as Hungary, Poland, Slovakia or the Czech Republic. The correspondents in these countries recognise that the main support for the social economy (both financial and awareness raising) comes from EU programmes and initiatives.

Related to this lack of awareness and understanding is the low visibility of the social economy, in the media and also in the statistics. A lack of databases, official statistics and reliable data about social enterprises or the social economy emerges in many countries, from Austria and Slovakia to Sweden. Additionally, there is a need for educational and training programmes in the field of the social economy at all levels of education. In a few countries, like France, programmes such as training through scholar cooperatives do exist for adolescents/young students.

A second group of barriers concerns leadership and government administration. Many correspondents say that there is a lack of leading institutions with responsibility for the social economy, social enterprises, volunteers and civil society that are able to develop policies and encourage the social economy. Consequently, there is no national strategy for the social economy. This field is not considered a policy priority. Correspondents from countries such as Germany and Malta consider that most of the media and policy makers "do not see the necessity" for a social economy. In some cases, they identify a lack of trust and a rejection of economic activities carried out by non-profit organisations.

Partly as a consequence of the foregoing, the government bodies are not adequate for attending to the needs and efforts of the social economy. In some cases, the multilevel governments and the different ministries are not coordinated in social economy matters. In other cases, the government bodies are deeply dependent on political cycles, e.g. in 2015 the Danish governmental bureau for social economy business-

es was closed when the government changed. Last but not least, bureaucracy and qualitative austerity policies **(***Chaves & Zimmer*, 2017) are very high obstacles to social economy entities' working with public authorities, e.g. in Italy, Spain and Slovenia.

A third group of barriers concerns specific financial and tax schemes for social economy entities. The shift in funding is transforming the configuration of these entities themselves (see the TSI project, *Pape* et al., 2016). In France, the increasingly mainstream idea is that the social economy has to be financed by private funds (consumers, enterprises), not public funds, and there is a shift in the form of public finance, especially for associations, from state subsidies to more public contracts. On the other hand, no European-level tax reforms for social enterprises are under consideration.

Finally, the fourth group of obstacles is *institutional barriers*. Two types are considered.

- The first is changes in sector regulations that constitute obstacles to the operations of social economy entities. In France and Spain, government changes in complementary social protection regulation have negatively affected mutual health entities in recent years, in some cases, leading them to change their legal status to that of a for-profit entity. In Italy, the reform of people's banks (DL 3/2015) provides that those with assets greater than € 8 billion must be transformed into joint stock companies. Also, the reform of the credit cooperatives (L 49/2016) radically reorganised the whole cooperative banking sector, with some problematic aspects. In Spain, changes in the social security treatment of sports trainers have negatively affected sport associations. In the United Kingdom, the large procurement contracts relegate social economy entities to sub-contracting for large private sector companies; also, the tendency (despite the Social Value Act) is to award contracts on price rather than including added social value. The recently amended legal status of charities is better adapted to this new institutional environment. In Finland, the Directive on Public Procurement that allowed contracts to be reserved for certain services is not being implemented, so cannot benefit social economy entities.
- The second type of institutional barriers concerns new laws and Statutes. The first obstacle is non-implementation of the new regulations for social enterprises (which are therefore considered soft laws). This is the case of the Spanish Social Economy law (2011), which has no implementing regulations.

The second obstacle in this second type of institutional barrier concerns new difficulties that have emerged for other social economy entities due to new national legal forms of SE or changes in legal forms. In Poland and Portugal, the recent changes in cooperative laws are not considered suitable for cooperatives. In Hungary, the new SE law poses a risk for many social cooperatives, created by groups of citizens, which might need to be transformed into another type of organisation (cooperative or non-profit limited company) when the law comes into force in 2018. In Slovenia and Bulgaria, the social entrepreneurship law excludes different organisations that have been already been working as social enterprises. In Bulgaria, currently, the law on social enterprises is considered restrictive, as it provides this legal status for only one type of legal entity – cooperatives of and for people with disabilities and specialised enterprises that have described themselves as "social". For this reason, currently there are still only national encouragement policies for cooperatives and specialised enterprises that class themselves as priority "social" enterprises. Other types of legal entities, for example, non-profit legal entities (associations, foundations, community centres), can receive financial support from European funds or through private funding. In Germany, as social enterprises are characterised as working for the common good, the German law on achieving charitable status (Gemeinnützigkeitsrecht) is no longer appropriate as it prohibits enterprises with that status from trading in a considerable number of markets, which is a big barrier for new social enterprises.

Bibliography

*Chaves, R. & Demoustier, D. (eds.) (*2013). The emergence of the social economy in public policies. An international perspective, Brussels: Peter Lang

Chaves, R. & *Savall*, *T.* (2017): Social economy in a context of austerity policies, Journal of Economic Policy Reform, forthcoming.

Chaves, *R.* & *Perez de Uralde, J.M.* (dir.) (2012). La economia socialy la cooperacion al desarrollo. Unaperspectiva internacional, Valencia: Edl. Universidad de Valencia.

Chaves, R. & *Zimmer, A.* (dir.) (2017). The Third Sector in Spain and in Europe (El Tercer Sector en Espanay en Europa). Valencia: Edl. Universidad de Valencia.

CIRIEC (2000). The Enterprises and Organizations of the Third System: A strategic challenge for employment. CIRIEC - Directorate General V of the European Union, Liege.

Defourny, J. & Monzon Campos, J. (eds.) *(*1992). Economie sociale (entre economie capitaliste et economie publique)/The Third Sector (cooperative, mutual and nonprofit organizations). Brussels: De Boeck Universite - CIRIEC.

EESC/CIRIEC (2008). The Social Economy in the European Union, European Economic and Social Committee, Brussels,

EESC/CIRIEC (2012). The Social Economy in the European Union, European Economic and Social Committee, Brussels.

Pape, *U., Chaves-Avila, R., Pahl, J. B., Petrella, F., Pielinski, B., & Savall-Morera, T.* (2016). Working under pressure: economic recession and third sector development in Europe. International Journal of Sociology and Social Policy, 36(7/8): 547-566.

Organisationsmuster der Genossenschaftsunternehmung

Jerker Nilsson

1. Einleitung

Wesentlich für eine Marktökonomie ist ein permanenter Wandel der Organisationsformen. Durch unternehmerische Wettbewerbsvorteile entstehen neue Unternehmen, erfolglose werden vom Markt verdrängt oder von der Konkurrenz übernommen. Unternehmenskonzentration steht auf der Tagesordnung. Governance- und Eigentumsstrukturen verändern sich permanent.

Es sind bereits viele Forschungsarbeiten zum Thema Organisationsmuster von Unternehmungen und kooperativen Gruppen geschrieben worden. In der vorliegenden Arbeit sollen nun speziell die Organisationsmuster von Genossenschaftsunternehmungen und deren institutioneller Wandel untersucht und damit soll eine Alternative zum bekannten genossenschaftlichen Lebenszyklusmodell erstellt werden. Der nächste Abschnitt ist der Entwicklung des Konsumgenossenschaftssektors insbesondere in Österreich gewidmet. Im 3. Kapitel folgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem genossenschaftlichen Lebenszyklusmodell und der Gegenüberstellung eines alternativen Modells des institutionellen Wandels. Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem Entstehungsprozess des Genossenschaftsmodells und in Kapitel 5 werden die wichtigsten Ergebnisse der Analyse zusammengefasst.

2. Die Entwicklung des Konsumgenossenschaftssektors

Die genossenschaftliche Forschung hat bis heute sowohl Studien über den Erfolg, wie z.B. bei den landwirtschaftlichen Genossenschaften Westeuropas und Nordamerikas[1], als auch solche über Misserfolge im Genossenschaftswesen vorgelegt. Am aussagekräftigsten sind bisher jene über Konsumgenossenschaften speziell in Europa.[2]

Seit dem Untergang des Konsum Österreich 1995, der damals größte Insolvenz in der Geschichte Österreichs, sind nun schon mehr als

---

[1] Vgl. *Gunnarsson* (1999), *Fulton /Hueth* (2009), *Lamprinakis/Fulton* (2011), *Hogeland* (2013), *Nilsson/Lind* (2015).

[2] Vgl. *Brazda/Schediwy* (1989), *Nilsson/Schediwy* (1996), *Brazda/Nilsson (*1997).

zwanzig Jahre vergangen. Nach 139 Jahren Konsumgenossenschaftsentwicklung folgte der Konsum Österreich dem Schicksal vieler anderer kontinentaleuropäischer Konsumgenossenschaftsbewegungen.

Der Konsum Österreich war in Österreich flächendeckend mit Ausnahme einiger kleinerer regionaler Konsumgenossenschaften[3] geschäftlich aktiv. Entstanden ist er 1978 durch den Zusammenschluss der 14 wichtigsten Regionalkonsumgenossenschaften, von denen aber einige bereits akut wirtschaftlich gefährdet waren. Finanziell gut ausgestattete Genossenschaften retteten solche mit hohen Verlusten, ohne dabei die eigentlichen Ursachen der Schieflage, wie etwa Missmanagement, zu bekämpfen. Die Strategie des Konsum Österreich baute auf dem Vertrauen und auf der Loyalität seines wichtigsten Kundenstockes, der Arbeiterschaft auf. Diese Vision ließ sich aber nicht mehr umsetzen, da sich die Verbraucher längst zur Mittelschicht zugehörig fühlten und ihren Lebensmitteleinkauf immer mehr in preisgünstigen und gut sortierten Konkurrenzgeschäften tätigten. Und auch als die Konkurrenten ihre Diskontlinie errichteten, reagierte der Konsum Österreich viel zu spät, die besten Plätze waren bereits vergeben. Am Ende wurde dem Konsum Österreich seine Trägheit bei der Einführung neuer ertragreicher Geschäftsmodelle zum Verhängnis. Ursächlich dafür war nicht der fehlende Geschäftssinn,[4] sondern waren seine prekären Beziehungen zur Arbeiterschaft. War es doch das primäre Ziel des Unternehmens gewesen, der beste Arbeitgeber des Landes zu sein. Diese Zielverfolgung brachte dem Konsum Österreich einerseits im Vergleich zur Konkurrenz höhere Personalkosten, während sich andererseits die Verbraucher von den Verkäufern nicht mehr kundenfreundlich behandelt fühlten.

In seinen letzten Geschäftsjahren startete der Konsum Österreich noch den Versuch, mit der starken Supermarktkette Migros eine Allianz zu schmieden. Doch das geschäftsorientierte schweizerischer Unternehmen verfolgte in Österreich eine eigene Filialstrategie, die sich auf die Kooperation zwischen dem Konsum Österreich und Migros sehr negativ auswirkte. Nach österreichischem Recht hafteten die Mitglieder der Genossenschaft für die Schulden ihres Konsum Österreich. Wäre allerdings diese Mitgliederhaftung schlagend geworden, dann wäre in Österreich eine politische Krise die Folge gewesen, da die über 700.000 Mitglieder damals überwiegend Anhänger der sozialdemokratischen Regierung gewesen sind. Letztendlich wurde durch ein von den Geldgebern erzwungenes Ausgleichsverfahren eingeleitet,

[3] Steiermark, Salzburg, Vorarlberg.
[4] Vgl. *Blaich* (1995).

in dem der Schuldenstand des Konsum Österreich mit den noch vorhandenen Aktiva voll abgedeckt werden konnte.

Die belgischen und niederländischen Konsumgenossenschaften waren bereits in den 1970er Jahren nicht mehr konkurrenzfähig[5] und mussten ihre Betriebe abstoßen. In Deutschland leiteten die Konsumgenossenschaften im Jahr 1974 eine Rettungsaktion für ihre Betriebe durch einen Expansions- und Konzentrationskurs ein. Dieser ermöglichte jedoch den leitenden Angestellten, sich ungehindert betrügerisch und korrupt am Unternehmen zu bereichern, eine Vorgangsweise, die den unvermeidlichen Bankrott noch bis Mai 1989 aufschob. Im Vergleich dazu gibt es die britische Co-Operative Wholesale Society (CWS) – mit einem stark gesunkenen Marktanteil – bis heute. Korruptionsskandale und ein feindlicher Übernahmeversuch hatten ihre Position stark geschwächt.

Der Niedergang der französischen Konsumgenossenschaften in den Jahren 1985 bis 1986 ging sehr rasch von statten, da die einzelnen Genossenschaften und der Nationalverband finanziell eng miteinander verflochten waren. Damit wirkte sich der Zusammenbruch einer regionalen Konsumgenossenschaft auf die Bilanzen der anderen stark negativ aus, sodass bald fast alle Konsumgenossenschaften in eine Schieflage gerieten. Nur in Nordfrankreich waren einige Konsumgenossenschaften geschickt genug, ihr Geschäft an Privatunternehmen zu verkaufen, die diese unter neuem Markennamen weiterführten.

In einigen Regionen Italiens sowie in der Schweiz gibt es nach wie vor erfolgreiche Konsumgenossenschaften, wobei aber Migros einst vom Eigentümer aus steuerlichen Gründen an seine Kunden verschenkt wurde. Nach dem Zusammenschluss der Konsumgenossenschaften in Dänemark im Jahr 1973 gewann die ländliche Konsumgenossenschaft FDB über die HB der Arbeiterbewegung die Oberhand.

Ein wesentliches Merkmal der Krise der Konsumgenossenschaften war ihre enge Verbindung mit der Sozialdemokratie. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine erfolgreiche Unternehmensstrategie mit politischen Ambitionen nicht kompatibel ist. Der Grund, warum die Konsumgenossenschaften trotzdem über eine derart lange Periode weiterexistieren, lag darin, dass sie in guten Jahren ausreichend Immobilien und Tochtergesellschaften erwerben und damit, in späteren finanziellen Notlagen, ihre Weiterexistenz absicherten konnten.

[5] Vgl. *Brazda/Nilsson/Schediwy* (1995).

3. Das genossenschaftliche Lebenszyklusmodell

Neben dem im letzten Abschnitt dargelegten Scheitern vieler europäischer Konsumgenossenschaften, waren auch andere Genossenschaftssektoren von Schließungen und Umwandlungen stark betroffen. Krisenauslöser waren oft Fusionen, vor allem wenn eine starke eine schwache Genossenschaft übernahm.

Rückschläge waren auch dort zu beobachten, wo Genossenschaften von investoren-orientierten Unternehmen übernommen wurden. In einigen Fällen besaßen die Genossenschaften oder Mitglieder zwar weiterhin Aktien der neuen Firma, es waren aber keine Fortführungen der ursprünglichen Genossenschaften, sondern neue Unternehmungen, die primär für die Eigentümer Kapitalerträge erwirtschafteten.[6]

Bei den Untersuchungen genossenschaftlicher Untergänge kommen oft Lebenszyklusmodelle zum Einsatz. Dabei geht man davon aus, dass sich Genossenschaften nach einem bestimmten Ablaufmuster entwickeln.[7] Zunächst erfolgt die Gründung durch eine Gruppe von basisorientierten Verbrauchern oder Mittelstandsunternehmern. In der Folge trägt ein Mehr an Ressourcenausstattung anfangs noch zur Stabilität der jungen Genossenschaftsunternehmung bei. Durch die Vergrößerung ihrer Geschäftsaktivitäten und finanziellen Ressourcen wächst sie zu einem konkurrenzfähigen Unternehmen heran. Dieses Expansionsstreben stößt aber bald auf finanzielle und managementmäßige Grenzen, die meist den Untergang der Genossenschaft einleiten, begleitet von schweren Krisenerscheinungen.

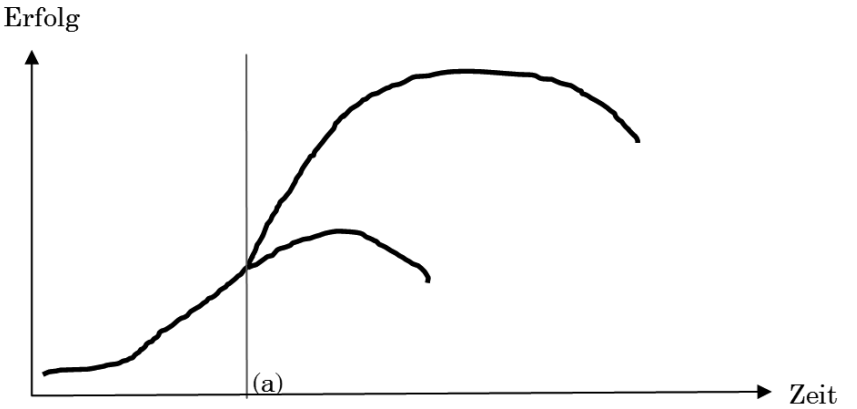
Abbildung 1 stellt den S-förmigen Verlauf des Lebenszyklus einer Genossenschaft dar, der ein Beleg dafür sein soll, dass eine Genossenschaft einerseits eine inhärente Tendenz zu einer negativen Entwicklung in sich birgt. Es gibt jedoch andererseits keine Forschungsergebnisse, die belegen, dass sich eine Genossenschaft anders als ein gewinnorientiertes Unternehmen entwickelt.

Dieses stark vereinfachte Entwicklungsmodell ist aus wissenschaftlicher Sicht mit einer Reihe von Schwächen behaftet. Vor allem wird es durch seinen deterministischen Charakter und durch seine Allgemeinheit nicht der Heterogenität der Genossenschaften gerecht. Denn Genossenschaften weisen in unterschiedlichen Ländern und Branchen

[6] Vgl. *Hess/Lind/Liang* (2013).

[7] Vgl. *Cook* (1995), *Hind* (1999), *Cook/Burress* (2009), *Francesconi/Wouterse* (2016).

Abb. 1: Das genossenschaftliche Lebenszyklusmodell



ein hohes Maß an Vielfalt auf, und nicht alle enden mit ihrem Untergang. Man findet auch solche, die bereits seit über zweihundert Jahren bestehen.[8] Ebenso ist es nicht außergewöhnlich, wenn sich eine neu gegründete Genossenschaft bald nach ihrer Entstehung wieder auflöst, z.B. weil sie sehr erfolgreich ist und von ihren Mitgliedern lukrativ weiterverkauft wird.[9]

Auf der vertikalen Achse in Abbildung 1 sind Leistungskennziffern aufgetragen. Die horizontale Achse zeigt die zeitliche Abfolge der Entwicklung, die in mehrere Phasen unterteilt wird. Diese Phasen können unterschiedlich bezeichnet werden, wie etwa Gründung, Wachstum und Konsolidierung, Sättigung und Rückgang.

Das Lebenszyklusmodell indiziert ein Scheitern der Genossenschaften im Zeitablauf. Zeit ist jedoch im wissenschaftlichen Kontext selten eine unabhängige Variable. Aber auch die Werte auf der vertikalen Achse sind problematisch. In der Literatur bleibt oft offen, wie der Entwicklungsstand von Genossenschaften messbar ist. Aufgetragen werden hier entweder Vermögenswerte, die Mitgliederzahl oder der Umsatz. Weitere Varianten sind „Leistungsfähigkeit“ oder das „Wohlergehen“ der Genossenschaft, Begriffe, die aber schwer operationalisierbar sind.

[8] Vgl. *Berge* (2015).
[9] Vgl. *Arnold* (2005).

Da das Modell oft nicht festlegt, wie die Merkmalsausprägungen einer Genossenschaft zu messen sind, kann man auch keine Aussagen darüber treffen, ob sie sich gerade in der einen oder anderen Entwicklungsphase befindet. Das Modell spezifiziert nicht, welche Merkmale in den einzelnen Phasen zutreffen müssen. Hat beispielsweise eine Genossenschaft die mit (a) in Abbildung 1 gekennzeichnete Stelle erreicht, dann kann sie sich sowohl nach oben als auch nach unten weiterentwickeln. Im besten Fall kann man mit diesem Modell ex post Aussagen treffen, in welchem Entwicklungsstand sich eine Genossenschaft befunden hat.

Weiters setzt das Lebenszyklusmodell für die Genossenschaft ein inhärentes Wachstum voraus, bei gleichzeitiger These, dass für die Genossenschaft ein Größenwachstum nachteilig ist. Realiter muss aber eine Genossenschaft gar nicht wachsen. Wachstum ist nur dann effizient, wenn dabei kontinuierlich „economies of scale" entstehen, die zum Vorteil für die Mitglieder die Durchschnittskosten senken. Dass muss aber nicht immer der Fall sein. Es gibt auch gute Argumente dafür, die Genossenschaftsgröße auf relativ niedrigem Niveau zu halten.[10] Der Wettbewerbsvorteil könnte dann z.B. ein anderer Faktor als niedrigere Kosten sein, wie etwa ein besseres Dienstleistungsangebot. Viele Genossenschaften präferenzieren deshalb eher klein oder mittelgroß zu bleiben.

Durch Größenwachstum können Probleme, wie z.B. Managerdominanz, finanzielle Engpässe oder Mitgliederapathie entstehen. Wachsende Genossenschaften tendieren dazu, die Managementkompetenz vom Vorstand und den Mitgliedern auf die Geschäftsführung zu transferieren. Eine derartige Entwicklung ist aber nicht die Regel, meist bleibt das Management trotz Wachstums weiterhin in der Hand des Vorstandes.

Vielfach verfolgt das hauptamtliche Management ein Wachstumsziel, während die Mitglieder keine Bereitschaft zeigen, das dafür notwendige Kapital beizusteuern. Eine Kapitalerhöhung erfolgt dann oft durch externe Finanziers oder Banken. Eine Vorgangsweise, die zu einer Verdünnung des genossenschaftlichen Charakters der Unternehmung führen kann. Es gibt aber auch Genossenschaften, die überhaupt auf große Investitionen verzichten. Größe impliziert meist, dass die Mitglieder zunehmend ihr Interesse an der Genossenschaft verlieren.[11] Viele Studien belegen, dass Genossenschaften oft dann scheitern, wenn sie ihre Mitgliederorientierung verlieren.

[10] Vgl. *Feng/Friis/Nilsson* (2016).
[11] Vgl. *Borgen* (2001), *Österberg/Nilsson* (2009), *Feng/Friis/Nilsson* (2016).

4. Theorie des institutionellen Wandels

Während das Lebenszyklusmodell die Realität der genossenschaftlichen Entwicklung stark simplifizierend beschreibt, rückt im wissenschaftlichen Diskurs als alternatives Erklärungsmodell die Theorie des institutionellen Wandels immer mehr in den Vordergrund. In diesem Ansatz werden sich permanent verändernde genossenschaftliche Strukturen und Strategien als Institutionen aufgefasst, die sich sowohl innerhalb der Genossenschaft als auch unter den Stakeholdern, einschließlich der Mitglieder, herausbilden. Passt sich eine Genossenschaft nicht rasch genug den Umweltveränderungen an, werden die Ursachen dafür in den Institutionen innerhalb des genossenschaftlichen Managements, mit denen interne Veränderungen verhindert werden, verortet. Die Theorie des institutionellen Wandels kann zwar die Vielfalt an genossenschaftlichen Organisationsmustern erklären, eine Prognose ihrer Weiterentwicklung kann sie aber nicht leisten.

Institutionen basieren auf Normen, Regeln, Motiven und weiteren Faktoren, die das Handeln und die Interaktion von Individuen, Gruppen und Organisationen steuern.[12] Diese Attribute implizieren Anreize (incentives) für Mitglieder, Funktionäre und Mitarbeiter, und wirken sich auf alle organisatorischen Entscheidungsebenen, d.h. auf alle Stakeholder, aus. Ein Individuum trifft nicht nur für sich Entscheidungen, es beeinflusst mit seinen Entscheidungen auch andere Wirtschaftssubjekte und damit auch deren Handlungen, die sich wiederum auf das Verhalten weiterer Personen und Personengruppen auswirken. Institutionen sind Systeme informeller und formaler Normen oder Regeln, die menschliches Verhalten in eine bestimmte Richtung lenken (sollen) und sich hierbei bestimmter Anreiz- und Strafinstrumente bedienen. Normenveränderungen schaffen neue Chancen für institutionellen Wandel im Arbeitsprozess, bei Investitionstätigkeiten, in organisatorischen Arrangements, bei interpersonalen Beziehungen, bei der Auswahl von Kooperationspartnern, und diese Prozesse erhöhen die Chancen für weitere institutionelle Veränderungen und so weiter.

Institutionelle Veränderungen entstehen sowohl durch das Zusammenwirken von endogenen Prozessen in sozialen oder ökonomischen Systemen als auch durch exogene Anreizmechanismen, die diese Systeme beeinflussen.[13] Unter endogenen Prozessen versteht man Austauschprozesse zwischen Individuen, die aber auch von äußeren Anreizen beeinflusst werden können. Exogene Anreize sind beispiels-

[12] Vgl. *North* (1990).
[13] Vgl. *Aoki* (2007, 2011).

weise politische Entscheidungsprozesse, Veränderungen der Konsumnachfrage oder eine Wettbewerbsintensivierung. Die Auffassung, wie eine Genossenschaft zu managen ist, wird durch Einstellungsveränderungen der Mitglieder, durch Wettbewerbsprozesse und durch neue Regelsysteme beeinflusst.

Die verschiedenen Gesellschaftssysteme, die durch ihre Institutionen geregelt werden, beeinflussen sich gegenseitig. Nach *Aoki* (2007) sind wirtschaftliche, organisatorische, politische und soziale Veränderungen interdependente Prozesse.[14] So üben Politiker oft auch wirtschaftliche Macht aus, ebenso wie wirtschaftliche Entscheidungsträger die Politik beeinflussen. Wenn zum Beispiel "the rules of the political exchange game start to be modified, that would … have feedback impacts on the corporate organization field in one way or another."[15]

Verändern externe Ereignisse das Umfeld einer Institution, so verändern sich auch die Verhaltensweisen von deren Mitgliedern und in der Folge auch von Mitgliedern anderer Institutionen, d.h. externe Ereignisse wirken sich auch auf die Bedingungen für Akteure anderer Institutionen aus, die wiederum ihre Einstellungen verändern. Diese Prozesse sind demnach reziprok. Tritt beispielsweise ein Unternehmen als Innovator auf, so muss es auf die Reaktionen seiner Konkurrenten vorbereitet sein.

Endogene Prozesse treten auf, weil jede Institution ihre eigenen Proponenten hat, die ihre jeweiligen Positionen verteidigen. So wird zum Beispiel an einer genossenschaftlichen Mission festgehalten, weil viele Individuen ein Interesse am Weiterbestand ihrer Institution haben.[16] Dennoch müssen sich auch Individuen anpassen, weil sie sonst Gefahr laufen, am Ende alles zu verlieren. Anpassungen erfolgen oft auch langsam und unvollständig. Normalerweise werden existenzielle Normen und Werte nicht verworfen, sondern man wird versuchen, sie in eine neue Mission zu integrieren.

Institutionelle Veränderungsprozesse sind üblicherweise durch große Widerstände dominierender Akteure geprägt, sie laufen sukzessive und sequentiell ab und es gibt vehemente Beharrungstendenzen.[17] In der Literatur zum institutionellen Wandel ist deshalb Pfadabhängigkeit ein wesentlicher Faktor für Veränderungen. Durch Verzögerungs-

[14] Vgl. *Aoki* (2007).
[15] Vgl. *Aoki* (2011), S. 28.
[16] Vgl. *North* (1990).
[17] Vgl. *North* (1990).

effekte im institutionellen Wandel müssen sich Organisationen mit ihren Stakeholders auf große Probleme einstellen.

Jedes neue „institutionelle Setup" hat auch seine Befürworter. So neigen Individuen einerseits dazu, Institutionen, die ihnen Vorteile bringen, zu befürworten. Sie tendieren dazu, sich mit anderen Individuen, die mit vergleichbaren institutionellen Rahmenbedingungen ausgestattet sind, zusammenzutun und Gruppen zu bilden. Wenn andererseits den Organisationen prekäre Institutionen inhärent sind, dann steigt das Risiko, durch Interaktionen hohe Transaktionskosten zu erzeugen.

Institutioneller Wandel entsteht üblicherweise nicht durch bewusstes Handeln, er ist meist ein schrittweiser und sich organisch entwickelnder Prozess. Wandel tritt ein, wenn sich Individuen austauschen. Neue Institutionen werden geschaffen, wenn bestehende durch andere Institutionen verändert oder ausgetauscht werden. Bestehende Institutionen beeinflussen sich gegenseitig unter Einsatz integrierender Elemente, wobei aber auch neue gemeinsame Potentiale entstehen können.

Institutioneller Wandel wird oft durch Spannungen innerhalb und zwischen den Akteuren bzw. Organisationen initiiert, wie etwa durch divergierende Meinungen von Führungskräften oder Organisationsmitgliedern. Aber auch Wettbewerbsprozesse oder Interaktionen von Produzenten auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette sind wesentliche Ausgangsfaktoren.

Standardmäßig kommen in institutionellen Wandelungsprozessen sogenannte „Change Agents" zum Einsatz. Ihre Aufgabe ist es, ein Zusammenspiel zwischen exogenen und endogenen Einflüssen zu inszenieren.[18] Man bezeichnet sie auch als Bewahrer oder Mediatoren. Erfolgreiche „Change Agents" sind prädestiniert "to embed their change initiatives within frames or models available in the broader society."[19] Ein dominantes Ziel von „Change Agents" ist es, die Akteure zu überzeugen, sich ihren Vorschlägen anzuschließen, zum Beispiel was das Management einer Genossenschaft betrifft.

[18] Vgl. *Seo/Creed* (2002).
[19] Vgl. *Seo/Creed* (2002), S. 236-237.

5. Institutioneller Wandel in Genossenschaften

Gemäß der Theorie des institutionellen Wandels gehen Genossenschaften differenzierte Entwicklungspfade. Sie können sich, wie in der Abbildung 2 zu sehen ist, von einem Organisationsmodell zu einem anderen transformieren, im traditionellen gemeinschaftlichen Organisationsmodell verharren (I in Abbildung 2), exklusive individualistische Zielsetzungen (Marktbeziehungen) verfolgen (II) oder ausschließlich managementgeleitet sein (III). Die verschiedenen Modelle stellen Extrempositionen dar, d.h., es gibt auch viele Übergangs- und Zwischenformen.

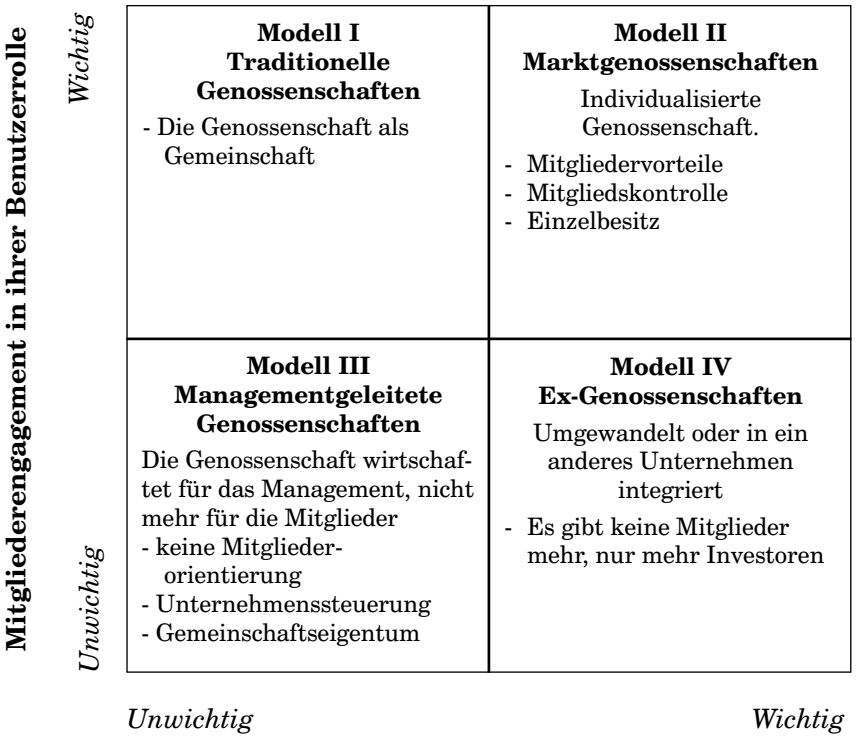
In den drei Genossenschaftsmodellen ist die Stellung der Mitglieder zwar unterschiedlich ausgeprägt, sie basiert aber auf bewährten Genossenschaftsmerkmalen:

- Eine Genossenschaft "provides and distributes benefits to its users on the basis of their use."[20]
- Die Nutzergruppe hat zur Regelung ihrer Geschäftsbeziehungen die Kontrolle ihrer Organisation inne.
- Die Nutzer sind in ihrer Kontrollausübung gleichzeitig Eigentümer der Genossenschaft (Identitätsprinzip).

Diese Merkmale sind die Voraussetzungen dafür, Genossenschaften durch eine Vielzahl von institutionellen Normen und Regeln führen zu können.[21] Abbildung 2 indiziert, dass es zahlreiche genossenschaftliche Organisationsmodelle gibt, da die Mitglieder ihre Nutzerrolle (vertikale Achse) und ihre Eigentümerrolle (horizontale Achse) unterschiedlich wahrnehmen können. Einige dieser Organisationsmuster werden in der Abbildung 2 dargestellt.

[20] *Dunn* (1988), S. 85.
[21] Vgl. *Hansmann* (1996).

Abb. 2: Genossenschaftsmodelle aufgrund der Stellung der Mitglieder[22]



Eine Transformation von traditionellen (I) zu managementgeleiteten Genossenschaften (III) tritt dann ein, wenn institutionell Managerdominanz bei gleichzeitiger Verdünnung der Stellung (Rechte) der Mitglieder überhandnimmt. Liegt dieser Fall vor, und das Management handelt nicht mehr primär im Interesse der Mitglieder, dann werden sich die Mitglieder sukzessive aus ihren Rollen als Nutzer, Mitwirkende und Finanziers der Organisation zurückziehen. Eine managementgeleitete Genossenschaft kann, vorausgesetzt sie verfügt über ausreichend große finanzielle Reserven, noch viele Jahre existieren. Parallel zu einer immer dominanter werdenden Kapitalorientierung verändert

[22] Adaptiert von *Nilsson* (2001), S. 348.

sich auch der Faktor Mensch. Das Management wird immer stärker seine Führungsrolle und seine Reputation forcieren und ist für exogene Einflüsse nicht mehr empfänglich. Gleichzeitig werden endogene Prozesse gefördert, die nur mehr dem Erhalt des Status Quo dienen.

Wenn der institutionelle Aufbau einer managementgeleiteten Genossenschaft (III) mit den im Geschäftsbereich des Unternehmens vorherrschenden Institutionen falsch ausgerichtet ist, entstehen dem Unternehmen im Rahmen der Austauschbeziehungen mit seinen Stakeholdern wie Lieferanten, Medien, Finanziers und öffentliche und industrielle Organisationen hohe Transaktionskosten. Damit verringern sich aber auch sukzessive die Ressourcen der Genossenschaft, und eine Umwandlung oder eine Verschmelzung mit einer anderen Unternehmung kann die Folge sein, d.h., sie entwickelt sich im Endeffekt zu einer Ex-Genossenschaft (IV). Beispiele für Entwicklungen von Modell I über Modell III zu Modell IV waren in der Vergangenheit der Konsum Österreich und weitere europäische Konsumgenossenschaften, bei denen das Management unter Dominanz der Politik (Partei) wie Bewahrer fungiert hat. Das Management passte seine Institutionen an diejenigen der Arbeiterbewegung einschließlich der politischen Parteien und der Gewerkschaften immer stärker an, während exogene institutionelle Marktsignale keine endogenen Prozesse mehr induzieren konnten.

Eine direkte Transformation von Modell I zu Modell IV lässt sich bei einigen landwirtschaftlichen Genossenschaften beobachten, die in der Vergangenheit in mehreren europäischen Ländern in einen geschützten Agrarsektor eingebettet waren. Eine protektionistische Politik war einerseits Nährboden für eine traditionelle Genossenschaftskultur, verhinderte aber andererseits die Wirkung wichtiger exogener Veränderungsprozesse auf die Institutionen der genossenschaftlichen Entscheidungsträger. Beispielsweise sind in Schweden aufgrund dysfunktionaler endogener institutioneller Prozesse sämtliche Schlachthausgenossenschaften vom Markt verschwunden.[23] In Schweden verfolgten die Funktionäre landwirtschaftlicher Genossenschaften trotz des EU-Beitritts im Jahr 1995 weiterhin eine konservative Geschäftspolitik. In Finnland wurden praktisch alle landwirtschaftlichen Genossenschaften demutualisiert. Es gibt zwar nach wie vor Genossenschaften, doch über deren Geschäftsbetrieb verfügen zum Teil bereits Investoren, teilweise sogar über die Aktienbörse in Helsinki.

[23] Vgl. *Nilsson/Lind* (2015).

Die gruppenbezogene Governance in Modell I kann zu einer Mitgliederignoranz führen, mit der Wirkung, dass exogene Impulse kaum noch endogene institutionelle Prozesse zulassen. Eine derartige Entwicklung war bei den irischen Molkereigenossenschaften vorherrschend, bis ein Investor für eine Genossenschaft ein Kaufanbot unterbreitete. Erst damit wurde den Mitgliedern bewusst, über welch eine wertvoller Ressource sie verfügten. Sie beschlossen Ende der 1980er Jahre, ihre Genossenschaft umzuwandeln und große Aktienpakete an externe Investoren zu verkaufen (Modell IV)[24]. Ein weiteres Beispiel für den Untergang des Genossenschaftsmodells I ist die Einkaufsgenossenschaft Agway in den USA.[25]

Viele traditionelle Genossenschaften (I) sind eher kleine Unternehmen, die weiterhin ihr Geschäftsmodell aufrechterhalten wollen; trotzdem sind sie für ihre Mitglieder geschäftlich sehr erfolgreich unterwegs. Eine überschaubare Mitgliederzahl ist eine ideale Voraussetzung für homogene Institutionen oder den Aufbau von Sozialkapitals, und die Mitglieder verhalten sich gegenüber ihrer Genossenschaft loyal. Da in kleinen Genossenschaften keine Skaleneffekte auftreten, verfolgen sie in der Regel eine Nischenstrategie. Ein erfolgreiches Beispiel dafür ist eine traditionell organisierte Molkereigenossenschaft (I) mit sieben Bio-Bauern, die ihr Geschäftsfeld auf den lokalen Markt konzentriert.[26] Als „Change Agent" fungierte hier ein engagierter Enthusiast.

In einer Studie von *Feng, Friis* und *Nilsson*[27] werden Erfolgsfaktoren einer traditionell organisierten Getreidevermarktungsgenossenschaft mit über knapp 100 Landwirten, die seit 1907 existiert, und einer großen Getreidevermarktungsgenossenschaft, die in den 1880er Jahren gegründet wurde, analysiert. Bei letzterer basierte ein Teil des Erfolges auf der Einführung verschiedener Geschäftsanteilsvarianten, die auch unter den Mitgliedern handelbar sind. Damit verfügt sie sowohl über Attribute des Modells I als auch des Modells II.

Es gibt auch Beispiele, bei denen sich Genossenschaften (Modell I oder II) zu erfolgreichen profitorientierten Unternehmungen (Modell IV) transformierten. Sie waren kommerziell derart erfolgreich, dass die Mitglieder durch den Verkauf ihrer Firmen Kasse machten. In der Folge waren die Unternehmen mit neuen Eigentümern durchwegs Erfolgsgeschichten. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich bei einigen so-

[24] Vgl. *Gunnarsson (*1999).
[25] Vgl. *Anderson/Henehan* (2001).
[26] Vgl. *Hakelius/Karantininis/Feng* (2013).
[27] Vgl. *Feng/Friis/Nilsson* (2016).

genannten "New Generation"-Genossenschaften beobachten, die sich im Mittelwesten der USA durch die Einführung individualistischer Strukturen zum Modell II[28] transformierten. Die Mitglieder machten die Erfahrung, dass sie, wenn sie ihre Genossenschaften an Unternehmen verkauften, die besseren Voraussetzungen für Skaleneffekte hatten, mehr Geld verdienen konnten. Ein weiteres Beispiel für eine derartige Entwicklung ist eine schwedische Einzelhändlergenossenschaft der Bekleidungsindustrie, die durch eine Umwandlung in eine gewinnorientierte Unternehmung in Städte expandieren konnte, in denen es viele neue Kunden aber keine Einzelhändler gab.[29] Ein anderer Fall ist eine schwedische Kartoffelzuchtgenossenschaft, die ihre Wodkafabrik an einen großen Produzenten von alkoholischen Getränken verkaufte. In all diesen Fällen agierten Mitglieder als „Change Agenten", die Marktsignale von außen richtig erkannten und die übrigen Mitglieder von den Vorteilen eines neuen institutionellen Aufbaus überzeugen konnten.

Ein weiterer Grund für die Schließung von Genossenschaften liegt oft darin, dass ein Marktversagen, für welches eine Genossenschaft gegründet wurde, nicht mehr gegeben ist. Die Genossenschaft hat ihre Aufgabe, wofür sie gegründet wurde, erfüllt und transformiert sich entweder in Modell II oder Modell IV. "Cooperative organizations are occasionally alluded to as self-liquidating corporations. Their success may cause their destruction."[30]

Der Fall einer Umwandlung einer Aktiengesellschaft (IV) in eine Genossenschaft (I) wird von *Balbach*[31] beschrieben. Die Institutionalisierung einer Zuckerraffinerie für eine faire Preispolitik stellte sich als falsche Ausrichtung für die Interessen der Zuckerrübenbauern heraus. Sie boykottierten die Firma solange, bis sie bankrott war, und kauften sie dann auf. Es entstand eine auf gegenseitigem Vertrauen (übereinstimmende Institutionen) basierende Genossenschaft, die sehr erfolgreich wirtschaftet.

6. Schlussfolgerungen

Genossenschaften variieren ihre Strukturen und Strategien als Folge von institutionellen Veränderungen permanent. Normen, Einstellungen, Wahrnehmungen und letztlich das Verhalten der Mitglie-

[28] Vgl. *Nilsson* (2007).
[29] Vgl. *Nilsson* (2002).
[30] *Bakken/Schaars* (1937), S. 533.
[31] *Balbach* (1988).

der werden von externen Ereignissen, einschließlich der Funktionsweise der Genossenschaften, bestimmt. Ebenso werden Institutionen innerhalb des genossenschaftlichen Management von der Umweltentwicklung, einschließlich der Einstellungen der Mitglieder, beeinflusst. Die Institutionen der Mitglieder als auch jene des Managements verändern sich durch interne Prozesse gleichzeitig.

Diese Prozesse können aber auch durch falsch ausgerichtete Institutionen negativ beeinflusst werden. Veränderungen der Institutionen treten durch Verzögerungseffekte entweder zu spät oder überhaupt nicht ein. Aber auch Einstellungsveränderungen der Mitglieder oder der Geschäftsführung, basierend auf externen Einflüssen, können sich erst zeitverzögert, d.h. erst nach vielen Jahren, einstellen. Das gilt aber auch im umgekehrten Fall, wenn neue Strukturen einer Genossenschaft die Mitglieder beeinflussen. Es zeigt sich, dass es sich hier durch gegenseitige Abhängigkeiten und Einflussnahmen sowie durch eine Reihe von miteinander verbundenen Variablen um sehr komplexe Prozesse handelt. Zusammenfassend kann man sagen, dass sich Genossenschaften abhängig von ihren spezifischen Umständen stark unterschiedlich entwickeln können.

Literaturverzeichnis

Aoki, Masahiko (2007): Endogenizing institutions and institutional changes. Journal of Institutional Economics 3 (1), S. 1–31.

Aoki, *Masahiko* (2011): Institutions as cognitive media between strategic interaction and individual beliefs. Journal of Economic Behavior and Organization 79 (1), S. 20-34.

Bakken, Henry H/*Schaars, Marvin A* (1937): The Economics of Cooperative Marketing. N.Y. & London; McGraw-Hill.

Balbach, Jeanine Koenig (1988): The effect of ownerships on contract structure, costs, and Quality: The case of the U.S. beet sugar industry. In: The Industrialization of Agriculture (Hrsg. *Jeffrey S. Royer & Richard T. Rogers)*. Ashgate, Aldershot.

Berge, Anna (2015): Franchising as an alternative form of outsourcing: Länsförsäkringar Stockholm's opportunities to expand the franchise concept by including home insurance inspections. MSc thesis. Uppsala, Sweden: Swedish University of Agricultural Sciences. http://stud.epsilon.slu.se/8582/ 2015.

Blaich, Robert (1995): Der rote Riese wankt. Wien.

Borgen, Svein Ole (2001): Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. Annals of Public and Cooperative Economics 72 (2), S. 209–228.

Brazda, Johann/Nilsson, Jerker (1997): Konsum Österreich – ein Fall und seine Struktur. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 47 (2), S. 84–93.

Brazda, Johann/Nilsson, Jerker/Schediwy, Robert (1995): Nedgång, fall och sedan …? Om brister och försummelser i europeisk konsumentkooperation. Stockholm: Kooperativa institutet.

Brazda. Johann/Schediwy, Robert (1989): Consumer Co-operatives in a Changing World. Genf: International Co-operative Alliance.

Cook, Michael L. (1995): The future of US agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. American Journal of Agricultural Economics 77, S. 1153–1159.

Cook, Michael L./Burress, Molly J. (2009): A cooperative life cycle framework. University of Missouri, Columbia, Missouri, http://tinyurl.com/jt6mk9q.

Dunn, *John R.* (1988): Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. Journal of Agricultural Cooperatives, 3, S. 83–93.

Feng, Li/Friis, Anna/Nilsson, Jerker (2016): Social capital among members in grain marketing cooperatives of different sizes. Agribusiness 32 (1), S. 113-126.

Francesconi, *Nicola/Wouterse, Fleur* (2016): Organisational health and performance: an empirical assessment of smallholder producer organisations in Africa. Journal on Chain and Network Science 16 (1), S. 29-40.

Fulton, Murray/Hueth, Brent (2009): Cooperative conversions, failures and restructurings. An overview. Journal of Cooperatives 23, S. i–xi.

G*unnarsson Myrelid*, *Patrik* (1999): Organisational models for agricultural co-operatives – a comparative analysis of the Irish dairy industry. MSc thesis. Uppsala, Sweden: Swedish University of Agricultural Sciences. http://pub.epsilon.slu.se/10915/.

Hakelius, Karin/Karantininis, Konstantinos/Feng, Li (2013). The resilience of the cooperative form: Cooperative Beehiving by Swedish Cooperatives. In: Network Governance. Alliances, Cooperatives and Franchise Chains (Hrsg. *Thomas Ehrman, Josef Windsperger*, *Gerard Cliquet*, *George Hendrikse*). Heidelberg: Physica-Verlag, S. 129-147.

Hansmann, Henry (1996): The Ownership of Enterprise. Cambridge, MA: The Belknap Press.

Hess, Sebastian/Lind, Lena W./Liang, Se (2013); Farmers' perceived transaction costs in relation to slaughterhouses of different ownership structure. Agribusiness 29 (1), S. 96-111

Hind, Abigail M. (1999): Co-operative life cycle and goals. Journal of Agricultural economics 50(3): S. 536-548.

Hogeland, Joan A. (2013): From agrarian to global values: How 20th century U.S. agricultural cooperatives came to terms with agricultural industrialization. Journal of Rural Cooperation 41 (2), S. 97-113.

Lamprinakis, Lampros/Fulton, Murray E. (2011). Does acquisition of a cooperative generate profits for the buyer? The Dairyworld case. Agricultural Economics, 42 (Supplement), S. 89-100.

Nilsson, Jerker (1997): New generation farmer co-ops. Review of International Co-operation 90 (1), S. 32-38.

Nilsson, Jerker (2001): Organisational principles for co-operative firms. Scandinavian Journal of Management 17 (3), S. 329-356.

Nilsson, Jerker/Kihlén, Anna/Norell, Lennart (2009): Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust. International Food and Agribusiness Management Review 12 (4), S. 103-123.

Nilsson, Jerker/Lind, Lena W. (2015): Institutional changes in the Swedish meat industry. British Food Journal 117 (10), S. 2501-2514.

Nilsson, Jerker/Schediwy, Robert (1996): Konsum Autriche: la voie vers la fin. Revue des etude coopératives, mutualistes et associatives 259 (57).

Nilsson, Ulrika (2002): Från detaljistkooperativ till börsnoterat bolag – fallet JC. MSc thesis. Uppsala, Sweden: Swedish University of Agricultural Sciences. http://ex-epsilon.slu.se/archive/00000432/.

North, Douglass C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press.

Österberg, *Peter/Nilsson, Jerker* (2009): Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. Agribusiness 25 (2), S. 181-197.

Seo, Myeong-Gu/Creed, W. E. Douglas (2002): Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. The Academy of Management Review 27 (2), S. 222-247.

The Case of Oesterreichische Volksbanken AG (OeVAG) – Survey of a Failed Attempt to Transform a Cooperative Banking Group into an Internationally Operating Bank and its Lessons for the Future[1]

Tode Todev

1. Introduction

The Austrian Volksbanken Sector consisted in 2012 as a two-tier banking group of 51 Volksbanken (commercial credit co-operatives), 6 specialized credit co-operatives, 4 in-house co-operatives,[2] 1 co-operative building society and their central institution (central bank) Oesterreichische Volksbanken-AG (OeVAG) with its banking and non-banking subsidiaries. Most of the credit co-operatives were in the legal form of a registered co-operative. Austrian Volksbanken Sector comprised 710,000 members, 900,000 retail customers, 80,000 commercial customers, 594 branches and 11,000 employees.

At the end of 2012, OeVAG's consolidated total assets amounted to EUR 27.7 billion, customer loans to EUR 10.1 billion, customer deposits to EUR 2.5 billion and equity to EUR 2.5 billion. Shareholders of

[1] It is a great honor to be invited to deliver a paper for an anthology dedicated to one of the most prominent representatives of modern Austrian culture, *Robert Schediwy*. Economic issues, including cooperative topics, are only a part of his unusual broad spectrum of scientific interests. *Robert Schediwy* is not only a cooperative researcher but also political scientist, sociologist, architectural historian, fine arts historian and critic, travel writer, active journalist and enthusiastic writer for Wikipedia. He is a pure Renaissance man with encyclopedic knowledge.

The paper was presented to the ICA Global Research Conference, which took place on 12 – 15 June 2012 in Nicosia, Cyprus. The author decided to suspend its publication in the anthology published by the organizers of the conference at the end of 2012. The reason was that the now liquidated Oesterreichische Volksbanken AG was at that time still operating on the Austrian market as well as on international markets. A critical article about the bank would have had negative impacts on its performance.

The collapse of the bank and the government's decision to liquidate the third largest Austrian bank in 2015 provided enough material to take the analysis even further and to look into the reasons for the failed attempt to transform a local cooperative bank into an international player.

The paper ended with the conclusion about the uncertain future of the bank. The author decided not to revise the paper but instead to add a brief overview of the bank's development until its liquidation and some lessons from this period.

[2] In-house cooperative is a credit cooperative of the employees at public institutions, public and private companies, etc.; for instance, there are in-house cooperatives at the Austrian National Bank and Vienna Insurance Group.

the bank were Volksbanken Holding reg. GenmbH – 50.1%, Republic of Austria – 43.3%, DZ Bank – 3.8%, ERGO Group – 1.5%, RZB – 0.9%, other –0.4%.

The developments around OeVAG are a telling example of a failed bank. Most empirical studies of this topic consider a bank to have failed if it either received external support or was closed directly. OeVAG was not only recapitalized by the Austrian state but also received state guaranties for its own issues to obtain liquidity in the capital markets.

OeVAG is an extremely interesting example of a bank failure in a mature economy.[3] The state of Austria has bailed out this bank three times since its decade-long, fivefold balance sheet expansion began.

Its problems began to become evident after the bankruptcy of Lehman Brothers in 2008:

- in November 2008 OeVAG's subsidiary "Kommunalkredit Austria" was nationalized,
- in April 2009, the state injected into OeVAG EUR 1 billion in the form of participation capital and extended guarantees for EUR 3 billion new issues of debt and
- in April 2012, the bank was partially nationalized. The state wrote down EUR 700 million of EUR 1 billion participation capital for covering their huge losses in 2011, subscribed new issued common shares for EUR 250 million and extended EUR 100 million assets guarantee to cover the increased write-offs.

The last bail-out was the most dramatic. *Andreas Ittner*, the Austrian Central Bank director, responsible for bank supervision stated on April 17, 2012 that there were three options for OeVAG, which posted a loss of EUR 959 million in 2011. Insolvency would have cost creditors, other banks and the government as much as EUR 40 billion. A sale to a foreign investor was not possible, thus partial nationalization was the only way.[4]

There are three major causes of bank failures: inadequate corporate governance, weak risk management and lack of risk diversification (high concentrations of different types of risks). All three factors were relevant in the case of OeVAG.

[3] OeVAG is one of two most prominent failures among the cooperative banks worldwide. The other one is the failure of Natixis CA, a subsidiary of Banque Populaire and Caisse d'Epargne (BPCE) Group. BPCE received EUR 7 billion from the state, more than any other French bank.

[4] Der Standard, 17. April 2012.

The process which led to the collapse could be divided into three stages.

2. Stage One (2003-2005)

This stage was characterized by

- a dramatic change of the corporate governance: the introduction of a new business strategy and change of the existing business model after the appointment of a new Managing and Supervisory Board. Unfortunately, the new group in office was not able to cope with the problems resulting from the new aggressive business strategy, especially in high-risky market segments. The deficiencies in expertise had to be compensated through overreliance on external consultants,
- a weak risk management (lack of sophisticated systems for identifying, measuring and monitoring the risks as well as a qualified staff) and
- an enhanced risk concentration (especially in lending in CEE, in investments in structured products, in proprietary trading, etc.).

2.1 The Introduction of a new business strategy and the change of the existing business model

Until 2004, OeVAG was a small regional player in the Austrian banking market with rather insignificant operations in some of the post-communist neighbour countries. The business model was extremely simple and transparent, with very limited proprietary trading. The risk profile was unsharpened and the capitalization sufficient. The profitability and efficiency were not high, but the bank was not at risk.

The main features of OeVAG's business model were the following:

- The main objective of the bank was not profit maximization but the creation of added value for the local Volksbanken cooperatives, their members, and customers.
- The most important function of the bank was of a liquidity manager for the whole Volksbanken sector. It acted as a bridge between the local Volksbanken and the domestic and international money and capital markets.
- Participation in loans generated and syndicated by the local Volksbanken.

- Provision of traditional financial services to local Volksbanken (payments, securities trading, custodian services, etc.).

The increased competition in the Austrian banking sector had resulted in many banks to use aggressive strategies in order to survive or to maintain their respective market share. OeVAG was also concerned about its market position.

In 2001, OeVAG failed to acquire the state-owned Austrian Postal Savings Bank, offering around EUR 20 million less than the other bidder BAWAG. The idea behind the bid was to increase the geographical reach of the Volksbanken sector and thus to increase the market share especially in retail banking and the pricing power of the whole Volksbanken Group. Until the liberalization of the Austrian banking market in 1979, the opportunities for branch network expansion of the Volksbanken were limited.

The acquisition of the Austrian Postal Savings Bank would not have changed dramatically the OeVAG's business model. In opposite, it would have strengthened it.

The former chairman of the "Deutsche Bank" *Alfred Herrhausen* once said: "Companies make most mistakes when they are doing well, not when they are doing badly". OeVAG's story is a convincing conformation of this remark.

Driven by the fear for not be able to reach the magic "critical mass" by organic growth and to become secure against a possible hostile takeover, mainly by the central institution of Raiffeisenbanken (RZB), OeVAG decided to acquire any banking assets available in the Austrian market in order to increase the size and the scope of the operations.

At that time, OeVAG held a participation of only 3.5 percent in the capital of Investkredit Bank, a bank specialized in corporate and commercial lending as well as in municipality finance through its subsidiary Kommunalkredit Austria. OeVAG started a complicated acquisition process, which lasted around one year. The price the other shareholders demanded for their stakes was significantly higher than the market price (at that time Investkredit Bank was listed at the Vienna Stock Exchange). OeVAG paid over EUR 880 million for the acquisition of the bank. Its consolidated total assets increased from EUR 23.8 billion in 2004 to EUR 54.8 billion in 2005.

Only 2 years and 9 months later, at the end of September 2008, OeVAG's total assets amounted to EUR 91.1 billion, an increase of

66.2%. The grade of diversification and internationalization of the operations increased dramatically, the structure of earnings changed and the risk profile sharpened.

The acquisition of the Investkredit Bank and its subsidiary Kommunalkredit Austria was executed without sufficient due diligence. OeVAG Managing Board relied on external consulting firms and their analysis related to Investkredit's market capitalization. The risk position of the acquired two banks was not checked properly.

After the acquisition of Investkredit Bank Group, the volume of the OeVAG's operations outside the Volksbanken sector increased dramatically. The bank's size became five times bigger than the size of all 62 local Volksbanken put together. This relation was unique for a central cooperative bank despite the fact that there had been an international trend of increasing the size of the central cooperative banks compared to the primary cooperatives. No other central cooperative bank worldwide was so strongly involved in business activities not related to the primary cooperatives than OeVAG. The share of the business with them reduced to only 22.26%. Instead to generate more business inside the Volksbanken sector, OeVAG expanded its operations in the money and capital markets, investing in high-risky financial instruments.

2.2 Defiencies on the Board Level

Deficiencies within the OeVAG's Managing and Supervisory Boards were one of the dominating problems of the bank and appear to have been the decisive factor which led to its failure.

An analysis of common factors in recent bank failures reveals that mostly management deficiencies were critical. The recent financial crisis has challenged the banking industry and the performance of board members. They serve as stewards of their institutions' long term success and are ultimately responsible for providing the strong governance and oversight needed to navigate through today's dynamic environment.

After the sudden death of the OeVAG's Chairman and CEO in September 2003, the Supervisory Board failed to appoint a successor of similar stature. A board member of a local Volksbank with a balance sheet of only EUR 300 million was appointed OeVAG's Chairman and CEO of the bank, which consolidated balance sheet in the mid of 2008 was already above EUR 90 billion. That happened despite of the fact

that the CEO is probably the most important determinant the success or the failure of the bank. In this case, the new CEO had a rather limited educational background and also limited managerial experience, mainly in the field of domestic payments. It's more than evident that such a person will have problems leading a bank in an extremely competitive environment and in an era of financial innovations and growing complexity of the banking business. This holds especially in the time of market distress. As Chief Risk Manager (CRO) was appointed, a person without any experience in the field of risk management, the person's expertise was limited to real estate finance and real estate leasing. The Board Member, responsible for Treasury and Capital Markets was a former foreign exchange trader, more interested in the introduction of financial innovations, guaranteeing fat bonuses and perks than in a sustainable, balanced development of the bank.

In addition, the OeVAG's Supervisory Board, consisting of representatives of the small local cooperatives lacked both experience and necessary banking knowledge, needed for active supervision of the bank's affairs, especially during its rapid growth in terms of size and scope of the operations and international expansion.

The new Managing Board elaborated and launched a new business strategy aiming to increase OeVAG's market share in the domestic market by acquisition of banking businesses, the international presence through establishment resp. acquisition of banking units abroad as well as increasing the proprietary trading, especially in financial derivatives.

3. Stage two (2006-September 2008)

This stage was characterized by

- An imprudent growth strategy, regardless of concerns inside and outside the Volksbanken sector (the people who assumed the responsibility for the bank in 2004, failed to follow the principles for the safe and sound operations and made poor lending and investment decisions),
- weak risk management (OeVAG's risk management was not able to stop the poor risk diversification and the rapid growth in high-risky business segments).

3.1 Aggressive growth and dramatic change of the business model

Owing to its role of liquidity and financial services provider for the local Volksbanken, OeVAG had not aimed at short-term profit maximization until the acquisition of Investkredit Bank Group. But after that OeVAG moved its focus to profit growth. This was able only through sharpening the risk profile of the bank. OeVAG's Board defined a business strategy aiming at 15 percent ROE.[5]

OeVAG's subsidiary Kommunalkredit Austria adopted a very aggressive business strategy by expanding investments in potentially highly profitable lines of business, but that also carried much more risk than Kommunalkredit's traditional banking activities.

Instead of utilizing its core competence as lender to municipalities, Kommunalkredit Austria used its easy access to the capital markets due to its high issuer rating, to raise money and to invest them in financial instruments that after the outbreak of the financial crisis in the mid of 2007 turned out to be extremely risky with a great loss potential. The bank increased dramatically its trading activities and has become one of the biggest players in the market of credit default swaps in Europe, unfortunately, with a clear focus on sovereign risks from the periphery of the Euro zone. The balance sheet of Kommunalkredit Austria increased from EUR 12 billion in 2004 to EUR 39 billion at the end of 2008.

Investkredit Bank provided corporate lending, factoring, and project financing servicing mainly to SME. The product portfolio was complemented by risk hedging instruments and advisory services in mergers and acquisitions. However, the bank also tapped the highly competitive leverage loans market in Germany, dominated by such global players as Deutsche Bank and Commerzbank. OeVAG recognized that leveraged loans in their own right were very risky relative to their profitability. The Board believed that if Investkredit made loans to private equity sponsors as part of major M&A transactions, Investkredit would build long-term client relationships with the sponsors and perhaps with other institutions involved in the transactions. Fact is that OeVAG did not succeed to integrate Investkredit Bank in the Volksbanken sector as a specialized bank to support the corporate business of the local Volksbanken.

[5] OeVAG's annual Report for 2006, p. 13.

Volksbank International, the holding company of the OeVAG's banking subsidiaries in CEE pursued an extremely expansive strategy especially in Romania and suffered huge losses during the financial crisis.[6]

OeVAG's expanded its real estate business to consist of real estate financing, real estate leasing, commercial real estate project developments, real estate investments, and asset management. The bank developed very high-risk concentrations in these business segments. The crisis has shown that the inherent volatility of this business present considerable risk to the safety and soundness of banks. This risk stems from both the value of the property itself and the way the bank manages the risk.

OeVAG invested heavily in structured products and credit derivatives. The bank was hit hard during the international financial crisis not least because of its heavy exposure to the securitization market. OeVAG increased dramatically the volume of proprietary trading.

Even in the face of the subprime crisis, OeVAG continued to pursuit an aggressive growth strategy, based on two important considerations. First, the Managing Board believed that the subprime crisis would not spread to other markets and to the economy generally. Second, the Board believed that while other financial institutions were retrenching and reducing their risk profile, OeVAG had the opportunity to pick up ground and improve its competitive position.

The structure of the earnings in 2006 illustrates the dramatic change of the OeVAG's business model[7]: real estate business – 28.37, treasury and capital markets – 22,795, retail banking – 18.54, municipal finance – 14.46% and corporate and commercial banking – 10.41%.

[6] The period between 2005 and 2008 was characterized by strong growth and expansion. The balance sheet increased fourhold from 3.5 billion EUR 2004 to 14.7 billion EUR in 2008, the revenues from ordinary activities sixfold to 90 million EUR. "We improved our efficiency tremendously. From a beauty small-sized bank we transformed in medium-sized one", remembered the former CEO of Volksbank International *Friedhelm Boschert* (Cooperative 2/10, p. 10).

[7] OeVAG's Annual for 2006, p. 24.

3.2 Expansion based on false assumptions and miscalculations

OeVAG wanted to respond to the globalization process and the opening of Eastern Europe with the hope to explore new business opportunities and diversify its earnings sources.

Through the acquisition of Investkredit Bank and its subsidiary Kommunalkredit Austria, OeVAG tapped some new segments of the corporate and commercial lending business and municipal finance. Its market position in real estate finance and especially in real estate leasing also strengthened.

Central and Eastern European countries offered growth rates two or three times that of Western Europe. The region's banking markets were wide open, full of customers who had never had access to a credit before and were anxious to buy cars and homes. OeVAG hoped to be able and enough competitive to explore the opportunities in Emerging Europe and develop as a regional player in Central and Eastern Europe.

The financial crisis exposed the degree to which Central and Eastern European countries owed their rapid growth in recent years to easy credit. Too much of the easy money was invested in real estate and not enough in creating a modern economy.

2009 Central and Eastern Europe were on the verge of a financial meltdown caused by an excess of foreign-currency debt that became unaffordable after local currencies plunged in value. Disaster was prevented only after the International Monetary Fund orchestrated the rescues of Hungary, Romania and Latvia, and foreign banks agreed not to desert the region.

OeVAG's growth strategy in CEE was focused on "green field" investments, on the setting up subsidiaries. But after global operating banks entered these markets the weak market position of the very small OeVAG's subsidiaries became weaker. The global banks hired the most experienced personal available and succeeded to attract the most creditworthy private and corporate clients. From the very beginning the asset quality at the OeVAG's subsidiaries was worse than that at other banks in the region and after the outbreak of the financial crisis deteriorated in a more dramatic way. During the years of expansion OeVAG could not define a proper strategy for its subsidiaries in CEE – either to develop them as universal banks or as niche players.

3.3 Insufficient capitalization and enormous funding problems

The acquisition price of Investkredit Bank and its subsidiary Kommunalkredit Austria strained the financial position of the primary banks. OeVAG's expansion did not care the limited opportunities of the main shareholders to support the capital base of the bank.[8]

Moreover, OeVAG had a limited access to third party capital. The other shareholders DZ Bank, ERGO Versicherung, and RZB were reluctant to support the increasing need for capital.

To put in another way, the aggressive growth and the sharpening of the risk profile were not supported by adequate capital generation.

There was an extremely high reliance on volatile noncore, unsecured wholesale funding. On the one hand, the dependence on wholesale funding was a result of the OeVAG's role as a central institution with limited access to customer deposits (the very thin deposit base consisted of deposits made by the bank's corporate clients and private clients at the bank's owned retail bank subsidiaries).[9] On the other hand, OeVAG acquired two banks, totally depending on funding in the money and capital markets (until their acquisition by OeVAG, Investkredit Bank and Kommunalkredit Austria were specialized banks, owned by the high rated biggest systemic banks in Austria with an easy access to cheap unsecured wholesale funding). As a consequence, the dependence of OeVAG's banking group on noncore, unsecured wholesale funding increased dramatically.

4. Stage Three (September 2008-February 2012)

This stage was characterized by

- abrupt deterioration of the capital and liquidity position,
- enforcement of actions, issued by bank regulators,

[8] "We were unable to tackle some core issues. One of them was the capital, which Österreichische Volksbanken-AG (eVAGO) needed for its expansion", remembered the former President of the Austrian Cooperative Union (Schulze-Delitzsch) *Werner Eidherr* (Cooperativ 4/10, p. 16.)

[9] Some troubled local Volksbanken were bailed out through their acquisition by the central institution, OeVAG, transforming them in its subsidiaries. The idea behind was to restructure them and after recovery to transform them again into independent cooperative banks.

- dismissal of members of the Managing and Supervisory Boards,
- massive losses,
- severe deficient of allowances for loan losses,
- significant depletion of capital and the need for massive capital infusion to survive as well as
- liquidity problems.

4.1 First rescue – Kommunalkredit Austria's nationalization in November 2008

The collapse of Lehman Brothers showed the inefficiency of OeVAG's business model, insufficient capitalization and overreliance on non-secured wholesale funding.

Kommunalkredit Austria failed when it was forced to refinance itself in the interbank lending markets, which froze after the collapse of Lehman Brothers. Kommunalkredit Austria faced a liquidity gap of more than EUR 1 billion and value losses in its portfolio of EUR 1.8 billion. The liquidity gap would have widened for the time between October 2008 and March 2009 up to EUR 9.3 billion. The bank was nationalized in November 2008.[10] Kommunalkredit Austria was split into Kommunalkredit, which continues as a lender to municipalities with a revamped business model, and KA Finanz AG, a "bad bank" that's winding down securities, loans and credit-default swaps that are not part of Kommunalkredit's main business.

The nationalization of Kommunalkredit Austria has been the Austria's most expensive bank rescue. Together, Kommunalkredit and

[10] At the end of October 2008, Austria informed the European Commission about a support scheme for credit and insurance institutions, aimed at encouraging interbank lending and stabilizing the financial markets. After a series of exchanges and discussions with the European Commission on details of the scheme's implementation, an agreement was reached on December 9, 2008. The Austrian package consists of two different legal measures. First, guarantee measures with a total budget capped at 75 billion Euros aimed at stabilizing the interbank market and set out in the Austrian "Interbankmarktstärkungsgesetz". Second, the "Finanzmarktstabilitätsgesetz" law provides for additional measures, including state guarantees on the liability and asset side, loans and recapitalizations, with a total budget of 15 billion EUR (Commission Decision of December 9, 2008 in State aid case N 557/2008 – Maßnahmen nach dem Finanzmarktstabilitäts- und dem Interbankmarktstärkungsgesetz für Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen in Österreich, OJ C 3, 8.1.2009). Austria has spent about 12 billion EUR to bail out or support its banks since 2008 and has been told by the ratings agencies S&P's and Moody's that lenders are the biggest risk to its sovereign creditworthiness.

KA Finanz AG have cost Austrian taxpayers EUR 2.6 billion of equity-like capital so far. About EUR 6.4 billion are additionally at risk, because of government guarantees for the lender's assets and bonds.

A heated public discussion has been taking place for almost four years about the decision to bail out Kommunalkredit Austria. Most market participants have the opinion that the bank should have been closed after the nationalization. In our opinion, a bankruptcy of Kommunalkredit Austria would have caused the insolvency of its parent company OeVAG and thus a systemic banking crisis in Austria. At the end of 2008, OeVAG was the fourth largest bank in Austria with a balance sheet total of EUR 55.8 billion. At that time, the bank operated in five business segments: corporate banking, retail banking, real estate, financial markets, and banking book/other operations.

4.2 Second rescue – OeVAG's recapitalization by Austrian state in April 2009

In April 2009, the rescue of OeVAG by Austrian state took place. The capital and liquidity position of the bank was strengthened under the Austrian bank support scheme. Austria subscribed OeVAG's participation certificates (Partizipationsscheine, PS) amounting to EUR 1 billion. This instrument is perpetual and is treated as core Tier-1 capital. By means of that instrument, Austrian state did not obtain voting rights but a preferential coupon of 9.3% p.a. and a conversion option. The payment of dividend is subject to the bank showing a profit on an unconsolidated basis. The agreement between the State and OeVAG's stipulated the terms and conditions for the conversion of the participation certificates into ordinary shares. The State received the conversion right without a bank's consent when the dividend for the financial year 2011 is not paid out fully or partially or on January 1st, 2012 the State still holds PS with a nominal value of at least EUR 700 million.

The State also extended guarantees covering OeVAG's new issues of debt amounting to EUR 3 billion.

But an analysis by the European Commission led to the conclusion that the application of the criteria in regard of the recapitalization of financial institutions in the financial crisis (limitation of aid to the minimum necessary and safeguards against undue distortions of competitions) indicated that OeVAG could not be considered as sound in the meaning of the European Commission at the moment of the recapitalization. Therefore, a restructuring plan was required. Austria,

while maintaining its position that the bank had been sound, submitted a restructuring plan for OeVAG on November 2nd, 2010 or around a year and a half after bailout.

4.3 Recurring deficiencies within the OeVAG's Managing and Supervisory Boards

After these two bailouts by the Austrian state and heated disputes with the representatives of the local Volksbanken, the CEO decided to step down.[11] His removal settled angst over the bank's leadership, but the Supervisory Board did little to ebb concerns about the bank's precarious market position. Like five years ago, a representative of a small local Volksbank without any experience in recovering a troubled bank was appointed new CEO. In addition to that, both new Managing and Supervisory Boards could not or did not want to understand the seriousness of the disaster. Financial market supervision authority (FMA) expressed its concern about the new appointments and doubt in their professional qualification, but did not exercise any pressure. The only one condition set was that OeVAG should bring in an outside investor or consider a merger with another company.

4.4 Troubled bank without a realistic recovery strategy

Instead of working out a plan to restructure the bank, to downsize the operations and thus to reduce the risk-weighted assets and improve the capital ratio and strengthen the liquidity position, the new Managing Board was convinced that the markets would recover and the asset quality, capital and liquidity problems would turn to normal by themselves. The Board thus did not see any danger for the bank and continued business as usual.

OeVAG opted for stand-alone status and did not explore the opportunities to attract strategic investor (shareholder), as recommended by FMA or to merge with another bank. Only after the intervention of the Ministry of Finance and the Austrian Central bank, OeVAG started to look for strategic investors or partners and to prepare some non-core business units for sale. However, the condition was regarded more as a recommendation. De facto at that time, OeVAG's Managing Board pursued two parallel strategies: to retain the stand-alone status or to invite a strategic investor or merge with another bank.

[11] After his demission, he was appointed CEO of Hypo Alpe Adria, which was nationalized in December 2009.

An attempt to merge with BAWAG failed due to the resistance of the local Volksbanken to accept the so named "Liquiditätsverbund", the access of the new central bank to the free liquidity of the local Volksbanken. This condition set by BAWAG was regarded as a danger to the economic independence of the primary cooperative banks and was turned down by them.

In December 2009, the decision was taken to sell three of the OeVAG's wholly owned retail banking subsidiaries and the majority stake in another one. The sale had to generate sales proceeds in total of some EUR 210 million. However, this first step to downsizing the operations was not sufficient enough for the OeVAG's recovery.

A new "Strategy 2015" was mapped out in 2010. The idea behind was to restore the OeVAG's business model of a central cooperative bank for the local Volksbanken with clear focus on the Austrian market and neighboring countries. In addition, the corporate and the real estate operations were defined as core businesses. Based on the new strategy, OeVAG planned to reach the following targets by 2015:

- increase return on equity (ROE) to at least 10%,
- maintain the Tier 1 ratio (credit risk) at about 10%,
- increase pre-tax earnings to at least EUR 125 million per year and
- maintain the already significantly improved cost-income ratio at approximately 55%.

Painfully the Managing and Supervisory Board had to recognize that the only way for OeVAG to survive would be a dramatic downsizing. At the end of 2010, one sufficient part of the real estate business, Europolis (real estate investor and asset manager in Central, Southern and Eastern Europe) was divested. The sales process for the operations in CEE as well as the leasing business also started.

OeVAG hired Ithuba Capital, a small investment boutique, based in Vienna to help restructure the bank.

At the same, OeVAG's capital and liquidity positions continued to deteriorate. The recession in 2009, followed by the sovereign debt crisis in the spring of 2010 contributed to the worsening of the situation. Nevertheless, the Managing Board announced the turnaround and the return to the profitability in 2010. At the beginning of 2011, OeVAG even reported that it'll start the redemption of the participation capi-

tal, held by the Austrian state. All these were signs of loss in the sense of reality by the bank's Managing and Supervisory Board.

The Managing Board was extremely optimistic that it'll succeed to sell its participation in the Raiffeisen Zentralbank (RZB) and with the proceeds will repay not only the installment of EUR 300 million due at the end of 2011, but also the second installment of another EUR 300 million prematurely. This announcement was not coordinated with the shareholders of RZB, which also suffered constrains to be able to buy back the OeVAG's participation.

Given the deteriorating situation, logically OeVAG was among eight banks that failed the European Banking Authority's (EBA) stress in July 2011. According to EBA, the bank was EUR 1.05 billion short of the required capital ratio of 9 percent of risk-weighted assets. The capital shortfall increased to EUR 1.2 billion at the end of September 2011 due to a loss in the third quarter.

In the fall of 2011, OeVAG's Managing Board elaborated a plan to create a "non-core business" unit for assets to be wound down or sold. With other words, the idea was to create a "bad bank", containing between half and two-thirds of bank's total assets. The plan was not met with enthusiasm by the local Volksbanken, because it implied their participation in financing the bad bank. Austrian government also opposed the plan.

Meanwhile the situation at OeVAG deteriorated dramatically. However, the Austrian Ministry of Finance declined to nationalize the bank at the end of 2011 although it had the right to do that, because the bank failed to pay the dividend on EUR 1 billion of state aid. There was still hope that OeVAG will be able to manage their problems. Unfortunately, all institutions, involved in banking regulation and supervision failed.

4.5 Third rescue – OeVAG's nationalization in Februar 2012

OeVAG was partially nationalized in April 2012 due to heavy losses in 2011. The nationalization was accompanied by very strict requirements imposed by the European Commission and the Republic of Austria. OeVAG is to be dramatically downsized.

The magnitude of the losses reported by OeVAG for 2011 led to the third bailout, to further aid measures, which consist of EUR 250 million capital injection by the State in form of ordinary shares and an

asset guarantee with the effect of increasing the capital by EUR 100 million.

The capital increase was conducted in two steps. First, the bank's capital was reduced by 70% to offset the accumulated losses in 2011. That capital cut also reduces pro rata the PS, which Austria injected into OeVAG in 2009. In a second step, OeVAG received fresh capital totaling EUR 484 million. EUR 250 million thereof were subscribed by the State, the rest by the local Volksbanken. As a result, the State obtained 43.4% stake in the bank and became the second-biggest shareholder after the Volksbanken (50.2%). The stakes of the other shareholders diluted.

4.6 Failure of the government effort to restore the viability of the bank and its inevitable liquidation

In May 2014, Moody downgraded the Oesterreichische Volksbanken AG to one notch above junk and took the unusual step of warning that the whole Volksbanken network, not rated by the agency, would need more capital.

In the fall of 2014, Oesterreichische Volksbanken AG failed the European Central Bank's stress test. The test identified a EUR 885 million capital shortfall, a not unexpected result. The bank representatives and representatives of the Austrian National Bank as well as the Financial Market Supervision Authority warned that a capital shortfall of almost EUR 1 billion was likely.

All persons involved in the attempt to restore the profitability of the bank through radical change of its business model by refocusing its activities on the Austrian market were aware of the fact that the bank cannot comply with the higher regulatory requirements and tougher rules about what banks can count as capital. That is the reason why a month before the release of the ECB's stress test results, the Austrian government decided via its representatives in the Supervisory and Managing boards to split up the bank and wind down the bulk of the bank's business. The plan envisaged the transfer of the performing assets to Volksbank Wien and the distressed assets to a new created work-out unit without bank license. The Austrian government was not prepared to provide further capital support.

The bank announced its voluntary liquidation and surrendered its banking license. This was the end of the dream of a leading international bank.

5. Lessons to be drawn from the OeVAG's failure

- The internationalization of the operations of Oesterreichische Volksbanken AG began in the second half of 1990's after the German Deutsche Zentralgenossenschaftsbank AG (DZ Bank) acquired the blocking stake in the bank's capital (25% and a share). The proceeds were the primary capital source for the bank's expansion in Central and Eastern Europe and the internationalization of its operations.

  It is extremely risky to change the business model of a bank and its earning structure through entering new markets without the necessary market competence and sophisticated risk management systems relying only on the capital support of a strategic investor.

  The presence of DZ Bank as one of the most important factors for Moody's high rating resulted in an unjustified borrowing in the capital markets as the funding source for the international expansion of the bank. The outbreak of the financial crisis, after the collapse of Lehman Brothers in September 2008, destroyed the funding model of Oesterreichische Volksbanken AG and its bank subsidiaries. In other words, the cross-shareholdings in the cooperative banking sector could be extremely risky and they have nothing to do with the proclaimed co-operative solidarity.

- The Austrian government could not afford to close the bank and attempts were made to restore the business model and the earning power of the bank. This decision based more on political arguments and less on realistic economic considerations. The risks of contagion within the banking sector were too high for the Austrian government, in particular in the case of bank liquidation.

  According to the opinion of the Finance minister at the time of the nationalization of the Oesterreichischen Volksbanken AG, the bank needed a proper management while ignoring the unusual high capital and liquidity shortage. The political nomination of managers made the restructuring process more difficult. No managers with restructuring experience in the field of two or three tear banking sectors were available. The failed attempts to rescue Oesterreichische Voksbanken AG are a prime example for incompetent political actions.

Österreicher informieren sich bei F. W. Raiffeisen

Wolfgang Werner

Prolog

Mein erster Kontakt mit Univ.-Prof. Mag. Dr. *Robert Schediwy* fand um das Jahr 1985 in der Österreichischen Raiffeisenakademie zusammen mit deren Leiter Hon.-Prof. Dr. *Hans Kirschbichler* statt. Das Gespräch betraf die sektoreigene Kontrolle der Raiffeisengenossenschaften, insbesonders die Prüfmöglichkeiten der Warenverbände gegenüber ihrer Primärebene, den Raiffeisen-Lagerhäusern. Die Diskussion knüpfte an die 1972 approbierte Diplomarbeit des Jubilars „Die genossenschaftliche Verbandsprüfung" an. Ich erinnere mich noch genau, dass sich das Gespräch bald um den 1978 gegründeten „Konsum Österreich" drehte. Mich beeindruckte bereits damals Dr. *Schediwys* fundiertes Wissen, das er einem Konsumlaien wie mir, leicht verständlich, fast kulinarisch präsentierte.

In späteren Jahren gab es zahlreiche weitere Kontakte in Verbindung mit Univ.-Prof. Dr. *Johann Brazda* vom Fachbereich Genossenschaftswesen des Institutes für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien. Prof. *Schediwy* stand mir vielfach mit Rat zur Seite, wenn ich ein fachmännisches Urteil über geplante Veröffentlichungen benötigte. Ich bewunderte schon damals sein umfangreiches Wissen und sein Engagement, mich zu unterstützen. Das war vor allem unentbehrlich, als es um die quellenmäßig fundierte Ergänzung der von mir verfassten Festschrift „Raiffeisen in Österreich – Siegeszug einer Idee" (1998) ging. Nur aufgrund der Kontakte von *Prof. Schediwy* war es mir möglich, das umfangreiche Manuskript im Jahre 2005 unter dem Titel „Auf der Straße des Erfolges" zu veröffentlichen.

Univ.-Prof. Mag. Dr. *Robert Schediwy* ist für mich ein Universalgelehrter moderner Prägung. Sein juristisches, betriebswirtschaftliches, soziologisches und genossenschaftliches Wissen sowie seine Mehrsprachigkeit sind beeindruckend; der Name *Schediwy* ist darüber hinaus allen kulturhistorisch interessierten Menschen ein Begriff. Seine zahlreichen wissenschaftlich fundierten und hochinteressanten Veröffentlichungen zur Wiener Stadtgeschichte zeugen ebenfalls davon. Hierbei muss man auch die intensive Mitarbeit *Schediwys* an der Enzyklopädie „Wikipedia" erwähnen. In dieser stammen rund 1200 Original- oder Diskussionsbeiträge aus seiner Feder.

1. Prof. Dr. Gustav Marchet, Raiffeisens Sendbote

Der erste Kontakt eines Österreichers zu *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* fand, im Gegensatz zur ersten Gründung einer Darlehenskasse in Österreich, in Cisleithanien bereits relativ früh statt. Als Vorbereitung für den Agrarkongress im Jänner 1873 reiste der junge Professor der „k. k. Forstakademie Mariabrunn", Dr. *Gustav Marchet*, im September 1872 in die Rheinlande, um den „Landwirthschaftlichen Verein für Rheinpreußen" hinsichtlich seiner Tätigkeit und seiner Zweigvereine kennenzulernen.[1] Über seine Eindrücke berichtete er in Zeitungen und in einem Vortrag.

Über einen persönlichen Kontakt zu *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* berichtete *Marchet* allerdings nicht, obwohl diese Reise zu einer lebenslangen Freundschaft zwischen *Raiffeisen* und *Marchet* führen sollte.[2] Über einen Besuch schrieb *Marchet* erst in seinem Nachruf auf Raiffeisen.[3]

1.1 Neue Freie Presse

Die Berichterstattung in der Zeitung ist ein detaillierter Überblick über den „Landwirthschaftlichen Verein für Rheinpreußen". *Marchet* schrieb unter anderem:

> *„Hervorzuheben ist ein erst in jüngster Zeit in das Programm des Vereines aufgenommener Punkt, nämlich die vom Vereine patronisirte Gründung von Darlehenskassen-Vereinen nach dem Grundgedanken von Raiffeisen. … Gelegentlich einer in den Ferienmonaten dieses Jahres in die Rheinlande unternommenen Reise behufs Studiums des dortigen landwirthschaftlichen Credit- und Genossenschaftswesens wohnte ich der Generalversammlung des landwirthschaftlichen Vereins für Rheinpreußen bei, welche am 22. September in Kreuznach abgehalten wurde, und hatte somit Gelegenheit mit vielen einflußreichen Persönlichkeiten in Verkehr zu treten."*[4]

[1] Vgl. *Gustav Marchet*, Der landwirthschaftliche Verein für Rheinpreußen II., in: Neue Freie Presse, Abendblatt (30. December 1872) 6 – Der I. Teil erschien am 23. Dezember 1872, ebenfalls im Abendblatt (6).

[2] Vgl. *Werner Wolfgang.* Raiffeisenbriefe erzählen Genossenschaftsgeschichte (Wien 1988) 30.

[3] Vgl. Marchet (Gustav), F. W. Raiffeisen +, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung, 17. März 1888 (158)

[4] Vgl. *Gustav Marchet*, Der landwirthschaftliche Verein für Rheinpreußen II., in: Neue Freie Presse, Abendblatt (30. December 1872) 6.

Die Vermutung liegt nahe, dass eine dieser Personen *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* war. Der im Nachruf erwähnte Besuch war wohl die Folge.

1.2 Wiener Landwirthschaftliche Zeitung

Prof. Marchets Artikel in der „Wiener Landwirthschaftlichen Zeitung" enthält am Anfang einen Hinweis auf *Raiffeisen*:

> *„Das landw. Genossenschaftswesen der preußischen Rheinlande ist weit bekannt und genießt einen hohen Ruf. Dieß hatte in mir schon lange den Wunsch erweckt, mich an Ort und Stelle über Art und Umfang desselben zu informieren. Im September v. J. verwirklichte ich diese Idee und bereiste die preußische Rheinprovinz. Was ich da sah, übertraf meine Erwartungen bei weitem. … „Ich spreche hier von den Darlehenscassenvereinen nach em Grundgedanken von Raiffeisen"*[5].
>
> *„Um mir ein aus der Quelle geschöpftes Urtheil zu ermöglichen, hatten die Vorstände mehrerer Darlehnskassenvereine die Güte, Generalversammlungen zu berufen, und ich konnte daher im Verkehre mit den zahlreich erschienen Landleuten erfahren, wie dieselben über die Einrichtungen ihrer Vereine denken. Da nun die Solidarhaft die Grundbedingung der Vereine bildet, so machte ich denn auch alle die gewöhnlichen Einwände gegen diese geltend – ohne Erfolg. Die Landleute wiesen meine Einwände schlagend zurück und erklärten ohne Ausnahme, daß sich nur auf dieser Grundlage der Solidarhaft ihre Erfolge erzielt haben und daß diese auf eine andere Weise unmöglich seien. Niemand wollte die Gefahr der solidaren Haftung Wort haben, es war den schlichten Männern diese Idee in Fleisch und Blut übergegangen."*[6]
>
> *„Raiffeisen fordert für die Darlehenskassenvereine Solidarhaft, und muß dies umsomehr thun, als eine Beschränkung auf die Geschäftsantheile nicht möglich ist, da in diesen Vereinen solche Geschäftsantheile nicht gebildet werden. Da keine Geschäftsantheile gebildet werden, so wird auch keine Dividende bezahlt, also abermals nicht die Gewinnsucht zur Belebung des Vereines benützt. Auch die Raiffeisen'schen Vereine machen durch die Differenz in der Verzinsung zwischen den von ihnen angeliehenen und ihrerseits verlehnten Capi-*

[5] *Vgl. Gustav Marchet*, Zur Organisation des landwirthschaftlichen Credites in Österreich, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (11. Jänner 1873) 10 f.

[6] Vgl. ebenda (10).

talien Gewinn; derselbe wird aber als untheilbarer Reservefond hinterlegt. Raiffeisen behauptet nach seiner Erfahrung, daß gerade der Umstand, daß diese Vereine keinen Gewinn bezwecken, denselben viele tüchtige Mitarbeiter zugeführt habe." [7]

„Die Darlehen werden gegen Schuldschein angegeben, für welchen ein oder mehrere Bürgen solidarisch haften; man geht übrigens in neuerer Zeit allmählich auf den Wechsel über. Hypothek wir nur bei Darlehen auf längere Zeit (über 5 Jahre) begehrt."[8]

„Ein Hauptvorzug der Darlehnskassenvereine liegt darin, daß sie nicht bloß auf 3 Monate gegen mögliche Prolagirung verleihen, sondern, daß sie bis zu 10 Jahren Capitalien geben. Solchen Credit braucht der Landwirth. Er muß sich z.B. ein Grundstück erwerben können, welches seinen Besitz gut arrondirt, wozu sich ihm momentan eine günstige Gelegenheit bietet, daß er zu kaufen aber augenblicklich nicht die Mittel hat; er muß sich mit dem entlehnten Geld Vieh schaffen, seinem Hause ein neues Dach geben, eine neue Scheune bauen, eine Maschine anschaffen können u.s.w. Um die Vereine untereinander in Verbindung zu bringen und denselben jederzeit das nöthige Capital zu verschaffen wurde jüngst in der Rheinprovinz eine Centralbank gegründet."[9]

„Bisher haben wir die Darlehenskassenvereine gesondert von den übrigen landw. Genossenschaften betrachtet. Dieselben stehen jedoch mit den letzteren in dem innigsten Zusammenhange. Wenn irgend ein Zweck genossenschaftlich erreicht werden soll, so bilden die Mitglieder des Darlehenscassenvereines, welche diesen Wunsch haben, eine Untergenossenschaft und der Darlehenscassenverein bietet die hierzu nothwendige pecunäre Unterstützung."[10]

1.3 Agrarischer Congress in Wien 1873

Vom 9. bis 17. Jänner 1873 fand in Wien ein agrarischer Kongress statt, um die wichtigsten anliegenden Fragen der Landwirtschaft zu erörtern. Die Frage 7, die der Kongress zu beraten hatte, lautete: „In welcher Weise wäre die Verallgemeinerung der Genossenschaften zur

[7] Vgl. ebenda (11).

[8] Vgl. *Gustav Marchet*, Zur Organisation des landwirthschaftlichen Credites in Österreich, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (18. Jänner 1873) 19 f.

[9] Vgl. ebenda (20).

[10] Vgl. *Gustav Marchet*, Zur Organisation des landwirthschaftlichen Credites in Österreich, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (25. Jänner 1873) 31.

Hebung der landwirthschaftlichen Production am wirksamsten zu fördern?“ und die Frage 8: „Welche Maßregeln wären für die Hebung des landwirthschaftlichen Credites zu ergreifen?“ Referent für Frage 7 war Prof. *Marchet*, während Prof. *Neumann* für Frage 8 zuständig war.

Prof. *Marchet* stellte allgemeine Forderungen in den Mittelpunkt seines Referates, wie zum Beispiel die Errichtung von landwirtschaftlichen Kasinos und von Kreditvereinen.[11] Bei den Kreditvereinen verwies er auf Frage 8. Prof. *Neumann*, der offenbar gut von *Marchet* informiert worden war, führte in seinem Vortrag unter anderem aus:

> *„daß die Bildung von Genossenschaften zunächst nach dem bekannten Muster von Schulze-Deltzsch, danach nach der Modification, welche sich insbesondere in den Rheinlanden bewährt hat, und nach den Statuten der verschiedenen Vereine, welche von Raiffeisen seit dem Jahre 1866 in großer Zahl gegründet werden, thunlichst zu befördern wäre, daß der Agrar-Congress, der eben so großes Gewicht nach unten, wie nach oben haben soll, dazu benützt werde, um eine Art Pression auszuüben, um Rathschläge zu ertheilen und alles zu befördern, was die selbstständige Gründung solcher Creditvereine auf dem Lande beschleunigen und vervollständigen könnte.“*[12]

Diese Aufforderung wurde vom Kongress einstimmig verabschiedet.[13]

1.4 Die k. k Landwirthschaftsgesellschaft in Wien

Am 19. März 1873 hielt Prof. *Marchet* im Rahmen einer Veranstaltung der k. k. Landwirthschaftsgesellschaft in Wien einen Vortrag zum Thema „Ueber ländliche Creditgenossenschaften“. Er begann mit einer kurzen Würdigung der Vorschussvereine nach *Schulze-Delitzsch*, leitete dann aber zu *Raiffeisen* über und führte unter anderem aus:

> *„Gewiß wird niemand die hohe Wichtigkeit und die unendlich segensreichen Erfolge dieser Vorschußkassen leugnen oder verkleinern wollen. Nichtsdestoweniger kann man sich doch des Gedankens nicht erwehren, daß diese Organisation*

[11] Vgl. Verhandlungen des agrarischen Congresses in Wien 1873 (Wien 1873) 102-106.

[12] Vgl. ebenda (109).

[13] Vgl. ebenda (119).

für den creditfähigen Landwirth nicht vollkommen genügend und zweckmäßig ist. Diese Schwierigkeiten, welche vom landwirthschaftlichen Standpunkte aus wohl nicht ganz zu übersehen sind, haben dazu geführt, Genossenschaften, welche auf ganz ähnlichen Principien beruhen, mit Beseitigung der oben angeführten Mängel ins Leben zu rufen, und dies sind die Darlehens-Cassenvereine nach dem Grundgedanken Raiffeisen's."[14]

Bei diesen Genossenschaften, welche auf reiner Selbsthilfe basiren, wird das Capital ebenfalls auf Grundlage der Solidarbürgschaft aber lediglich durch Anlehen beschafft und werden daher keine Geschäftsantheile gebildet. Damit fallen auch alle Consequenzen der Guthaben weg, wie die Relativität der Darlehensgewährung und die Zahlung einer Dividende."[15]

„Darlehens-Cassenvereine bestehen, wie bekannt, in bedeutender Zahl in der preußischen Rheinprovinz und genießen dieselben dort großes Ansehen; sie wurden sogar als pupillarisch sicher erklärt. Ich kann aus eigener Erfahrung sagen, daß besonders die Landbevölkerung ein entschiedenes Verständniß für dieselben hat und sich mit der Institution bereits vollkommen vertraut gemacht hat."[16]

Im Jahre 1876 versuchte *Marchet* auf Anregung von *Raiffeisen* und im Auftrag des k. k. Ackerbauministerium Darlehenskassen in Galizien und Schlesien zu errichten. Diese Bemühungen hatten allerdings keinen Erfolg.[17] Es brauchte noch viele Jahre, bis die Darlehenskassenvereine nach *Raiffeisen* tatsächlich in Österreich Eingang fanden. Das lag sicher nicht an den Informationen. Denn diese gab es schon vor der Gründung der ersten Kasse in Roßwein im Jahre

[14] Vgl. *Marchet Gustav,* Ueber ländliche Creditgenossenschaften, in: Verhandlungen und Mittheilungen der k. k. Landwirthschaftsgesellschaft in Wien (22. April 1873) 143-148; 144 f. Diese Aussage von *Marchet* ist tatsächlich bemerkenswert, denn er veröffentlichte im März 1872 einen Aufsatz mit dem Titel „Ueber Vorschuß- und Sparvereine (Volksbanken)". Sein Urteil lautete: *„Die Vorschußvereine verbessern somit nicht blos den Wohlstand, sondern sie versöhnen eine große Anzahl von Menschen mit ihrer gedrückten Lage, sie heben das sittliche Gefühl und es ist demzufolge nicht blos ein stolzes, sondern auch ein wahres Wort, wenn man sagt: Die Vorschußvereine oder Volksbanken sind das Mittel, um sowohl die materielle als die sittliche Lage der Menschen zu verbessern."* Siehe: Verhandlungen und Mittheilungen der k. k. Landwirthschaftsgesellschaft in Wien (18. März 1872) 185-192; 192.

[15] Vgl. *Marchet Gustav,* Ueber ländliche Creditgenossenschaften, a. a. O. (145).

[16] Vgl. ebenda (147).

[17] Vgl. *Werner Wolfgang (Hg.),* Raiffeisenvereine für Österreich. Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen. Neue Folge, Band 22 (Wien 2017) .

1886 reichlich, es lag, so könnte man sagen, am Zeitgeist.[18] Nur so viel sei hier gesagt, österreichische Zeitungen, vorrangig die „Wiener Landwirthschaftliche Zeitung", deutsche Fachzeitschriften, Bücher sowie deutsche, österreichische und ungarische Kongresse berichteten immer wieder von den segensreichen Einrichtungen nach *Friedrich Wilhelm Raiffeisen*. In diesem Zusammenhang soll der Kongress des Jahres 1885 in Budapest erwähnt werden.[19]

Und in der Tat, die Innovationen von *Raiffeisen*[20] hatten 1885 ihre Bewährungsprobe schon längst bestanden. Der Neuwieder Verband zählte 250 Spar- und Darlehenskassenvereine, 342 landwirtschaftliche Konsumvereine und Molkereigenossenschaften. Und der Hessische Verband umfasste 1884 146 Vereine.[21] Die Spaltung in zwei unterschiedliche Richtungen erfolgte 1872 durch *Wilhelm Haas*. Während in der Raiffeisenorganisation Universalgenossenschaften – in Form der Kreditgenossenschaft mit Warengeschäft – sehr verbreitet waren, fanden sich bei *Haas* reine Kreditgenossenschaften sowie diverse landwirtschaftliche Spartengenossenschaften. Nach den langjährigen Wirkungsstätten ihrer Gründer wurden die beiden Organisationen von *Raiffeisen* und *Haas* in „Richtung Neuwied" bzw. „Richtung Offenbach" unterschieden.[22]

2. Das Initial in Roßwein

Als die Kreditnot der ländlichen Bevölkerung in Österreich immer drückender wurde, war die Zeit für *Raiffeisen* in Österreich

[18] Es ist hier nicht der Rahmen, die Vorgeschichte von Raiffeisen in Österreich anzuführen, ich verweise dazu auf *Werner Wolfgang,* Zur Vorgeschichte der österreichischen Raiffeisenbewegung. Forschungen zur Wirtschafts-, Finanz- und Sozialgeschichte, Band 2 (Frankfurt am Main 1993).

[19] Vgl. Nach stenographischen Aufzeichnungen verfaßtes Protokoll des am 3., 4., 5., 6. und 7. Oktober in Budapest abgehaltenen internationalen landwirthschaftlichen Congress (Budapest 1886) 231 ff.

[20] Nur einige Werke, die die Geschichte der Raiffeisenidee in Deutschland erzählen, seien angeführt: *Raiffeisen F(riedrich) W(ilhelm,* Die Darlehenskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter (Neuwied 1866); *Hüttl Ludwig,* Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Leben und Werk: eine Biographie (München 1988*); Koch Walter,* Der Genossenschaftsgedanke F. W. Raiffeisens als Kooperationsmodell in der modernen Industriegesellschaft (Paderborn/Würzburg 1991); *Klein Michael,* Leben, Werk und Nachwirkung des Genossenschaftsgründers Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Schriftenreihe des Vereins für Rheinische Kirchengeschichte 122 (Köln 1997).

[21] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (20. Jänner 1886) 38: (Landw. Genossenschaftswesen in Deutschland).

[22] Vgl. *Hugo Jost,* Probleme der genossenschaftlichen Kreditorganisation. Genossenschaftliche Zentralkassen, in: *Schmoller Gustav (Hrsg.)*, Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft XXXVII, Heft 4/1913 (353 f).

endlich gekommen. Den Anfang machte ein kleiner Ort in der Untersteiermark, Roßwein bei Marburg, heute Razvanje bei Maribor in Slowenien. Die angesehene und gut informierte „Wiener Landwirthschaftliche Zeitung" berichtete Ende Februar 1886, dass in Roßwein bei Marburg die Gründung einer landwirtschaftlichen Kreditgenossenschaft unmittelbar bevorstehe.[23] Detaillierter gab die „Marburger Zeitung" wenig später die Konstituierung einer „Raiffeisen'sche Kasse " in Roßwein bekannt.[24] Die „Südsteirische Post" legte darüber hinaus dar, dass die Vorschusskasse in Roßwein einem „tiefgefühlten Bedürfnis" entspreche. Angedacht wurde darüber hinaus auch die Errichtung eine Zentral-Genossenschaft mit Anwaltschaft in Graz.[25] Zur Vertiefung dieses Gedankens lud Dr. *v. Hausegger* am 30. April nach Graz zu einer gemeinsamen Beratung ein.[26] Das Ergebnis war die Gründung eines Zentralkomitees, mit dem die Marburger Gründer bald Kontakt aufnahmen.[27] Die Gründung in Roßwein entstand nicht aufgrund eines direkten Kontaktes zu *Friedrich Wilhelm Raiffeisen*, vielmehr brachte ein Handwerksbursche diese Idee aus Deutschland mit. Die Gründung wurde durch die „Steiermärkische Landwirthschafts-Gesellschaft" und die „Steiermärkische Sparcasse" gefördert.[28]

Diese Gründung ist historisch bedeutsam, weil sie das Initial dafür setzte, dass sich in der Steiermark die Landwirtschaftsgesellschaft wieder mit *Raiffeisen* zu beschäftigen begann und einen Fachmann zu *Raiffeisen* entsandte. Doch darüber später. Die Landwirthschafts-Gesellschaft hatte sich bereits 1882 mit der Raiffeisenidee ausführlich auseinandergesetzt, doch es kam zu keiner Umsetzung.[29]

[23] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (20. Februar 1886) 106: (Raiffeisen in Oesterreich).

[24] Vgl. Marburger Zeitung (31. März 1886) 3: (Darlehenskassen-Verein).

[25] Vgl. Südsteirische Post (1. Mai 1886) 5: (Ueber das System der Raiffeisen'schen Darlehenscassen).

[26] Vgl. Marburger Zeitung (30. April 1886) 2: (Raiffeisen'sche Genossenschaft).

[27] Vgl. Marburger Zeitung (9. Juni 1886) 3: Die Versammlung des Bauernvereins.

[28] Vgl. *Schuller Anton,* 100 Jahre Raiffeisenbanken in Steiermark (Graz 1994) 61f. – Laut Erlass des Innenministeriums, Wiener Zeitung (25. 11. 1860) 4681f., Erlaß des h. k. k. Staatsministeriums an die k. k. Statthaltereien vom 20. November 1860, konnten Sparkassen einen eventuellen Überschuss des Reservefonds für gemeinnützige und wohltätige Lokalzwecke verwenden. Dazu zählte auch die Förderung von Einrichtungen für die Gewährung des Personalkredites. Im 2. Absatz des Erlasses hieß es: „Als eine besonders zweckmäßige Verwendungsart solcher Ueberschüsse stellt sich die Errichtung von Vorschußkassen für kleine Grund- und Gewerbebesitzer auf Personalkredit dar." Der Erlass wurde 1880 erneut verlautbart. Siehe: Verordnungsblatt für den Dienstgebrauch des k. k. Ackerbauministeriums, Stück VI (18. Juni 1880) 145: Präambel des Erlasses vom 19. April 1880.

[29] Vgl. *Werner Wolfgang,* Zur Vorgeschichte, a.a.O. 70.

3. Dienstreisen zu Raiffeisen

3.1 Niederösterreich

Als der niederösterreichische Landtag sich mit der Raiffeisenidee beschäftigte, lagen ihm außer zahlreichen Schriften, Zeitungsartikeln und Kongressbroschüren noch folgende Informationen vor:

- 872 der Beilagen zu den stenographischen Protokollen des Abgeordnetenhauses, IX. Session bezüglich Gesetzentwurf besonderer Erbtheilungsvorschriften.
- Bäuerliche Zustände in Deutschland. Berichte, veröffentlicht vom Verein für Socialpolitik, 3 Bände (Leipzig 1883).
- 545 der Beilagen zu den stenographischen Protokollen des Abgeordnetenhauses, IX. Session bezüglich Beschränkung der Realexecution.
- 861 der Beilagen zu den stenographischen Protokollen des Abgeordnetenhauses, IX. Session bezüglich Übernahme der Gemeinde eines zur Versteigerung vorgesehenen Gutes.
- *Raiffeisen F(riedrich) W(ilhelm)*, Die Darlehenskassen-Vereine in Verbindung mit Consum-, Verkaufs-, Gant- etc. -genossenschaften als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung. Dritte, vermehrte und verbesserte Auflage. Neuwied 1883.
- *Faßbender Martin*, Ländliche Spar- und Darlehenskassen-Vereine (Raiffeisen‘s System) Münster 1883.
- *Raiffeisen F(riedrich) W(ilhelm)*, Kurze Anleitung zur Gründung von Darlehenskasssen-Vereinen, zugleich Übersicht über deren Errichtung und Organisation (Neuwied 1885).

Am 26. November 1885 stellten die Abgeordneten Dr. *v. Mitscha* und seine Mitstreiter in der Sitzung des niederösterreichischen Landtages den Antrag, eine Untersuchung über den Niedergang der bäuerlichen Bevölkerung einzuleiten. Unter anderem sollte auch die Organisation des landwirtschaftlichen Kreditwesens, namentlich des Personalkredites, untersucht und die Errichtung von ländlichen

Spar- und Darlehenskassen geprüft werden.[30] Ein diesbezüglicher Bericht empfahl:

> *„Durch einen Experten die in Deutschland bestehenden Raiffeisen'schen Darlehenskassenvereine und die mit denselben im Zusammenhange stehenden Genossenschaften, sowie andere ländliche Personalcreditvereine an Ort und Stelle studieren zu lassen und sohin über die Verwertung dieser Erhebungen zur Errichtung und Förderung solcher Raiffeisen'schen Darlehenskassenvereine in Niederösterreich dem Landtage in der nächsten Session Bericht zu erstatten."*[31]

Diese Empfehlung wurde vom Landtag angenommen.[32]

In der Sitzung vom 7. Jänner 1886 wurde im Landtag über ein Programm zur Förderung der Raiffeisenidee diskutiert.[33] Ein Beitrag beschäftigte sich mit einem Landesreservefonds, der geschaffen worden war, um Sparkassen Verluste abzugelten, die durch die Errichtung von Vorschusskassen auf Personalkredit zustande gekommen waren. Der Fonds sollte nun dazu dienen, an die neu gegründeten Kassen Darlehen zu gewähren.[34]

Diese Initiative stieß auf allgemeine Zustimmung[35], auch *Prof. Marchet*, der auf seine Pioniertätigkeit verwies, stimmte zu.[36] Bestätigt wurde vom Landtag auch das Vorhaben, Experten, wie zum

[30] Vgl. Stenographisches Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode – 2. Sitzung der II. Session am 26. November 1885 (17f.).

[31] *Vgl*. LXXXI der Beilagen zu den stenogr. Protokollen des niederösterr. Landtages. – VI. Wahlperiode vom 4. Jänner 1886 (1-8, 8): Bericht des Gemeinde- und Verfassungsausschusses über den Antrag der Abgeordneten Mitscha und Genossen wegen Erhebungen über den wirtschaftlichen Niedergang der bäuerlichen Bevölkerung, insbesondere über die Organisation des landwirtschaftlichen Creditwesens, eventuell Errichtung von ländlichen Spar- und Darlehenscassen-Vereinen.

[32] Vgl. Stenographisches Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode – 16. Sitzung der II. Session am 7. Jänner 1886 (365).

[33] *Vgl.* Stenographisches Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode – 16. Sitzung der II. Session am 7. Jänner 1886 (371ff.).

[34] Vgl. XCIII der Beilagen zu den stenogr. Protokollen des niederösterr. Landtages. – VI. Wahlperiode, Bericht und Antrag des Gemeinde- und Verfassungsausschusses über den Bericht XL des niederösterreichischen Landesausschusses, betreffend die Ausführung des hohen Landtagsbeschlusses wegen Erhebung über die bäuerlichen Zustände in Niederösterreich und die Einführung der Raiffeisen'schen Darlehenskassenvereine (5).

[35] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (9. Januar 1886) 18: (Zur Hebung des bäuerlichen Kreditwesens in Niederösterreich).

[36] Vgl. *Marchet (Gustav),* Der landwirthschaftliche Personalcredit im niederösterreichischen Landtage, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (23. Januar 1886) 41 f.

Beispiel *Gabriel Belleville*, zu *Raiffeisen* zu entsenden.[37] Der Landes-Wanderlehrer *Gabriel Belleville* und der Landesbeamte *Karl Kalik* unternahmen auf Kosten des Landes, der Schriftsteller Dr. *Otto Löbe* auf Kosten von *Dr. v. Mitscha*,[38] vom 15. bis 28. Mai 1886 eine Studienreise. Sie legten jeweils bis Juni/Juli 1886 ihre Berichte vor.

In der Landtagssitzung vom 21. Jänner 1887 wurde der Grundsatzbeschluss gefasst, Darlehenskassen in Niederösterreich einzuführen,[39] und in der Sitzung vom 30. Dezember 1887 wurde ein diesbezügliches Unterstützungsprogramm verabschiedet.[40]

3.1.1 Aus dem Bericht des Landes-Wanderlehrers Gabriel Belleville[41]

„Dem unter 20. April a. c. erhaltenen Auftrage gemäß begab ich mich mit Herrn Kallik, niederösterreichischen Landesbeamten in Rheinpreußen, um daselbst die Raiffeisen'schen Darlehenskassenvereine kennenzulernen. Nachdem Herr Landesbeamter Kallik Aufzeichnungen über die Besteuerung und Vereinsstatistik gemacht hat, lege ich, um Wiederholungen zu vermeiden, den Tenor dieses Berichtes auf die Wirkung der Darlehenskassenvereine auf die Bauernschaft.
Von Herrn Raiffeisen, wie von dessen ersten Beamten Herrn Kremer in Heddesdorf bei Neuwied auf das Zuvorkommenste empfangen, führte uns derselbe in großen Zügen die volkswirtschaftlichen Verhältnisse jener Landkreise vor, welche wir bereisen sollten; es waren dies Koblenz, St. Goar, Cöln, Düssseldorf, Neuwied."

[37] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (15. Mai 1886) 300: (Personalnachrichten).

[38] XCIII der Beilagen zu den stenogr. Protokollen des niederösterr. Landtages a.a.O. (2).

[39] Vgl. Stenographisches Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode – 17. Sitzung der III. Session am 21. Jänner 1887 (464-479, 474 f) 481.

[40] Vgl. Stenographisches Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode – 11. Sitzung der III. Session am 30. December 1887 (231-244, 244); Beilage 10, Antrag des Gemeinde- und Verfassungsausschusses über den Bericht des niederösterreichischen Landesausschusses, betreffend die Einführung von Spar- und Darlehenskassenvereinen nach dem System F. W. Raiffeisens in Niederösterreich ad XXXVI L. A. – Bericht und Antrag des niederösterreichischen Landesausschusses über die Ausführung der Beschlüsse des hohen Landtages, betreffend die Einführung von Spar- und Darlehenskassenvereinen nach dem System F. W. Raiffeisens in Niederösterreich.

[41] Vgl. LX der Beilagen zu den stenogr. Protokollen des niederösterr. Landtages. – VI. Wahlperiode (31-38, 31).

„Die Capitalbildung wird durch die Beitrittsgelder, die Einlagen der Mitglieder und durch den Geschäftsgewinn bewirkt. Für die Einlagen werden landesüblich 4 Procent Zinsen gewährt, keine Dividende, wie diese den Actionären kleinerer oder größerer Creditinstitute ausbezahlt werden, über die Zinsen verabfolgt. Nach den Anschauungen des Herrn Raiffeisen ist ein solcher Gewinn als mit dem christlichen Grundgedanken, der seinem System als Stütze dient, im directen Widerspruch. Herr Raiffeisen stellt als oberstes Princip die Selbstlosigkeit auf, deren sich die Leitungen der Darlehenscassenvereine, wie auch jene der Centralstelle zu befleißigen haben. Ohne welche eine gedeihliche Entwicklung diese Associationen nicht gedacht werden kann. Weiters beansprucht er die Anspannung alles physischen und psychischen Kräfte jener Personen, die an der Centrale wirken, wobei trotz regen Verkehres mit nahezu 600 Vereinen eine Sparsamkeit eingehalten wird, die geradezu erstaunlich ist. Die assiliirten Darlehenscassenvereine zahlen an die Centrale für das Jahr 15 Mark, wofür sie ein Journal gratis erhalten. Zur Revision der Bücher entsendet die Centrale Revisoren, welche in den neuentstandenen Vereinen die Rechner (Rendanten) mit der Führung der Bücher bekannt machen und unterweisen.
Aus allem, was Herr Raiffeisen über die nach seinen Principien entstandenen wirkenden Darlehenscassenvereinen mittheilte, ging unzweideutig hervor, daß das christliche Fundamentalgesetz der Nächstenliebe sich in allen Puncten bekundet.“

3.1.2 Aus dem Bericht des Landesbeamten Karl Kallik[42]

„Herr Raiffeisen und dessen Vertreter Herr Th. Cremer empfingen uns auf das freundlichste und es wurde mit diesen Herren vorerst über das Wesen der Spar- und Darlehenskassenvereine verhandelt.
In erster Linie betonte Herr Raiffeisen, daß er als ehemaliger Bürgermeister in Flammersfeld im Westerwalde das Elend der ländlichen Bevölkerung, herbeigeführt durch Wucherer jeglicher Gattung, mit schwerem Herzen täglich mitansehen mußte, und daß sein Sinnen und Trachten dahin ging, Geld-, Grund- und Viehwuchereren den Boden unter den Füßen wegzuziehen, die ländliche, vorzüglich bäuerliche Bevölkerung möglichst selbständig zu machen, und zwar derart, daß sie sich unter einander selbst zu helfen in der Lage sei.

[42] Vgl. ebenda 39 f.

So ging er daran, die bäuerliche Bevölkerung zu belehren, wie es ein Werk der Nächstenliebe sei, wenn der besser situirte Landmann einer Kassa, die durch seinen nächsten Nachbarn verwaltet wird, sein disponibles Geld anvertraut und dadurch mithilft aus den angesammelten Barschaften den hilfsbedürftigen ärmeren Genossen durch Darlehen gegen billige Verzinsung aufzuhelfen und aus Wucherhänden zu befreien.“
„An der Spitze des Vereines steht der Vereinsvorstand. Ein Mitglied wird zum Vereinsvorsteher gewählt. Der jeweilige Vereinsvorsteher ist der eigentliche Dirigent des Vereins.“
… „Der Verwaltungsrath bildet im Vereine die Aufsichts-, Revisions- und auch die Appelationsbehörde. Die Stellen der Vorstands- und Verwaltungsrathsmitglieder sind Ehrenstellen und können die betreffenden Functionäre bloß den Ersatz von aus ihrer Function entspringenden Barauslagen ansprechen. Bei jedem Darlehenskassenverein ist für die Kassen- und Buchführung ein Organ bestellt, der Rechner (Kassier und Buchhalter). Er ist der eigentliche Geschäftsführer des Vereines. Bei den in der Rheinprovinz bestehenden Vereinen schwebt das Honorar des Rechners zwischen 60 und 600 Mark. Zu erwähnen ist noch, daß für den Vorstand, den Verwaltungsrath und den Rechner Geschäftsinstructionen bei allen Vereinen bestehen.“

3.1.3 Aus dem Bericht des Schriftstellers Dr. Otto Löbe[43]

„So dürfte es doch bei dem Umstande, als vor einiger Zeit im Wiener Genossenschaftlichen Club ein absprechendes Verdict über die Raiffeisen‘schen Vereine zu Gunsten der Schulze-Delitzsch‘en Genossenschaften abgegeben worden ist, nicht ganz überflüssig sein, die Thatsache zu constatiren, daß die Gründung des ersten Darlehenskassenvereines nach dem System Raiffeisen in das Jahr 1849 fällt, in eine Zeit also, in welcher Schulze-Delitzsch noch nicht in der Lage gekommen war, das Princip der socialen Selbsthilfe für die Praxis fruchtbringend zu machen.“
„Es dürfte jedoch nicht ganz gegenstandslos sein, von vorneherein darauf hinzuweisen, daß die Raiffeisen‘schen Darlehenskassenvereine im wesentlichen anderen Zwecken zu dienen berufen sind als die Schulze-Deltzsch‘schen Ge-

[43] Vgl. ebenda (52-73) 52 – Dr. *Löbe* meint mit der ersten Gründung den „Flammensfelder Hülfsverein“. Die anfängliche Zielsetzung des Vereins bestand darin, den „Hauptkrebsschaden“, den „wucherischen Viehhandel“, zu beseitigen. Siehe: *Koch Walter,* Der Genossenschaftsgedanke F. W. Raiffeisens als Kooperationsmodell in der modernen Industriegesellschaft (Paderborn, Würzburg 1991) 114.

nossenschaften, und daß demzufolge auch die Organisation der ersteren eine von den letzteren gänzlich verschiedene ist, worauf bei einer objectiven Kritik dieser beiden Institutionen wesentlich Rücksicht zu nehmen ist. Während bekanntlich die Schulze-Delitzsch'schen Genossenschaften Erwerbsgesellschaften sind, welche die Erzielung möglichst großer Gewinne und die Vertheilung ausgiebiger Dividenden zum vornehmsten Gegenstande ihrer Wirksamkeit machen, während sie nur an solche Personen Darlehen gewähren, welche sich durch eine größere Capitalseinlage das Recht auf Darlehen erkaufen, Darlehen nur auf ganz kurze Sichten und nur gegen Wechsel ausfolgen, handelt es sich bei den Raiffeisen'schen Vereinen darum, ausschließlich der ländlichen, vorzugsweise bäuerlichen Bevölkerung Credite unter Bedingungen zu gewähren, welche so bemessen sind, daß sie die Erzielung größerer Gewinne ausschließen. Die Sicherheit der Raiffeisen'schen Vereinen beruht auch nicht auf ihren Geschäftsantheilen, sondern auf der unbeschränkten Solidarhaft ihrer Mitglieder, und da die Darlehenskassenvereine nach dem System Raiffeisen in erster Linie für bäuerliche Verhältnisse berechnet sind, so ergibt sich hieraus von selbst, daß sie die Wechselform für die Schuldverschreibung perhoresciren (ablehnen, Anm. vom Verfasser) *und auch Darlehen auf längere Fristen gewähren."*

Diese Aktivitäten des Landes führten schlussendlich dazu, dass in Niederösterreich nach den Vorschriften des Landes Kassen eingeführt wurden, und zwar am 15. November 1887 durch *Heinrich Graf Schönfeld* in Neustift-Scheibbsbach.[44] Davon unabhängig erfolgte aber schon am 4. Dezember 1886 eine Gründung in Mühldorf bei Spitz durch den Landtagsabgeordneten *Ernst Vergani*.[45]

Für Dr. *v. Mitscha* waren die Reiseberichte insofern nicht komplett, da sie kein Material über den Anwaltschaftsverband in Neuwied enthielten. In der Sitzung vom 21. Jänner 1887 betonte er daher, auch die Anwaltschaft der Darlehenskassenvereine in Deutschland

[44] Vgl. Wiener Zeitung (29. December 1887) 928: Amtsblatt: Bei dem k. k. Kreisgerichte in St. Pölten.

[45] Vgl. *Werner Wolfgang,* Mühldorf oder der Beginn der organisierten Raiffeisen-Selbsthilfe in Österreich, in: *Laurinkari Juhani / Schediwy Robert / Todev Tode* (Hrsg.), Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte. Festschrift für Prof. Dr. *Johann Brazda* zum 60. Geburtstag (Bremen 2014) 274 ff.

zu studieren. Er bot an, Experten zu suchen und auch für die Finanzierung zu sorgen.[46] Die Wahl fiel auf Prof. *Anton Kleibel*.[47]

3.1.4 Aus dem Bericht des Handelsakademie-Professors Anton Kleibel[48]

„Wohl kann ich durch die vom hohen niederösterreichischen Landesausschusse herausgegebenen „Anweisungen zur Errichtung und Leitung von Spar- und Darlehenskassen nach dem System F. W. Raiffeisens in Niederösterreich" über die Musterstatuten, Geschäftsordnung, Buchführungsvorschriften und die für die Vereine in Verwendung bestehenden Formularien – um nicht wiederholend zu erscheinen – hinweggehen; es sei mir jedoch bei dem noch frisch im Gedächtnisse stehenden Eindrucke, den ich aus persönlichen Verkehre mit Herrn Raiffeisen empfangen, gestattet, hervorzuheben, daß das Princip der Nächstenliebe es ist, auf welches die Vereine aufgebaut werden müßen, und Vereine, in welchen dieser Geist nicht herrscht, nicht lebensfähig sind, gehen zu Grunde und sind ein Unglück für alle anderen Vereine, welche darunter leiden müssen."

„Die Triebfeder für das Entstehen der Vereine soll die Religion sein, nur von der religiösen und nicht von der materiellen Seite aus können die Wohlhabenden für die Vereine gewonnen werden. Die Vereine müßen veredelnd und dadurch den Wohlstand der bäuerlichen Bevölkerung hebend wirken; dies wird auch in den Vereinen in Deutschland festgehalten."

„An dieser Stelle sei noch hervorgehoben, daß Herr Raiffeisen einen Erfolg für das Gelingen der Kassen in Österreich nur dann in Aussicht stellte, wenn, wie er sagte, ein Mittelpunkt vorhanden ist: wenn Jemand gefunden wird, der sich mit der größten Uneigennützigkeit und voller Hingabe für die Sache an die Spitze stellt und so den Krystallisationspunkt für alle Vereine bildet."

„Nach genauem Studium der Cassen und Buchführung befaßte ich mich mit der Controle, das heißt der Revision der Kassen. Die Wichtigkeit derselben ist wohl aus den von mir

[46] Vgl. Stenographisches Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode – 17. Sitzung der IV. Session am 30. December 1887 (245).

[47] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (21. September 1887) 545: (Raiffeisen'sche Darlehenscassen in Niederösterreich) Prof. *Kleibel* hat auf Anregung von *Dr. v. Mitscha* Reise in die Rheinlande unternommen und wird über seine Studien dem Landtag einen Bericht vorlegen.

[48] Vgl. XXXVI der Beilagen zu den sten. Protokollen des niederösterr. Landtages. – VI. Wahlperiode (63-71) 62 f.

gegenüber geäußerten Worten Raiffeisen's am deutlichsten ersichtlich. Raiffeisen sagte mir ohne Revision haben die Vereine gemacht, was sie wollten, daher auch viel dummes Zeug; und jetzt müßen die Schäden ausgemerzt werden. Die Revision ist außerordentlich wichtig – und das Wichtigste ist, daß von einer Stelle aus eine Überwachung eintritt, und zwar sofort, dadurch fallen alle Mängel weg, welche gemacht werden könnten. … Um diese Controle durchführen zu können, besteht in Deutschland der Anwaltschaftsverband, welcher Herr Raiffeisen mit 12 Vereinen begonnen hatte, und dem nach der soeben erschienen Statistik pro 1885 235 Darlehenskassenvereine beigetreten waren – nach mündlich eingeholten Informationen aber gehören bis Ende August 1887 dem Anwaltschaftsverbande bereits 343 Vereine an."

Prof. *Kleibel*, der ein Lehrbuch für Handelsakademien verfasst hatte[49] und Träger einer hohen Auszeichnung war,[50] blieb nach seiner Reise zu *Raiffeisen* aktiv der Idee verbunden. Er hielt vor allem Vorträge, so Ende November 1887 im „Club der Land- und Forstwirthe" in Wien. Er berichtete über die Reise zu *Raiffeisen*, die er im Sommer unternommen hatte, und informierte über die beabsichtigte Einführung der Vorschusskassen in Österreich und über das Aufblühen von zwölf derartigen Vereinen in Siebenbürgen.[51] *Kleibl* nahm auch aktiv an der Gründung von Kassen teil, wie zum Beispiel in Kaaden und Brunnersdorf in Böhmen.[52] Er nahm auch im Auftrag des niederösterreichischen Landesausschusses am Vereinstage der ländlichen Genossenschaften in Straßburg teil, wo er über seine Mitwirkung bei der Gründung von sechs Kassen berichtete.[53]

[49] Vgl. Neue Freie Presse, Morgenblatt (31. December 1885) 6: Lehrbuch der Handels-Correspondenz von *Anton Kleibel*.

[50] *Vgl.* Neue Freie Presse, Abendblatt (2. April 1886) 1: Kleine Chronik. Der Kaiser hat Prof. *Anton Kleibel* die goldene Medaille für Wissenschaft und Kunst verliehen.

[51] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (7. Dezember 1887) 696: (Club der Land- und Forstwirthe in Wien) – In Siebenbürgen, Transleithanien (ungarische Reichshälfte der Doppelmonarchie) wurden 1885 von *Carl Wolf* im deutsch-sächsischsprachigen Gebiet die ersten Kassen nach *Raiffeisen* ins Leben gerufen. Vgl. *Ambrosi Gerhard Michael*, Carl Wolff und das Banken- und Genossenschaftswesen in Siebenbürgen (Trier 1999) 10

[52] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (6. Juni 1888) 342: (Gründung der ersten Darlehenscassenvereine in Böhmen)

[53] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (16. Juni 1888) 48: (Raiffeisen'sche Vorschußcassen in Niederösterreich)

3.2 Steiermark

Wie schon bei der Gründung Roßwein oben angemerkt, führte diese Gründung zu weiteren Aktivitäten in der Steiermark. Federführend dabei war die „Steiermärkische Landwirthschafts-Gesellschaft" mit ihrem Sekretär *Friedrich Müller*.[54] Am 1. Juni 1886 erschien in der Zeitschrift der Gesellschaft ein Artikel über bäuerliche Genossenschaften, speziell über Darlehenskassenvereine nach *Raiffeisen*. Der Aufsatz stammte vermutlich aus der Feder von Sekretär *Friedrich Müller*. Der Beitrag informierte auch über ein Komitee, das sich unter dem Obmann *Dr. Hausegger* und seinem Stellvertreter *Friedrich Müller*, Sekretär der Landwirtschaftsgesellschaft, gebildet hatte und sich mit der Errichtung von Raiffeisenkassen beschäftigte.[55] So hielt zum Beispiel *Friedrich Müller* am 19. Dezember 1886 in Bruck/Mur einen Vortrag über die Gründung von Raiffeisenkassen.[56]

Auch der steirische Landtag engagierte sich für die Raiffeisenidee. Von großem Interesse waren die Berichte aus Niederösterreich. Dabei handelte es sich um jene Expertisen, die jene vom niederösterreichischen Landtag zu *Raiffeisen* gesandten Fachleute zusammengestellt hatten.[57] Man kann davon ausgehen, dass die Aktivitäten zwischen dem Landtag und der Landwirtschaftsgesellschaft abgestimmt waren. Auf der 63. Allgemeinen Versammlung der Landwirtschaftsgesellschaft am 16. Februar 1887 stellte die Filiale Bruck den Antrag nach dem Vorbild Niederösterreichs Gründungen von Vorschusskassen in der Steiermark zu fördern. „Die Berichte, die uns über diese Genossenschaften vorliegen, sind so günstige, daß wir vor den ersten Schwierigkeiten nicht zurückschrecken dürfen. Ich bitte demnach den Antrag unserer Filiale anzunehmen." ... „Der Antrag der Filiale Bruck wird angenommen."[58]

Der Zentralausschuss der Landwirtschaftsgesellschaft fasste in seiner Sitzung vom 12. Juli 1887 den Beschluss, sich nicht nur auf

[54] Sekretär *Müller* erfreute sich hoher Wertschätzung. Er erhielt im November 1885 das Goldene Verdienstkreuz mit Krone. Vgl. Grazer Volksblatt (12. November 1885) 4: (Decorirung)

[55] Vgl. Landwirthschaftliche Mittheilungen für Steiermark (1. Juni 1886) 205 ff.

[56] Vgl. Marburger Zeitung (19. Dezember 1886) 4: Roßwein.

[57] Vgl. *Schuller Anton,* 100 Jahre Raiffeisenbanken in Steiermark (Graz 1994) 67 f.

[58] Vgl. Landwirthschaftliche Mittheilungen für Steiermark (16. April 1887) 135f.: Stenographisches Protokoll über die 63. Allgemeine Versammlung der k. k. Landwirthschafts-Gesellschaft in der Steiermark am 15. und 16. Februar 1887. Zweiter Verhandlungstag am 16. Februar um 9 Uhr Vormittags in der Landstube, Antrag der Filiale Bruck.

die niederösterreichischen Berichte über Raiffeisengründungen zu verlassen. Deshalb ersuchte man den Landesausschuss, Erhebungen vor Ort durch einen Experten zu veranlassen.[59] Dieser Auftrag erging an den Sekretär der Gesellschaft *Friedrich Müller*. Er muss die Reise sehr schnell angetreten haben (siehe Bericht von Prof. *Kaiser* im Kapitel 3.3. Schlesien). Denn bereits im September erschien im Organ der Gesellschaft, den „Landwirthschaftlichen Mittheilungen für Steiermark", ein Beitrag, wahrscheinlich von *Friedrich Müller*, in dem er sich umfassend mit *Raiffeisen* auseinandersetzte.[60] Der Bericht über die Reise von *Friedrich Müller* wurde in der Landtagssitzung vom 21. Oktober 1887 dem Finanzausschuss zugewiesen.[61]

Folgende Informationen lagen dem Landesausschuss in der Steiermark vor *Müllers* Reise in Sachen Raiffeisenvereine vor:

- Unterlagen über die Gründung in Roßwein,
- Unterlagen des niederösterreichischen Landtages,
- Zeitungsartikel über die Gründung in Mühldorf/Spitz,
- Berichte über den deutschen Bauerntag in Wien vom 25. März 1886 in den „Unverfälschten Deutschen Worten (16. März 1886) 57f.: Zum deutschen Bauerntage in Wien; (1. April 1886) 73-76: Beschlüsse des deutschen Bauerntages,
- Artikelserie von *Isegrimm* über den landwirtschaftlichen Credit in den „Unverfälschten Deutschen Worten" (16. September 1886) 193f.: (1. Oktober 1886) 210f.; (16. October 1886) 226f.

Aus dem Bericht von Sekretär *Friedrich Müller*[62]

> *„Zur Ausführung dieses Beschlußes wurde der ergebenst Gefertigte mit dieser Erhebungen betraut, welche sich demzufolge zunächst nach Neuwied, beziehungsweise Heddesdorf, dem Domicil Raiffeisens, um mit demselben in persönlichen Contact zu treten und unter dessen Anleitung die Gebarung dieser in Rheinpreußen nunmehr so zahlreich verbreiteten Kredit-Genossenschaften kennen zu lernen. Zu diesem Zwek-*

[59] Vgl. *Schuller Anton,* 100 Jahre Raiffeisenbanken in Steiermark (Graz 1994) 69.

[60] Vgl. Landwirthschaftliche Mittheilungen für Steiermark (16. September 1887) 294-297: Ueber genossenschaftliche Creditvereine.

[61] Vgl. Steiermärkisches Landesarchiv 22021/1889, Akte Z 1349, Hochansehnlicher Central-Ausschuss! [Blatt 14 (19)].

[62] Vgl. Steiermärkisches Landesarchiv 22021/1889, Akte Z 1349, Hochansehnlicher Central-Ausschuss! [Blatt 5 (1f.)].

ke durchwanderte er eine Anzahl von Ortschaften, in denen sich derlei Genossenschaften befinden, um eines Theils mit der Bevölkerung in directe Berührung zu kommen anderen Theils um in das landwirthschaftliche Gebahren der Genossenschafter Einblick zu erhalten. Diese Aufgabe wurde durch das überaus freundliche persönliche Entgegenkommen, sowie durch die eingehende sachliche Unterstützung deren sich der Referent von Seite des Herrn Raiffeisen selber, wie nicht minder seines Stellvertreters Herrn Kremer und dessen Herren Bruder in reichem Maße zu erfreuen hatte, wesentlich erleichtert, so, daß er nicht umhin kam den genannten Herren an dieser Stelle seinen verbindlichsten Dank hierfür auszusprechen."

Der Bericht von Sekretär *Friedrich Müller* fand ein positives Echo. Denn der Zentralausschuss der Landwirtschaftsgesellschaft trat nicht nur für die Errichtung von Raiffeisen-Kreditgenossenschaften mit finanzieller Hilfe des Reservefonds der Sparkassen, gemäß des Erlasses vom 19. April 1880, ein, sondern machte sich auch für eine Anwaltschaft für derartige Vereine stark.[63] Trotzdem kam die erste Gründung einer Raiffeisengenossenschaft erst nach einigen Jahren, nachdem eine Landesförderung unter Dach und Fach gebracht worden war, zustande.[64] Die erste Vorschusskasse nach dem System *Raiffeisen* ist durch Pfarrer *Karl Schwinglhofer* mit Unterstützung durch die Landwirtschaftsgesellschaft und den Landesausschuss am 28. Jänner 1894 in Wolfsberg gegründet worden.[65]

3.3 Schlesien

In Schlesien ist die Bekanntmachung der Raiffeisenvereine mit der Person Prof. *August Kaiser* eng verknüpft. *Kaiser* hatte sich schon relativ früh mit Raiffeisenvereinen beschäftigt. Er veröffentlichte im Jahresbericht über das Schuljahr 1885/86 der landwirtschaftlichen Landesmittelschule zu Oberhermsdorf einen umfassenden Bericht über das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen, in dem, nach einer langen Einleitung über die Kreditproblematik in der Landwirtschaft,[66] auch *Raiffeisen*[67] thematisiert wurde. Für eine größere

[63] Vgl. *Schuller Anton,* 100 Jahre Raiffeisenbanken in Steiermark, a.a.O. 67.
[64] Vgl. ebenda (73-116).
[65] Vgl. ebenda (118).
[66] *Vgl. Kaiser August*, Die Nothlage der Landwirthschaft und das landwirthschaftliche Genossenschaftswesen. In: Jahresbericht der landwirthschaftlichen Landes-Mittelschule zu Ober-Hermsdorf (Ober-Hermdorf 1886) III ff.
[67] Vgl. ebenda (LIV ff.).

Verbreitung der wichtigsten Inhalte des Beitrages sorgte eine veröffentlichte Kurzfassung in der Zeitschrift „Unverfälschte Deutsche Worte".[68]

In den Schulferien 1887, d.h. im Zeitraum Juli/August, verschaffte sich Prof. *August Kaiser* im Auftrag des schlesischen Landesausschusses auch persönlich *„von dem Raiffeise'schen Cassenwesen und der damit verbundenen vielseitigen genossenschaftlichen Thätigkeit der rheinische Landwirthe"* einen Eindruck. Mit diesen Worten begann der Bericht über seine Reise, der in der „Wiener Landwirthschaftlichen Zeitung" im November 1887 publiziert wurde. Dieser brachte eine ausführliche Darstellung der Vereine, der Zentralkasse, der Anwaltschaft und erwähnte auch Genossenschaften, die sich im Zusammenhang mit den Kassen entwickelt hatten, wie zum Beispiel Winzervereine. *„Beamte aus Ungarn, Niederösterreich und Steiermark sind hierher gekommen um zu sehen und zu lernen."* Der Beitrag enthielt am Schluss folgenden Appell:

> *„Hoffen wir, daß Oesterreich in dem schönen Rheinlande, bei dem trefflichen Manne, der die Cassen gegründet, nicht nur Erfahrungen gewinne, sondern auch durch harmonisches, humanitäres, christliches Zusammenwirken von Reich und Arm, von Landwirthen und Behörden die Raiffeisen'schen Cassen in unserem Vaterland bald wie ein Netz sich überall verzweigen und eine gleich richtig geleitete Centralstelle sich zu schaffen vermöge. Im Uebrigen sei auf das Buch, die Flugschriften, die Statistik des Herrn Raiffeisen verwiesen und betont, daß jede Bestimmung so sehr durchdacht und erprobt ist, daß Änderungen überflüssig und nachtheilig wären."*[69]

Prof. *Kaiser* startete nach seiner Reise mit einer Informationskampagne über *Raiffeisen*. Für ihn war diese Organisation sinnvoll. Denn sie brachte Professionalität in das Geschäftsleben, schaltete den kostspieligen Zwischenhandel aus und sorgte für einwandfreie Waren.[70] Wichtig waren für ihn die Möglichkeiten der Kapitalausstattung der Vereine. Er dachte dabei primär an Landeshypothekeninstitute, reformierte Sparkassen und letztendlich an die selbst verantwortlichen Raiffeisenkassen.

[68] Vgl. *Kaiser August,* Die Nothlage der Landwirthschaft und das landwirthschaftliche Genossenschaftswesen. In: Unverfälschte Deutsche Worte (18. November 1886) 291 ff.

[69] Vgl. *Kaiser August,* Das landwirthschaftliche Genossenschaftswesen am Rhein, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (16. November 1887) 651 f.

[70] Vgl. *Kaiser August*, Drei dringende Wünsche unserer Landwirthe, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (18. Februar 1888) 14.

> *„Raiffeisen'sche Cassen sind, weil sie nur dort Credit verschaffen, wo er nothwendig und nützlich ist, und entsprechenden Credit geben, für möglichst viele Gemeinden anzustreben."*[71]

Von Bedeutung war auch seine Rolle als Initiator einer Landesförderung für die Kassen. Nach einem Vortrag über die Raiffeisen'schen Kassen wurde über den Antrag von *Kaiser* folgendes beschlossen: „durch Petitonen den Landtag um Subventionirung entstehender Cassen und den Landtag und das Abgeordnetenhaus um Eröffnung billigen Credites und ermäßigten Gebühren und Abgaben bei solchen Kassen anzugehen."[72] *Kaiser* hatte damit auch Erfolg. Denn der Finanzausschuss brachte im schlesischen Landtag einen Antrag auf Förderung von Genossenschaften nach dem System *Raiffeisen* ein. Vorgesehen war ein Darlehen bis zu einem Höchstbetrag von 1000 fl. gegen 3 pCt.[73]

Seine Vorträge führten auch zu Gründungen von Raiffeisengenossenschaften, wie zum Beispiel 1887 in Domsdorf.[74] Mangels eines Vorstandes kam diese Kasse aber nicht in Schwung, mit der Gründung von Jungferndorf hatte er mehr Erfolg.[75]

Prof. *Kaiser* blieb zeitlebens ein Förderer der Raiffeisenidee. So schrieb er 1893: „Obwohl die Einbürgerung der Raiffeisen'schen Kassen erst vor sieben Jahren stattfand, haben sich schon viele Kassen gebildet. In Schlesien wurde als 1. Kasse Jungferndorf vom Verfasser dieses Beitrages gegründet."[76] Er verwies auf Erhebungen, die belegten, dass die Verwaltungskosten der Raiffeisenvereine sehr gering waren. Sie machten zum Beispiel in Niederösterreich nur 0,65 % des Betriebskapitals aus. Die Geschäftsanteile bewegten sich zwischen 5-25 fl., der Darlehenszins betrug zwischen 3 ½ bis 5 ½ Prozent, die meisten Kassen verlangen 5 Prozent, für Spareinlagen wurden 3 bis 4 ½ Prozent bezahlt, während die meisten Kassen 4 Prozent zahlten.

---

[71] Vgl. *Kaiser August*, Wie könnte die immer weiter greifende Güterausschlachtung gehindert werden? In: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (29. September 1886) 572.

[72] Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (1. Mai 1887) 260: (Land- und forstw. Verein für das nordwestliche Schlesien).

[73] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (17. October 1888) 632: (Die Raiffeisen'schen Darlehenscassen in Schlesien).

[74] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (20. April 1887) 233: (Gründung Raiffeisen'schen Darlehenscassen im nordwestlichen Schlesien).

[75] Vgl. Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (17. März 1888) 158: (Raiffeisen'sche Darlehenscasse in Junferndorf).

[76] Vgl. *Kaiser August*, Die Fortschritte der Raiffeisen'schen Cassen in Oesterreich, in: Oesterreichisches Landwirthschaftliches Wochenblatt (20. Mai 1893) 153.

Alle Länder mit Kassen, das waren Niederösterreich, Steiermark, Oberösterreich, Kärnten, Tirol, Vorarlberg, Salzburg, Schlesien. Böhmen und Mähren unterstützten weitere Gründungen.[77]

Viele dieser Angaben wurden 1908 durch Dr. *Eduard Türk*, den Anwalt des „Verbandes landwirtschaftlicher Genossenschaften in Schlesien", bestätigt. Er meinte in einem Vortrag über Prof. *Kaiser* folgendes:

> *„Auf Grund aller vom Verfasser gepflogenen Erhebungen scheinen die bewußt auf die Schaffung von spezifisch landwirtschaftlichen Genossenschaften in Schlesien gerichteten Bestrebungen auf die Tätigkeit des Professors an der landwirtschaftlichen Landesmittelschule zu Oberhermsdorf, Reichsratsabgeordneten Prof. August Kaiser, zurückzuführen zu sein. Mit Hilfe eines auf sein Ansuchen bewilligten Landesreisestipendiums besuchte der anfangs der Achtziger-Jahre*[78] *Neuwied und unter persönlicher Führung Raiffeisens viele benachbarte Kassenvereine und andere landwirtschaftliche Genossenschaften. Hierauf wirkte er im nordwestlichen Schlesien als landwirtschaftlicher Wanderlehrer für die Verbreitung der Raiffeisenschen Ideen und für die Gründung von landwirtschaftlichen Genossenschaften. So kam es zur Beschlussfassung des Landtages vom 5. Oktober 1888 zur Förderung von Vereinen."*[79]

4. Erfolg der Reisen

„Reisen bildet", heißt ein Sprichwort. Bildung führt zum Handeln; die Probe aufs Exempel lieferten die österreichischen Reisenden in Sachen *Raiffeisen*. Sie legten letztlich den Grundstein für ein flächendeckendes Netz von Geld-, Waren-, Verwertungs- und Nutzungsgenossenschaften, welches nach wenigen Jahren ganz Österreich überzog.[80]

[77] Vgl. *Kaiser August*, Die Fortschritte der Raiffeisen'schen Cassen in Oesterreich, in: Oesterreichisches Landwirthschaftliches Wochenblatt (27. Mai 1893) 161.

[78] Zeitangabe unrichtig. Siehe Beitrag.

[79] Vgl. *Türk Eduard*, Die landwirtschaftlichen Genossenschaften Schlesiens mit Ausschluß des tschechischen Verbandsgebietes, in: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in einigen österreichischen Ländern mit besonderer Berücksichtigung der Mittelstandsfragen (Wien 1909) 235.

[80] Vgl. Allgemeiner Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften in Oesterreich (Hg.), Mitteilungen aus der Statistik der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Oesterreich, 1. Band (Wien 1910).

Literaturverzeichnis

Archiv

Steiermärkisches Landesarchiv 22021/1889, Akte Z 1349, Hochansehnlicher Central-Ausschuss!

Bücher und Aufsätze

Allgemeiner Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften in Oesterreich (Hg.), Mitteilungen aus der Statistik der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Oesterreich, 1. Band (Wien 1910)

Ambrosi Gerhard Michael, Carl Wolff und das Banken- und Genossenschaftswesen in Siebenbürgen (Trier 1999)

Hugo Jost, Probleme der genossenschaftlichen Kreditorganisation. Genossenschaftliche Zentralkassen, in: *Schmoller Gustav* (Hg.), Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft XXXVII, Heft 4/1913

Hüttl Ludwig, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Leben und Werk: eine Biographie (München 1988)

Kaiser August, Das landwirthschaftliche Genossenschaftswesen am Rhein, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (16. November 1887)

Kaiser August, Die Fortschritte der Raiffeisen'schen Cassen in Oesterreich, in: Oesterreichisches Landwirthschaftliches Wochenblatt (20. Mai 1893)

Kaiser August, Die Fortschritte der Raiffeisen'schen Cassen in Oesterreich, in: Oesterreichisches Landwirthschaftliches Wochenblatt (27. Mai 1893)

Kaiser August, Die Nothlage der Landwirthschaft und das landwirthschaftliche Genossenschaftswesen. In: Jahresbericht der landwirthschaftlichen Landes-Mittelschule zu Ober-Hermsdorf (Ober-Hermdorf 1886)

Kaiser August, Die Nothlage der Landwirthschaft und das landwirthschaftliche Genossenschaftswesen. In: Unverfälschte Deutsche Worte (18. November 1886)

Kaiser August, Drei dringende Wünsche unserer Landwirthe, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (18. Februar 1888)

Kaiser August, Wie könnte die immer weiter greifende Güterausschlachtung gehindert werden? In: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (29. September 1886)

Klein Michael, Leben, Werk und Nachwirkung des Genossenschaftsgründers Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Schriftenreihe des Vereins für Rheinische Kirchengeschichte 122 (Köln 1997)

Koch Walter, Der Genossenschaftsgedanke F. W. Raiffeisens als Kooperationsmodell in der modernen Industriegesellschaft (Paderborn/Würzburg 1991)

Marchet (Gustav), Der landwirthschaftliche Personalcredit im niederösterreichischen Landtage, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (23. Januar 1886)

Marchet Gustav, Der landwirthschaftliche Verein für Rheinpreußen II., in: Neue Freie Presse, Abendblatt (30. December 1872)

Marchet (Gustav), F. W. Raiffeisen, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung, 17. März 1888

Marchet Gustav, Ueber ländliche Creditgenossenschaften, in: Verhandlungen und Mittheilungen der k. k. Landwirthschaftsgesellschaft in Wien (22. April 1873)

Marchet Gustav, Zur Organisation des landwirthschaftlichen Credites in Österreich, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (11. Jänner 1873)

Marchet Gustav, Zur Organisation des landwirthschaftlichen Credites in Österreich, in: Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (18. Jänner 1873)

Nach stenographischen Aufzeichnungen verfaßtes Protokoll des am 3., 4., 5., 6. und 7. Oktober in Budapest abgehaltenen internationalen landwirthschaftlichen Congress (Budapest 1886) 231 ff

Raiffeisen F(riedrich) W(ilhelm), Die Darlehenskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter (Neuwied 1866)

Schuller Anton, 100 Jahre Raiffeisenbanken in Steiermark 1894-1994 (Graz 1994)

Türk Eduard, Die landwirtschaftlichen Genossenschaften Schlesiens mit Ausschluß des tschechischen Verbandsgebietes, in: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in einigen österreichischen Ländern mit besonderer Berücksichtigung der Mittelstandsfragen (Wien 1909)

Verhandlungen des agrarischen Congresses in Wien 1873 (Wien 1873)

Verordnungsblatt für den Dienstgebrauch des k. k. Ackerbauministeriums, Stück VI (18. Juni 1880) 145: Präambel des Erlasses vom 19. April 1880

Werner Wolfgang (Hg.), Raiffeisenvereine für Österreich. Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen. Neue Folge, Band 22 (Wien 2017)

Werner Wolfgang, Mühldorf oder der Beginn der organisierten Raiffeisen-Selbsthilfe in Österreich, in: *Laurinkari Juhani/Schediwy Robert/Todev Tode* (Hrsg.), Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte. Festschrift für Prof. Dr. Johann Brazda zum 60. Geburtstag (Bremen 2014)

Werner Wolfgang, Zur Vorgeschichte der österreichischen Raiffeisenbewegung. Forschungen zur Wirtschafts-, Finanz- und Sozialgeschichte, Band 2 (Frankfurt am Main 1993)

Werner Wolfgang, Raiffeisenbriefe erzählen Genossenschaftsgeschichte (Wien 1988)

Zeitungen und Zeitschriften

Grazer Volksblatt (12. November 1885) 4: (Decorirung)

Landwirthschaftliche Mittheilungen für Steiermark (1. Juni 1886) 205 ff

Landwirthschaftliche Mittheilungen für Steiermark (16. April 1887) 135f: Stenographisches Protokoll über die 63. Allgemeine Versammlung der k. k. Landwirthschafts-Gesellschaft in Steiermark am 15. und 16. Februar 1887. Zweiter Verhandlungstag am 16. Februar um 9 Uhr Vormittags in der Landstube, Antrag der Filiale Bruck

Landwirthschaftliche Mittheilungen für Steiermark (16. September 1887) 294-297: Ueber genossenschaftliche Creditvereine

Marburger Zeitung (31. März 1886) 3: (Darlehenskassen-Verein) Südsteirische Post (1. Mai 1886) 5: (Ueber das System der Raiffeisen'schen Darlehenscassen)

Marburger Zeitung (30. April 1886) 2: (Raiffeisen'sche Genossenschaft)

Marburger Zeitung (9. Juni 1886) 3: Die Versammlung des Bauernvereins.

Marburger Zeitung (19. Dezember 1886) 4: Roßwein.

Neue Freie Presse, Morgenblatt (31. December 1885) 6: Lehrbuch der Handels-Correspondenz von Anton Kleibel.

Neue Freie Presse, Abendblatt (2. April 1886) 1: Kleine Chronik. Der Kaiser hat Prof. Anton Kleibel die goldene Medaille für Wissenschaft und Kunst verliehen.

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (9. Januar 1886) 18: (Zur Hebung des bäuerlichen Kreditwesens in Niederösterreich)

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (20. Jänner 1886) 38: (Landw. Genossenschaftswesen in Deutschland)

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (20. Februar 1886) 106: (Raiffeisen in Oesterreich)

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (15. Mai 1886) 300: (Personalnachrichten)

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (20. April 1887) 233: (Gründung Raiffeisen'schen Darlehenscassen im nordwestlichen Schlesien)

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (1. Mai 1887) 260: (Land- und forstw. Verein für das nordwestliche Schlesien

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (21. September 1887) 545: (Raiffeisen'sche Darlehenscassen in Niederösterreich

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (7. Dezember 1887) 696: (Club der Land- und Forstwirthe in Wien)

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (17. März 1888) 158: (Raiffeisen'sche Darlehenscasse in Junferndorf)

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (6. Juni 1888) 342: (Gründung der ersten Darlehenscassenvereine in Böhmen)

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (16. Juni 1888) 48: (Raiffeisen'sche Vorschußcassen in Niederösterreich)

Wiener Landwirthschaftliche Zeitung (17. October 1888) 632: (Die Raiffeisen'schen Darlehenscassen in Schlesien)

Wiener Zeitung (29. December 1887) 928: Amtsblatt: Bei dem k. k. Kreisgerichte in St. Pölten

Protokolle und Beilagen

Stenographische Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode - 2. Sitzung der II. Session am 26. November 1885

Stenographische Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode - 16. Sitzung der II. Session am 7. Jänner 1886

Stenographische Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode - 11. Sitzung der III. Session am 30. December 1887 (231-244, 244);

Stenographische Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode - 17. Sitzung der III. Session am 21. Jänner 1887 (464-479, 474 f)

Stenographische Protokolle des niederösterreichischen Landtages, VI. Wahlperiode - 17. Sitzung der IV. Session am 30. December 1887 (245)

XCIII der Beilagen zu den stenogr. Protokollen des niederösterr. Landtages. - VI. Wahlperiode, Bericht und Antrag des Gemeinde- und Verfassungsausschusses über den Bericht XL des niederösterreichischen Landesausschusses, betreffend die Ausführung des hohen Landtagsbeschlusses wegen Erhebung über die bäuerlichen Zustände in Niederösterreich und die Einführung der Raiffeisen'schen Darlehenskassenvereine

XXXVI der Beilagen zu den sten. Protokollen des niederösterr. Landtages. - VI. Wahlperiode

LX der Beilagen zu den sten. Protokollen des niederösterr. Landtages. - VI. Wahlperiode

LXXXI der Beilagen zu den stenogr. Protokollen des niederösterr. Landtages. - VI. Wahlperiode vom 4. Jänner 1886 (1-8, 8): Bericht des Gemeinde- und Verfassungsausschusses über den Antrag der Abgeordneten Mitscha und Genossen wegen Erhebungen über den wirtschaftlichen Niedergang der bäuerlichen Bevölkerung, insbesondere über die Organisation des landwirtschaftlichen Creditwesens, eventuell Errichtung von ländlichen Spar- und Darlehenscassen-Vereinen

Beilage 10, Antrag des Gemeinde- und Verfassungsausschusses über den Bericht des niederösterreichischen Landesausschusses, betreffend die Einführung von Spar- und Darlehenskassenvereinen nach dem System F. W. Raiffeisen's in Niederösterreich ad XXXVI L. A. - Bericht und Antrag des niederösterreichischen Landesausschusses über die Ausführung der Beschlüsse des hohen Landtages, betreffend die Einführung von Spar- und Darlehenskassenvereinen nach dem System F. W. Raiffeisen's in Niederösterreich

Reflections on Consumer Cooperatives – the European Experience

Alberto Zevi

1. Introduction

The first consumer cooperatives were set up in England in the mid-1800s and spread, firstly, in Europe and then worldwide, introducing a new economic player into the market, which, in many cases, were very innovative and highly successful. Still today, they continue to play a leading role in economic and social development. In Europe today, the cooperative presence is quite significant in Denmark, Finland, Italy, Norway, Spain, Sweden and Switzerland. However, along with the undoubted successes, consumer cooperatives have also been marked by many failures or, over time, many large cooperatives have encountered serious difficulties. The purpose of this article is to analyze why their role, at least in many European countries, with the passing of time, has become gradually less important.

After the founding of the first cooperative in Manchester in 1844, consumer cooperatives became well established in many countries during the era of industrialization. The period of cooperative successes in the 19th and 20th centuries and in particular the beginning of consumer cooperatives can be hypothesized, though through different stages, as the creation of a true cooperative republic.[1] Until the 1960s, the growth of cooperatives had seemed to be unstoppable in Europe – even at different rates from one country to another. However, at the end of this decade and especially with the beginning of the following, several important difficulties began to emerge. Crises and difficult moments began to surface in Belgium and Holland (1970), in Germany (1970), and then in France (1985-86), and again in Germany (1987),

[1] The idea of the "cooperative republic" comes from *Charles Gide* and the group of French cooperators of the "Nimes school". According to *Gide*, the establishment of the "cooperative republic" would have had to occur through three stages. The first stage (conquest of trade) involved aggregating the consumer cooperatives and using as much as possible the surpluses to establish large wholesale warehouses for large-scale purchasing. The second stage (conquest of industry) required, with the capital accumulated in the first stage, producing all that was necessary to meet members' needs, creating the relevant cooperative-owned industries. The third stage (conquest of agriculture) involved acquiring agricultural property and companies and directly producing agricultural goods as the basis of consumption. In Italy, on the same topic, *Antonio Vergagnini* (1910) spoke of "integral cooperation".

in Austria (1995), and lastly in Great Britain.[2] Later, problems also appeared in the Scandinavian countries, in Italy, and Finland, though they were subsequently overcome, as they were by the Swiss and the Spanish cooperatives until the big crises.

In general, the experience of consumer cooperatives has occurred due to the initiatives of the more grassroots classes aimed at minimizing the costs of staple goods in markets characterized by widespread inefficiencies and/or the presence of monopolistic positions. After the first attempts were made to fix prices lower than those set by the competition (experiences in most cases doomed to failure), the cooperative experience was affirmed thanks to the adoption of the methodology individuated by the Rochdale Pioneers. From that moment onwards, prices for consumer members were the same than those of the competition. The chosen approach made it possible to avoid mistakes and, at the same time, to create a surplus, which was refunded partially or in total to the members (rebate) in proportion to their purchasing. With this arrangement, the possibility of failure was minimized and, at the end of each set period (initially a few weeks or months), the consumer members would have seen their spending reduced thanks to the received rebate.

With a similar method, the European consumer cooperatives experienced a phase of continuous developments regarding the number of cooperatives and members, single and overall turnovers and, as well, in retail market share. The growth that followed continued until the end of the 1960s. In many cases, along with the application of the rebate, the choice of the cooperatives and the members spread to allocate a significant part of the surplus increasing the cooperative's net worth in the form of indivisible reserves. A similar behavior, prompted also by the difficulty in increasing the company's capital among members with usually modest means, meant that many cooperatives could have the necessary resources to finance their own development, in particular to finance investments required to increase their size and thereby exploit economies of scale in their relevant business sector. Moreover, in Italy (and in different forms in other countries), from the beginning of the 1970s, some consumer cooperatives turned to a system based on member loans in order to finance their development. With both the creation of indivisible reserves and the development of member loans, the cooperatives, particularly the Italian ones, possessed the necessary resources for their growth.

[2] On the trends and crises of Belgian consumer cooperatives, not much information is available, but a note is made in *Zamagni, V., Battilani, P. and Casali, A.*, La Cooperazione di Consumo in Italia, Bologna, Il Mulino, 2004.

As already mentioned, and with great differences from one country to another, at the end of the 1960s the first signs of this expansive capability declining appeared. This was obvious in many cases, initially in a drop in their market share and, then, their failure and disappearance from the group of important cooperatives. Because of these crises, some countries even witnessed the complete failure of their consumer cooperative experience. From 1970 to 1990, this occurred in Holland, Belgium, Germany, France, and then later in Austria, while the British consumer cooperatives suffered a dramatic decline. On the other hand, the Italian, Scandinavian, Spanish, Finnish, and Swiss consumer cooperatives have all remained important players in the sector.

It is worth looking back, though very briefly, at cases where the consumer cooperative experience, following the crisis of the larger cooperatives, resulted in the disappearance (or dramatic reduction) of the cooperative movement itself. To do this it is useful to consider the important study "Consumer Co-operatives in a Changing World", edited by *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* and published in 1989, as well as the different contributions in the more recent (2017) publication "A Global History of Consumer Co-operation since 1850", edited by *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.*[3]

2. Country Studies

Holland

In 1965, about 13% of Dutch families were members of a consumer cooperative. In 1963, they accounted for approximately 8% of the total retail turnover. While the cooperative share in the retail distribution of daily-needed consumer goods had increased after World War II, the share of more sophisticated goods had been decreasing at the same time. Considering this trend, it was decided to merge the approximate 213 cooperatives operating in 1959 into 18 large regional cooperatives, an objective that was achieved in 1967. However, the initiatives taken did not result in the consumer cooperatives gaining a market share. They actually continued to stagnate around 7%, while the larger retail chains increased their market share from 14% to 25% between 1950 and 1965. The highly competitive situation that developed, forced the cooperators to study how they could face this problem. The plan drawn up to deal with the growing competition suggested a merger of the

[3] See *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol I & II, ICA, Geneva, 1989 and *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017.

18 cooperatives with the purchasing group into one single structure. However, the Assembly convened to deliberate about the question rejected this idea. After the decision was made, 11 of the 18 existing cooperatives decided to merge in the following year. The opposition of the 7 remaining autonomous cooperatives prevented the merger with the purchasing group.

The newly established cooperative went almost immediately into crisis and, in 1973, both the cooperative and the purchasing group were sold to competitors in the private sector. This resulted in a drastic reduction of cooperatives in the Dutch consumer cooperative movement. The merged cooperatives were those that had suffered in particular from the competition of other market players. Nevertheless, the merger was not able to achieve the necessary preventative results, neither in 1971 nor in 1972. The reorganization set in motion had begun too late. Successively, the largest of the remaining autonomous seven was also sold. Currently, Coop Netherland, which represents what remains of the Dutch consumer cooperatives, holds about 2.8% of the market share.[4]

France

After World War II, the French consumer cooperatives developed constantly until the 1960s. In order to face the growing competition, the cooperatives embarked on a path of mergers that led to the creation of a limited number of regional cooperatives. However, the emerged techno-structure was not able to carry out an effective coordination of the activities of the different cooperatives. At the same time, relations among the same structures were declining and members were slowly being considered as simple customers. Additionally, in this case the policies undertaken to tackle the crisis were adopted too late. Thus, in 1985, most of the French consumer cooperatives, following a Congress in which they revealed themselves incapable of making decisions, failed. There only remained a quite limited number of regional cooperatives, some of which being later sold to competitors.[5]

[4] For a more detailed study of the evolution of the Dutch consumer cooperatives see *Reintjes, J.*, The Consumer Co-operatives in the Netherlands, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds) (1989), cit.

[5] To analyze the features of the French consumer cooperative see *Schediwy, R.,* The Consumer Co-operatives in France, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds) (1989), cit. and *Lambersens, S,. Artis, A., Demoustier, S.* and *Mèlo, A.,* History of Consumer Co-operatives in France: From the Conquest of Consumption by the Masses to the Challenge of Mass Consumption, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds) (2017), cit.

Germany

The market share of the German consumer cooperatives rose from 5.8% in 1950 to 10.7% in 1957. In the following years, however, they began to lose their market share to the competition even though they continued to grow in terms of turnover. The progressively declining relations with their consumer members and distancing from the ideological approach and from solidarity with the worker movement that had characterized them from the beginning made the need for changes obvious. Between 1967 and 1972, the consumer cooperatives underwent a thorough reorganization. However, this did not result in the hoped success, because the introduction of net prices acted as a disincentive for membership. To deal with the situation of the different cooperatives, they changed into limited liability companies but this was not enough. There were significant losses suffered by both the single cooperatives and their purchasing group (GEG). At this point in 1979, it was decided, with the help of the "Bank für Gemeinwirtschaft", to integrate the cooperatives under the Zentrale AG.

From 1985 onwards, a strategy of expansion was undertaken to enter successfully specialized markets. However, these projects and the recourse to financial debt presented the serious management problems and the lack of profitability of the stores. The seriousness of the situation only emerged some years later through a series of financial operations in 1986. At that time, the management of Co-op AG acquired a majority share control, eliminated any possible supervisory intervention from other shareholders and finally bankrupted in 1989.[6]

Austria

Up to the end of the 1970s, the Austrian consumer cooperatives had been the leaders in retailing. Notwithstanding, they had displayed various shortcomings. The political links and relations with the unions that had contributed to guaranteeing the loyalty of the consumers for a long time gradually became obstacles to modernization. The opening of new stores clashed with the opposition, because of the closing of existing stores and cuts in personnel. The movement had always been considered as too large to fail and with leaders avoiding to listen to any bad news. Although studied by experts, modern methods of retailing were only partially adopted. And even if they were the first companies

[6] For a more in-depth analysis see *Brazda, J.,* The Consumer Co-operatives in Germany, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds) (1989), cit. and *Prinz, M.,* German Co-operatives: Rise and Fall 1850-1970, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds) (2017), cit.

to introduce self-service and become hypermarket store leaders, the increase in competition beginning in the second half of the 1960s made them slowly lose their overall leadership. They were able to hold on to their leading position until the 1980s, but their financial situation gradually worsened. In order to face the growing difficulties, it was decided to merge the 14 largest cooperatives under a central organization. However, Konsum Österreich was not able to achieve the objectives that had been set and after a failed attempt to collaborate with the Swiss cooperative Migros in the period 1993-95, the experience of Austrian consumer cooperatives collapsed in April 1995.

According to *Brazda* et al. (2017), there were five reasons leading to the Konsum Österreich insolvency:

- the possible synergies after the merger which gave rise to Konsum Österreich were not sufficiently exploited – the rationalization of administrative, logistics and distribution costs was lacking;
- there were mistakes in the investment policies – instead of investing in stores, the available resources were used for the infrastructures and production plants;
- the assortment policies and those regarding personnel were inefficient;
- the reorganization was ineffective with the focus being on diversification rather than on strengthening the core business;
- the collaboration between Konsum Österreich and Migros was too conditioned by the latter's lack of knowledge regarding the Austrian market, being considerably more competitive than the Swiss one, and the weakness of a management that found itself trying to achieve quite unrealistic goals.[7]

Austrian cooperation suffered the last great crisis that has hit the European consumer cooperative movement.

Great Britain

In reality, the consumer cooperatives in Great Britain have also gone through different phases of crises. Over time, they have lost their market share. During *Blair's* first government term different measures resulted in a modernization of their structures. However, more recently, the crisis in the consumer cooperative-owned bank heavily hit the consumer cooperatives. The British consumer cooperatives still

[7] For Austrian consumer cooperatives see *Brazda, J., Jagschitz, F., Rom, S., Schediwy, R.*, The Rise and Fall of Austria's Consumer Co-operatives, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds) (2017), cit.

play an important role, but they have undergone a marked decline compared to the past.[8]

Moments of more or less serious difficulties have also been seen in other countries, but they, at least so far, have not ended in the disappearance of the cooperative experience or the drastic reductions that we have previously recalled.

Denmark, Norway and Sweden

After an unsuccessful attempt to integrate and work internationally, the consumer cooperatives in Denmark, Norway, and Sweden, have returned to being nationally organized. The trends in the last years appear positive, especially in Denmark and Norway where the consumer cooperatives have a very high market share in the retail sector.[9]

Finland

The Finnish cooperatives have also undergone a difficult phase. In the eighties of the last century, part of the cooperatives ended up closing. Instead, another part of the movement, the SOK group has had a notable development and is today one of the leaders in the retail sector in Finland.[10]

Italy

The Italian consumer cooperatives have greatly developed since the Second World War. After a series of significant difficulties faced by some large cooperatives in the mid-1970s, the movement became consolidated with a sustainable growth, which continued into the new century. However, in the 2000s and, especially after the outbreak of the great crisis that hit Europe, the consumer cooperative market share stopped growing and difficulties have begun to emerge in some medium-sized cooperatives not closely tied to the COOP group. Nevertheless, in the context of the Coop group, there have been signs of problems in some

[8] For British consumer cooperatives see *Müller, F.,* The Consumer Co-operatives in Great Britain, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds) (1989), cit. and *Secchi, C.,* Affluence and Decline: Consumer Co-operatives in Postwar Britain, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds) (2017), cit.

[9] See *Schediwy, R.*, The Consumer Co-operatives in Sweden, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds) (1989), cit. and *Ekberg, E.,* Against the Tide: Understanding the Commercial Success of Nordic Consumer Co-operatives, 1950-2010, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds) (2017), cit.

[10] See *Schediwy, R.*, The Consumer Co-operatives in Finland, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds) (1989), cit.

cooperatives and total margins have been significantly reduced. Regarding Italy and the difficulties of some cooperatives facing the increasingly fierce competition, more than one cooperative suffered losses because of the weaknesses in the participating companies.[11]

Spain

The Spanish consumer cooperative movement is the youngest. Even though one of the two cooperative leaders in the sector has been established for a relatively long time, the main group, Eroski, was only set up in 1969 and is a rather special kind of cooperative. In fact, its members are both consumers and workers. It is, therefore, a mixed cooperative where the power is equally distributed among the consumer members and the worker members. A second particularity of this cooperative is that since its foundation, it has been part of a group (the Mondragon Group) which has undoubtedly influenced its business. In this case, differently to what we have previously encountered, i.e. the disappearance of consumer cooperatives due to the crisis, signs of difficulties have appeared in recent years as a result of the crisis which hit the Spanish (and European) economy starting from the recession beginning in 2007/08. Moreover, the available information seems to indicate that, after some years with a negative income in the early part of the present decade, the cooperative has overcome the difficulties and is recovering. It is interesting that in this case, when the first problems began to appear, appropriate measures were adopted relatively quickly to tackle them.[12]

Switzerland

In Switzerland, the consumer cooperatives are divided into two groups – Coop Suisse and Migros. Among their competitors, they hold a dominant position in modern retailing and do not appear to suffer from the competition from other retail chains.[13]

[11] See *Setzer, J.*, The Consumer Co-operatives in Italy, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds) (1989), cit.; *Zamagni, V., Battilani, P., Casali, A.*, La Cooperazione di Consumo in Italia, Bologna, Il Mulino, 2004 and *Battilani, P.*, Consumer Co-operation in Italy: A Network of Co-operatives with a Multi-class Constituency, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds) (2017), cit.

[12] It is interesting to note that the speedy adoption of appropriate measures to overcome the difficulties was aided by the exposure to the financial market following the listing of an important amount of perpetual bonds issued by Eroski at the end of the last century.

[13] The two groups have different origins. While Coop Suisse mirrors the evolution of traditional consumer cooperatives, Migros was originally owned by an entrepreneur, then set up as a consumer cooperative in the 1940s following the owner's deci-

3. The reasons for the crisis

In short, it should be noted that the crisis that has hit a good part of the world economy since 2007 has not spared the surviving consumer cooperatives in Europe. The largest Spanish consumer cooperative (Eroski) has suffered as well as some of the Italian ones, while the Swiss consumer cooperatives have remained especially dynamic. It is interesting to note that contrary to this difficult period for consumer cooperatives, the retailer cooperatives do not appear to have suffered to the same extent. This type of cooperative, found in many European countries, has significantly increased its market share over the last twenty years. The many factors causing what has been briefly described above differ in nature and from one cooperative to another. However, apart from the peculiarities of the individual cases, the difficulties that the different cooperatives have encountered can be attributed to the following factors:

- The decline in the percentage of food spending relative to the total household income. Even though the consumer cooperatives have extended their business to non-food products, the share of the household income used for purchasing goods and services offered by the consumer cooperatives, with the increase in pro-capita income, has gradually decreased. If, initially, the savings from the purchasing of goods from the cooperatives significantly affected the possibility of families to spend, the increase in income has strongly reduced the weight of such savings. Moreover, it can be assumed that a similar phenomenon has occurred causing a progressive decline in the relations between members and their cooperatives. In other words, thanks to the relationship with cooperatives, the economic possibilities of families increased to quite a large extent. However, when a smaller share of the available income was spent to buy goods, the interest of the consumer members regarding buying from their cooperatives became less important and, consequently, the strength of the relationship between members and the cooperatives became weaker and, at the same time, the interest of the members in their performance.
- Over time, new players have entered the market able to exploit the economies of scale in the sector. It is important to understand that, in general, the consumer cooperatives were set up in contexts

sion to hand over the business to consumers. See *Setzer, J.,* The Consumer Co-operatives in Switzerland, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds) (1989), cit. and *Degan, B.,* Consumer Societies in Switzerland: from Local Self-help Organizations to a Single National Co-operative, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds) (2017), cit.

characterized by the presence of significant inefficiencies and widespread monopolies. In this situation, the cooperatives showed themselves to be particularly efficient. However, new players entered the market. When these new players became consolidated, more open competition began to govern the situation. In this context, the margins for cooperative action tended to be reduced.

To face the growing competition, the cooperatives have had to bear the costs of enormous investments so that they could exploit the economies of scale particularly important in the sector and try to increase members' interest by entering new markets and innovating the product supply. This explains the development of networking among cooperatives, including cooperative mergers, and the choice taken by almost all to offer, apart from well-priced goods, goods and services of a higher quality. In this sector, the consumer cooperatives were often pioneers.

The merging of cooperatives obviously resulted in a marked increase in the number of members per cooperative. In many individual cases, cooperatives found themselves with hundreds of thousands and, at times, millions of members. This last phenomenon, however, also contributed to a decline in relations between cooperatives and members. The latter, in many cases, were considered by the cooperatives more as customers (the same as non-member consumers were) than as members. At the same time, it should not be ignored that the increase in sales space offered resulted in important contradictions within the member base. This occurred when the increase was accompanied by the necessity to close the less efficient stores.

- The reduction in the margins due to the increasing competition in many cases significantly reduced the possibilities to maintain the practice of the cooperatives to offer member rebates. In order to try to maintain a relationship with the members, many cooperatives often replaced the rebate practice with discounts for members. The big difference between them was that while the possibility to refund a part of the price was conditioned by the actual existence of a surplus, providing discounts for members over a year could also be done when this operation contributed to causing losses.
- The cooperatives often allocated a more or less important part of their surplus to creating indivisible reserves. A similar policy, in general, was followed to finance investments needed for developments. In most of the experiences, the most important part of the net worth was not made up of capital from the members but, instead, from the actual indivisible reserves. As an example, the

Italian case can be cited. In 2015, the net worth of the nine largest cooperatives of the Coop group was 6.511 billion €. Only 2.9% was made up of capital directly coming from members, the rest came from indivisible reserves. A similar formula involving the net worth has meant that members do not recognize possible cooperative losses, covered by the said indivisible reserves. Consequently, they have no way of showing those actions (promoted by the members) to prompt the management to face in time the imbalances highlighted by the continuing of a situation of economic deficit.

The policy of allocating the surplus to indivisible reserves, a policy that, in many cases allowed the consumer cooperatives to fund their growth, runs the risk of changing in the medium term into a factor that results in rendering the behavior of managers less efficient, and in the long term can result, paradoxically, in weakening their equity structure.

- The need to make huge investments to remain competitive and to develop new consumption approaches went hand in hand with the difficulties to find the adequate resources to finance them. In some stages, self-financing was enough but in others (especially when the methods of retail organization have changed) the creation of internal resources showed to be insufficient. In these cases, many cooperatives gradually lost their competitive ability. On the one hand, it has been difficult for cooperatives to increase their commitment concerning member capital, on the other hand, the only possibility available for financing from the banking system has encountered limitations in the impossibility to sufficiently increase their own means. In some cases – the Italian cooperatives – the financing needs were dealt with by resorting to borrowing from members (member loans). This operation, which was widespread in the Italian consumer cooperatives, however, has a dual limit. A first constraint concerns the existing regulations that have established a maximum amount of a loan per member and an overall limit linked to the company's net worth.[14] A second constraint originates from the fact that, generally, the member loan is at a short or very short term while investments involve a long-term commitment. Consequently, only a very limited part of the member loan can actually be used for financing investments. Differently to the Italian cooperatives, the Spanish cooperatives under Eroski experimented with the issuing of bonds**.**

[14] Each member can lend his/her cooperative a maximum of about 36.000 €. At the same time, based on a law approved at the end of 2017, each cooperative cannot collect loans from members for more than three times its net worth.

- As already mentioned, to face increased competition, the cooperatives attempted to work together, creating purchasing consortiums, and unifying their image for the members and consumers, which led in many cases to cooperative mergers. Similar initiatives were a feature of almost all cooperative experiences. However, many difficulties arose during these operations. For example, many actions were set underway too late concerning market changes. Moreover, the changes that similar operations prompted fueled, in many cases, the opposition of the entities involved and their managers and members closely tied to their local regions and the way their businesses developed.
- Many factors often led to the cooperatives organizing themselves into groups with the true cooperative as head of a group, which includes conventional companies. Underlying a similar organizational choice there were many factors: the need to build with other cooperative partners useful tools to cooperative themselves; or similar structures with non-cooperative partners but held to be equally useful in developing cooperative objectives; the possibility to raise capital; a better capability to mitigate company risks especially in case of entering new sectors, etc. However, negative results of the participating companies created frequently serious difficulties for the group leader. In more than one case, the failure of a large consumer cooperative occurred following the difficulties of the participating companies.
- The decline in the relations between the members and the cooperatives was almost never thoroughly analyzed due to all the previously mentioned reasons. Indeed, in some cases (see the German consumer cooperatives), the members were actually set aside, hypothesizing that the relationship with the members had to be replaced by that with customers.
- The difficulties encountered by the cooperatives in reading and interpreting the economic, social and cultural changes underway influenced the dynamics of the cooperatives involved. These difficulties, on the one hand, led to a delay in adapting to the changes that began appearing and, on the other hand, in an attempt to regain lost ground, to copy the competitors' developments, not taking into account the distinct features of the cooperative model. Thus, in more than one case, the leading cooperatives in the market and society found themselves to be only simple followers, losing, at the same time, the innovative ability that had previously marked them.
- Finally, the obvious inadequacies in terms of governance must be mentioned. The relatively simple structures, i.e. a limited number

of members and employees and closely tied to the local area, are connected with a much more complex organizational management and hundreds of thousands of members, often divided into an increasing number of participating companies. The need to adapt the governance was often not thought trough. When they did become aware, the changes adopted in more than one situation ended up as a simple juxtaposition between the type of traditional organization and the adoption of organizational methods of conventional companies. Instead of incorporating the positive elements, this approach led to both approaches highlighting more the limitations rather than the potential due to a lack of ability to analyze the situation closely.

Effectively, if all the factors indicated appear to be quite varied and if in each of the crises that we have listed a specific more important factor can be found, the key element that characterizes them all is a systematic lack in governance.

To develop this last assumption further, some specific features of consumer cooperatives should be recalled by going back to what has been previously considered. The entities that we are studying are cooperatives that, as they have developed, have associated thousands, hundreds of thousands and even millions of members, each of whom has a vote. Originally set up by families of limited financial means, the capital deposited by the individual members is minimal as is its total albeit the presence of millions of members. Consequently, they are companies with very limited equity that can be consolidated and developed through the allocation of a good part of their yearly profits to the net worth by borrowing from third parties (including their members)

To round off what has been discussed, it should be remembered that the allocation of the yearly profits to the reserves and, therefore, to increasing the net worth can be found in the cooperative bylaws – to create important indivisible reserves among the members. This is how the successful consumer cooperatives (as, for example, the Italian ones) have ended up with quite a high net worth despite a rather unimportant company capital.

All these elements have resulted in the consumer cooperatives becoming (differently to what happens in worker or agricultural cooperatives) weakly owned enterprises with powerful managers. This situation, lacking of appropriate controls at a governance and market level, easily risks degenerating. On the other hand, the fragmentation in the ownership makes the organization and adoption of measures by the members quite difficult. According to *A. Hirschman's* studies, it can

be affirmed that in the case of consumer cooperatives, when problems appear, the members tend to decide to *exit* rather than express a *voice*. However, when this exit involves thousands of members, it is often too late to put the company back on track.

From the above, it can be deducted that only the search for a close relationship with the members, together with a systematic and long-lasting willingness to understand what is happening in society (and not only from the economic viewpoint), can allow an entity that is founded on the needs of the individuals to continue to carry out its task and duty.

These are the reasons that dictate, taking into account the existence of a weak ownership, that supervision over the management should be more effective. This supervision must lead, at the same time, to develop the cooperative's efficiency as a company (equally essential to effectively meeting the objectives) and responding to member needs. In consideration of this, these cooperatives must focus on how to make internal and market controls as well as checks effective, efficient, and workable.

4. Some proposals

Based on what has been discussed so far, it appears to be vital that the consumer cooperatives face, with determination, the following closely linked three issues:

- Above all, it appears to be essential to individuate what distinguishes a cooperative (in our case, a consumer cooperative) from other company models. And, consequently, that it is organized so as to ensure a continuous adherence to its distinctive features;
- In a market that is generally strongly competitive, one of the ways to represent and enforce the identity is to be continuously innovative;
- Finally, a governance must be set up that is consistent with its specific nature and capable of making the cooperative competitive in the market.

Regarding the first issue, we must, of course, refer to the principles and values of the International Co-operative Alliance. Moreover, we must consider more carefully how they should be seen and experienced in the 21st century and how the consumer cooperatives should effectively carry them out. Additionally, hundreds of thousands of mem-

bers who refer to them must be taken into account. At the same time, it must be considered that, on the one hand, many of the consumer cooperatives' innovations have gradually been adopted by competing companies and how, on the other hand, globalization and technology are radically changing the world in which the cooperatives operate and the behavior and attitudes of people.

It does not appear that the consumer cooperatives have adequately taken advantage of the enormous opportunities that new technologies have to offer and, more importantly, the role that social networks and ongoing consultation with members can help strengthening members' participation in the cooperatives' choices. These choices are prices, product quality and the services offered to those activities the community in which the cooperative works benefits. The ongoing consultation and the willingness to take into account observations, praise and criticism from member consultation that, differently to what happens only through personal contact, can involve each time thousands or tens of thousands of people giving rise to and maintaining a relationship (between individual members and their cooperative) that, otherwise, inevitably is destined to become increasingly tenuous.

Recovering relations with members cannot be based only on what we have said up to now. It is necessary to revitalize economic interest. From this point of view, we can return to consider the rebate system as the true and distinctive element of the consumer cooperatives that should be recovered and, as far as possible, strengthened. This rediscovery would have a dual function – to highlight the enterprise's efficiency regarding member needs and, where and when this tends to diminish or disappear, to provide in a much shorter time, compared to what happens today, a signal for the need to rapidly make choices able to revive and restore cooperative advantages.

As far as the second issue is concerned, the story of many of the cooperative experiences highlights the fact that cooperatives that were initially leaders (from an economic viewpoint, but also if not especially from a social, cultural and/or ideological aspect, in the latter cases thanks to the values and principles they aspired to) have gradually become followers turning to what their competitors have done. Innovation should be seen by the consumer cooperatives as one of the characteristics of their distinctive nature. The large cooperatives should aim at being at the avantgarde of technological and social innovation. This means that the study of the potential offered by technological progress and the evolution in society should be the main grounds on which their commitments and investments can be developed.

In order to be able to pursue the above objectives it is vital to draw up and continuously improve on suitable governance procedures and achieve them. As previously mentioned, underlying the cooperative failures there remains, first and foremost, the shortcomings in governance. The problem, even though crucial, is not so simple and, above all, cannot be said to be ever definitely overcome. However, it is possible to individuate methods that, suitable and systematically implemented, provide guidelines for managers in similar cooperatives that can help to govern based on the objectives individuated.

It has already been mentioned that the rediscovery of some practices such as the rebate can provide members with a tool that can allow them to oversee better managers' activities. There are also new opportunities that, thanks to new technologies, can be called into play to strengthen member participation.

Along with these, some other measures can be considered. One of the negative aspects that seems to have been identified is the marked reduction in a long-term vision of cooperative managers. In each of the failures that has occurred there can be found the inability of managers to take into account the long-term implications of their behavior. Most of them focused on (to maintain member consensus or more simply maintain their privileges) the present rather than the future. But how can this situation be changed that is frequent even in many profit-maximizing companies? Among other measures that could be adopted, a potentially quite interesting is to include in addition to member representatives also a certain number of independent board members in the cooperative boards. Many companies quoted on the stock market do a similar thing. In this case, the choice of independent board members responds to the need to avoid the minority being sacrificed to the interests of the majority. Independent board members in these companies have the duty to check that the operative board members have the goal to maximize the company's worth. Indeed, a similar objective also involves avoiding that the majority unduly takes advantage of their role to the detriment of the minority.

In the case of the cooperatives, in my setting, the duty of independent board members should be another. They should consider themselves (and be considered) as those responsible for protecting future members, those who are not members yet but who will become members. This duty that would force the board members to take into account the long term, appears to be as necessary and as important as the indivisible reserves are for cooperatives. Indeed, the latter are resources created through the indirect input of the past and present

members. Resources that the cooperative (differently to debt capital) cannot use for redistribution.[15] There is actually a strong incentive for the present members and board members to use them to cover the losses that gradually occur. What we are speaking of is one of the typical cases where the "right" policy – the allocation of a part of the surplus to creating the indivisible reserves to allow the cooperative to invest, innovate and effectively face the competition – can become its downfall leading to both the de-responsibilizing of the managers and, at the same time, an opportunistic behavior of the present members (an example is the remuneration in terms of capital to managers in conventional companies).

Of course, a suitable governance also presumes that within the board there are set up all the committees that have the responsibility to establish the remuneration of the managers, the management of the conflict of interests, etc. and that their decisions and the methods used to individuate them are made public to the members and to all stakeholders.[16] As mentioned before, in order to foster good manager behavior the market controls are also important. One useful tool could be to finance the investments needed for the cooperative development through the issuing of bonds listed on the market. This approach of turning to capital markets is consistent with cooperative principles and, at the same time, thanks to the fluctuations in bond values would quickly provide public information about the cooperative's performance. And, thus, would force the management to set underway possible measures to correct the problem in time.[17] As far as governance is concerned, it would be quite important to individuate the best practices regarding relations with the investees. As mentioned previously, large consumer cooperatives divided into groups to develop their

[15] According to *Parnell, E.,* Reinventare la Cooperativa, Roma, Liocorno, (1997) "a way to overcome some of the difficulties linked to the fact that these reserves are jointly owned lies in placing these reserves in a trust fund which, in practice, is an allocation of funds made in the interest of the future generations of cooperative members. The idea to set up a trust fund … subject to a separate control from the current management guarantees a balance between the present and future members. This mechanism prevents these reserves from being considered as zero cost capital and makes clear that these assets, that do not appear to belong to anybody, are not freely accessible".

[16] Thanks to a recent initiative of the European Union, the large Italian consumer cooperatives have been forced to make their balances public and easily consultable. The new regulation that represents a strong push towards increasing transparency, in all probability will result in a faster check on the performance of the entities also held in esteem by the press.

[17] The perpetual bonds issued by Eroski were replaced in 2016 with other limited-term ones. The loss in value of those issued originally has forced the managers of the Spanish cooperative group at the same time to begin, without wasting any time, the necessary reorganization to overcome the difficulties encountered.

business. There are many factors that make a similar development opportune. Moreover, it should be considered that often the participating companies in practice avoid the possibility of cooperative members taking any control. It is no coincidence that in many cases the crisis in the consumer cooperatives originated from the crisis in one of the participating companies.

Usually, only cooperative managers are present in the participating boards and, almost never, members or those, on behalf of the members, who are able to understand the effects of the behavior of the participating companies on the head cooperative. This point is particularly important. It needs to be faced not as a mere technical question but with a view to guaranteeing the best governance possible for the group.

Naturally, each of the issues considered in this work would benefit from a more in-depth study. Nor can the problems presented be considered exhaustive. I have simply tried to individuate some of the difficult points that, in my opinion, would need to be overcome the dual aim of, on the one hand, avoiding that other cooperative experiences turn into crises and, on the other hand, allowing consumer cooperatives to strengthen their contribution to the economic and social development of the countries where they are present.

Bibliography

Battilani, P., Consumer Co-operation in Italy: A Network of Co-operatives with a Multi-class Constituency, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017;

Blaich, R., The Consumer Co-operatives in Austria, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol II, ICA, Geneva, 1989;

Brazda, J., The Consumer Co-operatives in Germany, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol I, ICA, Geneva, 1989;

Brazda, J., Jagschitz, F., Rom, S., Schediwy, R., The Rise anf Fall of Austria's Consumer Co-operatives, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017;

Brazda, J. and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol I & II, ICA, Geneva, 1989;

Degen, B., Consumer Socities in Switzerland: From Local Self-Help Organizations to a Single National Co-operative, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds) (2017);

Ekberg, E., Against the Tide: Understanding the Commercial Success of Nordic Consumer Co-operatives, 1950-2010, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017;

Hilson, M., Neunsinger, S. and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017;

Lambersens, S., Artis, A., Demoustier, D., Mèlo, A., History of Consumer Co-operatives in France: From the Conquest of Consumption by the Masses to the Challenge of Mass Consumption, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017;

Medina-Albalejo, F.L., Consumer Co-operatives in Spain, 1860-2010, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017;

Müller, F., The Consumer Co-operatives in Great Britain, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol I, ICA, Geneva, 1989;

Parnell, E., Reinventare la Cooperativa, Roma, Liocorno, 1997;

Prinz, M., German Co-operatives: Rise and Fall 1850-1970, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017;

Reintjes, J., The Consumer Co-operatives in the Netherlands, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol I, ICA, Geneva, 1989;

Schediwy, R., The Consumer Co-operatives in Sweden, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol II, ICA, Geneva, 1989;

Schediwy, R., The Consumer Co-operatives in Finland, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol II, ICA, Geneva, 1989; *Schediwy, R.*, The Consumer Co-operatives in France, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol II, ICA, Geneva, 1989;

Secchi, C., Affluence and Decline: Consumer Co-operatives in Postwar Britain, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017;

Setzer J., The Consumer Co-operatives in Switzerland, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol I, ICA, Geneva, 1989;

Setzer, J., The Consumer Co-operatives in Italy, in *Brazda, J.* and *Schediwy, R.* (eds), Consumer Co-operatives in a Changing World, Vol II, ICA, Geneva, 1989;

Van Goethem, G., The Belgian Co-operative Model: Elements of Success and Failure, in *Hilson, M., Neunsinger, S.* and *Patmore, G.* (eds), A Global History of Consumer Co-operation since 1850, Leiden, 2017;

Zamagni, V., Battilani, P. and *Casali, A.*, La Cooperazione di Consumo in Italia, Bologna, Il Mulino, 2004.

Genossenschaftsmanagement
Cooperative Management

Die Bedeutung von Leadership für die strategische Führung von Genossenschaften

Johannes Blome-Drees

1. Die Philosophie einer strategischen Führung

Mit der Frage nach einer strategischen Führung begibt man sich in einen Forschungsbereich, dessen Profil eher unscharf bleibt. Bereits ein kurzer Blick in die Literatur verdeutlicht, dass weder von einem allgemeingültigen Begriffsverständnis noch von einer einheitlichen Theorietradition ausgegangen werden kann. Das unübersichtliche Feld des Strategischen macht es Praktikern wie Wissenschaftlern schwer, sich zurechtzufinden. Nach meiner Auffassung stellt die Philosophie einer strategischen Führung eine abstrakte Tradition dar, die aufgrund ihres programmatischen Charakters analog zum Marketing-Denken den übergeordneten unternehmenspolitischen Rahmen absteckt, der eine einheitliche Richtung aller unternehmerischen Aktivitäten gewährleisten soll. Strategische Führung dient der systematischen Entwicklung von Zielen, Grundsätzen und Strategien, die sich zu einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik verdichten sollen.[1]

Eine Genossenschaft strategisch zu führen heißt, ihr zu einer Richtung zu verhelfen. Wie kann es einer strategischen Führung in diesem Sinne gelingen, dem genossenschaftlichen Geschehen ihren „Stempel aufzudrücken"? Im Mittelpunkt sollte die Etablierung eines Handlungsprinzips stehen. Darunter muss man sich Regeln vorstellen, denen die Akteure in Genossenschaften bei ihren Handlungen folgen. Prinzipien sind generalisierte Regeln: Sie gelten nicht nur einmal, sondern wirken zeitlich überdauernd (zeitliche Generalisierung), sie werden nicht nur von einem Akteur befolgt, sondern von einer großen Anzahl genossenschaftlicher Akteure (soziale Generalisierung) und sie beziehen sich nicht nur auf einen konkreten Handlungsbereich, sondern gelten für unterschiedliche Handlungsbereiche (inhaltliche Generalisierung).[2] Eine idealtypische genossenschaftliche Handlungsregel könnte nach *Erik Boettcher* folgendermaßen lauten: „Handle stets so, dass Du Deine Position zwar auf dem Markt behauptest, dass aus Deiner Tätigkeit aber vor allem die Mitglieder, die Dich beauf-

[1] Vgl. *Blome-Drees* (1998), S. 53.
[2] Vgl. *Blome-Drees* (2012a), S. 190.

tragt haben, den größtmöglichen Nutzen ziehen können."[3] Wird diese Handlungsregel von einem Großteil der genossenschaftlichen Akteure verfolgt, kann man von einem genossenschaftlichen Handlungsprinzip sprechen. Strategisch ist ein solches Handlungsprinzip, wenn es für die Entwicklung der Erfolgspotenziale einer Genossenschaft relevant ist. Strategische Führung fordert die ausdrückliche Ausrichtung an Erfolgspotenzialen. Nicht mehr operative Erfolgsgrößen stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten, sondern Vorsteuergrößen als jene Tatbestände, die als Voraussetzung dafür angesehen werden können, dass es überhaupt zu operativen Erfolgen kommen kann.[4]

2. Die genossenschaftliche Führungsproblematik

Nach dem bisher Gesagten besteht die zentrale Aufgabe einer strategischen Führung von Genossenschaften darin, einer Genossenschaft zu einer generellen Entwicklungsrichtung zu verhelfen. Dies ist ein voraussetzungsvolles Unterfangen. Genossenschaftliche Willensbildung vollzieht sich bekanntermaßen nicht in hierarchischer, sondern demokratischer Form. Die Führungsspitze hat keine Möglichkeit, einzelne Mitglieder zu einem aus ihrer Sicht konformen Verhalten zu zwingen. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass Führungsversuche von autonomen Mitgliedern gänzlich oder zumindest teilweise ignoriert bzw. als nicht legitim oder gar als irrelevant angesehen werden. Je eigensinniger die Mitglieder sind, desto eher werden Versuche der Einflussnahme keine oder nicht intendierte Wirkungen haben.[5] Eigensinnig meint, dass die Mitglieder als Ausdruck ihres spezifischen Umfeldes eigene Orientierungen aufweisen. Dies bedeutet, dass die Führungsspitze einer Genossenschaft gewisse Einflussmöglichkeiten auf die Entwicklung ihrer Unternehmen hat, dass sie in ihrem Bestreben, deren Entwicklung zu steuern, zugleich aber immer wieder auch an ihre Grenzen stößt.[6] In diesem Sinne hat *Russel Ackoff* einmal gesagt, Weisheit sei die Fähigkeit, die langfristigen Konsequenzen gegenwärtiger Handlungen zu erkennen, die Fähigkeit, das zu steuern, was steuerbar ist und sich nicht über das zu ärgern, was nicht steuerbar ist.[7] *Ackoffs* Ausspruch trifft auch auf die spezifische genossenschaftliche Führungsproblematik zu. In Genossenschaften läuft vieles ab, was von der Führungsspitze nicht direkt beeinflussbar ist. Vor dem Hintergrund der polyzentrischen Konstruktion einer Genossenschaft

[3] *Boettcher* (1980), S. 50.
[4] Vgl. *Blome-Drees* (1998), S. 49.
[5] Vgl. *Vierheller* (1986), S. 15.
[6] Vgl. *Blome-Drees* (2003), S. 55.
[7] Vgl. *Ackoff* (1970), S. 1.

stellt sich das Problem, wie eine Vielzahl von Mitgliedern entgegen ihrer zentrifugalen Kräfte integriert und gesteuert werden kann. Kollektives Handeln in einer Genossenschaft wird nur dann zustande kommen, wenn angesichts mehrgipfliger Führungsstrukturen ein demokratischer Konsens unter den beteiligten Akteuren erreicht wird. Aufgrund ihrer demokratischen Struktur sind Genossenschaften auf eine argumentative Konsensfindung zwischen Managern und Mitgliedern angewiesen.[8] Nach *Ernst-Bernd Blümle* und *Günther Ringle* „muss die Genossenschaft ihre Mitglieder aktivieren, vorhandene Aktivität stabilisieren sowie durch klare und sachliche Informationen für die Mitglieder ausreichende Überschaubarkeit der Willensbildungsprozesse im genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb herstellen."[9] Man kann mit *Rainer Vierheller* auch von einer Kohäsionsfunktion der genossenschaftlichen Führung sprechen. Kohäsive Führungsaktivitäten zielen auf eine stärkere Integration der Mitglieder in eine Genossenschaft ab.[10] Zu den wichtigsten Aufgaben der genossenschaftlichen Führung zählen nach *Ernst-Bernd Blümle* daher der Aufbau und die Pflege von Kommunikations- bzw. Verständigungsmöglichkeiten zwischen den beteiligten Akteuren: Vertrauen, Verlässlichkeit, die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Erfahrungswelt anderer Akteure zu versetzen, deren Sprache zu sprechen und von ihnen sogar zu lernen, bilden die Voraussetzung einer tragfähigen genossenschaftlichen Beziehung.[11]

3. Gemeinsame Strategien – die strategische Führung als Moderator

Die bisherigen Überlegungen lassen sich dahingehend zusammenfassen, dass eine strategische Führung von Genossenschaften weniger mit der Durchsetzung spezifischer Interessen als vielmehr mit einem Management der Pluralität von Interessen zu tun hat. Strategische Führung zielt darauf ab, das Kräftespiel der betroffenen Akteure möglichst sinnvoll zu kanalisieren. Zu diesem Zweck sind Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer sich die Akteure – namentlich die Mitglieder und Manager – bewusst mit der Richtung ihrer Genossenschaft auseinandersetzen können. Konflikte sollten nicht unterdrückt oder verschleiert, sondern klar angesprochen werden, was nur in einem offenen Dialog zwischen Mitgliedern und Managern

[8] Vgl. *Blome-Drees* (2009), S. 364.
[9] *Blümle/Ringle* (1986), S. 177.
[10] Vgl. *Vierheller* (1983), S. 314.
[11] Vgl. *Blümle* (1994), S. 260.

geschehen kann.[12] Erfolgreiches Führungshandeln kann daher in Genossenschaften nicht in der Vorgabe einer einheitlichen Richtung bestehen. Es sollte vielmehr darin gesehen werden, mit einer Vielzahl von Interessen in einer Form umzugehen, die die Interessen aller mit der Genossenschaft verbundenen Akteure in angemessener Art und Weise zu berücksichtigen versucht.[13] Hierzu braucht es Akteure, die Diskussionsprozesse anstoßen, priorisieren und vermitteln können, um die Willensbildung genossenschaftstypisch zu organisieren. In diesem Sinne hat genossenschaftliches Führungshandeln eine eher moderierende Funktion.[14] Es geht darum, ein kreatives Spannungsfeld zu schaffen, in dem Auseinandersetzungen um gemeinsame Strategien einer Genossenschaft stattfinden können. Der Begriff der gemeinsamen Strategie soll dabei zum Ausdruck bringen, dass dem Handeln der Akteure gemeinsame Handlungsorientierungen zugrunde liegen, denen ein politischer Wille zugeschrieben wird und die implizit oder explizit Erfolgspotenziale einer Genossenschaft bzw. ihrer Mitglieder betreffen.[15] Durch die Führungsspitze können solche gemeinsamen Strategien nicht vorgegeben werden. Vielmehr müssen Prozesse in Gang gesetzt werden, in deren Verlauf gemeinsame Handlungsorientierungen entstehen und in eine Genossenschaft diffundieren. Diese Prozesse können ihre Wirkung jedoch nur dann entfalten, wenn damit auch eine allmähliche Annäherung in den Werten und Normen, also in der Kultur einer Genossenschaft einhergeht und diese auch in den Köpfen der Beteiligten ihren Niederschlag findet. Um ein Mindestmaß an gemeinsamer Weltsicht zu schaffen, muss ein gemeinsames Normen- und Wertesystem geschaffen werden.[16] Dies hängt auch von der Fähigkeit zur Empathie ab, also dem Vermögen, Sachverhalte und Ereignisse auch aus der Sicht anderer Akteure wahrzunehmen und zu hinterfragen. Dieses Steuerungsverständnis kann im Sinne einer ökologischen Kontrolle verstanden werden: Es geht darum, die Wahrnehmung der betroffenen Akteure so zu beeinflussen, dass diese eine kollektive Betroffenheit verspüren, sich so mit übergreifenden Problemen auseinandersetzen, diese auch im Lichte anderer Kontexte betrachten und wechselseitige Übersetzungsversuche anstellen.[17]

[12] Vgl. *Blümle* (1979), S. 1172
[13] Vgl. *Blome-Drees* (2010), S. 497
[14] Vgl. *Blome-Drees* (2009), S. 365.
[15] Vgl. *Blome-Drees* (1998), S. 149.
[16] Vgl. *Blome-Drees/Schmale* (2006), S. 53.
[17] Vgl. *Blome-Drees* (2009), S. 363.

4. Mitgliederorientierung als treibende Kraft

Unternehmerische Aktivitäten müssen zum jeweiligen Unternehmen passen, dürfen nicht im Widerspruch zu dessen Identität stehen. Unternehmen sind dann besonders erfolgreich, wenn sie durch eine treibende Kraft geprägt sind. Eine treibende Kraft kann als strategische Grundhaltung aufgefasst werden, die über die Zeit immer wieder das Denken und Handeln der Akteure bestimmt. Als treibende Kraft kann beispielsweise die Fähigkeit angesehen werden, die Bedürfnisse bestimmter Kunden oder Kundengruppen herausragend befriedigen zu können.[18] Was kann in diesem Sinne als treibende Kraft von Genossenschaften angesehen werden? Die treibende Kraft aller Genossenschaften sollte ihre Mitgliederorientierung sein. Genossenschaften sind keine Unternehmen, die sich für beliebige Zwecke verwenden lassen. Sie stellen einen besonderen Unternehmenstyp dar, dessen Sinn aus den Zielen der Mitglieder abzuleiten ist. Ihr besonderer Sinn liegt darin, Leistungen zugunsten ihrer Mitglieder zu erbringen, um deren individuelle Bedürfnisse zu befriedigen. Eine glaubwürdige, genossenschaftliche Entwicklungsstrategie erfordert die Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten an den Mitgliederbedürfnissen. Im Wettbewerb der Unternehmenstypen ist die Mitgliedschaft ein ideales Differenzierungsmerkmal. Der Erfolg einer genossenschaftlichen Differenzierungsstrategie hängt also wesentlich davon ab, ob diese an den Mitgliedern orientiert ist. Ein genossenschaftliches Profil ist allerdings nur dann eine Basis für herausragende Leistungen, wenn es echt ist. Genossenschaften werden ihre gewachsene Identität nur so lange bewahren, wie sie ihre Unternehmenspolitik tatsächlich an den Mitgliedern ausrichten. Hier tragen die genossenschaftlichen Führungskräfte eine besondere Verantwortung. Die Identität einer Genossenschaft ist Ausdruck der Identifikation mit ihren kulturellen Grundannahmen. Genossenschaften brauchen kulturbewusste Führungskräfte, die sich mit ihrem „kulturellen Kern“[19] – der Mitgliederorientierung – identifizieren. Genossenschaftliche Führungskräfte müssen die Mitgliederorientierung als Vorbilder in Übereinstimmung mit ihrem Denken und Reden im täglichen Handeln vorleben. Oder anders formuliert: Genossenschaftliche Führungskräfte müssen meinen, was sie sagen, wenn sie sich zur Mitgliederorientierung bekennen und dann auch danach handeln.[20]

[18] Vgl. *Tregoe/Zimmermann* (1981), S. 150.
[19] *Bonus* (1994), S. 13.
[20] Vgl. *Blome-Drees* (2008), S. 213.

5. Der „rechte Geist“ von Friedrich Wilhelm Raiffeisen

Genossenschaftliche Führungskräfte sollte das auszeichnen, was *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* Mitte des 19. Jahrhunderts den „rechten Geist“ genannt hat. Für *Raiffeisen* waren Genossenschaftsbanken dazu bestimmt, das Geldbedürfnis ihrer Mitglieder zu befriedigen.[21] Genossenschaftsbanken waren nicht für sich selbst da. Es war nicht ihr Zweck, Gewinn zu machen oder ihre Macht zu mehren. *Raiffeisen* wusste genau und schärfte es den Mitgliedern der neu entstehenden Genossenschaftsbanken immer wieder ein, dass Gewinne nötig waren, um genügend Kapital zu bilden und ein gesundes Unternehmen betreiben zu können. Aber solche Gewinne waren nicht das Ziel, sondern nur etwas, auf das man neben der eigentlichen Aufgabe noch zu achten hatte. Immer wieder betonte er, dass die von ihm initiierten Genossenschaftsbanken in diesem Sinne „vom rechten Geist erfüllt“[22] sein müssten.

Was *Raiffeisen* mit dem „rechten Geiste“ letztendlich meinte, war *Holger Bonus* zufolge Verlässlichkeit.[23] Auf Verlässlichkeit kommt es in Beziehungen an, die latent gefährdet sind und ein schlechtes Ende nehmen können. Solche Beziehungen werden in der ökonomischen Theorie als prekär bezeichnet. Man ist abhängig von jemandem, den man nicht wirklich kontrollieren kann; und diese Abhängigkeit kann missbraucht werden. In prekären Bindungen kommt es auf die Identität des Partners an. Das wird besonders am Beispiel der Ehe deutlich, bei der eine überaus prekäre Abhängigkeit der Partner entsteht. Man sollte sich seinen Ehepartner also sorgfältig aussuchen. Worauf sollte man achten? In der Ehe kommt es darauf an, dass die Partner im Verlauf mehrerer Jahrzehnte vertrauensvoll zusammenleben. Man sucht daher jemanden, auf den man sich über einen langen Zeitraum verlassen kann. Jetzt mag man sich fragen, was denn eine Ehe mit der Förderorientierung von Genossenschaften zu tun hat. Recht viel; denn auch die Beziehungen zwischen einer Genossenschaft und ihren Mitgliedern sind prekär, so dass es auch hier auf die Identität des Partners ankommt, auf seine Geschichte, auf die Tradition, in der er steht und darauf, welchen Werten und Normen er sich verpflichtet fühlt. Wenn man sich beispielsweise für eine bestimmte Genossenschaftsbank entscheidet, wird damit eine prekäre Abhängigkeit begründet. Man sucht Rat; beispielsweise mag es darum gehen, die eigenen Ersparnisse anzulegen. Die Genossenschaftsbank wird hierzu bestimmte Empfeh-

[21] Vgl. *Raiffeisen* (1887), S. 64.
[22] Ebenda, S. 73.
[23] Vgl. *Bonus* (1994), S. 67.

lungen geben. Dabei kommt es nicht nur auf ihre Professionalität an, sondern auch auf den Geist, in dem sie entscheidet, auf ihren Stil also. Wird sie dem Kunden gerade das empfehlen, was seinen Bedürfnissen am ehesten gerecht wird, oder wird sie sich eher von der Überzeugung leiten lassen, bei welcher Anlageform für die Bank selbst am meisten herausspringt?[24]

Für *Raiffeisen* wäre klar gewesen, dass bei der Beantwortung dieser Frage die Bedürfnisse der Mitglieder eindeutig im Vordergrund zu stehen haben. Seine dringende Empfehlung an die Vorstände ging dahin, „allen Mitgliedern von vorneherein ihre Fürsorge angedeihen zu lassen, ihre Rathgeber zu sein, sie zu warnen, vom Wucher zu befreien und zur Verbesserung ihrer Lage in jeder Beziehung anzuregen."[25] In voller Übereinstimmung mit der hier vertretenen Auffassung lag es nach *Raiffeisen* an den „Führern", in diesem Sinne vorbildhaft zu handeln: „Nur durch ein gutes Vorbild der Führer wird es möglich sein, in einem solchen Vereine eine gegenseitig liebevolle, brüderliche Gesinnung hervorzurufen, durch welche die Vereinsgenossen in Leid und Freud zusammenstehen, zu gegenseitiger Unterstützung stets bereit sind und durch welche dann nach allen Richtungen hin der Verein segenbringend zu wirken im Stand sein wird."[26]

Die Beziehung zwischen den Mitgliedern als Kunden und Eigentümern der historischen Darlehnskassenvereine war wegen der enormen wechselseitigen Abhängigkeit von besonders prekärer Natur; und der rechte Geist sorgte dafür, dass die Abhängigkeit nicht zum gegenseitigen Nachteil ausgenutzt wurde und man auf die Hilfe der Genossenschaftsbank zuverlässig bauen konnte. Da, wo es auf den Stil des Hauses ankommt, macht es eben einen Unterschied, ob prekäre Entscheidungen in kapitalistischer oder genossenschaftlicher Tradition gefällt werden. Das Besondere an der genossenschaftlichen Tradition ist ihre uneigennützige Ausrichtung auf die Mitglieder. Sie ist es, durch die sich Genossenschaftsbanken von anderen Banken unterscheiden. Die historischen Darlehnskassenvereine wären ohne uneigennützige Ausrichtung auf die Mitgliederbedürfnisse ihres spezifischen Sinnes beraubt gewesen. In dieser Tradition der Uneigennützigkeit und der daraus folgenden Verlässlichkeit sollte auch heute noch der unternehmenspolitische Schwerpunkt der Genossenschaftsbanken liegen.

[24] Vgl. *Bonus* (1993), S. 16.
[25] *Raiffeisen* (1887), S. 73.
[26] Ebenda, S. 59.

6. Genossenschaftliches Unternehmertum und Leadership

Wenn von der Genossenschaftsidee als innovativem Gestaltungsprinzip die Rede ist, wird im genossenschaftswissenschaftlichen Schrifttum zwischen geistigen Wegbereitern („Utopisten") und befähigten Initiatoren („Pionieren", „Organisatoren") unterschieden. Ein Hauptunterschied zwischen beiden Kategorien besteht darin, dass letztere Gruppe ihre Ideen in der Praxis konstruktiv umzusetzen in der Lage war, während die an erster Stelle genannten über das kreative Schaffen von Ideen meistens nicht hinauskamen.[27] Für die hier behandelte Problematik ist diese Unterscheidung insofern von Bedeutung, als das kreative Schaffen von Ideen für das Hervorbringen von Innovationen allein nicht ausreicht. Gerade der Kreative neigt dazu, die Welt bereits durch seine Idee verändert zu sehen, und übersieht leicht die Beharrungskräfte des Bestehenden und bisher Erfolgreichen. Erdacht ist aber noch nicht durchgesetzt. Entdecker und Erfinder sind auch heute selten Vollzieher. Mit anderen Worten: Eine Invention ist noch keine Innovation. Innovationen als vollzogene Änderungen bedürfen vielmehr Personen, die sich hinter eine Idee stellen und mit aller Kraft versuchen, sie durchzusetzen. Historisch betrachtet waren genossenschaftliche Pioniere in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben als Unternehmer tätig, die mit neuen Leistungen neue Märkte erschlossen haben. Sie boten ihren Mitgliedern Leistungen an, die ihnen sonst nicht zur Verfügung gestanden hätten. Vor diesem Hintergrund bezeichnet *Georg Draheim* den genossenschaftlichen Unternehmer als „die Schlüsselfigur für die weitere Entwicklung des Genossenschaftswesens."[28]

Für das Hervorbringen genossenschaftlicher Innovationen bedarf es auch heute noch so genannter Pioniere oder Organisatoren, die als Unternehmer die spezifischen Fähigkeiten der Genossenschaften mit den Herausforderungen ihrer heutigen Umwelt in Übereinstimmung bringen. Um für ihre Mitglieder attraktiv zu bleiben, müssen Genossenschaften ihre Innovationsfähigkeit und -bereitschaft immer wieder unter Beweis stellen. Es geht darum, die gemeinsame Selbsthilfe als strukturleitendes Prinzip der Genossenschaft zur Lösung aktueller Probleme zu nutzen. Gefragt sind genossenschaftliche Unternehmer, die neues Förderungspotenzial für die genossenschaftliche Selbsthilfe entdecken und umsetzen. Genossenschaftliche Unternehmer sind aufgerufen, zeitgemäße Interpretationen des genossenschaftlichen För-

[27] Vgl. *Engelhardt* (1990), S. 10.
[28] *Draheim* (1983), S. 105.

derauftrages zu finden.[29] In dieser Rolle verkörpern sie das, was in der Managementliteratur als Leadership bezeichnet wird. Leadership heißt, neue Möglichkeiten entdecken und nutzen sowie den Wandel so gestalten, dass in erster Linie die Bedürfnisse der Mitglieder als Kunden authentisch befriedigt werden.[30] Darüber hinaus steht Leadership in der Tradition des „rechten Geistes" von *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* für Führung mit Haltung, die sich auszeichnet durch Einfühlungsvermögen und Respekt den Menschen gegenüber, durch Konsequenz und Entscheidungsstärke, durch Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit, durch Mut und Überzeugung sowie den festen Glauben an die Verwirklichung einer Vision. Das ist Führung, die in Menschen Potenziale entfesseln und ihre Leidenschaft wecken kann, sich für die genossenschaftliche Idee einzusetzen. Genossenschaftliches Leadership heißt, mit Herz und Verstand führen. Die Menschen merken lassen, was sie wert sind. Als eigenständiger Unternehmungstyp mit hoher wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Relevanz wahrgenommen zu werden, gelingt, wenn Genossenschaften diesem Anspruch tatsächlich gerecht werden. Das ist nicht nur spannend, das führt zu etwas, wie der Jahrhunderterfolg der genossenschaftlichen Idee eindrucksvoll bestätigt.

[29] Vgl. *Blome-Drees* (2012), S. 380.
[30] Vgl. *Hinterhuber* (2000), S. 93.

Literaturverzeichnis

Ackoff, R. (1970): A Concept of Corporate Planning, New York u.a.

Blome-Drees, J. (1998): Strategisches Management als Unternehmungsführungskonzeption von Genossenschaften, Regensburg.

Blome-Drees, J. (2003): Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis. Plädoyer für eine systemtheoretische Betrachtung, Regensburg.

Blome-Drees, J. (2008): Authentizität und Förderorientierung. Grundsätzliche Überlegungen zu einem typgerechten Management von Genossenschaftsbanken, in: *Münkner. H.-H./Ringle, G.* (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt, Göttingen, S. 194-219.

Blome-Drees, J. (2009): Die Führung genossenschaftlicher Verbundsysteme aus der Perspektive der Systemtheorie, in: ZögU, Band 32, S. 356-369.

Blome-Drees, J. (2010): Maßstäbe einer erfolgreichen Führung von Genossenschaften. In: *Theuvsen, L.* et al. (Hrsg.): Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen. 9. Internationales NPO-Forschungscolloquium 2010 an der Georg-August-Universität Göttingen, Linz, S. 491-503.

Blome-Drees, J. (2012a): Vom Nutzen einer strategischen Führung von Genossenschaften, in: *Ringle, G./Münkner, H.-H.* (Hrsg.): Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!, Baden-Baden, S. 198-209.

Blome-Drees, J. (2012b): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, in: ZögU, Band 35, S. 365-385.

Blome-Drees, J./Schmale, I. (2006): „Starke" genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? – Einige kritische Anmerkungen, in: *Münkner, H.-H./Ringle, G.* (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, S. 49-72.

Blümle, E.-B. (1979): Brauchen die Genossenschaften eine formulierte Politik?, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, 24. Jahrgang, S. 1168-1173.

Blümle, E.-B. (1994): Die Genossenschaft – ein Dienstleistungsbetrieb, in: ZfgG, Band 44, S. 254-262.

Blümle, E.-B./Ringle, G. (1986): Ansätze zur inneren Erneuerung von Primärgenossenschaften, in: ZfgG, Band 36, S. 172-185.

Boettcher, E. (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen.

Bonus, H. (1993): Das Mitglied in Ihrer Bank: Zukunftsperspektiven der Genossenschaftsbanken, Münster.

Bonus, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.

Draheim, G. (1983): Der genossenschaftliche Unternehmer, in: *Draheim, G.*: Grundfragen des Genossenschaftswesens. Reden und Aufsätze, Frankfurt am Main, S. 100-106.

Engelhardt, W.W. (1990): Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip, in: *Laurinkari, J.* (Hrsg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München/Wien, S. 10-26.

Hinterhuber, H.H. (2000): Maßstäbe für die Unternehmer und Führungskräfte von morgen: Mit Leadership neue Pionierphasen einleiten, in: *Hinterhuber, H. H.* et al. (Hrsg.): Das neue strategische Management, Wiesbaden, S. 91-120.

Raiffeisen, F.W. (1887): Die Darlehnskassen-Vereine, Fünfte, theilweise umgearbeitete und verbesserte Auflage, Neuwied.

Tregoe, B.B./Zimmermann, J.W. (1981): Top Management Strategie, Zürich.

Vierheller, R. (1983): Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfasster Unternehmen, Göttingen.

Vierheller, R. (1986): Konfliktgrundlagen des genossenschaftlichen Infiltrationsproblems, Hamburg.

Innovation, Unternehmertum und Genossenschaften

Thomas Brockmeier

1. Statt einer Einleitung

Krakau, Sommer 1994. Brütende Hitze. Überall in der Stadt, also auch im Tagungsgebäude, das schwitzende Genossenschaftswissenschaftler aus aller Herren Länder beherbergt, die dort zur ICA-Jahrestagung zusammengekommen sind. Schon die Anreise war denkwürdig: Mit dem Zug von Marburg nach Krakau, anderthalb Tage bzw. Nächte in einem überfüllten Waggon bei großer Hitze – da fiel die „Umstellung" auf Luft und Klima im Tagungsgebäude nicht wirklich schwer …

Für mich war es die erste Teilnahme an einer großen internationalen Tagung – und zugleich die erste Begegnung mit *Robert*. Ich bewunderte die Souveränität, mit der er seine „chair sessions" leitete bzw. moderierte, flink und doch stets treffsicher zwischen drei Sprachen hin und her springend, immer einen Scherz auf den Lippen und doch als Wissenschaftler stets sehr gewissen- und ernsthaft unterwegs. Sofort gewann ich den Eindruck, es mit einem „Tiefenschürfer" zu tun zu haben. Er hatte ein freundliches Wort für jedermann und wirkte doch wie das genaue Gegenteil eines „Leisetreters", der mal in die eine, mal in die andere Richtung ausschwenkt. Nein, was *Robert* vorbrachte, hatte Hand und Fuß, wirkte stringent und kurzweilig. Da war jemand, der sich Gedanken machte und Position bezog. Jemand, von dem man lernen konnte. Wünschte man sich einen großen Bruder, dann jemanden wie ihn. Rührend anzusehen war auch *Roberts* Umgang mit seiner kleinen Tochter, die damals kaum im schulpflichtigen Alter gewesen sein dürfte. Er trug sie auf seinen breiten Schultern spazieren, und wie sich unschwer erkennen ließ, gefiel es der Kleinen da oben königlich – sie genoss die Aussicht sichtlich.

Robert persönlich kennenzulernen, war nicht zuletzt deshalb eine Freude, weil mir sein Name bis dahin lediglich aus der Literatur bekannt war. Als Mitglied des kleinen Teams, welches sich – geführt vom Herausgeber *Eberhard Dülfer* – in den frühen 1990er Jahren am Institut für Genossenschaftswesen der Marburger Universität intensiv um die redaktionellen Arbeiten am „International Handbook of Cooperative Organizations" kümmerte, war mir *Roberts* Name erstmals begegnet. *Robert* war einer der Autoren, die Beiträge zu diesem Werk

beisteuerten[1] (ebenso wie sein Freund und Kollege *Johann Brazda*, mit dem gemeinsam er u.a. zwei Artikel zu dem o.g. Handbook verfasst hatte[2]). Als wir uns im Sommer 1994 in Krakau erstmals begegneten, hatte ich mich gerade zu einem zweiten Anlauf für meine Dissertation durchgerungen; beim ersten Versuch hatte sich die gewählte Themenstellung schlicht als zu wenig fruchtbar erwiesen. Nun wollte ich mich mit der möglichen Rolle von Genossenschaften bei der Transformation von Zentralverwaltungswirtschaften zu Marktwirtschaften in den früheren realsozialistischen Ländern Mittel- und Osteuropas beschäftigen. Die Frage nach möglichen Beiträgen von Genossenschaften im Transformationsprozess erschien naheliegend, waren doch Genossenschaften historisch immer dann besonders gefordert und auch erfolgreich gewesen, wenn es galt, raschen Wandel zu bewältigen.[3] Die Attraktivität von Genossenschaften als kollektive Selbsthilfeeinrichtungen war verständlicherweise immer dann sehr groß, wenn Einzelne – auf sich allein gestellt – sich von ihrer Umwelt überfordert fühlten. Da also offenbar Zeiten schneller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen in verstärktem Maße diejenigen Bedingungen schaffen, unter denen Genossenschaften neu entstehen oder sich besonders entfalten können, müsste im Grunde – so die Überlegung damals – die Transformation ganzer Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme ein geradezu ideales Betätigungsfeld für genossenschaftliche (Selbsthilfe-)Aktivität darstellen.[4]

---

[1] *Dülfer, Eberhard* (ed.): International Handbook of Co-operative Organizations, Göttingen 1994.

[2] *Brazda, Johann/Schediwy, Robert* (1994a): Consumer Co-operatives, in: *Dülfer*, Eberhard (ed., 1994): International Handbook of Co-operative Organizations, Göttingen, S. 150-157; *Brazda, Johann/Schediwy, Robert* (1994b): Own Production, Consumer Co-operatives, in: *Dülfer*, Eberhard (ed., 1994): International Handbook of Co-operative Organizations, Göttingen, S. 668-670.

[3] Vgl. u.a. *Röpke, Jochen* (1992a): Wirtschaftlicher Wandel und genossenschaftliches Unternehmertum, in: MarburgConsult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 13-33; *Sundhaussen, Holm* (1993): Zur Bedeutung der Genossenschaften in Vergangenheit und Gegenwart Osteuropas (Einführung), in: *Oberländer, Erwin/Lemberg, Hans/Sundhaussen, Holm* (Hrsg.): Genossenschaften in Osteuropa – Alternative zur Planwirtschaft?, Wiesbaden, S. 5-12; *Brockmeier, Thomas* (1994): Systemtransformation und Genossenschaften, in: *Jöstingmeier, Bernd* (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Genossenschaften aus rechtswissenschaftlicher und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht (*Eberhard Dülfer* und *Volker Beuthien* gewidmet), Göttingen, S. 163-203; *Brockmeier, Thomas* (2007): Wirtschaftsordnung und Genossenschaften. Ordnungs-, transformations- und wettbewerbstheoretische Überlegungen, in: *Brockmeier, Thomas/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 619-740; sowie *Atmaca, Delal* (2002): Kooperation im Wettbewerb, Kontinuität im Wandel. Identität und Erfolg der produktivgenossenschaftlichen Organisationsform, Aachen.

[4] Bei *Brazda* (*Brazda, Johann* (1997): Genossenschaften im Transformationsprozess: Tschechien, Slowakei und Polen, in: Eisen, Andreas/Hagedorn, Konrad (Hrsg.): Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa. Selbsthilfe im Strukturwandel, Berlin,

In einer Sitzungspause saßen *Robert* und ich zufällig beim Mittagsessen am selben Tisch. *Robert* erkundigte sich freundlich: Wer ich sei, woher ich käme, und womit genau ich mich wissenschaftlich im weiten Feld des Genossenschaftswesens beschäftigte. Ich skizzierte ihm kurz mein Vorhaben. Sofort wies er – wohlwollend mahnend – auf die Bedeutung eines Problems hin, mit dem sich u.a. *Alfred Handel*[5] intensiv beschäftigt hat (der kaum zwei Jahre später, während seiner Zeit als Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Philipps-Universität Marburg, viel zu früh verstarb): auf die Notwendigkeit der „Deoffizialisierung" der vormaligen sozialistischen Genossenschaften. *Robert* machte unmissverständlich deutlich, dass Genossenschaften, nur weil als solche bezeichnet, eben keineswegs notwendigerweise Genossenschaften im Sinne jenes eher freiheitlich-emanzipatorischen Verständnisses seien, das gerne durch die Trias-Formel `Selbsthilfe in Selbstverwaltung und Selbstverantwortung´ auf den Punkt gebracht wird. *Roberts* Botschaft – salopp und anschaulich formuliert: „Wo `Nutella´ draufsteht, ist nicht immer auch Nutella drin." Ich dachte: „Hmm, Dinge auf den Punkt bringen kann er." Ja, das kann er, in der Tat.

Doch Vermutung hin oder her, unmittelbar einsichtig war und ist jedenfalls, dass ein in weiten Teilen faktisch verstaatlichtes Genossenschaftswesen, in dem das „Dreieck" von Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung mitunter bis zur Unkenntlichkeit verzerrt worden war, kaum eines sein konnte, von dem man sich positive Impulse zur Bewältigung der großen Aufgabe der Transformation ganzer Wirtschaftssysteme würde erhoffen können. Mit diesen überkommenen Genossenschaften, so Roberts nachdrücklicher Hinweis, sei in den ehemaligen realsozialistischen Staaten Mittel- und Osteuropas jedenfalls nun kein Staat (mehr) zu machen.So weit, so gut (oder auch schlecht). Zwar meinte *Robert*, meine Idee und mein Forschungsvorha-

S.101) findet sich eine besonders instruktive Stelle, die in wenigen Sätzen sowohl die Möglichkeiten als auch die Grenzen genossenschaftlicher Fördereffekte im Transformationsprozess aufzeigt: „Theoretisch wären Genossenschaften prädestiniert dafür, durch ihre hohe Sozialbindung die sozialen Härten zu vermeiden und Arbeitsplätze zu sichern, den Weg zum Markt abzufedern, die Innovationsfähigkeit und die private Interessenartikulation zu stimulieren und eine Dekonzentration und Dezentralisierung einzuleiten. (…) Für eine erfolgreiche genossenschaftliche Betätigung bedarf es institutioneller Voraussetzungen. Genossenschaften können zwar auch bei widrigen Rahmenbedingungen in begrenztem Umfang als Selbsthilfeorganisationen ihre Mitglieder fördern, sie sind aber grundsätzlich kein Ersatz für die staatliche Ordnungs- und Prozesspolitik und erst recht kein Ersatz für die Einführung der erforderlichen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen."

[5] Vgl. *Hanel*, *Alfred* (1992): Genossenschaften und Wirtschaftsordnungen, in: Marburg Consult für Selbsthilfeförderung (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 60-78.

ben hätten durchaus „Charme und Substanz" – in der Tat könne man, so stimmte er im Grundsatz zu, genossenschaftliche Organisationen im Transformationsprozess „gewiss gut gebrauchen". Denn in einem solchen Prozess von der Zentralverwaltungs- zur Marktwirtschaft waren und sind eine ganze Reihe von Aufgaben zu lösen, bei denen man sich von Genossenschaften konstruktiv-hilfreiche Beiträge erhoffen kann.[6] Unter diesen Aufgaben fanden bzw. finden sich einige, die sich im engeren Sinne als unternehmerische Aufgaben bezeichnen lassen (vgl. prägnant und instruktiv *Röpke, J.,* 1992a[7]). Und gerade bei diesen, so die Überlegung, könnten genossenschaftliche Organisationen im Grundsatz deshalb gute Dienste tun, weil sich durch sie die mit der Gründung neuer oder auch der Führung bestehender Unternehmen naturgemäß verbundenen Risiken genossenschaftlich auf mehrere Schultern verteilen lassen. Aber auch die für erfolgreiches unternehmerisches Agieren im Wettbewerb überlebenswichtige Kreation immer neuer Produkt- und Verfahrensideen dürfte mehreren Köpfen leichter und wahrscheinlicher gelingen als einem Einzelunternehmer. Noch einmal: So weit, so gut.

Doch woher sollten die dafür notwendigen `neuen´ Genossenschaften kommen? Das Problem der „Deoffizialisierung" zu lösen, war schließlich schon schwer genug. Aber selbst wenn dies gelänge, wäre dadurch ja schließlich noch nicht eine einzige neue Genossenschaft entstanden. Zudem war ein weiteres Problem zu lösen, ein im Wortsinne unternehmerisches: Wer in den ehedem realsozialistischen Staa-

[6] Zur (möglichen) Rolle von Genossenschaften im Transformationsprozess erschien bereits in den 1990er Jahren umfangreiche Literatur, hier eine Auswahl: *Brazda, Johann* (1997): Genossenschaften im Transformationsprozess: Tschechien, Slowakei und Polen, in: Eisen, Andreas/Hagedorn, Konrad (Hrsg.): Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa. Selbsthilfe im Strukturwandel, Berlin; *Hartwig*, *Karl-Hans* (1997): Funktionen von Genossenschaften im Transformationsprozess der Länder Mittel- und Osteuropas, in: *Eisen, Andreas/Hagedorn, Konrad* (Hrsg.): Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa. Selbsthilfe im Strukturwandel, Berlin, *Brockmeier*, *Thomas* (1994): Systemtransformation und Genossenschaften, in: *Jöstingmeier, Bernd* (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Genossenschaften aus rechtswissenschaftlicher und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, Göttingen sowie ebd. genannte zahlreiche Quellen. Ein gutes Jahrzehnt später unterschied *Brockmeier* (2007, insbes. S. 706-724) im Rahmen einer groben Zweiteilung zwischen möglichen genossenschaftlichen Beiträgen zur *institutionellen Erneuerung* auf der einen und zur *Förderung des Unternehmertums* auf der anderen Seite. Zu ersteren zählte er a) `Transformationsdünger´: Genossenschaften im Dienste `innerer Institutionen´, b) Lernvehikel i.w.S.: Genossenschaften als `Schulen für Marktwirtschaft und Demokratie´ und c) Lobbyinstrument: Genossenschaften als `ordnungspolitische Pressure Group´; zu letzteren positive Beiträge zur a) klassischen Risikoreduktion, b) Kreation und Diffusion von Wissen und c) Finanzierung.

[7] *Röpke*, *Jochen* (1992a): Wirtschaftlicher Wandel und genossenschaftliches Unternehmertum, in: MarburgConsult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 14-17.

ten Osteuropas, zumal in den Anfangsjahren der Transformation, hinreichendes unternehmerisches Potential an Motivation, Kompetenz, Geschäftsideen und Finanzkraft etc. für die Gründung neuer Unternehmen haben würde, der würde doch vermutlich eher eine klassische Einzelunternehmung gründen. Denn warum sollte ausgerechnet jemand mit unternehmerischem Potential die von ihm erspähten Gewinnchancen nicht für sich behalten, sondern mit anderen teilen wollen? *Jochen Röpke* hatte kurz zuvor genau diese Frage aufgeworfen und die These vertreten, dass eine Genossenschaftsgründung (nicht nur, aber insbesondere innerhalb des Transformationsumfeldes) im Kern ein öffentliches Gut darstelle.[8] Mithin sei, so *Röpke*, eine Genossenschaftsgründung kaum wahrscheinlich, wenn sie ausschließlich auf privatwirtschaftliches Engagement angewiesen bliebe. Oder, um es mit seinen eigenen Worten zu sagen: „Um selbstinitiierte Genossenschaftsgründungen sieht es aus ökonomischer Sicht (…) nicht gut aus."[9]

Im Folgenden soll es nicht zuletzt darum gehen, diese These bzw. das durch sie behauptete Problem etwas näher unter die Lupe zu nehmen. Dabei sollen denkbare Zusammenhänge zwischen (schöpferischem) Unternehmertum bzw. Innovation und Genossenschaften skizziert sowie über die bloße Skizze hinaus der eine oder andere Aspekt etwas ausführlicher beleuchtet werden. Das Thema der Transformation von Wirtschaftssystemen indes wird dabei praktisch keine Rolle (mehr) spielen – es wurde hier eingangs nur deshalb erwähnt, weil es mir seinerzeit gewissermaßen half, die Startbahn zu zementieren, um mich grundsätzlich mit der Theorie des Unternehmertums zu befassen.[10] Denn, das sei an dieser Stelle noch einmal unterstrichen: Ohne Unternehmertum keine erfolgreiche Transformation, geschweige denn eine leistungsfähige Marktwirtschaft.

[8] *Röpke*, *Jochen* (1992a): Wirtschaftlicher Wandel und genossenschaftliches Unternehmertum, in: MarburgConsult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 13-33.

[9] Ebd. S. 20.

[10] Vgl. *Brockmeier*, *Thomas* (1998): Wettbewerb und Unternehmertum in der Systemtransformation. Das Problem des institutionellen Interregnums im Prozess des Wandels von Wirtschaftssystemen, Stuttgart.

2. Grundsätzliches

2.1 Institutionen und Individuen, Markt und Organisation

Organisationen – also auch und insbesondere Unternehmen – lassen sich zunächst einmal als „eine Teilmenge aller sozialen Institutionen“[11] verstehen. Sie werden von Menschen bewusst und im Hinblick auf einen bestimmten Zweck geschaffen und zeichnen sich durch eine bestimmte Struktur aus. Organisationen sind, um eine Formulierung *Friedrich August von Hayeks* aus anderem Zusammenhang aufzugreifen, nicht nur Ergebnisse menschlichen Handelns, sondern auch menschlichen Entwurfs. Menschen gründen Organisationen bzw. treten Organisationen bei, weil sie sich davon eine bessere bzw. wirksamere Erreichung ihrer Ziele versprechen. Dabei kommt es gewissermaßen auf das situative Zusammenspiel zwischen dem Individuum (seinen kognitiven und motivationalen Fähigkeiten, seinen persönlichen Zielen etc.) und der Umwelt (bzw. deren Perzeption durch das Individuum) an.[12]

Eine spontane Ordnung im Sinne von *Hayeks* – also etwa der Markt – stellt ein Arrangement dar, das sich ausgezeichnet für die Verarbeitung bzw. Vermittlung des weit verstreuten Wissens zum wechselseitigen Vorteil der am Marktprozess beteiligten Individuen eignet.[13] In Anbetracht dieser beeindruckenden „Fähigkeit“ des Marktes fragt es sich, warum nicht alle Individuen sich schlicht mit der Versorgung durch den Markt zufrieden geben, sondern sich zu Organisationen zusammenfinden, also beispielsweise Unternehmen gründen.[14] Ein Grund dafür dürfte in dem Umstand zu suchen sein, dass Menschen nun einmal naturgemäß danach trachten, die mit ihrer „konstitutionellen Unwissenheit“ (*von Hayek*) zwangsläufig verbundene Unsicherheit zu reduzieren. Wer Entscheidungen unter Unsicherheit treffen

[11] *Schreiter*, *Carsten* (1994): Evolution und Wettbewerb von Organisationsstrukturen. Ein evolutionsökonomischer Beitrag zur volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung (Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 78), Göttingen, S. 13.

[12] Vgl. *Hayek*, *Friedrich August von* (1969b): Die Ergebnisse menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs, in: Freiburger Studien, Tübingen, S. 97-107.

[13] Vgl. *Hayek*, *Friedrich August von* (1969a): Arten der Ordnung, in: Freiburger Studien, Tübingen, S. 32-46.

[14] Bekanntlich war es diese Frage, der *Ronald Coase* (Nobelpreis für Wirtschaftswssenschaften 1991) in seinem berühmten Artikel „The nature of the firm“ nachgegangen ist – und so letztlich die Kategorie der Transaktionskosten „entdeckt“ hat; in: Economica (Vol.4) 1937, S. 386-405 (wiederabgedruckt u.a. in: Winter, *Sidney G./ Williamson, Oliver E.* (eds.): The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development, New York/Oxford 1993. S. 18-33).

muss, der weiß es zu schätzen, wenn zumindest die Bildung von Erwartungen möglich wird. Und genau dies ist beispielsweise ein wichtiges Charakteristikum bzw. ein Vorteil jener (abstrakten) Regeln, die das Zustandekommen einer „spontanen Ordnung" nach *von Hayek* ermöglichen. Ohne diese Regeln und die insoweit innerhalb spontaner Ordnungen ermöglichte Bildung von Erwartungen fehlte es Menschen schlicht an jenem Minimum an `Sicherheit´, ohne das nun einmal kein ziel- und zweckgerichtetes Handeln möglich ist.[15]

Nun sind Menschen verschieden. Was wie eine Binse klingt, ist mit Blick auf die Konsequenzen für die ökonomische Theorie keineswegs banal. Die Verschiedenartigkeit erstreckt sich auf die Fähigkeiten, Einstellungen, Ziele und eben auch Erwartungen von Menschen. So ist anzunehmen, dass ein und dieselbe Situation von verschiedenen Individuen unterschiedlich eingeschätzt, empfunden und interpretiert wird. Was für den einen Ungewissheit und Angst bedeutet, ist für den anderen positive Spannung und Freude; der eine zeichnet sich durch ein hohes Sicherheitsbedürfnis aus, während der andere stets nach neuen Ufern strebt und das Risiko liebt. Eine Möglichkeit zur Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses innerhalb einer Marktordnung, so beschreibt es *Fehl*, stellt nun etwa „die partielle Aufgabe der `Selbständigkeit´ dar, etwa in der Form, dass Individuen ihre Arbeitskraft anderen Individuen – man bezeichnet sie als `Unternehmer´ – andienen, vorausgesetzt, diese finden die Inanspruchnahme solche(r) Dienste vorteilhaft. Mit anderen Worten, es wird Individuen geben, die (…) zur Reduzierung von Ungewissheit bereit sind, unsicheres `Unternehmereinkommen´ gegen ein wesentlich sicheres, wenn auch niedrigeres `Kontrakteinkommen´ einzutauschen und sich dafür in eine Hierarchie einzufügen."[16] Dies ist durchaus bedeutsam, ist damit doch zumindest ein Grundstein zur (Theorie der) Unternehmung gelegt. So heißt es denn bei *Fehl* weiter: „Insgesamt kann festgehalten werden, dass wegen der im Marktsystem angelegten Unsicherheit für die Individuen ein `Marktzwang´ entsteht, Firmen zu gründen und so Vorteile nicht nur durch Einsparung von Transaktionskosten und durch Integration der Produktionsprozesse zu erzielen, sondern vor allem auch die unterschiedliche Begabung der Menschen zu nutzen."[17]

[15] „In einer völlig chaotischen Welt wäre es natürlich unmöglich, irgendeinen Zweck zu verfolgen, und Einsicht in das Bestehen einer Ordnung der Dinge ist Voraussetzung für die Verfolgung jedes wie immer gearteten Zweckes." *Hayek, Friedrich August von*: Rechtsordnung und Handelsordnung, in: Freiburger Studien (Gesammelte Aufsätze), Tübingen 1969, S. 161-198 (hier: S. 165/166).

[16] *Fehl, Ulrich* (1980): Wettbewerbsprozesse in Walrasianischer Perspektive. Gedanken zum Gleichgewicht und zur Evolution im Rahmen des Gesamtmarktsystems unter besonderer Berücksichtigung des Oligopolproblems (unveröffentlichte Habilitationsschrift), Marburg, S. 46.

[17] Ebd., S. 53.

Selbstverständlich ist außer der o.g. Risikoreduktion noch eine Vielzahl weiterer Gründe denkbar, die den Zusammenschluss zu einer Unternehmung angezeigt erscheinen lassen können. Allerdings soll es hier nicht darum gehen, verschiedene Ansätze zur Theorie der Unternehmung (bzw. Theorie der Firma) zu diskutieren.[18] Vielmehr möge es ausreichen, darauf hinzuweisen, dass die Genossenschaft im Allgemeinen ebenfalls als eine Art Unternehmung – als ein bestimmter „Unternehmungstyp“[19] – aufgefasst werden kann.

2.2 Zur Genossenschaft als Organisationsform

2.2.1 Genossenschaften als Organisationen kollektiver Selbsthilfe

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass der Begriff „Genossenschaft“ in nahezu babylonischer Vielfalt verwandt wird. Wie *Sundhaussen* zutreffend feststellt, hängt diese „begriffliche Unschärfe (...) zweifellos zusammen mit der Vielfalt an Aufgaben, die von Organisationen dieses Namens historisch ausgefüllt oder ihnen im Rahmen ordnungspolitischer Programme zugewiesen wurden. Und je nachdem, ob man die Genossenschaftsbewegung primär als Ökonom, als Sozialpolitiker, als Vorkämpfer einer nationalen Emanzipationsbewegung oder als Verfechter eines ‚Dritten Weges‘ zwischen Kapitalismus und Sozialismus untersucht, wandelt sich auch die Beurteilung dessen, was eine Genossenschaft (...) leisten könnte.“[20]

[18] Zu verschiedenen Unternehmungstheorien vgl. ausführlich *Schreiter, C.* (1994); ferner *Schüller, A.* (1983a).

[19] Grundlegend: *Draheim, Georg* (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen sowie *Bonus*, *Holger* (1985): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Münster und *Bonus*, *Holger* (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft), Vol. 142, S. 310-339.

[20] *Sundhaussen*, *Holm* (1993): Zur Bedeutung der Genossenschaften in Vergangenheit und Gegenwart Osteuropas (Einführung), in: *Oberländer, Erwin/Lemberg, Hans/Sundhaussen, Holm* (Hrsg.): Genossenschaften in Osteuropa – Alternative zur Planwirtschaft?, Wiesbaden, S. 7. Diese eine Verständigung erschwerende Vielfalt von Genossenschaftsbegriffen beklagt auch *Boettcher* (*Boettcher, Erik* (1985): Die Idee des Genossenschaftswesens und dessen ordnungs- und gesellschaftspolitischer Standort, in: derselbe (Hrsg.): Die Genossenschaft im Wettbewerb der Ideen, Tübingen, S. 28): „Die Wissenschaft von den Genossenschaften hat nach wie vor ihre besonderen Schwierigkeiten. Diese bestehen insbesondere darin, dass man sich immer noch nicht darauf geeinigt hat, was sie sind, und was man insofern von ihnen erwarten kann.“

Genossenschaften erbringen Leistungen für ihre Mitglieder, die für das einzelne Mitglied – bliebe es auf sich allein gestellt – unerreichbar wären. *Eberhard Dülfer* folgend wollen wir im Folgenden unter „Genossenschaften und vergleichbaren Kooperativen" solche Organisationen verstehen, die sich anhand folgender Merkmale von anderen „Sozialgebilden" abgrenzen lassen:

Merkmal 1: `*Personengruppe´* Es liegt ein bewusster Zusammenschluss mehrerer Personen vor, die durch mindestens ein gemeinsames Interesse untereinander verbunden sind;

Merkmal 2: `*Gruppenmäßige Selbsthilfe´* Die Gruppenmitglieder beabsichtigen die Verfolgung der gemeinsamen Ziele unter Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage durch gemeinsame Aktionen und/oder gegenseitige Unterstützung;

Merkmal 3: `*Organbetrieb´* Die Gruppenmitglieder bedienen sich dazu einer gemeinsam errichteten und/oder unterhaltenen Betriebswirtschaft zur Herstellung oder Bereitstellung von Sach- oder Dienstleistungen;

Merkmal 4: `*Förderungs-Verbund´* Der Selbsthilfeabsicht entsprechend steht der Organbetrieb mit den Mitgliederwirtschaften in einem Leistungsverbund, in dem er für diese betriebliche Funktionen erfüllt.[21]

Der Vorteil einer solchen rein *funktionalen* Definition bzw. Interpretation der Genossenschaft und vergleichbarer Kooperative liegt, wie *Dülfer* zu Recht betont, in „der Unabhängigkeit von kulturgebundener Ideologie und Rechtsform. Sie bildet ein Fundament, auf das – soweit erforderlich – je nach Aufgaben und Zielen der Genossenschaften und je nach ihrem soziokulturellen Umfeld spezifische Prinzipien und Regularien aufgesetzt werden können."[22] Legt man ein solches Verständnis zugrunde, so ist der Genossenschaftsbegriff also nicht etwa auf solche Organisationen beschränkt, die im juristischen Sinne als Genossenschaft verfasst, mithin im Rechtskleid beispielsweise der deutschen eG (eingetragene Genossenschaft) in ein Genossenschafts- und/oder Handelsregister eingetragen sind. Dieser funktionale Genossenschaftsbegriff bedeutet unter anderem, dass keinesfalls alle vier o.g. Merkmale vorliegen müssen, um die zugrunde liegende Ein-

[21] Obige Ausführungen zu den vier Merkmalen im Ganzen wörtlich entnommen aus *Dülfer* (*Dülfer, E. (*1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, Göttingen, S. 24/25).

[22] *Dülfer, E.* (1984): Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Göttingen, S. 14.

heit als Genossenschaft bzw. „Kooperativ“ identifizieren zu können. Außerdem lässt ein solch funktionaler Genossenschaftsbegriff eine unbegrenzte Vielfalt von Zielen zu, da lediglich davon ausgegangen wird, dass irgendein Gruppenziel vorliegt. Art und Inhalt dieses Ziels werden jedoch nicht normativ vorgegeben.[23] Es sei noch ein kurzer Blick auf die drei bereits erwähnten Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung geworfen:

Der Begriff der kooperativen *Selbsthilfe* stellt darauf ab, dass Menschen eine von ihnen gemeinsam empfundene Problemlage durch *eigene gemeinsame* Anstrengungen bewältigen wollen; dabei spielt nicht zuletzt der Umstand eine Rolle, dass die (potentiellen) Mitglieder einer Selbsthilfeorganisation sich auch deshalb zu einer gemeinsamen Aktion in Eigeninitiative entschließen, weil sie offenbar nicht damit rechnen (können), dass ihnen die Lösung des Problems von Seiten Dritter (z.B. dem Staat) abgenommen wird. In Ermangelung wirksamer Fremdhilfe wird also zur Selbsthilfe gegriffen.[24]

Mit dem Begriff der *Selbstverwaltung* ist gemeint, dass die Genossenschaftsmitglieder selbst die Geschicke ihrer Genossenschaft bestimmen, welche insoweit eine im Wortsinne mitgliedergetragene Organisation ist. Ein wichtiges Prinzip im Zusammenhang mit der innergenossenschaftlichen Willensbildung ist das sog. “Demokratieprinzip“: Jedes Mitglied hat eine Stimme, unabhängig vom Kapitaleinsatz (d.h., unabhängig vom Nennwert der gezeichneten Genossenschaftsanteile). Der Grundsatz der *Selbstveranwortung* wiederum fordert die gemeinschaftliche Haftung aller Mitglieder für die gemeinsam getroffenen Entscheidungen.

Zwar lässt sich in weiten Teilen der (aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen gespeisten) genossenschaftswissenschaftlichen Literatur mitunter der Eindruck gewinnen, die bewussten „3-S-Prinzipien“ stünden – gewissermaßen gleichberechtigt – *neben*einander. Man mag das durchaus so sehen. Es ließe sich aber auch

[23] Vgl. *Boettcher, Erik* (1981): Genossenschaften (I. Begriff und Aufgaben), in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (hrsg. von *Willi Albers* et al.), Band 3, Stuttgart u.a., S. 540.

[24] Diesem Aspekt wird nicht zufällig insbesondere auch von der soziologischen (und psychologischen) Forschung, die sich mit den Motiven für Selbsthilfe und aktive Partizipation an organisierter Selbsthilfe beschäftigt, besondere Beachtung geschenkt; vgl. ausführlich etwa *Müller*, *Julius Otto* (1976): Die Voraussetzungen und Verfahrensweisen bei der Errichtung von Genossenschaften in Europa vor 1900, Göttingen; *Müller*, *Julius Otto* (1989): Bedingungen zur Förderung von ländlichen Selbsthilfe-Genossenschaften in Entwicklungsländern, in: *Hasselhorn, Fritz* (Hrsg.): Gestern waren wir Partner: Begegnungen im Umbruch von Kirche und Mission, Frankfurt, S. 13-27.

ein anderer Zusammenhang denken – und zwar dergestalt, dass das Prinzip der Selbsthilfe gewissermaßen den überspannenden Bogen oder Rahmen darstellt, unter dem sich dann Selbstverantwortung und Selbstverwaltung „versammeln". Denn Selbsthilfe, so meine feste Überzeugung, umfasst gleichsam zwingend die beiden anderen Prinzipien mit, will sie tatsächlich wirksam, konsequent und umfassend sein. Ganz in diesem Sinne heißt es etwa bei *Müller*: „Selbsthilfe betont zum einen die Selbstentscheidung bei der Zielbestimmung, der Wahl der Mittel und der Problemlösung; zum anderen die Selbstverantwortung und die Selbstverwaltung bei der organisierten Durchführung."[25]

2.2.2 Die „Doppelnatur" der Genossenschaft

Anhand der o.g. Merkmale wird in der Genossenschaft eine Organisation erkennbar, die sich von anderen (erwerbswirtschaftlichen) Unternehmungen dahingehend unterscheidet, dass sie als Gesamtheit nicht wie diese „selbstständig" als Anbieter und Nachfrager auf dem Markt auftritt. Vielmehr ist es so, dass der von den Genossen eigens zu diesem Zwecke gemeinsam gegründete und getragene Organbetrieb für sie bzw. deren rechtlich selbstständig bleibende Individualbetriebe dies übernimmt. Insoweit nimmt der genossenschaftliche Organbetrieb gleichsam eine auf den Markt gerichtete „Katalysatorfunktion" wahr.

Der genossenschaftliche Organbetrieb wird also, wie *Ulrich Fehl* es einmal treffend ausdrückte, „zu einem *Marktscharnier*, mit dem sich die Mitgliederbetriebe effizienter in den Markt einfügen können."[26] Im Fall einer Bezugsgenossenschaft etwa ist dies ein Scharnier zum Beschaffungsmarkt: Der Organbetrieb tritt als Nachfrager entsprechend großer Faktormengen auf den Beschaffungsmärkten auf und gibt die Preisvorteile an die diese Faktoren benötigenden Mitgliedsunternehmen weiter. Analog im Fall der Absatzgenossenschaft: Hier liefern die Mitgliedsunternehmen ihre individuellen Produktionsergebnisse beim Organbetrieb ab, der dann die Vermarktung übernimmt. Das die Genossenschaft von anderen Unternehmensformen unterscheidende

[25] *Müller*, *Julius Otto* (1989): Bedingungen zur Förderung von ländlichen Selbsthilfe-Genossenschaften in Entwicklungsländern, in: *Hasselhorn, Fritz* (Hrsg.): Gestern waren wir Partner: Begegnungen im Umbruch von Kirche und Mission, Frankfurt, S. 16.

[26] *Fehl*, *Ulrich* (1997): Die genossenschaftliche Praxis im Lichte der sich wandelnden Wirtschaftstheorie, in: *Volker Beuthien* (Hrsg.): Marburger genossenschaftswissenschaftliche Forschung – 50 Jahre – 1947-1997, Göttingen, S. 99; Hervorhebung durch Kursivdruck von mir, T.B.

Charakteristikum ist also die innerorganisatorische Beziehung zwischen der Mitgliedergruppe auf der einen und dem Organbetrieb auf der anderen Seite.

Während die Mitglieder (Genossen) selbst, gleichberechtigt eingebunden in den demokratischen Willensbildungsprozess, eine Personenvereinigung – eine „Gruppe" – im soziologischen Sinne darstellen, agiert der Organbetrieb als „Unternehmung" im ökonomischen Sinn. In seinen Aktivitäten auf eine Marktseite ausgerichtet, muss er sich im Wettbewerb auf dem Markt behaupten, so wie die einzelnen Mitgliedsunternehmen mit ihren auf die entgegengesetzte Marktseite gerichteten Aktivitäten auch. *Draheim* hat diese Besonderheit mit dem Begriff der „Doppelnatur" zu erfassen versucht: Die Genossenschaft, so *Draheim*, sei „Personenvereinigung" und „Unternehmung" zugleich.[27]

2.3 Zur Theorie des Unternehmertums

2.3.1 Der „schöpferische" Unternehmer nach *Joseph Alois Schumpeter*

Die nachfolgenden Ausführungen sind im Wesentlichen auf die Denkfigur des auf *Joseph Alois Schumpeter* zurückgehenden „schöpferischen Unternehmers" bezogen. Andere Arten von Unternehmertum wie etwa der „findige Arbitrageunternehmer" nach *Israel Kirzner* oder weitere bleiben außer Acht.[28]

[27] Vgl. *Draheim, Georg* (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen. Der intuitiv eingängige Begriff der „Doppelnatur" gehört zu den meistdiskutierten in der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur. *Dülfer* (*Dülfer, E. (*1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, Göttingen, S. 33) etwa beklagt, dass der Begriff zu allerlei Missverständnissen und Fehlinterpretationen geführt bzw. vielfach den Eindruck erweckt habe, „als könne man die Probleme des `Wirtschaftsbetriebs´ unabhängig von denen der `Personenvereinigung´ untersuchen. Teilweise wurde sogar die erstere Aufgabe (einfach, T.B.) der Wirtschaftswissenschaft, die letztere der Soziologie zugewiesen." Dabei sei es, so *Dülfer*, jedoch keineswegs so, dass das Kooperativ zwei voneinander getrennte Seiten habe – eine rein ökonomische und eine rein soziale –, die unabhängig voneinander jeweils von Ökonomen und Soziologen analysiert werden könnten. Vielmehr sei die enge Verflechtung der zwischenmenschlichen mit den ökonomischen Beziehungen innerhalb des gesamten Kooperativs stärker zu beachten – ein Postulat, dem *Dülfer* selbst mit seinem Ansatz einer systemtheoretischen Interpretation des Kooperativs Rechnung zu tragen versucht.

[28] Zu verschiedenen Arten des Unternehmertums vgl. ausführlich *Röpke*, *Jochen* (1977): Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess, Tübingen; *Fehl, Ulrich* (1980): Wettbewerbsprozesse in Walrasianischer Perspektive. Gedanken zum Gleichgewicht und zur Evolution im Rahmen des Gesamtmarktsystems

Die Figur des schöpferischen Unternehmers spielt in *Schumpeters* bahnbrechendem Werk „Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (veröffentlicht im Jahre 1912) gewissermaßen die Hauptrolle. Der schöpferische Unternehmer setzt „neue Kombinationen“ (von Produktionsfaktoren) durch und wird dadurch zu jener Triebkraft, die die wirtschaftliche Entwicklung vorantreibt bzw. überhaupt erst verursacht. *Schumpeter* versteht unter wirtschaftlicher Entwicklung „nur solche Veränderungen des Kreislaufs des Wirtschaftslebens (…), die die Wirtschaft aus sich selbst heraus zeugt.“ Ganz offensichtlich geht es *Schumpeter* also um die Betrachtung endogener Veränderungen, mithin um diejenigen Situationen bzw. Punkte im Wirtschaftsleben, „wo das wirtschaftliche Leben selbst seine eigenen Daten ruckartig ändert.“[29]

Die entscheidende Ursache der so verstandenen wirtschaftlichen Entwicklung besteht nach *Schumpeter* darin, „dass manche Individuen über die wirtschaftliche Erfahrung und die erprobte und gewohnte Routine hinausgreifend in den jeweils gegebenen Verhältnissen des Wirtschaftslebens neue Möglichkeiten erkennen und durchsetzen.“[30] Bei diesen Individuen handelt es sich um die o.g. „schöpferischen Unternehmer“.

Die von diesem Unternehmer betriebene Durchsetzung neuer Kombinationen muss „in der Regel (...) die Produktionsmittel, die sie braucht, irgendwelchen alten Kombinationen entziehen“ und bewirkt bzw. bedeutet damit letztlich nichts anderes als eine „Andersverwendung des Produktionsmittelvorrates der Volkswirtschaft“.[31] *Schumpeters* Unternehmerbild bzw. Unternehmerverständnis stellt einen grundlegenden Unterschied zum passiv-reaktiven Unternehmerbild

unter besonderer Berücksichtigung des Oligopolproblems (unveröffentlichte Habilitationsschrift), Marburg oder auch *Brockmeier*, *Thomas* (1998): Wettbewerb und Unternehmertum in der Systemtransformation. Das Problem des institutionellen Interregnums im Prozess des Wandels von Wirtschaftssystemen, Stuttgart sowie die dort jeweils verarbeitete einschlägige Literatur.

[29] „Hier wird auch das bloße Wachstum der Wirtschaft, wie es sich in Bevölkerungs- und Reichtumszunahme darbietet, nicht als Entwicklungsvorgang bezeichnet. (…) Sie (die wirtschaftliche Entwicklung, T.B.) ist die Veränderung der Bahn, in welcher sich der Kreislauf erfüllt, im Gegensatz zur Kreislaufbewegung, die Verschiebung des Gleichgewichtszustandes im Gegensatz zur Bewegung nach einem Gleichgewichtszustand. Aber nicht jede solche Veränderung oder Verschiebung, sondern nur (…) erstens spontan der Wirtschaft entspringende und zweitens diskontinuierliche.“ (*Schumpeter* 1912/1993, S.94 und 96 sowie 98/99).

[30] *Schumpeter*, *Joseph Alois* (1928): Unternehmer, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften (4. Auflage, Band 8), Jena, S. 483.

[31] *Schumpeter*, *Joseph Alois* (1912/1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus 8. Auflage, Berlin (1. Auflage Leipzig 1912), S. 100-103.

der traditionellen – neoklassischen – ökonomischen Theorie dar. Dort ist der Unternehmer „Preisnehmer" bzw. „Mengenanpasser" – Begriffe, die für das passiv-blutleere Modellbild programmatisch sind. *Ernst Heuß* hebt denn auch treffend hervor, dass „der hervorstechendste Zug seines (*Schumpeters*, T.B.) Unternehmers gerade darin (besteht), dass alle die Größen, die in der (neoklassischen, T.B.) Theorie als gegeben unterstellt werden, für ihn Aktionsparameter darstellen. In seinen Augen bedeuten daher Produkt, Kosten und Nachfrage keine Daten, sondern es sind vielmehr Größen, die von ihm geschaffen und gestaltet werden. In der Durchsetzung neuer Kombinationen werden seine Handlungen zu kreativen Akten."[32]

Die Bedeutung des schöpferischen Unternehmers liegt also in dessen *Funktion*, neue Kombinationen durchzusetzen. Dies ist insofern von Bedeutung, als dieser *funktionale* Unternehmerbegriff eine bewusste Abgrenzung von den Definitionen anderer Autoren darstellt, die den Begriff des Unternehmers an eher formale Kriterien wie wirtschaftliche Selbständigkeit oder auch Eigentums- oder Vermögensverhältnisse knüpfen. *Schumpeter* selbst betont diese Abgrenzung ausdrücklich: „Unter unseren Begriff fallen nicht alle selbständigen, für eigne Rechnung handelnden Wirtschaftssubjekte, wie das üblich ist. Eigentum am Betrieb (...) ist für uns kein wesentliches Merkmal. (...) Halten wir fest, dass jemand grundsätzlich nur dann Unternehmer ist, wenn er eine ‚neue Kombination' durchsetzt – weshalb er den Charakter verliert, wenn er die geschaffene Unternehmung dann kreislaufmäßig weiterbetreibt."[33]

Die innovative Andersverwendung oder Neukombination der Produktionsfaktoren kann sich auf verschiedene Größen bzw. Ebenen beziehen; so unterscheidet *Schumpeter* insgesamt fünf Fälle der Durchsetzung neuer Kombinationen, die heute – in modernerer Diktion – üblicherweise als verschiedene `Innovationsarten´ bezeichnet werden:

1. „Herstellung eines neuen, d.h., dem Konsumentenkreise noch nicht vertrauten Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes.

2. Einführung einer neuen, d.h. dem betreffenden Industriezweig noch nicht praktisch bekannten Produktionsmethode (...).

[32] *Heuß*, *Ernst* (1965): Allgemeine Markttheorie, Tübingen/Zürich, S. 8.

[33] *Schumpeter*, *Joseph Alois* (1912/1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus 8. Auflage, Berlin (1. Auflage Leipzig 1912), S. 111/112 und 116.

3. Erschließung eines neuen Absatzmarktes, d.h. eines Marktes, auf dem der betreffende Industriezweig des betreffenden Landes bisher noch nicht eingeführt war, mag dieser Markt schon vorher existiert haben oder nicht.

4. Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten, wiederum: gleichgültig, ob diese Bezugsquelle schon vorher existierte – und bloß sei es nicht beachtet worden, da es für unzugänglich galt – oder ob sie erst geschaffen werden muss.

5. Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung einer Monopolstellung (z.B. durch Vertrustung) oder Durchbrechen eines Monopols."[34]

Schumpeter beschreibt die kapitalistische Wirtschaftsweise als eine solche, für die die Innovationstätigkeit im Sinne der beschriebenen – wirtschaftliche Entwicklung auslösenden – endogenen Veränderungen charakteristisch ist: „Als wesentlichster Punkt ist festzuhalten, dass wir uns bei der Behandlung des Kapitalismus mit einem Entwicklungsprozess befassen. (...) Der Kapitalismus ist also von Natur aus eine Form oder Methode der ökonomischen Veränderung und ist nicht nur nie stationär, sondern kann es auch nie sein."[35] *Schumpeter* betont insoweit den evolutionären Charakter des Kapitalismus´: Das System selbst bringt diejenigen Kräfte und Veränderungen hervor, die es im Laufe der Zeit gleichsam auf immer höhere Entwicklungsstufen katapultiert. Die gravierenden Veränderungen des Produktionsapparates bzw. der Produktionstechnologien in den verschiedenen Branchen (Landwirtschaft, Industrie, Energie, Transport) von der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum Zweiten Weltkrieg betrachtend, spricht *Schumpeter* gar von einer „Geschichte von Revolutionen".[36]Eben diesen Prozess, „der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur *von innen* heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft", bezeichnet *Schumpeter* als „Prozess der schöpferischen Zerstörung", welcher „das für den Kapitalismus wesentliche

[34] Ebd., S. 100. In etwas modernerer Diktion werden die ersten beiden Innovationsarten heute zumeist als Produkt- und Verfahrensinnovation bezeichnet. Die dritte Innovationsart – die Eroberung bzw. Erschließung eines neuen Absatzmarktes – ist i.d.R. untrennbar mit der Kreation eines neuen Produktes, mithin mit der ersten Innovationsart, verbunden. Zur fünften Innovationsart ist anzumerken, dass sie im Grunde jede Art der Neuorganisation – insbesondere also auch *innerhalb* eines Unternehmens (Neuordnung betrieblicher Strukturen und Abläufe) – einschließen kann.

[35] *Schumpeter*, *Joseph Alois* (1950/1993): Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie, 7. Auflage, Tübingen/Basel (1. Auflage 1950), S. 136.

[36] Ebd., S. 137.

Faktum“[37] darstellt. Die wesentlichen Anstöße gibt jeweils der schöpferische Unternehmer: Seine Innovation bricht gleichsam die alten Strukturen auf, das alte Gleichgewicht wird gestört. Da der Innovator, wie gesehen, die zur Durchsetzung seiner Innovation benötigten Ressourcen anderen Verwendungen entziehen, d.h., die Produktionsfaktoren aus deren aktuellen Verwendungen herauskonkurrieren muss – was unter der Annahme von Vollbeschäftigung die Zahlung höherer Faktorentgelte voraussetzt bzw. bedeutet –, geht der von ihm hervorgerufene Strukturbruch letztlich mit einer Umbewertung von Beständen einher. So werden etwa überkommene Produkte und Verfahren entwertet, „sodass sich wettbewerbliche Vorstöße negativ auf die Vermögensposition der Mitwettbewerber auswirken“.[38] Dieser Prozess der Umbewertung von Bestandsgrößen (i.e. von Vermögen) ist desto umfassender und tief greifender, je stärker sich die erfolgreiche Innovation ausbreitet: Das von *Schumpeter* so bezeichnete „scharenweise“ Auftreten der dem Innovator nachfolgenden Imitatoren sorgt für die Diffusion der Innovation, mithin für die Verbreitung neuen Wissens in der Volkswirtschaft. Es findet ein regelrechter Innovationswettbewerb statt, den *Schumpeter* denn auch treffend als „Prozess von Vorstoß und Verfolgung“ charakterisiert.

Mit Blick auf den positiven Vermögens- und Einkommenssaldo zwischen der durch die Innovation neu geschaffenen Kaufkraft einerseits und den von den Innovationsverlierern erlittenen Verlusten andererseits können wir zum Inhalt des Begriffs der schöpferischen Zerstörung abschließend mit *Jochen Röpke* feststellen: „Dieser Wettbewerb ist nicht nur ‚schöpferisch‘, weil er zur Durchsetzung neuen Wissens führt, sondern (auch, T.B.) weil der Entwertung traditionaler Faktorkombinationen eine diese überkompensierende Neuschaffung von Werten gegenübersteht: Die Innovationsgewinner wären in der Lage, die Verlierer zu entschädigen und immer noch einen Überschuss zu erhalten.“[39]

Wir haben nun gesehen, welche Funktion dem schöpferischen Unternehmer im Rahmen der *Schumpeter‘schen* „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ zukommt. Mit anderen Worten: Wir wissen, was geschieht und welche (vor allem gesamt-, aber durchaus auch einzelwirtschaftlichen) *Folgen* bzw. *Wirkungen* es hat, wenn schöp-

[37] Ebd., S. 137/138.

[38] *Kerber*, *Wolfgang* (1997): Wettbewerb als Hypothesentest: Eine evolutorische Konzeption wissenschaffenden Wettbewerbs, in: *Delhaes, Karl von/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Dimensionen des Wettbewerbs. Seine Rolle in der Entstehung und Ausgestaltung von Wirtschaftssystemen, Stuttgart, S. 41.

[39] *Röpke*, *Jochen* (1983): Handlungsrechte und wirtschaftliche Entwicklung, in: *Schüller, Alfred* (Hrsg., 1983): Property Rights und ökonomische Theorie, München, S. 127.

ferische Unternehmer am Werk sind. Aussagen über die Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und komplexen Bestimmungsgründe innovativen Verhaltens im systematischen Sinne hingegen finden wir bei *Schumpeter* selbst kaum.[40] *Jochen Röpke* darf wohl als derjenige Ökonom gelten, der auf diesen Umstand am deutlichsten hingewiesen und kritisch angemerkt hat, dass *Schumpeter* sich im Grunde auf rein entwicklungs*logische* Aussagen beschränkt, mithin gar keine Entwicklungs*theorie* im engeren Sinne vorgelegt habe.[41] Und in der Tat scheinen bei *Schumpeter* die von „seinem" schöpferischen Unternehmer durchgesetzten „Neukombinationen" (i.e. Innovationen) gleichsam unabhängig von Zeit und Raum stattfinden zu können. Eben dies ist jedoch selbstverständlich keineswegs der Fall, gibt es doch eine Fülle institutioneller und sonstiger Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit aus einem *potentiellen* Innovator *Schumpeter'scher* Prägung auch ein *tatsächlicher* Innovator wird. Folgerichtig hat sich *Röpke* selbst dann dieses Themas angenommen und die Erklärung der Determinanten des Innovationsverhaltens in den Vordergrund gestellt. Mithin beginnt er seine Analyse im Grunde genau an derjenigen Stelle, an der *Schumpeter* einst aufgehört hat.

2.3.2 Das „Filtermodell" innovativen Unternehmertums nach *Jochen Röpke*

Solange nicht feststeht, wovon das für die wirtschaftliche Entwicklung entscheidende Innovationsverhalten des schöpferischen Unternehmers seinerseits abhängt, solange bleiben (nimmt man *Schumpeter* ernst, wofür ich unbedingt plädiere) letztlich auch die eigentlichen

[40] Folgt man *Schumpeter* (1912/1993, S. 138/139), dann sind zur Ergründung der Motive des schöpferischen Unternehmers keine besonderen Anstrengungen vonnöten, liegt doch „die sein Verhalten adäquat interpretierende Motivation nahe genug: Da ist zunächst der Traum und Wille, ein privates Reich zu gründen (...), das Raum gewährt und Machtgefühl. (...) Da ist sodann der Siegerwille. Kämpfenwollen einerseits, Erfolghabenwollen des Erfolgs als solchen wegen andrerseits. (...) Wirtschaftliches Handeln als Sport. (...) Freude am Gestalten endlich ist eine dritte solche Motivfamilie (...) Das kann sowohl Freude am Tun sein: Der , Wirt schlechtweg' bewältigt mühsam seinen Arbeitstag, unser Typus (der schöpferische Unternehmer hingegen, T.B.) hat einen Kraftüberschuss, der, wie andere Felder der Betätigung, so auch das wirtschaftliche wählen kann und an der Volkswirtschaft ändert und in der Volkswirtschaft wagt, um des Änderns und Wagens und gerade der Schwierigkeiten willen. Als auch speziell Freude am Werk, an der Neuschöpfung als solcher: Sei das nun etwas Selbständiges oder ununterscheidbar von der Freude am Tun."

[41] „Allerdings beschreibt Schumpeter mit seiner Innovationstheorie lediglich die Funktionsweise eines abstrakten Entwicklungsmechanismus, eine Entwicklungs*logik* gleichsam, welche für die Erklärung und Begründung von Entwicklungsprozessen zunächst noch relativ wenig hergibt (...)." *Röpke, J.* (1980, S. 82; Hervorhebung durch Kursivdruck von mir, T.B.).

Bestimmungsgründe wirtschaftlicher Entwicklung selbst im Dunkeln. Soll nun aber Licht in dieses Dunkel gebracht, d.h., der Prozess wirtschaftlicher Entwicklung *erklärt* und nicht nur im Sinne eines Funktionsmechanismus´ *beschrieben* werden, dann sind die *Ursachen und Voraussetzungen* des lnnovationsverhaltens zu bestimmen. Die entscheidende Frage, die beantwortet werden muss, um – wie *Jochen Röpke* es ausdrückt – den „nomologischen Mangel der Schumpeterschen Theorie (zu) beseitigen", lautet also: „Von welchen Umständen hängt die (...) Durchsetzung neuer Kombinationen ab?"[42]

Zur Beantwortung dieser Frage sei auf ein Modell von *Jochen Röpke* zurückgegriffen, das sich prinzipiell zur Erklärung *jedweden* menschlichen Verhaltens – also auch zur Erklärung des Innovationsverhaltens – heranziehen lässt. *Röpkes* Modell beruht auf einem „verhaltenstheoretischen Ansatz (...), der das Verhalten einer Person von drei Kausalfaktoren abhängig macht: 1. von *Verhaltensregeln oder Normen*, die den Möglichkeitsbereich individuellen Verhaltens beschränken (externe Beschränkungen des Verhaltens); 2. von den *Fähigkeiten oder Kompetenzen* einer Person (interne Beschränkungen des Verhaltens); 3. von *Merkmalen und Ereignissen in der Umwelt* oder von *situationsbezogenen Faktoren*, die auf eine Person einwirken."[43] Angewendet bzw. übertragen auf die hier in Rede stehende Innovation bedeutet dies, dass das lnnovationsverhalten durch das Zusammenwirken dreier Faktoren erklärt werden kann, die gleichsam als diesem vorgelagerte Filter begriffen werden können:[44]

Filter 1 (*Dürfen*): Das innovative Verhalten muss zunächst einmal *erlaubt* sein. Es muss ein System von Handlungsrechten existieren, das einem potentiell schöpferischen Unternehmer einen entsprechenden Freiraum bietet, den er innovativ nutzen darf.

Der Filter der Handlungsrechte umfasst neben dem rechtlichen Rahmen – dem formellen Rechtssystem – auch ungeschriebenes Recht,

[42] Ebd.

[43] *Röpke*, *Jochen* (1977): Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess, Tübingen, S. 83; Hervorhebung durch Kursivdruck von mir, T.B.)

[44] Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich, sofern nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, neben den beiden Quellen *Röpke*, *Jochen* (1976): Der importierte Fortschritt. Neuerungsimporte als Überlebensstrategie zentralkoordinierter Systeme, in: ORDO (Band 27), S. 223-241 und *Röpke*, *Jochen* (1977): Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess, Tübingen im Wesentlichen noch auf folgende weitere Arbeiten Jochen Röpkes: Der importierte Fortschritt, in: ORDO (Bd.27) 1976, S.223-241, sowie: Die unterentwickelte Freiheit: Unternehmerisches Handeln und wirtschaftliche Entwicklung in lndonesien, Göttingen 1982 (insbes. S. 38-67).

tradierte Sitten, Normen und Gebräuche sowie kulturell bedingte Wertvorstellungen der den potentiellen Innovator umgebenden Gesellschaft bzw. des für ihn und sein Verhalten maßgeblichen sozialen Umfeldes. Zwischen formellen und informellen Handlungsrechten sind verschiedene Arten des Zusammenwirkens denkbar: So können informelle Handlungsrechte gewissermaßen als Ersatzlösung in Frage kommen, wenn beispielsweise das formelle Rechtssystem eines Staates nur von minderer Qualität ist und nicht für alle Menschen einen stabilen, verlässlichen Rechtsrahmen bereitstellt. So berichtete etwa *DeSoto* in einer viel beachteten Untersuchung über die Dynamik und beachtlichen Wertschöpfungsbeiträge innerhalb des informellen Sektors in Lima (Peru), dass insbesondere viele Menschen mit „entrepreneurial spirit" durch das intransparente, mitunter zur Willkür einladende und bürokratisch überfrachtete formelle Rechtssystem nachgerade in die Informalität gezwungen würden.[45] Aber auch in hoch entwickelten Industrieländern sind die Berichte über eine die unternehmerischen und innovativen Triebkräfte hemmende zu hohe Regelungsdichte sowie Bürokratie- und Abgabenlast Legion.

Filter 2 (*Können*): Es reicht jedoch nicht aus, dass innovatives Verhalten nach dem vorherrschenden Normen und Rechtssystem erlaubt ist, sondern „Individuen müssen (auch) über ein Minimum an *Fähigkeiten und Kompetenzen* verfügen, um Neuerungen durchsetzen zu können."[46]Zur *kognitiven* Kompetenz werden die sog. `Speicherfähigkeiten´ wie Gedächtnis und Erfahrung sowie `Prozessfähigkeiten´ wie Kreativität, Intuition, Intelligenz und Geschicklichkeit gezählt.[47] Diese kognitiven Fähigkeiten werden bekanntlich vor allem durch Erziehung, allgemeine sowie schulische und berufliche (Aus-)Bildung geformt und gefördert; sie können gleichsam als Grundelemente kognitiver Innovationskompetenz angesehen werden.[48]Mit *motivationaler*

[45] Vgl. *DeSoto*, *Hernando* (1989): The Other Path. The Invisible Revolution in the Third World, New York.

[46] „Diese Kompetenzen beziehen sich auf *motivationale* und *kognitive* Attribute potentieller Neuerer: Eine Person muss motiviert sein, um ökonomische Pionierleistungen zu vollbringen, und sie muss kognitive Fähigkeiten besitzen (…), um mit neuen Ideen experimentieren und sie durchsetzen zu können." (*Röpke*, *Jochen* (1980): Weltwirtschaftliche Arbeitsteilung bei internationalem Kompetenzgefälle: Eine entwicklungstheoretische Analyse der Wirkung von Freihandel und Protektionismus auf Außenhandel und wirtschaftliche Entwicklung, in: *Schüller, Alfred/Wagner, Ulrich* (Hrsg.): Außenwirtschaftspolitik und Stabilisierung von Wirtschaftssystemen, Stuttgart/New York, S. 83; Hervorhebung durch Kursivdruck von mir, T.B).

[47] Vgl. *Röpke*, *Jochen* (1982): Die unterentwickelte Freiheit: Unternehmerisches Handeln und wirtschaftliche Entwicklung in Indonesien, Göttingen, S. 54.

[48] Vgl. beispielhaft *Röpke*, *Jochen* (1977): Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess, Tübingen; *Schlecht*, *Otto* (1983): Die Innovationskraft im Spannungsfeld zwischen Markt und Staat, in: *Schüller, Alfred/Leipold, Helmut/*

Kompetenz hingegen ist insbesondere die von der Motivationspsychologie als `Leistungsmotiv´ bezeichnete innere Bereitschaft bzw. der manchen Menschen eigene innere Drang und Wille gemeint, besondere, i.e. immer bessere Leistungen zu erbringen, kurz: `erfolgreich´ zu sein. Nach den Worten des amerikanischen Psychologen *David McClelland* sind leistungsmotivierte Menschen von dem Wunsch beseelt, „to do something better, faster, more efficiently, with less effort." In der deutschen Ausgabe seines Buches wird das Leistungsmotiv („the achievement motive") als „Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab" definiert.[49] Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass es sich dabei um einen *selbst auferlegten* Gütemaßstab handelt: Leistungsmotivierten Menschen kommt es darauf an, sich selbst ganz persönliche Ziele zu setzen, die als individueller Anspruch an sich selbst zu verstehen sind. Solche Menschen wollen durch die von ihnen erbrachten Leistungen Aufschluss über ihre eigene Leistungsfähigkeit gewinnen. Ein in diesem Sinne leistungsmotivierter Mensch will, wie *Jochen Röpke* es ausdrückt, „die Wirkungen seines Handelns auf sich selbst als Urheber (…beziehen können, T.B.), um seine eigene Fähigkeit (…) zu erfahren. Damit stellt er ein kausales Beziehungsverhältnis zwischen sich selbst und seinem Tätigkeitsprodukt her. Das jeweilige Leistungsergebnis (Erfolg oder Misserfolg) muss als Wirkung der eigenen Tüchtigkeit aufgefasst werden (können, T.B.). (…) Der Handelnde muss das Wirken auf sich selbst als Urheber zurückbeziehen können."[50] Leistungsmotivierte Menschen werden sich also Herausforderungen suchen, denen sie eine Art Aufklärungs- bzw. Spiegelbildfunktion über ihre eigenen wahren Fähigkeiten beimessen.

Filter 3 (*Wollen*): Drittens schließlich bedarf es neben der Erlaubnis und Fähigkeit auch noch der konkreten *Bereitschaft* zur Innovation, d.h., ein Individuum muss durch die äußeren Umstände – genauer: durch die jeweils aktuellen Umweltherausforderungen – gleichsam zur Aktualisierung jenes innovativen Verhaltens motiviert werden, das ihm durch Normen, Recht und Gesetz grundsätzlich erlaubt und zu dem es aufgrund seiner individuellen Fähigkeiten in der Lage ist.

Hamel, Hannelore (Hrsg.): Innovationsprobleme in Ost und West, Stuttgart/New York, S. 17-39; *Neugebauer*, *Lorenz* (1997): Unternehmertum in der Unternehmung. Ein Beitrag zur Intrapreneurship-Diskussion, Göttingen.

[49] *McClelland*, *David C.* (1971): Die Definition eines spezifischen Motivs, in: *Thomae, H.* (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns (7. Auflage), Köln/Wien, S. 175-181; *McClelland*, *David C.* (1976/1961): The Achieving Society, 2nd edition (1st ed. 1961), Princeton (N.J.).

[50] *Röpke*, *Jochen* (1977): Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess, Tübingen, S. 137.

Maßgebliche, ja entscheidende Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Herausforderungsgrad der Umwelt zu: Dieser muss so beschaffen sein, dass das betreffende Individuum dazu motiviert wird, von seinen Rechten und Fähigkeiten zu innovativem Verhalten auch wirklich Gebrauch zu machen. Wann aber wird genau das der Fall sein? Oder, um es mit *Jochen Röpke* auszudrücken: „Welche Art von Problemen, Aufgaben oder Umweltherausforderungen sind entwicklungsrelevant in dem Sinne, dass ihre Lösung oder Meisterung im Durchschnitt mit erfolgreicher Neuerungstätigkeit gekoppelt ist?“[51]

Unterscheidet man zwischen Aufgaben mit drei verschiedenen Schwierigkeitsgraden – sehr einfach, sehr schwer und mittelschwer –, dann lässt sich mit *Röpke*, gestützt auf Forschungsergebnisse der Motivationspsychologie[52], davon ausgehen, dass der Herausforderungsgrad der Umwelt dann innovationsoptimal (und damit entwicklungsfördernd) sein wird, wenn er von leistungsmotivierten Menschen als *mittelschwere* Aufgabe angesehen wird, die die Menschen mithin weder unter- noch überfordert:

Sehr einfache Aufgaben werden einen leistungsmotivierten Menschen (z.B. einen schöpferischen Unternehmer) schwerlich dazu bewegen, sein Innovationspotential zu aktivieren, da er sie nicht als Herausforderung, nicht als wirklichen Test seiner wahren Leistungsfähigkeit empfinden wird. Zum einen wäre die Erfolgswahrscheinlichkeit schlicht zu hoch, und zum anderen könnte der mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretende Erfolg nicht der eigenen Kompetenz – mithin nicht internen, mit ihm als handelnder Person verbundenen Ursachen – zugeschrieben werden, sondern wäre in erster Linie auf die günstigen äußeren Umstände zurückzuführen. Die Bewältigung solch einfacher Aufgaben bedarf keiner besonderen Fähigkeiten oder Anstrengungen, sondern lediglich eines Routinehandelns. Das Wandeln auf wohlbekannten, ausgetretenen Pfaden reicht aus. Analog wird sich ein leistungsmotivierter Mensch auch von *Aufgaben mit sehr hohem Schwierigkeitsgrad* nicht angezogen fühlen: Die Wahrschein-

[51] *Röpke, Jochen* (1980): Weltwirtschaftliche Arbeitsteilung bei internationalem Kompetenzgefälle: Eine entwicklungstheoretische Analyse der Wirkung von Freihandel und Protektionismus auf Außenhandel und wirtschaftliche Entwicklung, in: *Schüller, Alfred/Wagner, Ulrich* (Hrsg.): Außenwirtschaftspolitik und Stabilisierung von Wirtschaftssystemen, Stuttgart/New York, S. 84.

[52] Vgl. *McClelland*, *David C.* (1976/1961): The Achieving Society, 2nd edition (1st ed. 1961), Princeton (N.J.); *Heckhausen*, *Heinz* (1965): Leistungsmotivation, in: Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie (Band Nr.2), 2. Auflage, Göttingen, S. 602-705; *Heckhausen*, *Heinz* (1974): Leistungsmotivation, Unternehmerinitiative, Wirtschaftswachstum, in: *Heckhausen*, *H./Krockow, C.G. von/Schlaffke, W.* (Hrsg.): Das Leistungsprinzip in der Industriegesellschaft, Köln, S. 9-41.

lichkeit des Scheiterns wäre – selbst bei Aufbietung aller Kräfte und Fähigkeiten – sehr hoch. Und sollte der Erfolgsfall wider Erwarten doch eintreten, müsste er eher schlichtem Glück bzw. Zufall zugeschrieben werden. Aufschluss über die eigene Leistungsfähigkeit lässt sich also durch die (Nicht-)Bewältigung sehr schwerer Aufgaben auch nicht gewinnen. *Mittelschwere* Aufgaben hingegen werden leistungsmotivierte Menschen sehr wohl anziehen, weil sie gewissermaßen zu einer Gratwanderung zwischen Erfolg und Scheitern mit *kalkulierbaren* Risiken einladen: Zwar wird die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe nur mit erheblichen Anstrengungen und mit Lösungsansätzen erreichbar sein, die einen gewissen Innovationsgehalt aufweisen, indes ist der Erfolg nicht von Zufällen abhängig. Damit weisen Aufgaben mittleren Schwierigkeitsgrades einerseits gegenüber sehr einfachen Aufgaben einen innovativen Gehalt auf, andererseits fordern sie jedoch – im Gegensatz zu sehr schwierigen Aufgaben – keine Glücksspieler oder Hasardeure heraus, sondern vielmehr Menschen, die die mit diesen Aufgaben verbundenen Risiken vergleichsweise nüchtern kalkulieren. Es lässt sich also mit *Röpke* schlussfolgern, „dass Probleme oder Aufgaben von mittlerem Schwierigkeitsgrad (schöpferischer, T.B.) unternehmerischer Tätigkeit zugrunde liegen; enthält die Umwelt Herausforderungen derartiger mittlerer Qualität, können wir behaupten, dass sie (etwa im Sinne *Schumpeters*, T.B.) entwicklungsrelevant sind.“[53]

Es sei betont, dass es sich bei den drei `Filter-Ebenen´ in dieser skizzenhaften Darstellung um eine idealtypische Trennung handelt, die allein analytischen Zwecken dient. Realiter bestehen Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Ebenen bzw. Filtern. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass es einen recht engen Zusammenhang zwischen einem bestehenden System bestimmter Handlungsrechte einerseits und den von diesem System ausgehenden Anreizen für Menschen andererseits, in die Steigerung der eigenen (innovativen) Fähigkeiten zu investieren, gibt.[54]

[53] *Röpke*, *Jochen* (1980): Weltwirtschaftliche Arbeitsteilung bei internationalem Kompetenzgefälle: Eine entwicklungstheoretische Analyse der Wirkung von Freihandel und Protektionismus auf Außenhandel und wirtschaftliche Entwicklung, in: *Schüller, Alfred / Wagner, Ulrich* (Hrsg.): Außenwirtschaftspolitik und Stabilisierung von Wirtschaftssystemen, Stuttgart/New York, S. 84.

[54] Vgl. *Röpke*, *Jochen* (1982): Die unterentwickelte Freiheit: Unternehmerisches Handeln und wirtschaftliche Entwicklung in Indonesien, Göttingen S. 66 oder auch *Fehl*, *Ulrich* (1997): Die genossenschaftliche Praxis im Lichte der sich wandelnden Wirtschaftstheorie, in: *Volker Beuthien* (Hrsg.): Marburger genossenschaftswissenschaftliche Forschung – 50 Jahre – 1947-1997, Göttingen, S. 81-102.

3. Unternehmertum und Genossenschaften – eine Ideenskizze

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, die vorstehenden allgemeinen Ausführungen über schöpferisches Unternehmertum und die Grundzüge der Theorie der Leistungsmotivation auf den Bereich der Genossenschaften zu übertragen bzw. anzuwenden. Aus den grundsätzlich vielfältigen Anwendungsbezügen[55] werden hier – gewissermaßen schlaglichtartig – lediglich zwei (vermeintlich) „problembehaftete" Aspekte herausgegriffen: Zum einen die Herausforderung für genossenschaftliche und genossenschaftsähnliche Organisationsformen, leistungsmotivierte unternehmerische Menschen als Führungskräfte für sich zu gewinnen, und zum anderen die (vermeintliche) Kollektivgutproblematik der Gründung von Genossenschaften überhaupt.

3.1 Leistungsmotivierte Genossenschaftsunternehmer: ein „Beschaffungsproblem"?

Welche Implikationen hat das oben skizzierte „Filtermodell" des Unternehmertums – insbesondere der Aspekt der Leistungsmotivation und der mittelschweren Aufgaben – für den Themenkreis `Unternehmertum und Genossenschaften´ im Allgemeinen wie auch `genossenschaftliches Unternehmertum´ im Besonderen?

Nun, zunächst einmal lässt sich sehr grundsätzlich feststellen, dass auch im Genossenschaftswesen Sorge für eine leistungsmotivierte (Unternehmer-)Persönlichkeiten anziehende mittelschwere Aufgabenumwelt zu tragen ist, „wenn man (…dort, T.B.) die unternehmerischen Potentiale mobilisieren will. (…) Die Aufteilung der unternehmerischen Funktionen im Rahmen der Genossenschaft und des Genossenschaftssystems stellt sich demnach so dar, dass die unternehmerischen Funktionen dem jeweiligen Fähigkeitsniveau derjenigen entsprechen, die in dieser Organisation unternehmerisch tätig werden."[56] Zu beachten ist, worauf dieselben drei Autoren hinweisen,

[55] Vgl. ausführlich vor allem *Röpke, Jochen* (1992a): Wirtschaftlicher Wandel und genossenschaftliches Unternehmertum, in: MarburgConsult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 13-33 und *Röpke, Jochen* (1992b): Cooperative Entrepreneurship. Entrepreneurial Dynamics and their Promotion in Self-help Organizations, Marburg.

[56] Vgl. *Fehl, Ulrich/Brockmeier, Thomas/Brunner, Daniel* (2007): Genossenschaften und Unternehmertum, in: *Brockmeier, Thomas/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 407 und 409.

dass „der Zusammenhang zwischen Kompetenzniveau und Aufgabenschwierigkeit (…) aber zunächst nur auf der subjektiven Ebene des einzelnen Unternehmers verortet wird, also lediglich beim einzelnen Individuum. Dies ist insofern kein unwichtiger Gesichtspunkt, als jemand aus seiner unternehmerischen Betätigung heraus Befriedigung empfinden kann, wenn von ihm nur ein passendes Verhältnis zwischen Kompetenzniveau und Aufgabenschwierigkeit selbst hergestellt oder festgestellt werden kann. Im Grenzfall kann er lediglich dadurch motiviert werden, seiner unternehmerischen Zielsetzung zu folgen, vorausgesetzt, seine ökonomische Existenz ist sichergestellt. Die Früchte seiner ökonomischen Tätigkeit, also beispielsweise einer erfolgreichen Innovation, brauchen ihm daher keineswegs (zwingend, T.B.) zuzufallen, zumindest nicht zur Gänze."[57]Allerdings muss die Unternehmerrolle, anders als bisher implizit angenommen bzw. unterstellt, keineswegs zwingend *ungeteilt* wahrgenommen, „also auf eine einzelne unternehmerisch tätige Person oder eine Einzelunternehmung abgestellt" werden (ebd., S. 410). Sondern es kann natürlich durchaus sein, dass wir es mit einer anderen Rechts- bzw. Unternehmensform, zum Beispiel auch einer (eingetragenen) Genossenschaft, zu tun haben. Dann liegen die Dinge etwas anders. In solchen Fällen „muss nämlich ein Geschäftsführer oder verantwortlicher Manager eingestellt werden, der zumindest im formalen Sinne die Unternehmerrolle wahrnimmt. Freilich muss es nicht immer der Manager selbst sein, der (…) über die Fähigkeit verfügt, Chancen für Neuerungen zu entdecken und diese dann auch zu verwirklichen. Worauf es beim Manager ankommt, ist allerdings, dass er die Fähigkeit hat, dem Unternehmertum (…) zum Durchbruch zu verhelfen, das heißt, das Unternehmertum in der Gesellschaftsunternehmung durchzusetzen. Auch hierzu dürfte ein gewisses Minimum an unternehmerischer Fähigkeit erforderlich sein. Dies muss folglich auch für die Vorstandstätigkeit oder Geschäftsführung in der *Genossenschaft* gelten."[58]

Nun wachsen aber Manager mit unternehmerischen Qualitäten nicht auf Bäumen, sondern stellen, ökonomisch gesprochen, ein knappes Gut – oder besser: einen knappen Faktor – dar. Das bedeutet, dass die Genossenschaft sich auf dem entsprechenden relevanten Markt im Wettbewerb mit anderen Unternehmen um diesen knappen Faktor befindet. In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, ob die genossenschaftliche Organisationsform (zumindest potentiell) ein institutionelles Arrangement darstellt, von dem sich ein leistungsmotivierter Mensch – etwa als Geschäftsführer, Manager, Vorstand – an-

[57] Die nachfolgenden Ausführungen entstammen bzw. beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, auf ebd., insbes. S. 410-423.

[58] Ebd., S. 411, Hervorhebung durch Kursivdruck im Original.

gezogen fühlt. Etwas anders gewendet, ließe sich die Frage auch so formulieren: Welche komparativen Vorteile kann eine Genossenschaft ins Feld führen, um im Wettbewerb mit anderen Organisationsformen zu bestehen, wenn es um die erfolgreiche Anwerbung des knappen Faktors `unternehmerische, leistungsmotivierte Führungskräfte´ geht? Zu beachten ist in diesem Zusammenhang eine, wenn man so will, zusätzliche Schwierigkeit: Auf dem Faktormarkt für Führungskräfte gibt es eine Art `Währung´, die das Zueinanderfinden von Angebot und Nachfrage im Sinne eines „Signaling“[59] erleichtert: Diese Währung ist der *Gewinn*, den eine Führungskraft in dafür verantwortlicher Position für ein Unternehmen erwirtschaftet hat. Unbeschadet der Tatsache, dass der erzielte Gewinn allein selbstverständlich kein hinreichendes Qualitäts- bzw. Auswahlkriterium darstellt, liefert er aber doch zumindest einen nicht unwichtigen Anhaltspunkt.

Nun ist aber gerade eine Genossenschaft eben keine primär auf Gewinnerzielung ausgerichtete Unternehmensform. Und hieraus kann „ein gewisses Problem für die Beschaffung von genossenschaftlichem Unternehmertum resultieren. Wenn sich nämlich Unternehmer und Manager am Gewinn orientieren, um ihre Leistungsfähigkeit zu messen, wie können sie dies dann in einer Genossenschaft, die erklärtermaßen nicht dem Gewinnziel verpflichtet ist, sondern den `naturalen´ Interessen der Mitgliederwirtschaften zu dienen hat? (…) Im Extremfall würde dies bedeuten, dass der (genossenschaftliche, T.B.) Organbetrieb einen Gewinn von Null erwirtschaftet. Ein in die Genossenschaft eintretender Manager könnte dann seine Leistung in der Genossenschaft gar nicht zum Ausdruck bringen. (…) Daraus ergibt sich (…) die Schlussfolgerung, dass Manager keine große Neigung verspüren werden, in den Vorstand bzw. die Geschäftsführung einer Genossenschaft einzutreten, weil dies ihre Chancen beim künftigen `Signaling´ eines möglichen Stellungswechsels schmälern würde.“[60]

Ganz vermeiden lässt sich dieses Problem sicher nicht, aber es ließe sich immerhin abmildern, „wenn neben dem Gewinn eine weitere Messlatte bereitgestellt wird, die die Leistungsfähigkeit des Managers in der Genossenschaft zum Ausdruck bringt.“[61] Naheliegend wäre hier eine explizite Bezugnahme auf den genossenschaftlichen Förderauftrag, etwa durch Festlegung oder womöglich gar Quantifizierung

[59] Vgl. hierzu die instruktive Darstellung im Lehrbuch von *Fritsch*, *Michael/Wein, Thomas/Ewers, Hans-Jürgen* (2001): Marktversagen und Wirtschaftspolitik (4. Auflage), München, insbes. Kapitel 10.1.4).

[60] *Fehl, Ulrich/Brockmeier, Thomas/Brunner, Daniel* (2007): Genossenschaften und Unternehmertum, in: *Brockmeier, Thomas/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 411/412.

[61] Ebd., S. 412.

konkreter Ziele. „Eine gewisse Schwierigkeit ist (allerdings auch, T.B.) hierbei sofort erkennbar, weil nämlich bestimmte innovatorische Aktivitäten durch einen ex ante festgelegten Förderauftrag nicht spezifiziert werden können, sondern sich erst im Laufe des Marktprozesses ergeben werden. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Unternehmensführung auch in der Genossenschaft einen bestimmten Spielraum für innovatorische Vorstöße benötigt."[62]

3.2 Genossenschaftsgründung und externe Effekte: ein „Kollektivgutproblem"?

3.2.1 Genossenschafts*intern*: passive Mitglieder („Nicht-Gründer") als Trittbrettfahrer

An Literatur über positive Effekte – einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche – von Genossenschaften mangelt es nicht.[63] Im Vergleich dazu hält sich die Anzahl von Autoren in Grenzen, die sich dezidiert mit der theoretischen Durchdringung der Gründungsproblematik von Genossenschaften auseinandergesetzt haben.[64] So lässt sich mitunter der Eindruck gewinnen, dass die Gründung einer Genossenschaft gleichsam von selbst erfolge, sofern nur die möglichen positiven Effekte einer solchen Gründung hinlänglich bekannt seien. Dies freilich ist eine geradezu heroische Annahme, müssen doch mögliche komparative Vorteile genossenschaftlicher Organisationen zunächst einmal im Wortsinne entdeckt und dann entsprechende Anstrengungen zu deren Wahrnehmung bzw. Ausnutzung unternommen werden. Und dazu wiederum bedarf es der Figur des `Genossenschaftsunternehmers´; ganz in diesem Sinne heißt es bei Jochen *Röpke*: „Genos-

[62] Ebd.

[63] Vgl. etwa *Boettcher, Erik* (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen; *Boettcher, Erik* (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft. Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften, Tübingen; *Hamm*, *Walter* (1990): Die gewerblichen Genossenschaften in der Marktwirtschaft, in: *Laurinkari, Juhani* (Hrsg.): Genossenschaftswesen (Hand- u. Lehrbuch), München, S. 593-598; *Hamm*, *Walter* (1997/1978): Beschränken Genossenschaften des Handels den Wettbewerb?, in: *Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Walter Hamm – Genossenschaften und Mittelstand im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung (Festgabe zum 75. Geburtstag von *Walter Hamm*), Göttingen, S. 197-202 (ursprünglich erschienen in: Genossenschaftsforum, Jgg. 5 (1978), Heft 1, S. 11-15), *Brockmeier*, *Thomas* (2007): Wirtschaftsordnung und Genossenschaften. Ordnungs-, transformations- und wettbewerbstheoretische Überlegungen, in: *Brockmeier, Thomas/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 619-740.

[64] Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen, sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es mir um die *theoretische Durchdringung* der Gründungsproblematik geht; an Literatur über die *praktische*, i.e. tatsächliche Gründung von Genossenschaften, deren Ablauf etc. (Ratgeber, Broschüren u.ä.) besteht kein Mangel.

senschaftliche Möglichkeiten verwirklichen sich nicht von selbst. Wie jede Idee ist auch eine genossenschaftliche zu entdecken und umzusetzen. Ohne das Auftreten genossenschaftlicher Unternehmer gibt es auch keine Genossenschaften."[65]

Betrachtet man den Vorgang einer (potentiellen) selbstinitiierten Genossenschaftsgründung aus Sicht der Anreiz-Beitrags-Theorie[66], so wird schnell ein grundsätzliches Problem deutlich: „Der Genossenschaftsunternehmer (...) schafft (...) externe Vorteile, weil die Vorteile nicht ihm, dem eigentlichen Initiator und Durchsetzer, sondern den Mitgliedern zufallen. Warum sollte aber überhaupt jemand bereit sein, seine Zeit, einen Teil seines Kapitals und seine Fähigkeiten einzubringen, um genossenschaftliche Chancen für andere (...) zu verwirklichen?"[67]

So einleuchtend *Röpkes* These auf den ersten Blick wirkt, so lohnenswert ist es doch, genauer hinzuschauen: Berücksichtigt man, dass Genossenschaften – wie bereits erwähnt – offenbar dann besondere Attraktivität und Stärke aufweisen, wenn es gilt, raschen Wandel zu bewältigen, dann wirkt es keinesfalls weit hergeholt, zumindest eine gewisse Analogie zum Themenkreis `Innovation´ zu bilden: Neuerungshandeln ist mit höheren Transaktionskosten verbunden als Routinehandeln.[68] Zum einen, weil eine Innovation – wie jedes Betreten von Neuland – mit Ungewissheit bzw. dem Risiko des möglichen Scheiterns verbunden ist; zum anderen aber insbesondere dann, wenn das den Innovator umgebende soziale Umfeld – kurz: das geltende Handlungsrechtsregime – innovativem Verhalten skeptisch gegenübersteht oder es gar rundheraus ablehnt. In einem solchen Fall müsste ein potentieller Innovator also zunächst einmal gewisse Anstrengungen unternehmen, das heißt, Transaktionskosten aufwenden, um die ihn

[65] *Röpke*, *Jochen* (1992a): Wirtschaftlicher Wandel und genossenschaftliches Unternehmertum, in: MarburgConsult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 18; ebd. weiter: „Genossenschaftsunternehmer entdecken Vorteile und setzen sie für die Mitglieder im Marktprozess durch. Der Genossenschaftsunternehmer muss also Gelegenheiten für Mitgliederförderung erkennen und implementieren."

[66] Grundlegend: March/Simon 1958, mit Genossenschaftsbezug: *Herder-Dorneich*, *Philipp* (1989): Was leistet die Anreiz-Beitrags-Theorie im Genossenschaftswesen?, in: *Zerche, J./Herder-Dorneich, P./Engelhardt, W. W.* (Hrsg.): Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung. Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, S. 23-33.

[67] *Röpke*, *Jochen* (1992a): Wirtschaftlicher Wandel und genossenschaftliches Unternehmertum, in: MarburgConsult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 19/20.

[68] Ausführlich: *Röpke*, *Jochen* (1982): Die unterentwickelte Freiheit: Unternehmerisches Handeln und wirtschaftliche Entwicklung in Indonesien, Göttingen.

hemmende Struktur innovationsfeindlicher Handlungsrechte in seinem Sinne zu ändern oder aber – falls ihm dies unmöglich erscheint – um im Falle eines unerlaubten Innovationsversuchs die mit der wahrscheinlichen Sanktion verbundenen Kosten zu tragen.

Hierbei könnten nun Genossenschaften durchaus eine innovationsfördernde Rolle spielen, sind sie doch geradezu klassische Instrumente der Risikominderung: Zum einen ließe sich für den Fall des Fehlschlags einer – im Prinzip erlaubten – Innovation das rein ökonomische Risiko des einzelnen erheblich reduzieren, da die Kosten auf mehrere Schultern verteilt werden könnten. Zum anderen könnte die Innovation u.U. überhaupt erst möglich werden, wenn es durch die Mobilisierung einer Art `kritischer Masse´ in Form einer – dann als `pressure group´ fungierenden – Genossenschaft gelänge, die für die Zulassung der Innovation erforderliche Änderung der geltenden Handlungsrechte zu bewirken. Doch selbst wenn auch dies nicht gelingen sollte, könnte eine Genossenschaft oder genossenschaftsähnliche Selbsthilfeorganisation durchaus noch Chancen zur Innovationsförderung bieten: Nämlich dann, wenn ein paar `Unentwegte´ den Mut finden sollten, die grundsätzlich untersagte und auch durch eine baldige Handlungsrechtsänderung offenbar nicht zu `legalisierende´ Innovation dennoch zu wagen, d.h. sich gleichsam über das Verbot hinwegzusetzen und die damit verbundenen Risiken dann gemeinsam zu tragen.

Zwar ist *Röpke* in Befund und Diagnose grundsätzlich zuzustimmen – Befund: Genossenschaftsgründungen produzieren externe Effekte; Diagnose: deshalb ist es um solche Gründungen ökonomisch schlecht bestellt. Und selbstverständlich darf man – zumal als Ökonom – wohl davon ausgehen, dass Menschen die Früchte eigener Ideen und Anstrengungen zuvorderst selbst und alleine ernten wollen. Insoweit ist ein „Genossenschaftsunternehmer“ im Sinne *Röpkes* im Kern tatsächlich als Produzent externer Erträge anzusehen. Allerdings sei auf eine mögliche Einschränkung bzw. Relativierung hingewiesen, die mit der Einsicht zusammenhängt, dass man die Früchte der Arbeit nicht verteilen kann bzw. soll, bevor die Ernte eingefahren ist: *Röpkes* auf den ersten Blick so einleuchtende und gleichsam intuitiv überzeugende Argumentation steht und fällt nämlich damit, dass der „interne Genossenschaftsunternehmer“ diese Früchte tatsächlich würde auch dann ernten können, wenn er die Genossenschaft *nicht* gründet. In diesem Fall – und nur in diesem Fall – wäre *Röpke* vorbehaltlos zuzustimmen; ich meine aber, dass man davon nicht unbedingt – jedenfalls keineswegs zwingend – ausgehen kann.

Röpkes (nur scheinbar) streng ökonomischer Logik folgende Argumentation geht m.E. ein wenig leichtfertig mit der Bedeutung des Prinzips

der Opportunitätskosten um: Dieses Fundamentalprinzip der Ökonomie illustriert eindrucksvoll den Inhalt bzw. die Bedeutung der `Lehre von den Alternativen´. Zunächst einmal gilt – so grundsätzlich wie banal – Folgendes: Der potentielle Genossenschaftsunternehmer wird dann eine Genossenschaft gründen, wenn er sich davon berechtigterweise eine ökonomische Besserstellung seiner eigenen individuellen Situation erhoffen kann. Und dieser Zusammenhang gilt selbstverständlich auch dann, wenn der Gründer die aus der Umsetzung seiner persönlichen ldee fließenden Erträge sozialisieren, d.h. mit zukünftigen Genossenschaftsmitgliedern teilen muss – vorausgesetzt natürlich, der ihm selbst zufallende Anteil genügt zwei Bedingungen: Erstens ist er größer als null, und zweitens ist er größer als der Ertrag jedes anderen institutionellen Arrangements, das als realistische Alternative in Frage käme. Wenn diese beiden Bedingungen erfüllt sind, stünde der Gründung einer Genossenschaft durch den potentiellen Unternehmer aus ökonomischen Gründen nichts mehr im Weg. Der auf den Gründer entfallende individuelle Anteil mag zwar in einer Genossenschaft per Saldo geringer sein, als er es innerhalb einer nicht-genossenschaftlichen Organisationsform wäre, in der nicht geteilt zu werden bräuchte. Wie groß ein solcher `potentieller Solo-Ertrag´ wäre, ist für unsere Frage allerdings unerheblich, da wir hier davon ausgehen (können bzw. gar müssen), dass ein solcher Ertrag von diesem einen Gründer allein schlechterdings gar nicht würde erzielt werden können. Nähme man das Gegenteil an – ginge man also davon aus, dass tatsächlich jederzeit eine überlegene `Solo-Alternative´ existierte –, dann machte man sich dessen schuldig, was kein Geringerer als *Harold Demsetz*[69], einer der geistigen Väter der Property-Rights-Theorie[70], einmal pointiert als „Nirvana Approach" bezeichnet hat.

Um es zusammenzufassen: Die Opportunitätskosten einer Genossenschaftsgründung mit entsprechender Ertragsaufteilung sind nicht in demjenigen entgangenen Nutzen zu sehen, den der Ideengeber und Gründer dadurch erleidet, dass er den `eigentlich ihm zustehenden´ Ertrag mit den anderen Genossenschaftsmitgliedern teilen muss. Vielmehr sind die Opportunitätskosten in demjenigen Nutzen zu sehen, der ihm entgeht, wenn er die Genossenschaft gerade *nicht* gründet – und damit auf *jedweden* Ertrag verzichtet! Entscheidendes Opportunitätskostenkriterium ist also nicht die dem Ideengeber und Genossenschaftsgründer entgangene Differenz zu einem fiktiven, von ihm allein einzustreichenden Gesamtertrag im Falle einer Gründung in anderer Organisationsform (z.B. als Einzelunternehmer). Sondern im ökonomischen Sinne relevant ist hier vielmehr die Differenz zwischen

[69] Vgl. *Demsetz*, *Harold* (1969): Information and Efficiency: Another Viewpoint, in: Journal of Law and Economics (Vol.12), S. 1-22.

[70] Vgl. *Schüller, Alfred/Leipold, Helmut/Hamel, Hannelore* (Hrsg.): Innovationsprobleme in Ost und West, Stuttgart/New York.

demjenigen auf den Gründer entfallenden Anteil am Gesamtertrag, dessen Erzielung durch die Gründung der Genossenschaft überhaupt erst möglich wird, und dem im Falle einer bloßen Fortschreibung des Status quo zu erzielenden `Solo-Ertrag´ (annahmegemäß Höhe von null, da die `Solo-Gründung´ eben nicht zu Gebote steht).[71]

3.2.2 Genossenschafts*extern*: Nichtmitglieder (Marktteilnehmer) als Trittbrettfahrer

Verschiedene Gründe mögen für die Gründung einer Genossenschaft sprechen. Einer dieser Gründe kann beispielsweise darin bestehen, einen marktmächtigen Konkurrenten (also Wettbewerber auf der Markt*neben*seite) oder Kontrahenten (also Verhandlungspartner auf der Markt*gegen*seite) zu disziplinieren. In beiden Fällen geht es im Kern um das auf *John Kenneth Galbraith*[72] zurückgehende Instrument der Gegenmacht (countervailing power). „Sehen sich Kunden oder Lieferanten marktmächtigen Vertragspartnern gegenüber, können sie sich zu einer Genossenschaft zusammenschließen, um ‚Gegenmacht' zu bilden. Das erlaubt es ihnen, zumindest ihren Mitgliedern faire Konditionen zu bieten, und so das Monopol zum Vorteil ihrer Mitglieder (und vielleicht auch anderer Marktteilnehmer) zu unterlaufen."[73]

In der Tat können solche „Machtwirkungen" ein handfestes ökonomisches Argument für die Gründung einer Genossenschaft sein.[74]

---

[71] *Schultz Schultz , Theodore W.* (1975): The Value of the Ability to Deal with Disequilibria, in: Journal of Economic Literature (Vol. Xlll), S.834, FN 9) hat dies – wenn auch in etwas anderem Zusammenhang – einmal treffend so ausgedrückt: "For people to have gains from their resource allocation does not imply that they are necessarily better off than they were prior to the disequilibrium, but it does imply that their economic position has been improved relative to what it would be if they had stayed in equilibrium."

[72] Vgl. *Galbraith*, *John Kenneth* (1952): American Capitalism: The Concept of Countervailing Power.

[73] *Röpke*, *Jochen* (1992a): Wirtschaftlicher Wandel und genossenschaftliches Unternehmertum, in: MarburgConsult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 16.

[74] Vgl. etwa *Grossekettler*, *Heinz* (1984): Ordnungspolitisch legitimierte Genossenschaftsaufgaben, in: *Jäger, Wilhelm/Pauli, Hans* (Hrsg.): Genossenschaften und Genossenschaftswissenschaft. Systematische, strukturelle und ordnungspolitische Aspekte des Genossenschaftswesens, Wiesbaden, S. 79ff; *Eschenburg*, *Rolf* (1992): Genossenschaften in der Marktwirtschaft, in: Marburg Consult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 99-102 und *Brockmeier, Thomas* (2007): Wirtschaftsordnung und Genossenschaften. Ordnungs-, transformations- und wettbewerbstheoretische Überlegungen, in: *Brockmeier, Thomas/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 641-643.

Allerdings kann man nicht davon ausgehen, dass der Machtabbau in jedem Fall gelingt; der Grund dafür ist einfach: Nicht in jedem Fall kommt der genossenschaftliche Zusammenschluss tatsächlich zustande. Und der Grund dafür wiederum – also für das Ausbleiben bzw. Nichtzustandekommen einer Genossenschaftsgründung trotz vermachteter Märkte – kann ebenfalls wiederum mit einem „Trittbrettfahrer-Problem" zusammenhängen; genau darauf weist im Übrigen der unscheinbare Zusatz in der Klammer des letzten Zitats hin: Die Gründung einer Genossenschaft stellt nämlich im Grunde ein öffentliches Gut dar. Es gibt, worauf insbesondere *Olson* im Zusammenhang mit der Bereitstellung von Gruppengütern – und um solche geht es bei Genossenschaftsgründungen – ausdrücklich hingewiesen hat, Marktteilnehmer, die von den segensreichen ökonomischen Gegenmachtswirkungen einer Genossenschaft profitieren können, ohne selbst Mitglied der Genossenschaft zu sein; ein klassisches „free rider-Problem" also.[75]

Der Kern des Gegenmachtsprinzips besteht bekanntlich darin, jene wirtschaftliche Macht zu verhindern, zu brechen, zu mindern oder zumindest deren missbräuchliche Ausnutzung zu erschweren, die oft mit oligopolistischen oder monopolistischen Marktformen verbunden ist. *Fehl/Brockmeier/Brunner* beschreiben das Trittbrettfahrer-Problem in diesem Zusammenhang wie folgt: „Kommt die Genossenschaft zustande und bewirkt nun tatsächlich ein Ende der Preistreiberei des seine Marktmacht ausnutzenden (vormaligen) Monopolisten, so gibt es im Grunde keinen Weg, andere Marktteilnehmer, die der Genossenschaft *nicht* beigetreten sind, vom Vorteil der nun niedrigeren Wettbewerbspreise auszuschließen. Damit liegt hier aber eine Situation vor, wie sie für öffentliche Güter typisch ist. So scheint nämlich für alle an einer Preissenkung durch Bekämpfung des Monopolisten interessierten Marktteilnehmer ein strategisches Verhalten angezeigt. Wenn man nämlich vom Genuss des (niedrigeren) Wettbewerbspreises nicht ausgeschlossen werden kann, so liegt es nahe, sich an der Genossenschaftsgründung gar nicht erst zu beteiligen (…). Damit aber scheint es um eine Genossenschaftsgründung schlecht bestellt zu sein (…)."[76]

Vor diesem Hintergrund scheinen die Dinge auf den ersten Blick also recht ähnlich zu liegen wie im zuvor geschilderten Fall des Trittbrettfahrerproblems durch passive Mitglieder: Eine Genossen-

[75] *Olson, Mancur* (1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen.

[76] *Fehl, Ulrich/Brockmeier, Thomas/Brunner, Daniel* (2007): Genossenschaften und Unternehmertum, in: *Brockmeier, Thomas/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 420.

schaftsgründung scheint aus ökonomischer Perspektive nicht sehr wahrscheinlich. Allerdings lohnt sich, wie auch schon beim ersten Trittbrettfahrerproblem, ein zweiter Blick:

Zum einen ist zu berücksichtigen, dass wettbewerbliche Anpassungsprozesse nicht in einer logischen Sekunde stattfinden, sondern Zeit brauchen. Und so steht und fällt denn auch das den Kern des oben skizzierten zweiten Trittbrettfahrerproblems ausmachende Argument „mit dem Zeitbedarf, der notwendig ist, bis sich der Wettbewerbspreis tatsächlich eingestellt hat. Ist nämlich von (…) zeitraubenden Anpassungsprozessen auszugehen, so wird sich der Wettbewerbspreis gewiss nicht uno actu einstellen. (…) Schließlich ist auch die Möglichkeit von Preiskämpfen zwischen dem monopolistischen Anbieter oder den oligopolistischen Anbietern auf der einen und der Genossenschaft auf der anderen Seite nicht auszuschließen. Kurz, bis der Wettbewerbspreis letztlich erreicht ist, bleibt man als Außenseiter, das heißt also als Trittbrettfahrer, von den Benefizien der Genossenschaft ausgeschlossen.“[77] Und noch ein weiterer Punkt mag zur Relativierung der Trittbrettfahrerthese beitragen – einer, der mit dem häufig gegebenen Regionalbezug von Genossenschaften zusammenhängt: So hat etwa *Heinz Grossekettler* darauf hingewiesen, dass Genossenschaftsgründungen oftmals dort zustande kommen, wo ohne sie die Bildung von lokalen oder regionalen Monopolen zu befürchten wäre.[78] Bezieht man auch diesen Aspekt noch in unsere Betrachtung mit ein, so wird eine Bestätigung der Trittbrettfahrerthese durch reales Geschehen noch unwahrscheinlicher.

Mithin lässt sich zusammenfassend schlussfolgern, dass es aus der theoretischen Perspektive der Ökonomik um die Chancen für Genossenschaftsgründungen vielleicht doch nicht ganz so schlecht bestellt und somit „die von *Röpke* verfochtene These der generellen `Unterversorgung´ mit Genossenschaften wohl nicht ganz zutreffend ist.“[79]

[77] Ebd., S. 420/421.

[78] *Grossekettler*, *Heinz* (1989): Kennzeichen von Geschäftsfeldern mit genossenschaftsspezifischen Vorteilen, in: *Zerche, J./Herder-Dorneich, P./Engelhardt, W. W.* (Hrsg.): Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung. Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, S. 3-22.

[79] *Fehl, Ulrich/Brockmeier, Thomas/Brunner, Daniel* (2007): Genossenschaften und Unternehmertum, in: *Brockmeier, Thomas/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 421.

4. Statt eines Fazits…

Selbstverständlich kann ein Mensch durch einen kurzen Festschriftbeitrag niemals wirklich angemessen gewürdigt werden. Selbst wenn man diesen Menschen auf die Rolle als Wissenschaftler reduziert, dürfte das wohl kaum gelingen. Gilt dies bereits grundsätzlich im Allgemeinen, so gilt es im Falle von *Robert Schediwy* erst recht und im Besonderen. Der Grund dafür ist einfach: Unbeschadet des Umstandes, dass *Robert* – wie eingangs erwähnt – ein „Tiefenschürfer" ist, sind die Themengebiete und Fragestellungen, auf die sich sein Erkenntnisinteresse als Wissenschaftler richtet, sehr breit gefächert. Für Genossenschaften etwa interessierte er sich bereits sehr früh, seine Diplomarbeit aus dem Jahre 1972 legt Zeugnis davon ab. Sein Interesse an genossenschaftsbezogenen Fragestellungen besteht bis heute fort – in großer Breite: von Genossenschaften auf der Primärebene (Konsum- oder auch Wohnungsgenossenschaften) bis zu Verbundsystemen (Strukturprobleme, Lebenszyklus), von wirtschaftlichen Fragen der Effizienzmessung hin zu rechtlichen Aspekten der Genossenschaftsrevision, von tagesaktuellen Beiträgen bis zu historischen Betrachtungen etwa über Österreichs Genossenschaften im Nationalsozialismus. Aber auch Grundsatzthemen der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik finden *Roberts* Interesse: So denkt er über „Chancen und Grenzen einer demokratischen Gesellschaft" ebenso nach wie über den Liberalismus oder über den „Realsozialismus zwischen Stagnation und Reform", er schreibt (über) ein „Kleines Handbuch der Entmarxifizierung", beschäftigt sich mit der britischen Wirtschaftspolitik oder auch mit schillernden Figuren der Zeitgeschichte wie etwa dem britischen Jahrhundertökonomen *John Maynard Keynes*, von *Robert* mal als „Genie des common sense und konstruktiver Rebell", mal als „androgyner Humanist" bezeichnet.

Kurz: *Roberts* wissenschaftliches Oeuvre ist so vielseitig, bunt und interessant wie er selbst als Mensch. Wenn mit dem hiermit vorgelegten Beitrag einige wenige Fragestellungen aus Themengebieten aufgegriffen worden sein sollten, die für *Robert* (und natürlich gerne auch für weitere Leser) aus der Perspektive unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen interessant erscheinen sollten, dann hätte der Beitrag seinen Zweck erfüllt.

Literatur

Atmaca, Delal (2002): Kooperation im Wettbewerb, Kontinuität im Wandel. Identität und Erfolg der produktivgenossenschaftlichen Organisationsform, Aachen.

Boettcher, Erik (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen.

Boettcher, Erik (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft. Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften, Tübingen.

Boettcher, Erik (1981): Genossenschaften (I. Begriff und Aufgaben), in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (hrsg. von *Willi Albers* et al.), Band 3, Stuttgart u.a., S .540-556.

Boettcher, Erik (1985): Die Idee des Genossenschaftswesens und dessen ordnungs- und gesellschaftspolitischer Standort, in: derselbe (Hrsg.): Die Genossenschaft im Wettbewerb der Ideen, Tübingen, S. 27-48.

Bonus, *Holger* (1985): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Münster.

Bonus, *Holger* (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft), Vol. 142, S. 310-339.

Brazda, Johann (1997): Genossenschaften im Transformationsprozess: Tschechien, Slowakei und Polen, in: *Eisen, Andreas*/*Hagedorn, Konrad* (Hrsg.): Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa. Selbsthilfe im Strukturwandel, Berlin, S. 99-107.

Brazda, *Johann*/*Schediwy, Robert* (1994a):Consumer Co-operatives, in: *Dülfer*, *Eberhard* (ed., 1994): International Handbook of Co-operative Organizations, Göttingen, S. 150-157.

Brazda, *Johann*/*Schediwy, Robert* (1994b): Own Production, Consumer Co-operatives, in: *Dülfer*, *Eberhard* (ed., 1994): International Handbook of Co-operative Organizations, Göttingen, S. 668-670.

Brazda, Johann/*Schediwy*, Robert (1994a): Egoismus und Altruismus in der Genossenschaftswissenschaft, in: Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik (Teilband 3: Zukunftsperspektiven), Wien [u.a.], 2013, S. 845-854.

Brockmeier, *Thomas* (1994): Systemtransformation und Genossenschaften, in: *Jöstingmeier, Bernd* (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Genossenschaften aus rechtswissenschaftlicher und wirtschaftswissen-

schaftlicher Sicht (*Eberhard Dülfer* und *Volker Beuthien* gewidmet), Göttingen, S. 163-203.

Brockmeier, *Thomas* (1998): Wettbewerb und Unternehmertum in der Systemtransformation. Das Problem des institutionellen Interregnums im Prozess des Wandels von Wirtschaftssystemen, Stuttgart.

Brockmeier, *Thomas* (2007): Wirtschaftsordnung und Genossenschaften. Ordnungs-, transformations- und wettbewerbstheoretische Überlegungen, in: *Brockmeier, Thomas/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 619-740.

Demsetz, *Harold* (1969): Information and Efficiency: Another Viewpoint, in: Journal of Law and Economics (Vol.12), S. 1-22.

DeSoto, *Hernando* (1989): The Other Path. The Invisible Revolution in the Third World, New York.

Draheim, Georg (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen.

Dülfer, Eberhard (1984): Betriebswirtschaftslehre der Kooperative - Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen, Göttingen.

Dülfer, *Eberhard* (ed., 1994): International Handbook of Co-operative Organizations, Göttingen.

Dülfer, Eberhard (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Auflage, Göttingen.

Eschenburg, *Rolf* (1971): Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen.

Eschenburg, *Rolf* (1992): Genossenschaften in der Marktwirtschaft, in: Marburg Consult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 94-105.

Fehl, Ulrich (1980): Wettbewerbsprozesse in Walrasianischer Perspektive. Gedanken zum Gleichgewicht und zur Evolution im Rahmen des Gesamtmarktsystems unter besonderer Berücksichtigung des Oligopolproblems (unveröffentlichte Habilitationsschrift), Marburg.

Fehl, *Ulrich* (1997): Die genossenschaftliche Praxis im Lichte der sich wandelnden Wirtschaftstheorie, in: *Volker Beuthien* (Hrsg.): Marburger genossenschaftswissenschaftliche Forschung – 50 Jahre – 1947-1997, Göttingen, S. 81-102.

Fehl, Ulrich/Brockmeier, Thomas/Brunner, Daniel (2007): Genossenschaften und Unternehmertum, in: *Brockmeier, Thomas/Fehl, Ul-*

rich (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 401-425.

Fritsch, *Michael*/*Wein, Thomas*/*Ewers, Hans-Jürgen* (2001): Marktversagen und Wirtschaftspolitik (4. Auflage), München.

Galbraith, *John Kenneth* (1952): American Capitalism: The Concept of Countervailing Power.

Grossekettler, *Heinz* (1984): Ordnungspolitisch legitimierte Genossenschaftsaufgaben, in: *Jäger, Wilhelm*/*Pauli, Hans* (Hrsg.): Genossenschaften und Genossenschaftswissenschaft. Systematische, strukturelle und ordnungspolitische Aspekte des Genossenschaftswesens (Freundesgabe für *Erik Boettcher*), Wiesbaden, S. 57-94.

Grossekettler, *Heinz* (1989): Kennzeichen von Geschäftsfeldern mit genossenschaftsspezifischen Vorteilen, in: *Zerche, J.*/*Herder-Dorneich, P.*/*Engelhardt, W. W.* (Hrsg.): Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung. Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, S. 3-22.

Hamm, *Walter* (1990): Die gewerblichen Genossenschaften in der Marktwirtschaft, in: *Laurinkari, Juhani* (Hrsg.): Genossenschaftswesen (Hand- u. Lehrbuch), München, S. 593-598.

Hamm, *Walter* (1997/1978): Beschränken Genossenschaften des Handels den Wettbewerb?, in: *Fehl, Ulrich* (Hrsg.): *Walter Hamm* – Genossenschaften und Mittelstand im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung (Festgabe zum 75. Geburtstag von *Walter Hamm*), Göttingen, S. 197-202 (ursprünglich erschienen in: Genossenschaftsforum, Jgg. 5 (1978), Heft 1, S. 11-15).

Hanel, *Alfred* (1992): Genossenschaften und Wirtschaftsordnungen, in: Marburg Consult für Selbsthilfeförderung (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 60-78.

Hartwig, *Karl-Hans* (1997): Funktionen von Genossenschaften im Transformationsprozess der Länder Mittel- und Osteuropas, in: *Eisen, Andreas*/*Hagedorn, Konrad* (Hrsg.): Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa. Selbsthilfe im Strukturwandel, Berlin, S. 37-55.

Hayek, *Friedrich August von* (1969a): Arten der Ordnung, in: Freiburger Studien, Tübingen, S. 32-46.

Hayek, *Friedrich August von* (1969b): Die Ergebnisse menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs, in: Freiburger Studien, Tübingen, S. 97-107.

Hayek, *Friedrich August von* (1969c): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: Freiburger Studien, Tübingen, S. 249-265.

Heckhausen, *Heinz* (1965): Leistungsmotivation, in: *Thomae, H.* (Hrsg.): Handbuch der Psychologie (Band Nr.2), 2. Auflage, Göttingen, S. 602-705.

Heckhausen, *Heinz* (1974): Leistungsmotivation, Unternehmerinitiative, Wirtschaftswachstum, in: *Heckhausen*, *H./Krockow, C.G. von/Schlaffke, W.* (Hrsg.): Das Leistungsprinzip in der Industriegesellschaft, Köln, S. 9-41.

Herder-Dorneich, *Philipp* (1989): Was leistet die Anreiz-Beitrags-Theorie im Genossenschaftswesen?, in: *Zerche, J./Herder-Dorneich, P./Engelhardt, W. W.* (Hrsg.): Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung. Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, S. 23-33.

Heuß, *Ernst* (1965): Allgemeine Marktttheorie, Tübingen/Zürich.

Kerber, *Wolfgang* (1997): Wettbewerb als Hypothesentest: Eine evolutorische Konzeption wissenschaffenden Wettbewerbs, in: *Delhaes, Karl von/Fehl, Ulrich* (Hrsg.): Dimensionen des Wettbewerbs. Seine Rolle in der Entstehung und Ausgestaltung von Wirtschaftssystemen, Stuttgart, S. 29-78.

McClelland, David C. (1966): Die Leistungsgesellschaft, Stuttgart.

McClelland, *David C.* (1971): Die Definition eines spezifischen Motivs, in: *Thomae, H.* (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns (7. Auflage), Köln/Wien, S. 175-181.*McClelland*, *David C.* (1976/1961): The Achieving Society, 2nd edition (1st ed. 1961), Princeton (N.J.).

Müller, *Julius Otto* (1976): Die Voraussetzungen und Verfahrensweisen bei der Errichtung von Genossenschaften in Europa vor 1900, Göttingen.

Müller, *Julius Otto* (1989): Bedingungen zur Förderung von ländlichen Selbsthilfe-Genossenschaften in Entwicklungsländern, in: *Hasselhorn, Fritz* (Hrsg.): Gestern waren wir Partner: Begegnungen im Umbruch von Kirche und Mission, Frankfurt, S. 13-27.

Neugebauer, *Lorenz* (1997): Unternehmertum in der Unternehmung. Ein Beitrag zur Intrapreneurship-Diskussion, Göttingen.

Olson, *Mancur* (1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen.

Röpke, *Jochen* (1976): Der importierte Fortschritt. Neuerungsimporte als Überlebensstrategie zentralkoordinierter Systeme, in: ORDO (Band 27), S. 223-241.

Röpke, *Jochen* (1977): Die Strategie der Innovation. Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess, Tübingen.

Röpke, *Jochen* (1980): Weltwirtschaftliche Arbeitsteilung bei internationalem Kompetenzgefälle: Eine entwicklungstheoretische Analyse der Wirkung von Freihandel und Protektionismus auf Außenhandel und wirtschaftliche Entwicklung, in: *Schüller, Alfred*/*Wagner, Ulrich* (Hrsg.): Außenwirtschaftspolitik und Stabilisierung von Wirtschaftssystemen, Stuttgart/New York, S. 81-97.

Röpke, *Jochen* (1982): Die unterentwickelte Freiheit: Unternehmerisches Handeln und wirtschaftliche Entwicklung in Indonesien, Göttingen.

Röpke, *Jochen* (1983): Handlungsrechte und wirtschaftliche Entwicklung, in: *Schüller, Alfred* (Hrsg., 1983): Property Rights und ökonomische Theorie, München, S. 111-144.

Röpke, *Jochen* (1992a): Wirtschaftlicher Wandel und genossenschaftliches Unternehmertum, in: MarburgConsult (Hrsg.): Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel, Marburg, S. 13-33.

Röpke, *Jochen* (1992b): Cooperative Entrepreneurship. Entrepreneurial Dynamics and their Promotion in Self-help Organizations, Marburg.

Schediwy, *Robert* (1972): Die genossenschaftliche Verbandsprüfung (Diplomarbeit), Wien.

Schediwy, *Robert* (2004): Gedanken zur Zukunft der Genossenschaften im Rahmen der deutschen Wirtschaftsverfassung, in: Grundfragen der Theorie und Praxis der Genossenschaften (Beiträge im Rahmen einer Ringvorlesung an der Humboldt-Universität im Wintersemester 2003/2004), Berlin, 2004, S. 35-45.

Schlecht, *Otto* (1983): Die Innovationskraft im Spannungsfeld zwischen Markt und Staat, in: *Schüller, Alfred*/*Leipold, Helmut*/*Hamel, Hannelore* (Hrsg.): Innovationsprobleme in Ost und West, Stuttgart/New York, S. 17-39.

Schreiter, *Carsten* (1994): Evolution und Wettbewerb von Organisationsstrukturen. Ein evolutionsökonomischer Beitrag zur volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung (Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 78), Göttingen.

Schultz , Theodore W. (1975): The Value of the Ability to Deal with Disequilibria, in: Journal of Economic Literature (Vol. Xlll), S. 827-846.

Schumpeter, Joseph Alois (1912/1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus 8. Auflage, Berlin (1. Auflage Leipzig 1912).

Schumpeter, Joseph Alois (1928): Unternehmer, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften (4. Auflage, Band 8), Jena, S. 476-487.

Schumpeter, Joseph Alois (1950/1993): Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie, 7. Auflage, Tübingen/Basel (1. Auflage 1950).

Schüller, Alfred (Hrsg., 1983): Property Rights und ökonomische Theorie, München.

Schüller, Alfred (1983a): Property Rights, Theorie der Firma und wettbewerbliches Marktsystem, in: *Schüller, Alfred* (Hrsg.): Property Rights und ökonomische Theorie, München, S. 145-183.

Sundhaussen, Holm (1993): Zur Bedeutung der Genossenschaften in Vergangenheit und Gegenwart Osteuropas (Einführung), in: *Oberländer, Erwin/Lemberg, Hans/Sundhaussen, Holm* (Hrsg.): Genossenschaften in Osteuropa – Alternative zur Planwirtschaft?, Wiesbaden, S. 5-12.

Ausgewählte Führungspersönlichkeiten der österreichischen Konsumgenossenschaften

Florian Jagschitz/Siegfried Rom

1. Einleitung

„Geschichte in Gestalten" darzustellen, das ist ein moderner Ansatz der Zeitgeschichte. In diesem Beitrag wird anhand von Lebensentwürfen entscheidender Persönlichkeiten die Zeitspanne von der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum Beginn der marktwirtschaftlichen Prägung der österreichischen Konsumgenossenschaften in den 1970er Jahren nachgezeichnet. *Dr. Robert Schediwy* hat diesen Ansatz ebenfalls in zahlreichen Publikationen angewandt und dabei sein umfangreiches Hintergrundwissen eingebracht. Der Forschungsverein „Entwicklung und Geschichte der Konsumgenossenschaften" (FGK) möchte mit diesem Beitrag zur vorliegenden Festschrift das Engagement von *Dr. Robert Schediwy* für die Konsumgenossenschaften würdigen.

Die Konsumgenossenschaften hatten seit dem Beginn der Industrialisierung einen bedeutenden Anteil an der gesellschaftspolitischen Entwicklung Österreichs. Anhand der ausgewählten Biografien ist es möglich, Beziehungen zwischen Personen und Interessensgruppen anschaulich darzustellen. Die Entwicklungen in der Gesellschafts-, Partei-, Sozial- und Wirtschaftspolitik werden lebendig und können nachvollziehbar dargestellt werden. Dabei wird auch verständlich, dass Führungsqualität in Zusammenhang mit der persönlichen Entwicklung, dem Zeitgeist und dem Aufbau von dynamischen Netzwerken entsteht. In der historischen Zeitabfolge kann man die Entwicklung der Führungspersönlichkeiten von sozial engagierten Intellektuellen und Großbürgern über eine technokratische Elite bis hin zu profitorientierten Managern nachvollziehen.

Das von *Prof. Johann Brazda* und *Dr. Robert Schediwy* 1989 herausgegebene zweibändige Werk zur Entwicklung der Konsumgenossenschaften "Consumer Co-operatives in a Changing World", ist auch nach fast drei Jahrzehnten ein Referenzwerk in der genossenschaftlichen Forschung. Das Buch wies, neben einem historischen Überblick über die Entwicklung der Konsumgenossenschaften in den ausgewählten Ländern, bereits auf die Herausforderungen und Probleme der Bewegung als Marktgenossenschaften in einem Käufermarkt hin.

Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert brachte bleibende gesellschaftspolitische Veränderungen in Österreich mit sich. Die wirtschaftliche Dynamik führte, auch mithilfe der Genossenschaftsbewegung, zur Befreiung der Bauern aus den feudalen Strukturen und zur sozialen Absicherung der neu entstandenen Arbeiterklasse. Demokratie und letzten Endes das mit dem Wirken von *Dr. Karl Renner* unmittelbar verbundene sozialpartnerschaftliche Denken wurde dadurch möglich. Konsumgenossenschaften waren wichtige politische Wegbereiter und Hüter der gesellschaftlichen Stabilität.

Auf der politischen Ebene ging es darum, die wirtschaftliche Besserstellung der Bauern und Industriearbeiter zu erkämpfen und die soziale Ungleichheit zu überwinden. Auf der Ebene der Organisation war es das Ziel, eine gemeinsame Kraft zu werden, die nicht übersehen werden konnte. Schließlich war es notwendig, das ökonomische Prinzip – mit dem geringstmöglichen Einsatz von Mitteln den größtmöglichen Erfolg zu erzielen – umzusetzen.

Die Rechtsform „Genossenschaft“ hat die Dynamik, große Führungspersönlichkeiten herauszubilden, die in der Lage sind, die Entwicklung der Gesellschaft prägend mitzugestalten. Die Kombination von Solidarität, Solidität und Sachverstand beim Mitteleinsatz, der „dritte Weg“, verknüpfte Eigentum in Arbeitnehmer- bzw. Bauernhand bei gleichzeitiger Abwehr einer Vergesellschaftung im Sinne des Kommunismus. Privatinitiative, Tatkraft und Idealismus hatten eine große Bedeutung für den Aufstieg der Konsumgenossenschaftsbewegung.

2. Ludwig Exner (geboren 1861)

Ludwig Exner wurde 1861 als Sohn eines Eisendrehers geboren, bereits mit zwölf Jahren begann er dem Beispiel seines Vaters folgend ebenfalls die Lehre zum Eisendreher. Nach Abschluss seiner Lehre wandte er sich der neu entstehenden Arbeiterbewegung zu, und schon 1878 wurde er Mitglied der Union der Metallarbeiter.[1] Durch seine Tätigkeit als Bibliothekar eines Metallarbeitervereines holte er Wissen und Bildung nach, wozu er während seiner Lehrjahre wenig Gelegenheit hatte. Im Jahr 1886 wirkte er an der Gründung der Gewerkschaft der Metallarbeiter mit, deren Obmannstellvertreter er wurde und engagierte sich ebenfalls in der Gewerkschaftskommission (heutiger ÖGB). In den 1890er Jahren begann er sich für die aufstrebende Genossenschaftsbewegung zu interessieren, die er als eine wichtige Ergänzung der gewerkschaftlichen Organisation sah.[2]

Als Obmann des Aufsichtsrates des „Ersten Niederösterreichischen Arbeiter-Consumvereines" wuchs sein Einfluss in der österreichischen Genossenschaftsbewegung. Bereits 1898 war *Exner* an den Versuchen, einen eigenen Verband der Konsumgenossenschaften zu gründen, maßgeblich beteiligt. Die ersten Versuche scheiterten, bis 1901 der heute unter der Bezeichnung „Konsumverband" bestehende „Verband der Arbeiter-, Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften Österreichs" als Abspaltung vom „Allgemeinen Verband der auf Selbsthilfe beruhenden Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften in Oesterreich" gegründet wurde. *Exner* arbeitete neben seiner Tätigkeit

[1] Vgl. Der freie Genossenschafter, 1.7.1931, S. 4.
[2] Vgl. *Korp, Andreas* (1955): Stein auf Stein, S. 26 ff.

im „Ersten Niederösterreichischen Arbeiter-Consumverein“ in den Abendstunden unentgeltlich für den neuen Verband, dessen Obmannstellvertreter er von Beginn an war, und trug dadurch zu dessen Erfolg bei.[3]

Als immer mehr Konsumgenossenschaften dem Verband beitraten, wurde *Exner* am 1. Oktober 1902 zu dessen erstem Sekretär ernannt. *Ludwig Exner* ist es zu verdanken, dass der zuerst nur auf Niederösterreich beschränkte Verband zu einer ganz Cisleithanien umfassenden Organisation aufstieg. Neben seiner Tätigkeit im „Ersten Niederösterreichischen Arbeiter-Consumverein“ und im „Konsumverband“ war *Exner* im Vorstand des 1895 gegründeten Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB).[4]

Gemeinsam mit *Dr. Benno Karpeles, Karl Newole* und *Ferdinand Skaret* war er 1905 eines der Gründungsmitglieder der Großeinkaufsgesellschaft österreichischer Consumvereine (GöC). Mit dem alleinzeichnungsberechtigten Gesellschafter *Dr. Benno Karpeles* kam es jedoch zu starken Konflikten, da *Exner* und er unterschiedliche Ziele für die GöC verfolgten. *Exner* stand vielen der hochfliegenden Pläne von *Karpeles* skeptisch gegenüber. Im Jahr 1908 übernahm *Ludwig Exner* die Leitung des „Ersten Niederösterreichischen Arbeiter-Consumvereins“.[5] Im gleichen Jahr wurde er auch Obmann des Zentralverbandes österreichischer Konsumvereine (1908 und 1911).[6] Im Jahr 1913 zog sich *Ludwig Exner* aus der ersten Reihe österreichischer Konsumgenossenschafter zurück, und sein direkter Nachfolger war *Dr. Karl Renner*. Nach einer für ihn persönlich wirtschaftlich schwierigen Zeit wurde er 1921 im Lebensmittelmagazin Knittelfeld tätig, wo er 1930 in den Ruhestand trat. Auch in der Pension war *Exner* als Obmann des Mitgliederausschusses der Konsumgenossenschaft Knittelfeld und in mehreren Kulturorganisationen aktiv. (Trotz gewissenhafter Recherche konnten die Autoren dieses Beitrages keine Todesmeldung von *Ludwig Exner* finden.)

[3] Vgl. *Vukovitch, Andreasn* (1932): 30 Jahre Zentralverband Österreichischer Konsumvereine, S. 12 f.

[4] Vgl. Der freie Genossenschafter, 1.7.1931, S. 5.

[5] Vgl. ebenda, S. 22.

[6] Vgl. Jahrbuch des Zentralverbandes österreichischer Konsumvereine 1911, S. 84

3. Dr. Benno Karpeles (1868 – 1938)

Benno Karpeles wurde am 6. Oktober 1868 in Wien als Sohn einer jüdisch-großbürgerlichen Familie geboren. Sein Vater war Mitbegründer der Speditionsfirma Schenker.[7] *Karpeles* wandte sich schon früh der Sozialdemokratie und Arbeiterbewegung zu und solidarisierte sich mit ihren Idealen. Im Jahr 1900 nahm *Karpeles* als Delegierter der österreichischen Gewerkschaftsbewegung am Internationalen Sozialistenkongress teil.[8] Ab 1902 widmete sich *Karpeles* dem österreichischen Genossenschaftswesen und war führend am Aufbau des parteinahen Konsumvereins „Vorwärts" beteiligt, welcher aus fünf wirtschaftlich schwachen Konsumgenossenschaften gebildet wurde. Um die Jahrhundertwende kam es nach einer Gründungseuphorie in vielen Konsumgenossenschaften zu Existenzproblemen. 1905 war *Karpeles* maßgeblich an der Gründung der Großeinkaufsgesellschaft österreichischer Consumvereine (GöC) beteiligt. Er war Alleinzeichnungsberechtigter Gesellschafter und in diesem Rahmen wickelte er auch den gesamten Einkauf des Konsumverein „Vorwärts" über die GöC ab, ein Vorteil für beide Organisationen.[9]

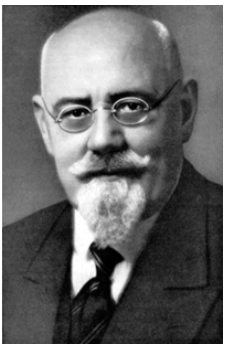
1909 gründete *Benno Karpeles* die Hammerbrotwerke, nicht zuletzt zur finanziellen Unterstützung der sozialdemokratischen Partei. Der Standort in Schwechat musste aus politischen Gründen gewählt

[7] Deutscher Wirtschaftsverlag (Hrsg.): Das Handbuch der Persönlichkeiten in Wort und Schrift, S. 885.

[8] Vgl. *Adler, Friedrich* (1954): Victor Adler, Briefwechsel mit August Bebel und Karl Kautsky, S. 205.

[9] Vgl. *Korp, Andreas* (1955): Stein auf Stein, S. 29.

werden, brachte jedoch von Anfang an große logistische Probleme mit sich. *Benno Karpeles* gab die Leitung der Hammerbrotwerke kurz vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges ab. Nachdem *Dr. Karl Renner* ab 1911 Obmann des Zentralverbandes österreichischer Konsumvereine wurde, nahm er auch Einfluss auf die Geschäfte der GöC, die mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte.[10] Im Jahr 1916 trat *Dr. Benno Karpeles* als Geschäftsführer der GöC zurück. Ein Grund dafür war, dass er im Verlauf des Ersten Weltkriegs immer mehr vom k. u. k. Kriegsministerium in Anspruch genommen wurde. Auf der Generalversammlung der GöC im Jahr 1916 wurden seine Leistungen für die Konsumgenossenschaftsbewegung ausdrücklich gewürdigt. *Franz Hesky* folgte ihm als Geschäftsführer der GöC nach.[11] Nach seinem Ausscheiden aus der Konsumgenossenschaftsbewegung war *Benno Karpeles* publizistisch tätig, u.a. gab er während des Ersten Weltkriegs die Zeitschrift „Der Friede" heraus. Nachdem *Karpeles* zum Katholizismus konvertiert war, versuchte er vergeblich die Sozialdemokratie mit der Kirche zu versöhnen. Am 13. Jänner 1938 verstarb er im Alter von 70 Jahren in Wien.[12]



4. Dr. Karl Renner (1870 – 1950)

1870 wurde *Karl Renner* als 18. Kind der Weinbauernfamilie *Maria* und *Matthäus Renner* am 14. Dezember in Unter-Tannowitz (Mähren) geboren. Er besuchte das Gymnasium in Nikolsburg, wo er 1889 mit Auszeichnung maturierte.[13] Nach der Matura übersiedelte *Karl Ren-*

[10] Ebenda S. 43.
[11] Jahresbericht der GöC 1916, S. 7 f.
[12] Vgl. Der freie Genossenschafter, 29.1.1938, S. 4.
[13] *Hannak, Jacques* (1965): Karl Renner und seine Zeit: Versuch einer Biographie, S. 31.

ner nach Wien, wo er als Einjährig-Freiwilliger in die österreichisch-ungarischen Armee eintrat. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Wien, wo er 1898 zum Doktor promovierte. Zu dieser Zeit lernt er auch seine spätere Frau *Louise Stoicsics* kennen. Am 16. August 1891 kam *Renners* Tochter *Leopoldine* zur Welt.[14] Anlässlich der Ersten Mai-Feier 1893 schloss *Renner* erste persönliche Kontakte mit Politikern der Sozialdemokratie und wurde Mitglied der Sozialdemokratischen Arbeiterpartei (SDAP). Im Jahr 1895 begründete *Karl Renner* die „Naturfreunde" mit und lernt *Dr. Victor Adler* kennen. Am 1. Oktober 1895 begann er seine Arbeit im Archiv des Reichsrates.[15]

Ab 1897 begann *Karl Renner*, unter dem Pseudonym „Synopticus", mit der Veröffentlichung von Arbeiten zum Nationalitätenproblem. Erst mit der Einführung des allgemeinen Wahlrechts im Jahre 1907 trat er öffentlich als sozialdemokratischer Politiker in Erscheinung. 1905 begann *Renner* sein Engagement in der Konsumgenossenschaftsbewegung, anfangs noch im bürgerlichen Ersten Wiener Consumverein (EWC).[16] Im Jahr 1907 wurde *Karl Renner* Reichsratsabgeordneter als Kandidat des Bezirks Neunkirchen. 1908 wurde er als Kandidat der Favoritner Arbeiter niederösterreichischer Landtagsabgeordneter (bis 14. September 1922). 1910 erwarb *Karl Renner* seine Villa in Gloggnitz und begründete dort mit *Andreas Vukovich* die erste Wohnbaugenossenschaft, die Wohnungen für Arbeiter errichtete.[17] Von 1911 bis 1934 war er Obmann vom „Zentralverband österreichischer Konsumvereine".[18] 1912 initiierte *Karl Renner* die Gründung des „Kreditverbandes österreichischer Arbeitervereinigungen", dem Vorläufer der Arbeiterbank, der späteren BAWAG-P.S.K.[19] Als *Renner* 1916 während des Ersten Weltkriegs zum Direktor des staatlichen Ernährungsamtes ernannt wurde, konnte er den Konsumgenossenschaften Aufträge zuteilen und sicherte damit deren Überleben. Am 16. Februar 1919, nach den ersten Wahlen der Republik, bildete *Karl Renner* als Staatskanzler eine Koalitionsregierung mit den Christlichsozialen (bis 7. Juli 1920). Von 1921 bis zu ihrem Verbot 1934 waren die Sozialdemokraten nicht in Regierungsverantwortung. Am 10. September 1919 unterzeichnete *Karl Renner*, als Präsident der österreichischen Friedensdelegation, den Vertrag von St. Germain. Von November 1920 bis zum Februar

[14] Vgl. Emmy Freundlich in „Der freie Genossenschafter", 15.12.1930, S.4f.

[15] Vgl. *Hannak, Jacques* (1965): Karl Renner und seine Zeit: Versuch einer Biographie, S. 129 f.

[16] Vgl. *Korp, Andreas* (1955): Stein auf Stein, S. 40.

[17] Vgl. *Nasko, Siegfried / Reichl, Johannes* (2000): Karl Renner: Zwischen Anschluß und Europa, S. 143.

[18] Vgl. Jahrbücher des Zentralverbandes.

[19] Vgl. *Korp, Andreas* (1947): Arbeiterbank - Ein Beitrag zur Geschichte des österreichischen Bankwesens, S. 5.

1934 war *Renner* Abgeordneter zum Österreichischen Nationalrat für die „Sozialdemokratische Arbeiterpartei“ (SDAP).[20]

1924 wurde *Karl Renner*, der bereits seit 1921 im Aufsichtsrat der Großeinkaufsgesellschaft österreichischer Consumvereine (GöC) vertreten war, zum Präsidenten der GöC gewählt. Am 4. März 1933 legte *Karl Renner* im Einvernehmen mit seiner Partei seine Funktion als Nationalratspräsident nieder. Da auch die anderen Präsidenten des Nationalrates ihre Ämter niederlegten, erhielt Bundeskanzler *Engelbert Dollfuß* einen Vorwand zur Ausschaltung des Parlaments. Nach dem Verbot der Sozialdemokratischen Partei im Februar 1934 wurde *Karl Renner* von 12. Februar bis 20. Mai wegen Hochverrats im Wiener Landesgericht inhaftiert. Während des Austrofaschismus und des NS-Regimes zog sich *Karl Renner* nach Gloggnitz zurück. Bereits am 2. April 1945 – noch vor Ende des Zweiten Weltkriegs – nahm *Karl Renner* Kontakt mit den Sowjets auf, die ihn als Regierungschef einsetzten. Am 27. April bildete er, als Staatskanzler, in Wien eine Konzentrationsregierung aus SPÖ, ÖVP und KPÖ.[21] Bei den ersten freien Wahlen wurde *Karl Renner* am 20. Dezember 1945 von der Bundesversammlung zum Bundespräsidenten gewählt.[22] Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges vernetzte sich *Karl Renner* wieder mit den Genossenschaften. Als Förderer und Ideengeber für die österreichische Genossenschaftsbewegung war *Karl Renner* weiter aktiv. Beispielgebend dafür ist sein einleitendes Referat bei einer Vortragsreihe am Institut für Kleingewerbe (Vorstand *Prof. Willy Bouffier*) an der Hochschule für Welthandel 1946. Bei der Veranstaltung waren die wichtigsten Vertreter aller Genossenschaftssparten anwesend. Diese Veranstaltung an der Hochschule für Welthandel hat große Bedeutung, da sie die sozialpartnerschaftliche Teilnahme der Anwesenden am Wiederaufbau Österreichs nach dem Zweiten Weltkrieg repräsentiert. *Karl Renner* äußerte sich in seinem Vortrag „Vom Wesen der Genossenschaft“ wie folgt (gekürzt)[23]:

„Ich glaube, dargelegt zu haben, daß durch das Vergenossenschaften aller Wirtschaftszweige keine der spezifischen, technischen und kommerziellen Funktionen, die sonst der Kapitalismus vollzieht, erspart oder verbildet wird. Man muß im Genossenschaftsdienst ebenso technisch richtig arbeiten, wie richtig kalkulieren und trägt die volle

[20] Vgl. https://www.parlament.gv.at/WWER/PAD_01664/index.shtml.

[21] Vgl. *Nasko, Siegfried* (1983): Karl Renner, in: *Weissensteiner, Friedrich / Weinzierl, Erika*: Die österreichischen Bundeskanzler: Leben und Werk, S. 254.

[22] Vgl. https://www.parlament.gv.at/WWER/PAD_01664/index.shtml.

[23] Vgl. *Renner, Karl* (1946): Vom Wesen der Genossenschaft, in: *Renner, Karl u. a.*: Die Stellung des Genossenschaftswesens in der Wirtschaft Österreichs, S. 13.

Verantwortung für die Rentabilität. … Es müßte sich wohl aus meinen Ausführungen ergeben, daß der genossenschaftliche Weg überhaupt besser ist als der kommunale oder staatliche. Denn der Genossenschaftliche nimmt immer zugleich auf die Spezialisierung Bedacht. In der Genossenschaft erfolgt der Zusammenschluß auch freiwillig. Die Mitglieder müssen das Grundkapital selbst beistellen, sie sind für die richtige Führung der Geschäfte verantwortlich und dem Rechnungsführer wird genau auf die Finger gesehen. … Das ist auch eine große Sache für unsere Demokratie. Die wirtschaftliche Demokratie ist die wahre Schule für die politische Demokratie. Arbeiterschaft und Bauernschaft haben vor allem durch ihre Genossenschaften wirtschaftlich denken gelernt."[24]

Am 13. Dezember 1950 eröffnete *Karl Renner* das konsumgenossenschaftliche Bildungsheim auf der Hohen Warte.[25] Am selben Tag fanden auch die Feierlichkeiten anlässlich seines 80. Geburtstags im Wiener Konzerthaus statt. Am 31. Dezember 1950 starb *Karl Renner,* die vielleicht wichtigste Persönlichkeit des österreichischen Genossenschaftswesens, an den Folgen eines Herzinfarkts.

5. Andreas Vukovich sen. (1871 – 1957)

Andreas Vukovich wurde am 25. November 1871 in der burgenländischen Gemeinde Baumgarten als Sohn eines Zimmermanns geboren. Nach seinem Schulabschluss machte er eine Ausbildung zum Metallarbeiter und übersiedelte nach Mödling. Bereits in den 1890er

[24] Vgl. *Renner, Karl* (1946): An der Wende Zweier Zeiten, Lebenserinnerungen, S.13.

[25] Vgl. „Die Konsumgenossenschaft", 23.12.1950, S. 2.

Jahren betätigte er sich in unterschiedlichen Arbeiterorganisationen, dementsprechend war er einer der wichtigsten Proponenten, die 1896 für die Gründung des Arbeiterkonsumvereines in Mödling eintraten. Der neu gegründete Konsumverein geriet jedoch schon nach wenigen Jahren in große finanziellen Schwierigkeiten. Im Herbst 1901 wurde *Vukovich* zum Obmann dieser Genossenschaft gewählt und es gelang ihm, diese wieder auf eine solide Grundlage zu stellen.[26] Ab 1906 war *Andreas Vukovich* im Aufsichtsrat der Großeinkaufsgesellschaft österreichischer Consumvereine (GöC) vertreten.[27]

Als 1907 die Lage der Konsumgenossenschaft Gloggnitz wirtschaftlich bedrohlich war, wurde *Vukovich* für diese Sanierungsaufgabe nach Gloggnitz geholt, wo er auch diese schwierige Aufgabe meistern konnte. In Gloggnitz lernte er *Dr. Karl Renner* kennen und konnte ihn für die Mitarbeit in der Konsumgenossenschaftsbewegung der Arbeiter gewinnen. Er gehörte auch jahrelang dem Gemeinderat von Gloggnitz an und gründete gemeinsam mit *Dr. Karl Renner* die Baugenossenschaft in Gloggnitz, die erste Baugenossenschaft Österreichs, die Arbeiterwohnungen errichtete.[28] Als 1912/13 der große „Erste Niederösterreichische Arbeiter-Consumverein" in Schieflage geriet, war es wieder *Vukovich*, dem es gelang die Probleme zu lösen. Mit dem Beginn des Ersten Weltkriegs wurde eine Zusammenarbeit der vier Wiener Arbeiter-Konsumvereine notwendig, um die Versorgung der Bevölkerung zu verbessern. Als Verantwortlicher des größten Arbeiterkonsumvereins in Wien organisierte *Andreas Vukovich* die Vereinigung zur Konsumgenossenschaft Wien (KGW) 1920.

Während der Durchführung der Fusion zur KGW wurde auch die „Gesum", eine Konsumgenossenschaft, die von den Angestellten und Arbeitern der Gemeinde Wien gegründet worden war, übernommen. Nachdem es *Andreas Vukovich* Anfang der 1930er Jahre gelungen war, die fünf Wiener „Lebensmittelmagazine der Eisenbahner" in die KGW zu integrieren, wurde er zum Ehrenpräsidenten der GöC gewählt. Im Februar 1934, bei der Machtergreifung der Austrofaschisten, spielte *Vukovich* eine entscheidende Rolle für die Sicherung des Fortbestandes der österreichischen Konsumgenossenschaften.[29] Im Jahr 1941, als die Genossenschaftsbewegung durch die Nationalsozialisten aufgelöst wurde, schied *Andreas Vukovich* aus seiner aktiven Tätigkeit aus. Seinen Ruhestand verbrachte er in seiner Wahlheimat Gloggnitz.[30] Am

[26] Vgl. Der freie Genossenschafter, 15.11.1931, S. 6.
[27] Vgl. *Korp, Andreas* (1955): Stein auf Stein, S. 44 ff.
[28] Vgl. Der freie Genossenschafter, 15.11.1931, S. 6.
[29] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 1.12.1951, S. 3.
[30] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 21.12.1957, S. 417.

15. Dezember 1957 verstarb *Andreas Vukovich*. Sein Sohn *Dr. Andreas Vukovich* war zu diesem Zeitpunkt bereits einer der wichtigsten Verantwortlichen der österreichischen Konsumgenossenschaftsbewegung.

6. Emmy Freundlich (1878 – 1948)

Emmy Freundlich wurde als *Emma Kögler* am 25. Juni 1878 in Aussig an der Elbe, dem heutigen Ústí nad Labem, als Tochter von *Adolf Kögler*, dem Bürgermeister von Aussig, geboren. Sie heiratete 1900 im schottischen Gretna Green den sozialdemokratischen Journalisten *Leo Freundlich* (1875-1954). Ihre beiden Töchter *Hertha* (1901-1979) und *Gertrud* (1902-1985) kamen in der nordmährischen Stadt Schönberg zur Welt.[31] Bereits im Winter 1900/01 versammelte sie erstmals Frauen und Mädchen um sich, um diese mit den Grundprinzipien des Sozialismus vertraut zu machen. Dies war der Beginn ihrer Arbeit für die Weiterbildung und Emanzipation der Frauen. Ab April 1900 veröffentlichte sie in der „Volkswacht" ihre ersten Artikel, in welchen sie sich für die Rechte der Arbeiter und insbesondere für die Frauen einsetzte.[32] Ab 1903 beteiligte sie sich an den Veranstaltungen des neu gegründeten Arbeiterheims in Schönberg. Im Organ der österreichischen Sozialdemokratie „Kampf" publizierte sie ab 1907 vor allem zu Frauen- und Familienfragen. Nach der Wahlniederlage der deutschsprachigen Sozialdemokratie 1911, bei der *Leo Freundlich* sein Mandat verlor, zog das Paar nach Wien. Kurz darauf ließen sie sich scheiden. *Emmy Freundlich* fand in Wien als Sozialdemokratin, die sich für die Rechte der Arbeiterfrauen einsetzte, ein großes Betäti-

[31] Vgl. *Strommer* (2008): Emmy Freundlich, Ein bewegtes Leben für die Genossenschaft, S. 18.

[32] Ebenda S. 21.

gungsfeld. Ihr Engagement ist umso bemerkenswerter, als sie Alleinerzieherin von zwei Kindern war.[33]

Durch ihren Einsatz als sozialdemokratische Aktivistin knüpfte sie in Wien schnell wichtige Kontakte. Der von *Anton Afritsch* 1908 gegründete Arbeiterverein „Kinderfreunde", dem Floridsdorf – *Emmy Freundlichs* erster Wohnort – als erste Wiener Bezirksorganisation beitrat, war ihr erstes Betätigungsfeld in Wien. Bis 1923 war sie Sekretärin des Reichsverbandes der Kinderfreunde. Ihr Engagement für die Rechte der Arbeiterinnen machte bald *Dr. Karl Renner* auf sie aufmerksam. Auf dem Verbandstag des Zentralverbandes österreichischer Konsumvereine wurde im Jahr 1912 auf Betreiben von *Emmy Freundlich* ein „Frauenreichskomitee" geschaffen. Bald darauf wurde begonnen, bei allen größeren Konsumgenossenschaften Frauenkomitees einzurichten. Deren Aufgabe war es, den Frauen die Bedeutung von Konsumgenossenschaften näher zu bringen und sie für die Mitarbeit zu gewinnen. Im Jahr 1913 fand in Wien die erste genossenschaftliche Frauenkonferenz statt.[34] 1913 gestaltete sie das – seit 1909 bestehende – konsumgenossenschaftliche Familienblatt „Der Pionier" in die Hausfrauenzeitung „Für unsere Hausmütter" um; die Zeitung erreichte 1914 eine Auflage von 120.000 Stück.[35] Im Zuge der Integration der Konsumgenossenschaften in die Kriegswirtschaft wurde *Emmy Freundlich* gemeinsam mit *Dr. Karl Renner* in die Direktion des Kriegswirtschaftlichen Ernährungsamtes berufen. Mit der Position einer Direktorin im Bundesministerium für Volksernährung hatte *Emmy Freundlich* zu dieser Zeit die höchste weiblich besetzte Stellung im österreichischen Staatswesen inne.

Im Jahr 1918 wurde sie Mitglied des Wiener Gemeinderates, in dem sie bis 1923 arbeitete, vom 4. März 1919 bis 9. November 1920 war sie Mitglied der Konstituierenden Nationalversammlung und vom 10. November 1920 bis 17. Februar 1934 Abgeordnete zum Nationalrat.[36] 1921 wurde *Emmy Freundlich* Präsidentin der „International Cooperative Women's Guild" (ICWG). Der Leitspruch der ICGW war damals:[37]

"To unite co-operative women of all lands; to develop the spirit and further the practice of co-operation; to raise the status of women

[33] Ebenda S. 34.

[34] Vgl. *Kopacs, H.* (2006): Frauen und die Konsumgenossenschaft, in: *Brazda/Rom* (Hrsg.): 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, S. 421.

[35] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 1.7.1978, S. 11.

[36] Vgl. https://www.parlament.gv.at/WWER/PAD_00392/index.shtml, abgerufen am 11.10.2017.

[37] Vgl. *Law, Cheryl* (2000): Woman, A Modern Political Dictionary, S. 168.

through the achievement of economic and political equality, and to improve the standard of family life; to promote the education of women co-operators, and to make them fit for practical tasks side by side with men; to work for international peace through security and friendly relations between all countries."

Von 1927 bis 1934 war sie in der Redaktion des „Freien Genossenschafters" an führender Stelle tätig. Neben ihrer Tätigkeit im österreichischen Parlament arbeitete *Emmy Freundlich* ab 1929 im Komitee der Wirtschaftssektion des Völkerbundes mit, wo sie damals die einzige weibliche Delegierte war. Nach ihrer sechswöchigen Inhaftierung im Jahr 1934 war ihr Leben in Österreich eingeschränkt, sie arbeitete jedoch weiter als Präsidentin der ICWG. Ihr Verhältnis zu den Konsumgenossenschaften hatte sich nach ihrer Entlassung aus dem Gefängnis deutlich verschlechtert, eine Zusammenarbeit mit der neuen Führung der Konsumgenossenschaften kam für *Emmy Freundlich* aus ideologischen Gründen nicht in Frage. Am 22. September 1934 erschien folgender Artikel in der Brünner Arbeiterzeitung:

„In London hat ein internationaler Genossenschaftskongreß getagt. Auf dem Kongreß erschien auch eine österreichische Delegation unter der Führung des *Dr. Strobl*, den die österreichische Faschistenregierung den Genossenschaften als Regierungsvogt eingesetzt hat. Die Direktoren *Korp* und *Vukovich* haben sich nicht geschämt, in dieser Gesellschaft auf einem internationalen Kongress aufzutreten. *Emmy Freundlich*, die gleichfalls an diesem Kongress teilnahm, war nicht als österreichische Delegierte, sondern als Präsidentin der Internationalen genossenschaftlichen Frauenliga anwesend, gehörte also wenigstens nicht der *Strobl*-Delegation an."

1939 emigrierte *Emmy Freundlich* mit ihren Töchtern nach London. Sie gründete 1943 das "Austrian Committee for Relief and Reconstruction" mit und war dessen Vorsitzende. Nach Ende des Zweiten Weltkriegs wurde sie 1946 wieder zur Präsidentin der Internationalen Frauengilde gewählt.[38] 1947 übersiedelte sie nach New York City und wurde Beobachterin der ICWG beim Wirtschafts- und Sozialrat der UNO in New York. Am 17. März 1948 verstarb sie in New York an einem Krebsleiden.[39]

Emmy Freundlich war nicht nur eine zentrale Figur für die Frauenbewegung, sie war darüber hinaus auch eine Symbolgestalt für die Rolle der Frauen in der österreichischen Sozialdemokratie. Ihre un-

[38] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 1.7.1978, S. 11.
[39] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 1.5.1948, S. 2.

beugsame Gesinnung und ihre Schaffenskraft nötigen Bewunderung ab. Für die genossenschaftliche Frauenorganisation ist ihre Bedeutung nicht hoch genug einzuschätzen. In der von Männern dominierten Politik und Wirtschaft der Monarchie und Ersten Republik war sie ein emanzipatorisches Vorbild für viele Frauen. Durch ihre journalistische Tätigkeit war sie meinungsbildend für die Sozialdemokratie und die Gesellschaft im Allgemeinen.

7. Dr. Andreas Vukovich jun. (1895 – 1975)

Andreas Vukovich wurde am 9. Dezember 1895 in Mödling bei Wien geboren. Wie sein Vater *Andreas Vukovich* sen. war auch er eine das österreichische Genossenschaftswesen prägende Persönlichkeit. Im Jahre 1909 begann er seine Karriere als Praktikant der Großeinkaufsgesellschaft österreichischer Consumvereine (GöC). Bereits zwei Jahre nach Beendigung seiner Lehre wurde er zum Abteilungsleiter befördert, da seine Vorgesetzten zum Kriegsdienst eingezogen wurden. Nach seinem Militärdienst und dem Ablegen einer externen Matura, kam er in leitender Stelle zurück in die GöC. Er wurde vor die schwierige Aufgabe gestellt, das Vermögen der GöC, das durch den Zerfall der österreichisch-ungarischen Monarchie nun Genossenschaften in den verschiedenen Nachfolgestaaten gehörte, auf die Nachfolgeunternehmen zu übertragen. Aus diesem Grund übersiedelte er Ende 1921 nach Prag, wo es ihm gelang, in zweijähriger intensiver Arbeit diese Herausforderung zu meistern. Neben seiner beruflichen Tätigkeit studierte er Philosophie an der deutschen Universität in Prag. Sein Studium schloss er 1926 in Wien mit der Erreichung des Doktorgrades ab.[40]

[40] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 17.12.1955, S. 1.

Durch Vermittlung von *Dr. Karl Renner* ging *Andreas Vukovich* 1927 nach England, wo er sowohl bei der englischen Großeinkaufsgesellschaft in Manchester als auch beim Internationalen Genossenschaftsbund (IGB) in London arbeitete. Den Internationalen Genossenschaftskongress 1927 in Stockholm gestaltete er im Rahmen seiner Tätigkeiten maßgeblich mit. Im selben Jahr trat *Andreas Vukovich* in den Konsumverband ein. Es wurde ihm zunächst das Personalreferat sowie die Werbe- und Bildungsarbeit übertragen, bald kam noch die Leitung der konsumgenossenschaftlichen Presse dazu. Wenig später wurde er zum Vorstandsmitglied und stellvertretenden Sekretär des Konsumverbandes gewählt. 1934 wurde *Andreas Vukovich* an die Spitze des Konsumverbandes berufen. Seine diplomatischen Fähigkeiten und seine Umsicht trugen dazu bei, dass die Konsumgenossenschaftsbewegung die ernste Bedrohung ihres Fortbestandes überwinden konnte. Während der Zeit des nationalsozialistischen Regimes war *Andreas Vukovich* ständig und mit Erfolg bemüht, den organisatorischen und personellen Zusammenhalt der Konsumgenossenschaften zu sichern und bewährte Genossenschafter in ihren Funktionen zu erhalten.[41]

Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte *Andreas Vukovich* entscheidenden Anteil an der Wiedererrichtung des „Zentralverbandes der österreichischen Konsumgenossenschaften“ als „Konsumverband, Revisionsverband der österreichischen Konsumgenossenschaften“ und der Gründung der „Allgemeinen österreichischen Konsumgenossenschaft (AöKG)“. Die zahlreichen Hilfsaktionen der österreichischen Konsumgenossenschaften, wie z.B. die Hochwasserhilfe für Belgien und Holland im Jahre 1953, die Ungarnhilfe im Jahre 1956 und die internationale Hilfsaktion „Ohne Grenzen“ zugunsten unterentwickelter Länder im Jahre 1960 gingen auf seine Initiative zurück und wurden von ihm tatkräftig gefördert. Der „genossenschaftliche Universalist“ *Andreas Vukovich* nahm die genossenschaftswissenschaftlichen Betrachtungen genauso wichtig wie seine gute Verbindung zur genossenschaftlichen Praxis.[42] Neben seiner Tätigkeit als Direktor des Konsumverbandes war *Andreas Vukovich* noch in anderen verantwortungsvollen Funktionen aktiv. Er war u.a. Mitglied des Verbandsausschusses und von verschiedenen Kommissionen, Vorsitzender der Bildungs- und Propagandakommission, Obmannstellvertreter des Vorstandes der Zentralkasse, Mitglied des Exekutivkomitees der Zentralkasse und Mitglied bei der Erweiterten Direktionssitzung der GöC. Außerdem war er Vorsteher des Bundesgremiums der Konsumgenossenschaften, Mitglied des Vorstandes der Bundessektion Handel,

[41] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 11.12.1965, S. 1.
[42] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 13.9.1975, S. 3.

Vizepräsident der Arbeitsgemeinschaft der österreichischen Gemeinwirtschaft, Vorstandsmitglied der Österreichischen Forschungs- und Informationsstelle für Gemeinwirtschaft (ÖFIG), Mitglied des Kuratoriums des Genossenschaftsinstitutes an der Universität Wien, Mitglied des Zentralausschusses der genossenschaftlichen Revisionsverbände Österreichs, Vorsitzender des Aufsichtsrates der BAWAG, Mitglied des Aufsichtsrates der Steyrermühl Papierfabrik AG, Mitglied des Zentralvorstandes des IGB und Vertreter des IGB in der Internationalen Atomenergiebehörde.[43] Am 18. August 1975 verstarb *Andreas Vukovich* kurz vor der Erreichung seines 80. Lebensjahres nach einem arbeitsreichen, ausgefüllten Leben.[44]

8. Andreas Korp (1897 – 1983)

Andreas Korp wurde am 15. Mai 1897 in Graz geboren und absolvierte vor dem Ersten Weltkrieg die Mittelschule. Nach dem Krieg schloss er den Abiturientenkurs der Handelsakademie ab und studierte Staatswissenschaften bis zum Absolutorium. Für seinen Fronteinsatz während des Ersten Weltkrieges wurde ihm das „Signumlauris mit Schwert" sowie die „Silberne Tapferkeitsmedaille 2. Klasse" verliehen.[45] 1919 trat er als kaufmännischer Angestellter in den Verband der steirischen Konsumgenossenschaften ein und arbeitete im Sekretariat des Kreisverbandes der Konsumvereine für Steiermark und Kärnten. Im Jahr 1921 wurde er zum Bildungssekretär und kurz darauf 1923 zum Kreissekretär ernannt. 1926 wurde *Andreas Korp*

[43] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 11.12.1965, S. 2.
[44] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 13.9.1975, S. 3.
[45] Vgl. *Knotzer, Emil* (2006): Die österreichische Konsumgenossenschaftsbewegung in der 2. Republik von 1945 bis 1978, in: *Brazda, Johann / Rom, Siegfried* (Hrsg.): 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, S. 286ff.

in die Geschäftsführung der Steirischen Konsumgenossenschaft in Graz berufen und zum Obmann des Kreisverbandes Steiermark und Kärnten gewählt. Am 1. Juli 1933 begann er seine Tätigkeit in der Direktion der GöC, seine wichtigsten Aufgabengebiete waren die genossenschaftlichen Kaufhäuser und die zentrale Eigenproduktion. Im Ständestaat und während der NS-Herrschaft trug *Andreas Korp* dazu bei, die GöC und andere konsumgenossenschaftliche Einrichtungen möglichst lange selbstständig zu erhalten und den Einfluss der Nationalsozialisten zu beschränken.

Nach der Befreiung Österreichs war *Andreas Korp* Mitglied des „Vorbereitenden leitenden Komitees" der Konsumgenossenschaften. Am ersten Verbandstag der Konsumgenossenschaften in Bad Ischl am 29./30.5.1946 wurde Andreas Korp zum Obmann der neu gegründeten „Allgemeinen österreichischen Konsumgenossenschaft" (AöKG) sowie zum Obmannstellvertreter des Konsumverbandes gewählt. Nach dem Ausscheiden *Dr. Ludwig Strobls* aus der GöC-Direktion wurde *Andreas Korp* am 27.10.1949 vom Vorstand der AöKG zum Generaldirektor der GöC bestellt.[46] Die Bedeutung der Konsumgenossenschaften für die Bewältigung des allgemeinen Mangels von Gütern nach dem Zweiten Weltkrieg war auch aus politischer Sicht von großer Bedeutung.

Bereits am 24. April 1945 wurde *Andreas Korp* von *Dr. Karl Renner* in die neugebildete Provisorische Staatsregierung als Staatssekretär für Volksernährung berufen.[47] Am 23. Jänner 1952 trat er auf Vorschlag des Vizekanzlers *Dr. Adolf Schärf* als Staatssekretär für Preis- und Wirtschaftsfragen in das Innenministerium ein. Diese Funktion übte er bis zum 2. April 1953 aus.[48] Als Staatssekretär schaffte er 1952 die zur Rationierung von Lebensmitteln verwendeten Lebensmittelkarten ab.[49] Schließlich wurde *Andreas Korp* am Verbandstag des Jahres 1959 neben seiner Funktion als Generaldirektor der GöC auch zum Obmann des Konsumverbandes gewählt. *Andreas Korp* wurde zur bestimmenden Persönlichkeit der österreichischen Konsumgenossenschaftsbewegung. Sein Ansatz zur Führung der Konsumgenossenschaften orientierte sich an den traditionellen Werten von *Dr. Karl Renner*: Selbstständigkeit der einzelnen Genossenschaften, zentraler Einkauf (GöC), starke Eigenproduktion und ein eigenes Bankinstitut (Arbeiterbank BAWAG).

[46] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 15.11.1949, S. 1f.
[47] Vgl. https://www.parlament.gv.at/WWER/PAD_64305/index.shtml.
[48] Vgl. https://www.parlament.gv.at/WWER/PAD_64305/index.shtml.
[49] Vgl. Konsum Österreich, Nov./Dez. 1983, S. 1.

Otto Sagmeister profilierte sich als *Andreas Korps* Gegenspieler während seiner äußerst aktiven Zeit bei den österreichischen Konsumgenossenschaften. In diesen beiden Personen spiegelt sich der jahrzehntelange Wettstreit um die Führungsrolle innerhalb der österreichischen Konsumgenossenschaftsbewegung zwischen der GöC und der Konsumgenossenschaft Wien (KGW) wider. Am 1. Juli 1963 schied *Andreas Korp* als GöC-Generaldirektor aus, und 1971 legte er auch seine Funktionen als Obmann der Zentralkasse und des Konsumverbandes zurück. *Fred Haberl* folgte ihm 1971 als Obmann der Zentralkasse und des Konsumverbandes nach. *Andreas Korp* verstarb am 9. Oktober 1983 im 87. Lebensjahr.

9. Dr. Ludwig Strobl (1900 – 1974)

Ludwig Strobl wurde am 22. Jänner 1900 als Sohn einer alteingesessenen Bauern- und Kaufmannsfamilie in Siebenhirten (Weinviertel, Nö) geboren. Er absolvierte von 1911 bis 1918 als Zögling des erzbischöflichen Knabenseminars das Gymnasium in Hollabrunn. Bereits vor Schulabschluss wurde er zur k. u. k. Armee einberufen, noch während seiner Militärzeit legte er in Hollabrunn die Matura mit Auszeichnung ab.[50] Ab Herbst 1919 studierte *Ludwig Strobl* Landwirtschaft an der Hochschule für Bodenkultur in Wien, wo er der Studentenverbindung Franco-Bavaria beitrat, bei welcher auch *Engelbert Dollfuß* Mitglied war. Sein Studium schloss er 1923 als Dipl.-Ing. ab. 1929 promovierte er mit einer betriebswirtschaftlichen und agrarpolitischen Analyse zur Notlage der österreichischen Gebirgsbauern.[51]

[50] Vgl. *Werner, Wolfgang* (2006): Dipl.-Ing. Dr. Ludwig Strobl, ein Agrarier führt den Konsum, in: *Brazda, Johann/Rom, Siegfried* (Hrsg.): 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, S. 474.

[51] Vgl. https://www.oecv.at/Biolex/Detail/11600098.

Ludwig Strobl war zehn Jahre in der Niederösterreichischen Landwirtschaftskammer tätig und gründete während dieser Zeit die landwirtschaftliche Buchungsgesellschaft. In zahlreichen Kursen vermittelte er den Bauern die Kenntnisse der landwirtschaftlichen Buchführung. 1929 wurde er zusätzlich mit der Kontrolle und Verwaltung des Deutsch-Österreichischen Wirtschaftsverbandes für den Viehverkehr betraut. Aufgrund seiner Arbeiten und Erfahrungen in dieser Organisation schuf er ein Jahr später die Grundlagen des 1931 beschlossenen Viehverkehrsgesetzes.[52]

Im Rahmen des Verbotes der Sozialdemokratie und der Gewerkschaften im Februar 1934 wurde *Strobl* auf Ersuchen von *Dollfuß* zum Vorsitzenden der Verwaltungsausschüsse der Großeinkaufgenossenschaft österreichischer Consumvereine (GöC) sowie der Konsumgenossenschaft Wien und Umgebung (KGW) bestellt. In einem Brief, den *Dr. Karl Renner* während seiner Haftzeit aus dem Gefängnis an *Dr. Ludwig Strobl* schrieb, drückte dieser seine Hoffnungen und guten Wünsche aus:[53]

„PRÄSIDENT DR. KARL RENNER STAATSKANZLER A. D.
WIEN II, PRATERSTRASSE 8
Wr. Strafgefangenenhaus, Landesgericht I — E.121

WIEN, den 7. April 1934

Verehrter Herr Dr. Strobl!

Ich lese heute Ihren Aufsatz in der Kleinen Zeitung und kann nicht anders, als meine Genugtuung darüber aussprechen, daß die Genossenschaftsbewegung Anerkennung findet und erhalten bleibt. Ein Vierteljahrhundert eigener Sorge und Arbeit hängt daran. Als ich eintrat, besaß die Großeinkaufsgesellschaft nichts als eine Mietwohnung in einem Stockwerk eines Privathauses in der Kolingasse und keine Eigenproduktionsstätte, die Bewegung selbst steckte in einem Chaos. Wenn das, was in diesen langen Jahren geschaffen worden ist, zerstört worden wäre, hätte es mich ungeheuer, unsagbar geschmerzt.

Aus Ihrer Kundgebung spricht echter genossenschaftlicher Geist; mit allen Vorbehalten, die erfahrenes Unrecht machen muß, und trotz denselben sage ich Ihnen aufrichtigen Dank. Die Konsumgenossenschaften sind ein eigenartiger Zweig des Genossenschaftswesens und haben Besonderheiten, die erkannt und beherrscht werden müssen. Ich hoffe, daß Sie sich einleben werden.

Mit vorzüglicher Hochachtung
Renner“

[52] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 23.1.1960, S. 28.
[53] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 31.8.1974, S. 4.

Im Jänner 1936 konnte aufgrund des Einsatzes von *Ludwig Strobl* und den Bemühungen der Mitglieder die Selbstverwaltung der Konsumgenossenschaften wieder hergestellt werden. In Anerkennung seiner Verdienste wurde er von den Vertrauensmännern der Genossenschaftsbewegung in den Verbandsvorstand gewählt und als geschäftsführender Präsident in die Leitung der „GöC" berufen.[54] Von 17. Oktober 1935 bis 14. Mai 1936 war *Strobl* unter Bundeskanzler *Kurt Schuschnigg* Bundesminister für Land- und Forstwirtschaft. Nach Ende seines Amtes als Minister kehrte er wieder in die GöC zurück. Ab 1937 nahm er einen Lehrauftrag für Genossenschaftswesen an der Hochschule für Welthandel (der heutigen Wirtschaftsuniversität Wien) wahr. Von 1937 bis 1969 war *Ludwig Strobl* als Funktionär im Internationalen Genossenschaftsbund (IGB) tätig, davon zwischen 1950 bis 1969 als Vorstandsmitglied des Landwirtschaftsausschusses des IGB.[55] Nach dem Anschluss war *Strobl* im April 1938 zwei Tage in Polizeihaft, verlor seine Ämter, blieb aber vorerst offiziell bis Februar 1939 noch bei der GöC beschäftigt. Im Juli 1939 wurde er zur Deutschen Wehrmacht eingezogen, aber bereits Ende Oktober freigestellt, um in die Geschäftsführung der Münchener Handelsgesellschaft für Lebensmittel und Haushaltsbedarf GmbH einzutreten. Am 1. September 1940 wechselte er in die Leitung der Deutschen Großeinkaufsgesellschaft nach Hamburg (GEG). Ab 1940 war er zusätzlich Geschäftsführer der „Gemeinschaftswerk-Industriebetriebe GmbH", die zur Deutschen Arbeitsfront (DAF) gehörte, obwohl er nicht NSDAP-Mitglied war. Mit 28. Februar 1945 wurde er als Geschäftsführer der „Gemeinschaftswerk-Industriebetriebe" entlassen. *Heinrich Himmler* erließ gleichzeitig einen Haftbefehl gegen ihn, weil er Kontakt u.a. zu *Carl Goerdeler,* einem führenden deutschen Widerstandskämpfer, hatte. Durch Flucht nach Österreich konnte er sich der Haft entziehen. Bis zum Kriegsende hielt er sich auf seinem 1936 erworbenen Gut in Türnitz versteckt.[56]

Unmittelbar nach Ende des Zweiten Weltkriegs nahm *Ludwig Strobl* auf dringendes Ersuchen des leitenden Komitees des „Konsumverbandes" neuerdings die Berufung in die Direktion der „GöC" an, wo er bis 31. Oktober 1949 führend am Wiederaufbau der österreichischen Konsumgenossenschaftsbewegung mitwirkte. Am 1. November 1949 übernahm *Ludwig Strobl* als Generaldirektor die Leitung des Verbandes ländlicher Genossenschaften in Niederösterreich. Die

[54] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 31.8.1974, S. 4.

[55] Vgl. *Werner, Wolfgang* (2006): Dipl.-Ing. Dr. Ludwig Strobl, ein Agrarier führt den Konsum, in: *Brazda, Johann/Rom, Siegfried (Hrsg)*: 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, S. 476.

[56] Vgl. https://www.oecv.at/Biolex/Detail/11600098.

österreichischen Konsumgenossenschaften sahen in *Ludwig Strobl* einen aufrechten Genossenschafter und zukünftigen Kooperationspartner. Die freundschaftliche Bindung zu den Konsumgenossenschaften blieb auch nach seinem Wechsel zu den landwirtschaftlichen Genossenschaften erhalten.

In seiner Zeit als Generaldirektor baute er das ländliche Genossenschaftswesen Österreichs durch Errichtung von Getreidesilos, Lagerhäusern sowie verschiedene Serviceeinrichtungen auf. Daneben war er von 1967 bis 1974 Obmann der Warenzentrale österreichischer Verbände landwirtschaftlicher Genossenschaften sowie Mitglied zahlreicher Aufsichtsräte wie z.B. der Tullner Zuckerfabrik AG, der Österreichischen Stickstoffwerke AG und der Raiffeisen-Zentralkasse Niederösterreich. 1967 bis 1970 war er Vorsitzender des Aufsichtsrates der Genossenschaftlichen Zentralbank AG (heute Raiffeisen Bank International AG) und von 1962 bis 1967 Vizepräsident der Nationalbank. *Ludwig Strobl* starb nach einem Herzanfall am 9. Juli 1974 in seinem Haus in Türnitz auf dem Weg ins Krankenhaus. Ähnlich wie *Dr. Karl Renner* war auch er ein Verbindungsglied zwischen den unterschiedlichen Genossenschaftssparten und politischen Lagern.

10. Otto Sagmeister (1906 – 1985)

Otto Sagmeister wurde am 10. Jänner 1906 als zwölftes Kind einer Eisenbahnerfamilie in Gloggnitz geboren. Er übersiedelte bereits in seinem 2. Lebensjahr mit seiner Familie nach Wiener Neustadt. Nach seiner Reifeprüfung an der Handelsakademie in Wien trat er in die Konsumgenossenschaftsbewegung als Buchhalter der Konsumgenossenschaft Steyr ein. 1936 wurde er in die Konsumgenossenschaft

Waldviertel berufen. Im Jahr 1939 wurde *Otto Sagmeister* Geschäftsführer der Konsumgenossenschaft Wienerwald in Leobersdorf, diese Funktion übte er bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges aus, wodurch ihm eine Unabkömmlichkeitsstellung in der Kriegswirtschaft zuerkannt wurde.[57]

Nach Kriegsende war *Sagmeister* ab dem 4. Juli 1945 zunächst Öffentlicher Verwalter der Firma Gebrüder Schicht AG und ab 3. Oktober 1946 Vorstandsvorsitzender und Generaldirektor der Unilever. Am 11. Jänner 1947, als in Österreich noch großer Mangel an Lebensmitteln herrschte, wurde *Otto Sagmeister* zum Bundesminister für Volksernährung berufen. In dieser Eigenschaft konnte er seine großen Fähigkeiten zum Wohle der österreichischen Bevölkerung einsetzen. Nachdem sich die Versorgungslage gebessert hatte, beantragte er die Auflassung des Ernährungsministeriums.[58] Nach Beendigung seiner Ministertätigkeit am 8. November 1949 folgte er der Einladung von *Dr. Andreas Vukovich*, in die Konsumgenossenschaftsbewegung zurückzukehren. *Vukovich* bot ihm neben einer Tätigkeit in der GöC bzw. im Konsumverband auch die Position des Ersten Direktors der Konsumgenossenschaft Wien (KGW) an, die er schließlich nach einer kurzen Übergangsphase im Konsumverband per 1. Jänner 1951 annahm.[59] Die Berufung *Otto Sagmeisters* in die KGW hatte vor allem betriebswirtschaftliche Gründe. Die Umsatzentwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften war insgesamt zufriedenstellend, die Konsumgenossenschaften Wien und Salzburg waren nach dem Zweiten Weltkrieg jedoch in ihrer Entwicklung zurückgefallen. Die KGW hatte, abgesehen von einigen Strukturproblemen mit einer zusätzlichen, fast übermächtigen Konkurrenz zu kämpfen. Von den sowjetischen Besatzern wurden insgesamt 114 USIA-Lebensmittelgeschäfte, in ehemals deutschem Eigentum stehend, in der sowjetischen Besatzungszone betrieben, die dem österreichischen Staat weder Zölle noch Steuern abführen mussten. Trotz dieser außergewöhnlichen Beeinträchtigung gelang es *Sagmeister*, den KGW-Umsatz überproportional zu steigern.[60]

Als Obmann der größten österreichischen Konsumgenossenschaft, der Konsumgenossenschaft Wien (KGW), wurde *Otto Sagmeister* am

[57] Vgl. *Knotzer, Emil* (2006): Die österreichische Konsumgenossenschaftsbewegung in der 2. Republik von 1945 bis 1978, in: *Brazda, Johann / Rom, Siegfried* (Hrsg.): 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, S. 291ff.

[58] https://www.parlament.gv.at/WWER/PAD_64302/.

[59] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 15.1.1966, S. 11.

[60] Vgl. *Knotzer, Emil* (2006): Die österreichische Konsumgenossenschaftsbewegung in der 2. Republik von 1945 bis 1978, in: *Brazda, Johann / Rom, Siegfried* (Hrsg.): 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, S. 293.

23. ordentlichen Verbandstag 1955 auch zum Obmann-Stellvertreter des Konsumverbandes gewählt. 1956 wurde er zusätzlich Obmann des Kreisverbandes „Ost" – der wichtigsten, umsatzstärksten der fünf Regionen der österreichischen Konsumgenossenschaften. Unter der Leitung von *Sagmeister* wurden in Wien die ersten Supermärkte eröffnet. Die Errichtung des ersten österreichischen Verbrauchermarktes in Vösendorf bei Wien, mit einer Verkaufsfläche von 10.000m² war seiner dynamischen Führung zuzuschreiben.[61]

Neben seiner prägenden Rolle bei den österreichischen Konsumgenossenschaften war *Otto Sagmeister* u.a. als Vizepräsident der BAWAG, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Steyrermühl Papier- und Verlagsgesellschaft, Obmann-Stellvertreter des Getreideausgleichsfonds, Mitglied der Kreditlenkungskommission, Generalrat der Nationalbank und als Mitglied des Einzelhandelsausschusses des IGB tätig.[62] Am 28. Februar 1972 beendete *Otto Sagmeister* seine operative Tätigkeit als Erster Direktor der KGW. Nachfolger wurde der von ihm favorisierte *Josef Peterschelka,* zunächst als Direktor der KGW und später auch als Obmann. Seine Funktion als KGW-Obmann legte *Otto Sagmeister* drei Jahre später am 30. Juni 1975 zurück.

Otto Sagmeister erhielt zahlreiche Auszeichnungen, darunter 1957 das Große Goldene Ehrenzeichen der Republik Österreich, 1972 die Große Silberne Ehrenmedaille am Bande der Kammer der gewerblichen Wirtschaft, 1973 die *Dr.-Karl-Renner*-Plakette und das Große Goldene Ehrenzeichen der Stadt Wien.[63] Am 23. Jänner 1985 verstarb *Otto Sagmeister* in seinem 80. Lebensjahr in Wien.

Literaturverzeichnis

Adler, Friedrich: Victor Adler, Briefwechsel mit August Bebel und Karl Kautsky, Wien 1954.

Brazda, Johann/Rom, Siegfried (Hrsg.): 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, Wien 2006.

Der freie Genossenschafter (Zeitschrift).

Deutscher Wirtschaftsverlag (Hrsg.): Das Handbuch der Persönlichkeiten in Wort und Schrift, Erster Band, Berlin 1931.

Die Konsumgenossenschaft (Zeitschrift).

Hannak, Jacques: Karl Renner und seine Zeit: Versuch einer Biographie, Wien 1965.

[61] Vgl. Konsum Österreich, März/April 1985, S. 2.
[62] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 15.1.1966, S. 11.
[63] Vgl. Die Konsumgenossenschaft, 31.1.1976, S. 10.

Jahresberichte der GöC.

Jahrbücher des Zentralverbandes österreichischer Konsumvereine.

Knotzer, Emil: Die österreichische Konsumgenossenschaftsbewegung in der 2. Republik von 1945 bis 1978 in: *Brazda, Johann/Rom, Siegfried* (Hrsg.): 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, Wien 2006.

Konsum Österreich (Zeitschrift).

Korp, Andreas: Arbeiterbank: Ein Beitrag zur Geschichte des österreichischen Bankwesens, Wien 1947.

Korp, Andreas: Stein auf Stein, 50 Jahre Großeinkaufsgesellschaft österreichischer Consumvereine, 1905 – 1955, Wien 1955.

Kopacs, Hedwig: (2006): Freuen und die Konsumgenossenschaft, in *Brazda, Johann/Rom, Siegfried* (Hrsg.): 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, Wien 2006.

Law, Cheryl: Woman, A Modern Political Dictionary, London 2000.

Nasko, Siegfried/Reichl, Johannes: Karl Renner: Zwischen Anschluß und Europa, Wien 2000.

Nasko, Siegfried: Karl Renner in: *Weissensteiner, Friedrich/Weinzierl, Erika*: Die österreichischen Bundeskanzler, Leben und Werk, Wien 1983.

Renner, Karl: An der Wende Zweier Zeiten, Lebenserinnerungen, Wien 1946.

Renner, Karl: Vom Wesen der Genossenschaft, in: *Renner, Karl* u. a.. Die Stellung des Genossenschaftswesens in der Wirtschaft Österreichs, Wien 1946.

Strommer, R.: Emmy Freundlich (25. Juni 1878 – 16. März 1948), Ein bewegtes Leben für die Genossenschaft, Wien, 2008.

Vukovitch, Andreas: 30 Jahre Zentralverband Österreichischer Konsumvereine, Wien 1932.

Vukowitsch, Andreas: Geschichte des konsumgenossenschaftlichen Großeinkaufs in Österreich, Wien 1931.

Werner, Wolfgang (2006): Dipl.-Ing. Dr. Ludwig Strobl, ein Agrarier führt den Konsum, in: *Brazda, Johann/Rom, Siegfried* (Hrsg.): 150 Jahre Konsumgenossenschaften in Österreich, Wien 2006.

www.oecv.at

www.parlament.gv.at

Co-operative polymaths historic co-operative leaders

Rita Rhodes

1. Introduction

It says much for a person's contribution to co-operative research that others wish to pay tribute to him on a special birthday. I take great pleasure in adding my congratulations and best wishes to *Robert Schediwy* as he approaches his 70th birthday and to thank him for the considerable contributions he has made to co-operative historical research, particularly his contributions to the two-volume study of *Consumer Co-operatives in a Changing World*[1] published in 1989.

In this and other research he has met past co-operative leaders and possibly admires some more than others. Might this lead us to ponder the merits of revisiting past co-operative leaders, to note their co-operative visions, the objectives they set themselves and how far they attained them. Above all what lessons they suggest to us today. In the hope that it might trigger a debate, my tribute to *Robert Schediwy* examines four past leaders I particularly admire. They are *Earl Grey* (1851-1917), Sir *Horace Plunkett* (1854-1932), *Albert Thomas* (1878-1932), and *Vaino Tanner* (1881-1966).

2. Co-operative polymaths

They were also polymaths inasmuch as their expertise and interests spanned a number of different areas but did so without reducing their immense co-operative contributions. An obvious early co-operative polymath was *Robert Owen* (1771-1858) whose work prompted co-operative communities, moral economics, reform of factories and employment, and the radicalisation of education.

Each of the four co-operative leaders I should like to consider had a number of interests but a common one was politics. At different times, *Earl Grey* sat in each chamber of the British Parliament. *Sir Horace Plunkett* became a Senator in Ireland's first home rule parliament. *Albert Thomas* sat in the French Chamber of Deputies and held

[1] Cf. *Brazda/Schediwy* (1989).

ministerial posts. *Vaino Tanner* held ministerial positions in Finnish governments and was prime minister when elected President of the International Co-operative Alliance in 1927.

Earl Grey's and Sir *Horace Plunkett's* dedication to co-operation may seem difficult to understand because both were imperialists. They were at the heart of the British Empire and were also aristocrats. Yet both sought to help the economically and socially dispossessed.

3. Early Grey (1851-1917)

Grey was born into a high-ranking political family of the Whig/Liberal persuasion. His grandfather, the first Earl, was prominent in the campaign for Britain's Reform Act of 1832 which commenced parliamentary reform and the slow extension of electoral suffrage. Later his son the third Earl became Secretary of State for War and the Colonies. He was succeeded by *Grey* as *Grey's* father had been a younger son and had not been eligible for the earldom. Nevertheless. he became an army general and later *Queen Victoria's* private secretary. On succession *Grey* sat in the House of Lords, the upper chamber of the British Parliament but before that had gained election to the lower house, the House of Commons.

Imperialism and co-operation are diametrically opposed and modern minds might find it difficult to understand how *Grey* could be enthusiastic about both. On the imperial side, he was a founder member of the Imperial Federation League and campaigned for the British Empire to become an imperial federation. He was also a close friend of *Cecil Rhodes* (1853-1902) and became a director of his British South Africa company liaising between *Rhodes* and the Secretary of State for the Colonies. With *Rhodes'* support *Grey* became Administrator of Southern Rhodesia (Zimbabwe) between 1896 and 1899 and later a trustee of the *Rhodes* Scholarship Fund. In the House of Lords, *Grey* praised *Rhodes* and the British South Africa Company for gaining control of large parts of southern Africa at the expense of the company rather than at that of the British taxpayer as in other parts of Africa.

The *Co-operative News* published articles on the British Empire. In one *Grey* was criticised for supporting a tax on natives' huts but he replied that he thought it appropriate because it helped take civilisation to the natives.

Rhodes thought *Grey* to be a man of unquestioned rectitude. Undoubtedly he had high moral standards. He was also earnest as could be seen in his attempt to warn *Joseph Chamberlain*, Colonial Secretary, of the British South Africa Company's plan to raid the Dutch Transvaal in an attempt to overthrow its leader, *Paul Kruger* and extend British influence. The infamous *Jameson Raid* of 1895 failed and caused great upset in southern Africa and the British Parliament. There *Joseph Chamberlain* denied prior knowledge of the raid or of receiving Grey's warning.

Colonial officials recognised that *Grey's* earnestness and simplicity made it possible to use him. One who disliked and distrusted *Rhodes* yet accepted that he had to work with him said: "For goodness sake … do not let Grey ….. ever know what I think ….. Grey, excellent, simple minded fellow, would not be one-tenth the use he undoubtedly is, …. if he did not take Rhodes on his own valuation."[2]

Grey's simplicity may also have been apparent to British settlers in Southern Rhodesia where he rode an all-red bicycle with a coronet and municipal coat of arms on its rear mudguard. He encouraged settlers to do work that they might have left to native servants and also urged them to plant trees to commemorate the Festival of Empire. Apparently his gum tree was the only one planted.

In Britain*, Grey's* earnestness led him to support a variety of good causes. These included temperance, electoral reform, university extension, and garden cities. His work with co-operatives was pragmatic. Producer co-operatives were his main enthusiasm but he recognised that other kinds of co-operatives played major roles in the economic and social development. He therefore assisted British consumer societies because they helped raise the standard of living of the industrial working classes. In Rhodesia, he did much to encourage the growth of agricultural co-operatives because they assisted land settlement by improving farm viability and thus encouraging white settlers. In Canada, he played a central role in proposing legislation to encourage retail societies and credit unions to help raise manual workers' living standards.

This episode best shows *Grey* to have been a resolute co-operative leader. Soon after taking up his post as Governor General, he made contact with Canadian co-operators and was particularly impressed with *Alphonse Desjardin* (1854-1920), leader of *La Caisse Populaire*

[2] Cf. *Pakenham* (1998), pp. 22-23.

de Levis, which was formed in 1900. *Grey* became a member and remained one after returning to Britain in 1911.

As Governor General *Grey* represented the British sovereign and as such could not exceed royal prerogatives. Under the British constitution, the sovereign had the right to be consulted, to warn and to advise British governments. Legislation gained royal approval but the sovereign played no part in its passage through parliament. Yet *Grey* became actively involved in drafting and proposing *Bill No.2, An Act Respecting Industrial and Co-operative Societies*.[3]

With *Desjardin*, *A.R Lemiuex*, the Solicitor General and *W.L. Mackenzie King* (1874-195) *Grey* helped draft the bill. At that time, *Mackenzie King* was a Civil Servant but would later become Liberal leader and three times Canada's Prime Minister.

A parliamentary committee was set up to consider the proposed legislation. *Grey, Desjardin, Lemiuex,* and *Mackenzie King* all spoke in favour of it *Grey* emphasising that he spoke as President of the International Co-operative Alliance (ICA) and not as Governor General.[4] Sadly, the weight of private enterprise representation on the committee defeated the proposal but *Grey's* role points to his co-operative enthusiasm and a readiness to allow it to skirt constitutional convention.

While in Canada *Grey* frequently wrote to other prominent co-operators including Sir *Horace Plunkett*. A letter to him reveals *Grey's* unease about Canadian farmers. They were growing rich quickly and he feared that they were not farming the land but rather "mining it".[5] He sought 400 copies of *Plunkett's* recent book *Rural Life Problems in the United States* and hoped that *Plunkett* might agree to do a lecture tour of the Prairie Provinces. Sadly, *Plunkett* had to decline because of poor health; also concern over current unrest in Ireland.

We should now turn to consider him as a co-operative leader.

4. Sir Horace Plunkett (1854-1932)

Like *Grey*, he had numerable contacts with senior politicians and decision makers but he proved to be a different kind of co-operative

[3] Cf. *Plunkett Foundation Library* (1925), p. 5.
[4] Cf. *Rhodes* (2012), pp. 159-163.
[5] Ibid, p. 165.

leader. Rather he shaped co-operative development through the institutions he built and his extensive writings.

He was born into the aristocratic Anglo-Irish Dunsany family. As a younger son, *Plunkett* was of lower status than *Grey* but was nevertheless wealthy. When his mother and a brother died from tuberculosis, his risk was such he was advised to move to a warmer and drier climate. He bought a ranch in Wyoming, USA, and spent there a good part of the next ten years. By the time he fully returned to Ireland, his agricultural ideas had been sharpened and he sought government action to implement some.

Like *Grey*, *Plunkett* was pragmatic. Experience shaped his actions. After studying at Oxford, he was first attracted to consumer co-operation. In 1878 after becoming his father's agent and estate manager, he set up the Dunsany Co-operative Society for his family's tenants. He recognised that landowning families could travel to Dublin and other centres to buy from quality retailers but tenant farmers and their workers could not. Instead, they lived in poor rural areas with poor transport and few reliable shops. Plunkett believed in these conditions there was a role for retail societies owned and controlled by poorer local residents. The failure of most of these led *Plunkett* to conclude that the greater need was for farm incomes to rise but for that to happen there needed to be agricultural reform and changes in land tenure. Within these, he envisaged a large role for agricultural co-operatives. Besides mounting political campaigns, he worked to establish co-operative dairies but soon recognised though that these needed organisational help. He set up several bodies significant among which was the Irish Agricultural Organisation Society which became the model for similar agricultural co-operative development bodies in England, Wales, and Scotland.

In addition to political campaigning and the formation of support organisations *Plunkett* also recognised that co-operative development required information. Consequently, he opened the Co-operative Reference Library in Dublin in 1914. More importantly, he founded the Plunkett Foundation in 1919 to collect and distribute information on co-operatives. Had it not been for the troubles in Ireland this would have been set up in Dublin. Instead, it was based in London and the Co-operative Reference Library joined it there.

Although *Plunkett* remained closely identified with Irish agricultural co-operation he shortly afterwards moved to Weybridge in England. His Dublin house had been attacked and burnt by Irish nationalists. His new Foundation became a major vehicle for the development of co-operatives in the British Empire and later in colonies moving towards

independence. That empire had been the biggest in history, which gave the foundation a large market. Like *Grey*, *Plunkett* had taken the British Empire for granted. Unlike *Grey*, though, he did not seek to ensure its future.

Co-operative Development Departments or Co-operative sections in Agricultural Departments were set up in British colonial administrations. Their co-operative legislation invariably enhanced the position of the Co-operative Registrar compared that of his British counterpart. Additional to registering societies, ensuring their rules observed co-operative principles and monitoring their annual reports and accounts, colonial co-operative registrars needed to prepare potential co-operative members, who usually lived in less well-educated populations. They invariably needed training in business and co-operative techniques before forming their societies, which would later need stronger monitoring and evaluation than British co-operatives.

The Plunkett Foundation became a place where colonial co-operative registrars could meet formally or informally when in London either on business or on holiday. Formal gatherings were arranged to facilitate the exchanging of experiences. Colonial co-operative registrars could also use the Plunkett library and considerable archives. The Plunkett Foundation also advised British and colonial governments how co-operatives could help to develop civil society prior to independence and how to identify co-operative potential in different economic sectors after independence.

In 1925, the Plunkett Foundation organised a conference that was part of the Exhibition of the British Empire at Wembley. It attracted 168 participants including leaders of agricultural and consumer co-operatives, prime ministers, ministers, civil servants and academics from Britain, Ireland, Canada, Australia, New Zealand, South Africa, India and Malaya. Although living in England *Plunkett* joined the Irish delegation. The event owed much to his extensive links with co-operative leaders, politicians and decision makers.

Debates showed that agricultural co-operation had grown quickly since 1900. Four major topics were discussed and were based on research conducted in advance of the conference. They were: “State Policy in Respect of the Organisations of Agricultural Co-operation”, “The Co-operative Marketing of Agricultural Produce”, the “Co-operative Organisation of Rural Credit”, and the “Relationship between Co-operative Movements of Agricultural Producers and Urban Consumers”.

A sub-theme concerned the increasing number of colonial civil servants involved in co-operative development. There were fears that their backgrounds and earlier experiences might reduce the voluntary nature and self-management of new co-operatives. However, experience in India was showing that colonial civil servants could also become enthusiastic co-operators.[6]

The report of the conference was entitled *Agricultural Co-operation and its Application to the Industry and Business of the Farmer in the British Empire.* It prompted the Plunkett Foundation to enter publishing and a year later, it began the annual production of a yearbook on agricultural co-operation. Originally focusing on the British Empire, it later widened to include reports from beyond the empire.

Despite constant poor health, Sir *Horace Plunkett* was a major co-operative leader. The threat of tuberculosis took him to America and his experience of agriculture there undoubtedly shaped his ideas and writing. It also fostered significant personal contacts including friendship with *Theodore Roosevelt* (1858-1919), US president between 1901 and 1909. *Plunkett* suggested to him that he use the slogan "Better Farming, Better Business and Better Living", to spearhead his agricultural programmes. *Roosevelt* agreed and it became widely used and well known.

Fear of tuberculosis over-shadowed Sir *Horace's* entire life. Medical treatment in 1917 left him in constant pain yet his continuing spirit of adventure led him to learn to fly.

Grey and *Plunkett* strongly supported producer co-operation. At the 1891 Co-operative Union Congress, *Plunkett* spoke passionately against the Co-operative Wholesale Society entering the Irish dairy industry. He feared its competition would reduce the viability of local co-operative dairies and hinder their formation. Their means of teaching members self-management and business organisation would thus be reduced and this was a loss to co-operative development.[7]

Plunkett was then touching on what would become a major issue for co-operative leaders; how could the business needs of producer and consumer co-operatives be equitably married. Thirty-four years later, it was one of the main issues discussed at the Plunkett Foundation's Wembley conference in the paper *The Relationship between Co-operati-*

[6] Cf. *Agricultural Co-operation* (1925).
[7] Cf. *Rhodes* (2012), p. 67.

ves of Agricultural producers and Urban Consumers. Our next historic co-operative leader would also devote much of his time and energy to this question.

5. Albert Thomas (1878-1932)

Thomas was a French politician, socialist and historian. He was appointed the first director of the International Labour Organisation (ILO) when it was established under the League of Nations in 1919. Two years later, he set up its Co-operative Service to collect documentation and ensure a supply of information for the ILO on the development and progress of all kinds of co-operatives. *Gorges Fauquet* (1883-1953) became its head and he was also a prominent French co-operator. After their appointments to the ILO, *Fauquet* and *Thomas* remained active within the International Co-operative Alliance.

The ILO was a governmental organisation but the ICA as an international non-governmental organisation could not be represented. *Thomas*, therefore, persuaded the ILO and other League of Nations bodies to encourage governments to include national co-operative leaders in their delegations when issues such as trade and co-operatives were discussed. His aim was to increase knowledge of co-operatives, trades unions and other working class organisations within the League of Nations system.[8]

Remaining active in the International Co-operative Alliance *Thomas* retained his role as a co-operative leader. He spoke on many issues and presented papers on inter-co-operative relations at ICA Congresses. One was entitled *The Policy of International Co-operation* and was delivered to the Basle Congress in 1921. In it, he expressed fears of trade wars arising from free trade. Only three years after the end of the First World War, war was still an emotive issue. In urging co-operatives to avoid all forms of war, *Thomas* spoke to a receptive audience. He argued that trade wars impeded the basic co-operative belief of association between members and different kinds of co-operative.[9]

At the Alliance's congress in Ghent in 1924, at a time when attempts were being made to form an International Co-operative Wholesale Society, *Thomas* presented a paper entitled *The Relations between Different Forms of Co-operative.* In it, he asked two main questions: how to fix reasonable prices for goods sold from agricultural societies

[8] Cf. *Watkins* (1979), p. 116.
[9] Cf. *Thomas* (1921), pp. 84-99.

to consumer co-operatives; and how to make wages more co-operative. Central to both was the basic co-operative idea of a just price. *Thomas* emphasised that co-operatives operated in a market economy and that frequently failed to deliver just rewards. Co-operatives should therefore always show just respect for labour. He was no doubt remembering how some movements had paid a double dividend to employees, one as a co-operative member and the other as an employee. The latter had tended to be phased out as it was thought that a just price for labour was now being achieved through collective bargaining with trades unions.

On relations between agricultural and consumer co-operatives *Thomas* strongly disagreed with consumer societies entering farming. He said he did so because agriculture was at different stages of development in different countries and this was likely to hamper the success of the proposed International Co-operative Wholesale Society.

Moving on to making the wages system more co-operative *Thomas* spoke about industrial or workers' co-operatives. He accepted fears that they were sectional or had degenerative weaknesses. Nevertheless, he believed that they could help 'co-operativise' a wages system. He agreed that their main problem was capital and went on to suggest ways that this could be overcome.[10]

Neither ICA congress fully accepted *Thomas's* proposals but he continued to try to improve relations between consumer and agricultural co-operatives. With consumer societies predominating at that time in the ICA, agricultural co-operatives considered setting up a separate international body. *Thomas* feared competition between two such bodies and successfully persuaded the latter to set up a specialist sector within the already established Commission of Agriculture. He then persuaded them to join with the ICA in setting up the International Committee of Inter-co-operative relations, which *Thomas* chaired. It struggled on after *Thomas's* death at 54 three years later but achieved little. A further attempt to bring closer relations was made when the Co-operative Trading Agency was set up in 1938 but the Second World War halted its efforts and after the war, a new economic order posed new questions for inter-co-operative relations.

Thomas was a loud and dynamic personality, always ready to make his views heard. Our next leader appears different but the dangerous situations he faced suggest fortitude and tenacity. Throughout he led

[10] *Thomas* (1924), pp. 133-164.

Finnish co-operatives and was president of the International Co-operative Alliance.

6. Vaino Tanner (1881-1966)

Tanner held major ministerial positions in Finnish governments. He was also prominent in Finnish co-operatives having formed and managed the Elanto Co-operative Society in Helsinki as a young man. He was also a founder member of the KK co-operative union comprising working class retail societies. Initially, in 1905 he had joined the ICA as an individual member. When that class of membership was abolished by rule changes in 1919 he represented the KK Union and shortly afterwards joined the ICA's Central Committee. Earlier *Tanner* had been a protégé of *Heinrich Kaufmann* (1864-1928), leader of German co-operatives, who was also prominent in the International Co-operative Alliance where both continued a close association.

When *Tanner* was elected president of the alliance in 1927, he was also Finland's prime minister. Officially, he remained president until 1946 but unofficially ceased in 1939 with the outbreak of the Winter War between Finland and the Soviet Union and the Second World War. The ICA had faced numerous crises during the inter-war years. How he led the alliance through them suggests that *Tanner* was tolerant as well as resolute. He was sometimes criticised for allowing too many delegates to speak or for allowing them to speak too long. In reply, he said that this was the Scandinavian tradition but in any event he wanted to hear all that needed to be said.

Adjusting to changing trading conditions was one issue. Another was post-war representation in the ICA. Versailles created new nations, changed frontiers and led to the reorganisation of national co-operative movements. In such situations delegates to the ICA were sometimes displaced and often campaigned to remain. Eventually the ICA determined that representation had to be based on nation states. A particularly difficult problem arose with the USSR. Russia's national central co-operative organisation, Centrosoyus, had first joined the ICA in 1903. After the Russian Revolution in 1917, though its board was replaced and co-operatives reorganised. The earlier Centrosoyus board argued that Soviet co-operatives were no longer true co-operatives and that they should not be allowed representation in the alliance. After long consideration and an ICA delegation to the USSR, it was agreed that the new Centrosoyus was now the official body and Soviet co-operative delegates were accepted.

The issue was far more complex than the above suggests and the conclusion was very much a compromise. A factor shaping it was fear of an alternative "red" International Co-operative Alliance being formed should not the new Centrosoyus be able to affiliate.[11]

Shortly afterwards yet another problem arose with ICA member co-operative movements being subsumed in new authoritarian regimes. As early as 1922, Italy moved towards fascism; Germany, Austria, and Spain followed in the 1930s. Co-operative movements in those countries were brought under state direction and were no longer voluntary. Unlike those in the Soviet Union, they did not wish to continue ICA membership and withdrew as did those militarising Japan.

The loss of the German co-operative movement was particularly regretted for the pivotal role it had played in the alliance's history. During the First World War, its leaders translated and distributed the *International Co-operative Bulletin* produced by the ICA in London. Dutch co-operative leaders maintained channels of communications between British, French and German co-operative leaders during the war, which was considered to be one between imperialists rather than co-operators.[12]

After the German movement came under Nazi control and left the ICA *Tanner* retained strong personal links with its previous leaders. This and his earlier work with *Heinrich Kaufmann* led to his being thought to be pro German during the Second World War. This led to much hostility but the wartime administration of the ICA never sought to remove him. Ironically, the USSR successfully sought his conviction as a war criminal despite his having kept good relations with the ICA's Soviet co-operative delegates although being strongly anti-communist himself.

Before that, he reflected his pragmatism in a paper he presented to the ICA's Congress in Paris in 1937. Entitled *The Place of Co-operatives in Different Economic Systems* it recalled that the co-operative movement had formed and adopted its principles in a "liberalist period". Conditions were now vastly different. The First World War had precipitated changes in the world economy while the rise of fascist and communist regimes had impacted on ICA member organisations.[13]

[11] Cf. *Rhodes* (1995), pp. 100-123.
[12] Cf. *Rhodes* (1995), pp. 74-77.
[13] Cf. *Tanner* (1937), pp. 185-229.

Despite these overwhelming issues, *Tanner* took delight in simple pleasures. Writing to the ICA's general secretary, he recalled how he had enjoyed beautiful mountain views and digging forest ditches on a recent holiday.[14] Another time he wrote of his pleasure at being driven through unfamiliar landscapes and seeing views through car windows.[15] When visiting London he asked to stay with a family, as he would be lonely in a hotel; and he also wanted to improve his English.[16]1 Despite these simple pleasures, he showed remarkable political resolution.

Between the two World Wars, Finland suffered divisions arising from its history and geographical closeness to revolutionary Russia. From the 13th century, it had been ruled by Sweden but in 1809, it became a Grand Duchy of Russia. In 1917, it declared independence but deep divisions arose between Red and White Finnish guards. At one point *Tanner* was prosecuted for a speech he made criticising the government and calling for political equilibrium.[17] Then in 1939 under the Molotov/Ribbontrop Pact between the USSR and Germany, it was agreed that the USSR could retake Finland. Its attack in November 1939 marked the start of the six months "Winter War". As inland's Foreign Affairs Minister *Tanner* was heavily involved in negotiations in Moscow to try to avert the war, which the *Review of International Co-operation* declared to be "fully in keeping with his headship of the International Co-operative Family".[18]

The "Winter War" ended with the Moscow Peace Treaty of 1940 and Finland ceding 11 per cent of its land to the USSR. By then the Second World War had begun and Finland had a wartime government in which *Tanner* held three ministerial positions. It was later declared that this was under German goodwill and he was accused of being pro-German. In 1946, the USSR demanded that he be tried. Convicted as a war criminal he was imprisoned for five and a half years.

His release though brought much public sympathy and he was re-elected to the leadership of the Social Democratic Party and the Finnish Co-operative Movement.

Tanner was the only one of our four historic co-operative leaders to go to prison and his grave is the only one I have visited. I was moved to

[14] Cf. *International Co-operative Alliance* (1932), May, 8th June.
[15] Cf. *International Co-operative Alliance* (1932), May, 19th December.
[16] Cf. *International Co-operative Alliance* (1933), May, 23rd June.
[17] Cf. *International Co-operative Alliance* (1933), May, 30th August.
[18] Cf. *International Co-operative Alliance* (1939), p. 522.

find it alongside those of other Finnish prime ministers. It was therefore grand but like the man himself, also simple.

7. Conclusions

These four men were undoubted co-operative leaders. They were also polymaths with wider commitments and responsibilities. *Grey*, imperialism, *Plunkett*, agriculture, *Thomas*, the International Labour Organisation, and *Tanner*, Finnish history and politics.

Each had considerable experience of government. *Grey* was elected to the British House of Commons and later sat in the upper chamber, the House of Lords. He administered Southern Rhodesia and represented his sovereign in Canada. Plunkett had the least government experience although he served as a minister for a limited period before Irish Home Rule and was appointed a Senator in independent Ireland's first parliament. Both *Thomas* and *Tanner* held a number of ministerial positions and unlike *Grey* and *Plunkett*, both represented centre left political parties.

Such commitments suggest wide interests and considerable intelligence despite some of the more amusing personal idiosyncrasies noted. They were co-operative enthusiasts and knowledgeable in its theory. Into old age, apart from *Albert Thomas* who died at 54, they recognised its diverse applications ranging from land settlement in Southern Rhodesia to supplying front line troops in France in the First World War.

Throughout their leadership they remembered two fundamental co-operative ideas; those of the just price and association. The former was a strong reason for *Grey* and *Plunkett* to support producer co-operation while *Thomas* tried to encourage both in the early 20th century.

Today's co-operative leaders speak of co-operation between co-operatives. We might ask though whether the increased influence of management has damaged the association between individual members of primary societies. There also appear to be a less clear focus on a just price for producers. Failure in this area has led to co-operatives being overtaken by Fair Trade.

Finally, in bringing thanks and birthday salutations to *Robert Schediwy* might we ask which past co-operative leaders he has met in his extensive research that he particularly admire. His response might well prompt a wider and useful debate and offer many lessons.

References

Agricultural Co-operation and its Application to the Industry and Business and the Life of the Farmer in the British Empire (1925), London.

Brazda, Johann/Schediwy, Robert (1989): Co-operatives in a Changing World, International Co-operative Alliance, Geneva.

International Co-operative Alliance (1932): Letter from Vaino Tanner to Henry, May, 8th June 1932.

International Co-operative Alliance (1932): Letter from Vaino Tanner to Henry May, 19th December 1932.

International Co-operative Alliance (1933): Letter from Vaino Tanner to Henry May, 23rd June 1933.

International Co-operative Alliance (1933): Letter from Vaino Tanner to Henry May, 30th August 1933.

International Co-operative Alliance (1939): Co-op Review of International Co-operation, 11th November 1939.

Pakenham, Thomas (1998): The Boer War, London.

Plunkett Foundation Library (1925): Report of Superintendent.

Rhodes, Rita (1995): The International Co-operative Alliance during War and Peace 1910-1950, The International Co-operative Alliance, Geneva.

Rhodes, Rita (2012): Empire and Co-operation, John Donald, Edinburgh.

Tanner, Vaino (1937): The Place of Co-operatives in Different Economic Systems, paper presented to ICA Congress, Paris, Congress Report.

Thomas, Albert (1921): The Policy of International Co-operation, paper presented to the ICA Congress, Basle, Congress Report.

Thomas, Albert (1924): The Relations between Different Forms of Co-operative paper presented to the ICA Congress, Ghent, Congress Report.

Watkins, W.P. (1979): The International Co-operative Alliance 1895-1979, International Cop-operative Alliance, London.

Opportunistisches Verhalten von Eigentümern: defektives Verhalten von Genossenschaftsmitgliedern

Dietmar Rößl/Martina Pieperhoff

1. Problemstellung

Warum sollten sich Eigentümer einer Genossenschaft nicht im Sinne des Erfolgs ihres Unternehmens verhalten? Auf den ersten Blick ist innerhalb der Gruppe der Eigentümer kein Prinzipal-Agent-Problem zu erkennen: Akteure gründen eine Genossenschaft, um ein gemeinsames Problem zu lösen, z.B. gemeinsame Beschaffung von Rohstoffen, wie das bei Einkaufsgenossenschaften der Fall ist, oder gemeinsame Weiterverarbeitung ihrer Produkte, wie etwa bei Winzergenossenschaften. Tönnies[1] sieht die moderne Gesellschaft als eine Tauschgesellschaft, in der jeder seinen eigenen Vorteil verfolgt. Die Mitglieder sind in ihrer Rolle als Miteigentümer somit am Erfolg ihrer Genossenschaft interessiert – ihr egoistisches und damit opportunistisches (!) Verhalten ist somit ein Verhalten zum Wohle der Genossenschaft. Wo ist hier also ein Spielraum für ein abweichendes, die Genossenschaft schädigendes opportunistisches Verhalten?

Aber ein Blick in die Praxis führt das Problem schnell vor Augen: Das Mitglied ist am Bestand der Genossenschaft und an der Möglichkeit z.B. der Beschaffung der Rohstoffe über die Genossenschaft interessiert, behält sich aber im Einzelfall die Nutzung kostengünstigerer Beschaffungswege vor. Nahversorgungsgenossenschaften sollen ein lokales Angebot an Konsumgütern des täglichen Bedarfs bereitstellen, das einzelne Mitglied hat aber Anreize, seinen Bedarf kostengünstiger im Supermarkt des nächsten Zentralorts zu decken.

Nachdem das Problem alltagssprachlich umrissen wurde, ist für die weitere Betrachtung eine klare Sprachregelung erforderlich. Ein Mitglied kann entlang der Interessen der Gruppe der Mitglieder und damit des Organbetriebs „Genossenschaft“ handeln – wir wollen dieses Verhalten als „kooperatives Verhalten“ bezeichnen. Ein Verhalten, das im Gegensatz zum zwischen den Mitgliedern ausgehandelten gewollten Verhalten der Mitglieder steht und das folglich dem Erfolg des Organbetriebes abträglich ist, wollen wir „defektives Verhalten“ nennen. Da sich das Mitglied für jene Verhaltensoption entscheidet, die

[1] Vgl. *Tönnies* (1979) [1887].

ihm – unter subjektiver Berücksichtigung aller Aspekte dieser Option, ökonomische, wertorientierte wie emotionale Aspekte – am vorteilhaftesten erscheint, ist sein Verhalten unabhängig von der gewählten Option egoistisch und in diesem Sinn auch opportunistisch! Allgemein wird nämlich unter opportunistischem Verhalten ein nutzenmaximierendes Verhalten verstanden – wobei Nutzen nicht auf ökonomischen Nutzen reduziert ist.[2] Da es nach dieser Sprachregelung gar nicht möglich ist, sich nicht eigennutzenbasiert zu verhalten,[3] ist Opportunismus das zentrale Steuerungsprinzip von Austauschbeziehungen.[4] Mit dieser Begriffsfestlegung soll keinesfalls einem grenzenlosen Ökonomismus[5] das Wort geredet werden. Emotionen, Werte, Normen etc. und damit die Vielschichtigkeit des Menschen als soziales Wesen in seiner Verankerung in einen spezifischen räumlich und zeitlichen Kontext sollen damit nicht vernachlässigt oder gar geleugnet werden, sie fließen in das Nutzen„kalkül" ein. Wenn eine Verhaltensoption gegen soziale Normen oder individuelle wertbasierte Verhaltensmaximen verstößt und sie daher vom Entscheidungsträger nicht gewählt wird, liefert diese Option dem Entscheider aufgrund des beeinträchtigten „Gefühls" ganz offensichtlich weniger Nutzen. Wenn eine Entscheidung die Emotionen oder den Idealismus des Entscheiders bedient und sie daher einer rein ökonomisch gesehen vorteilhafteren Option vorgezogen wird, liefert die gewählte Option offenbar den höheren Gesamtnutzen. Nutzen wird daher nicht auf einen ökonomisch messbaren Vorteil reduziert![6]

In diesem Beitrag geht es um defektives Verhalten von Genossenschaftsmitgliedern. Dabei adressiert der Beitrag folgende Fragestellung: Wie kann ein Verhalten von Mitgliedern und somit von Miteigentümern, das der Genossenschaft zum Nachteil gereicht, erklärt werden und wie kann dieses Verhalten verhindert werden?

In seiner Rolle als Miteigentümer schädigt sich das Mitglied durch dieses Verhalten (z.B. Nichtnutzung der Beschaffung über eine Nah-

[2] Vgl. *Williamson* (1981).

[3] Vgl. *Axelrod* (2005).

[4] Natürlich wären auch andere Sprachregelungen möglich. Wir könnten das Verhalten i.S. der Gemeinschaft der Mitglieder als „altruistisch" und jenes gegen diese Interessen als „egoistisch" oder „opportunistisch" bezeichnen. Diese Sprachregelung – insbesondere was den Begriff „Opportunismus" betrifft – wäre eventuell mit der Alltagssprache besser kompatibel: Bezeichnet doch in der Alltagssprache „opportunistisches Verhalten" nicht einfach wertfrei ein nutzenmaximierendes Verhalten, sondern ein grundsatzloses Verhalten. Aufgrund dieser schwer zu differenzierenden Begriffsschattierungen verzichten wir im Folgenden auf die Verwendung des Begriffs „opportunistisches Verhalten".

[5] Vgl. dazu vertiefend *Brazda / Schediwy* (2012).

[6] Vgl. dazu weiterführend *Brazda / Schediwy* (2012): S. 847f.

versorgungsgenossenschaft) selbst, dieser Schaden verteilt sich allerdings auf alle Mitglieder, während der Nutzen (z.B. die Ersparnis des günstigeren Einkaufs außerhalb dieser Genossenschaft) nur ihm zufällt. Damit entsteht das „Free-Rider Problem": Mitglieder wollen den Nutzen der Genossenschaft lukrieren aber nur unterproportional die Gegenleistungen erbringen.[7]

Der Prinzipal-Agent-Ansatz thematisiert die Kontrollmöglichkeiten des Verhaltens des Agenten durch den Prinzipal. Aus der Sicht der Austauschtheorie wird das Verhalten durch das Wechselspiel aus Gabe und Gegengabe stabilisiert. Prima vista bieten sich daher diese beiden Perspektiven zur Analyse von defektivem Verhalten an, wobei zu vermuten ist, dass diese zwei Zutritte – wenn auch über verschiedene Sprachspiele – ähnliche Antworten liefern werden, da die Austauschtheorie als universellerer Ansatz die Prinzipal-Agent-theoretischen Überlegungen miteinschließen sollte:
Aus Sicht des Prinzipal-Agent-Ansatzes kann defektives Verhalten als Resultat der Informationsasymmetrie gefasst werden, die dem Agenten einen diskretionären Verhaltensspielraum gibt. Um defektives Verhalten hintanzuhalten, gilt es, diesen Verhaltensspielraum („Opportunismusspielraum") und/oder die Neigung, diesen Spielraum auszunützen („Opportunismusneigung"), zu reduzieren. Bei Ersterem versucht der Prinzipal, die nicht gewollten Verhaltensoptionen des Agenten in Relation zum gewollten Verhalten des Agenten für den Agenten unattraktiv zu machen, womit der egoistische Agent die gewollte Verhaltensoption wählen muss. Bei Zweiterem versucht der Prinzipal, den einzelnen Tauschakt in eine längerfristige für den Agenten vorteilhaftige Austauschbeziehung zu transponieren, deren Vorteile der Agent – sofern er einem langfristigen Vorteilhaftigkeitskalkül folgt – nicht durch Ausnutzen von auf kurze Sicht vorteilhafte Verhaltensoptionen gefährden will.
Die Forderung nach einer Gegenleistung entsteht durch den Erhalt einer zuvor erbrachten Leistung. Dieses Prinzip wird als Norm der Reziprozität beschrieben.[8] Dabei wird eine Leistung an jene Leistung, welche im Austausch gegeben wurde, geknüpft, wodurch Erwartungshaltungen entstehen. Das Geben einer ersten Gabe erschafft also ein Ungleichgewicht, welches grundlegend für den Anstoß nach Reziprozität ist. Dieses Ungleichgewicht kann nur durch Erwiderung dieser Gabe aufgelöst werden. Aus Sicht der Austauschtheorie lässt sich das Problem des schädigenden Verhaltens als eigennutzbasiertes kalkuliertes Ausnutzen dieses Ungleichgewichts fassen, indem das Mitglied

[7] Dieses „Free-Rider Problem" wird u.a. von *Pennerstorfer / Weiss* (2012) anhand von Winzergenossenschaften analysiert und empirisch nachgewiesen.

[8] Vgl. *Gouldner* (1960).

dem universalen sozialen Prinzip der Reziprozität entgegengesetzt handelt.

2. Defektives Verhalten aus Sicht des Prinzipal-Agent-Ansatzes

Eine Genossenschaft – wie jede kooperative Vereinbarung – verlangt abgestimmtes Verhalten der Mitglieder. Das Mitglied A muss sich darauf verlassen können, dass B sich vereinbarungsgemäß verhält: Die Mitglieder einer Einkaufsgenossenschaft oder einer Nahversorgungsgenossenschaft sollen ihren Bedarf ausschließlich über die Genossenschaft decken, die Mitglieder einer Winzergenossenschaft sollen alle Trauben und nicht nur die minderer Qualität der Winzergenossenschaft abliefern.[9] Es entsteht somit ein Prinzipal-Agent-Problem zwischen der Gruppe der Mitglieder bzw. dem genossenschaftlichen Organbetrieb als Prinzipal und dem einzelnen Mitglied als Agent.

Strukturiert man das Problem des defektiven Verhaltens von Genossenschaftsmitgliedern entlang der Typen asymmetrischer Informationen als Quellen der Unsicherheit des Prinzipals, zeichnen sich aber auch Lösungswege auf:

	Die Leistungen des Mitglieds sind…		
	ex ante beobachtbar	ex post beobachtbar	ex post nicht beobachtbar
Qualifikation, Fähigkeit	open characteristics	Hidden characteristics	Undetected characteristics
Bemühen, Leistungswille	—	hidden intentions (hold up)	undetected intentions (hidden action, moral hazard)

Abb. 1: Typen asymmetrischer Informationen[10]

[9] Vgl. *Pennerstorfer / Weiss* (2012): S. 157.
[10] Adaptiert nach Rößl (2012): S. 42.

- Das Mitglied kann die von ihm erwarteten Leistungen gar nicht erfüllen (hidden characteristics): Hier ist die Genossenschaft gefordert, durch entsprechendes vorauslaufendes Screening eine falsche Mitgliederauswahl (adverse selection) zu vermeiden, indem hidden characteristics sichtbar gemacht werden. Dem (potentiellen) Mitglied können aber auch unterschiedliche Mitgliedschaftsformen und Konditionen angeboten werden. Über sein Wahlverhalten (self-selection) kann die Genossenschaft auf die Selbsteinschätzung des potentiellen Mitglieds bzgl. seiner Leistungsfähigkeit schließen.

These 1: Das Mitglied verhält sich defektiv, weil es das vereinbarte kooperative Verhalten nicht erbringen kann, und schädigt somit die Genossenschaft. Die Genossenschaft könnte mit Ausschluss dieses Mitglieds aber auch mit Maßnahmen zur Höherqualifizierung reagieren.

- Das Mitglied hat die – den anderen Mitgliedern vorerst unbekannte – Absicht, als Free-Rider zu agieren. Die Genossenschaft hat aber die Möglichkeiten, defektives Handeln im Nachhinein festzustellen (hidden intention): Der Genossenschaft stehen hier zwei Wege offen, dieses Verhalten auszuschließen:
  - Zum einen kann instrumentelles Vertrauen[11] aufgebaut werden. Instrumentelles Vertrauen beruht auf einem rationalen Kalkül; es liegt dann vor, wenn auf ein bestimmtes Verhalten des anderen vertraut werden kann, weil die anderen Verhaltensoptionen für ihn wenig attraktiv erscheinen. „Man könnte dieser ‚Lösung' auch die Fassung geben: Vertraue dort, wo es nicht nötig ist."[12] D.h., die Genossenschaft belegt die unerwünschten Verhaltensweisen mit entsprechenden Verlusten für das Mitglied. Wobei zum einen vor dem Hintergrund, dass eine Genossenschaft nicht nur ein Unternehmen, sondern auch eine Personenvereinigung ist, auch sozialer Druck eine wesentliche Rolle spielen kann[13] und zum anderen vor dem Hintergrund, dass den Leistungen der Genossenschaft oft auch metaökonomische Werte zugesprochen werden, die ideelle Bewertung der Mitgliedschaft in der Genossenschaft nicht außer Acht gelassen werden darf.

[11] Vgl. *Osterloh / Weibel* (2000): S. 103.
[12] *Luhmann* (1989): S. 86.
[13] Vgl. *Lang / R*ossl (2011).

These 2: Das Mitglied verhält sich defektiv, weil der Vorteil daraus seinen anteiligen Nachteil aus der Schädigung des Erfolgs der Genossenschaft überwiegt.[14] *Oder umgekehrt formuliert: Das Mitglied verhält sich nicht kooperativ, weil es zwar die gesamten Kosten (z.B. für hohe Qualität der an die Genossenschaft gelieferten Güter) zu tragen hätte, während Teile des daraus resultierten Erfolgs bei den anderen Mitgliedern landen würde.*[15] *Die Genossenschaft muss danach trachten, den Vorteil des defektiven Verhaltens durch negative Sanktionen zu reduzieren – dies kann durch ökonomische (z.B. Pönale) aber auch durch metaökonomische Maßnahmen wie etwa Entzug der Wertschätzung durch die anderen Mitglieder (Genossenschaft als Personenvereinigung) erfolgen.*

- Zum anderen kann man „den Schatten der Zukunft" erweitern und so maximenbasiertes Vertrauen ermöglichen: Dabei legen sich die Austauschpartner (hier die Genossenschaftsmitglieder) darauf fest, sich – trotz der wechselseitig kurzfristig attraktiven Verhaltensoptionen – kooperativ zu verhalten. Sie entscheiden sich also für ein Verhalten, dessen Profitabilität sich erst in Abhängigkeit des unsicheren zukünftigen Verhaltens der anderen Genossenschaftsmitglieder ergibt, das somit unter Betrachtung nur eines Tauschakts nicht den höchsten Zielerreichungsgrad aufweist. Aus der stimmigen kooperativen Antwort emergiert eine Vertrauensbeziehung. Der „Schatten der Zukunft" und damit das langfristige Vorteilhaftigkeitskalkül stabilisierten nun die Kooperation. Maximenbasiertes Vertrauen ist somit ein Vertrauen, das sich erst aus seiner Bestätigung und den damit erzielten langfristigen Vorteilen rechtfertigt. An unserem Beispiel der Nahversorgungsgenossenschaft würde das bedeuten, dass das Mitglied A nicht den – kurzfristig vorteilhafteren, weil preisgünstigeren – Einkauf im Supermarkt wählt, sondern bei der Nahversorgergenossenschaft seine Einkäufe tätigt, da es auch in höherem Alter die Nahversorgung gesichert wissen will. Diese Hoffnung wird aber nur Realität werden, wenn die anderen Mitglieder ebenso agieren. Die langfristige Sicherung der Nahversorgung muss somit einen so hohen Wert haben, dass kein

[14] Darin besteht im Kern das Free-Rider-Problem: Das Mitglied realisiert zwar, dass das defektive Verhalten den Erfolg der Genossenschaft reduziert: Diese Erfolgsreduktion verteilt sich aber auf alle Mitglieder, womit es zwar in den Genuss des vollen Nutzens des defektiven Verhaltens kommt, gleichzeitig aber nur den anteiligen Schaden des dadurch induzierten Nachteils tragen muss. Vgl. *Pennerstorfer / Weiss* (2012): S. 144f.

[15] Vgl. *Pennerstorfer / Weiss* (2012): S. 145.

Beteiligter den Bestand der Genossenschaft gefährden will. Die Genossenschaft kann den „Schatten der Zukunft" erweitern, indem z.B. jährliche Mindestumsätze zur Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft vorgesehen werden, sodass mit jedem Jahr der Mitgliedschaft das defektive Verhalten unattraktiver wird. Selbst wenn sein Verhalten nicht erkannt würde, wird sich das einzelne Mitglied – trotz des offenen Verhaltensspielraums – nicht defektiv verhalten, da es die Genossenschaft im eigenen langfristigen Interesse nicht gefährden will. Die Mitglieder verzichten jeweils zugunsten des langfristigen Vorteils aus der Beziehung auf die Nutzung kurzfristig vorteilhafter Verhaltensoptionen.

These 3: Das Mitglied verhält sich defektiv, weil es entweder keinem langfristigen Vorteilhaftigkeitskalkül folgt[16] *oder weil die Genossenschaft in der langfristigen Geschäftsbeziehung mit ihr keinen langfristigen Nutzen anbieten kann.*[17] *Zum einen sind hier jene Mitglieder zu identifizieren, die keinem langfristigen Vorteilhaftigkeitskalkül folgen, zum anderen muss die Genossenschaft einen hohen zukünftigen Nutzen i.w.S. glaubhaft in Aussicht stellen können.*

- Besonders schwierig wird die Situation, wenn das einzelne Mitglied davon ausgehen kann, dass a) das defektive Verhalten nicht entdeckt wird und dass b) es den Bestand der Genossenschaft nicht gefährdet.

  Damit wird ein Problem angesprochen, das für größere Kooperationsgruppen gilt: Während bei Kleinstgruppenkooperationen das nicht entdeckte defektive Verhalten das kooperative Geschäftsmodell zerstört oder zumindest gefährdet, kann das Mitglied von größeren Genossenschaften davon ausgehen, dass das eigene defektive Verhalten die Genossenschaft nicht existentiell bedroht. Die anderen Mitglieder sichern ohnehin den Bestand und die Leistungsfähigkeit der Genossenschaft – warum sollte das einzelne Mitglied dann nicht als Free-Rider agieren und warum sollte es dann die erwarteten Beiträge einbringen? Hier kann die Genossenschaft lediglich darauf setzen, dass defektives Verhalten durch räumlich und zeitlich eingebettete soziale Normen (normenbasiertes Vertrauen)

[16] So bietet z.B. der langfristige Bestand einer Nahversorgungsgenossenschaft keinen individuellen Nutzen, wenn man plant, den Wohnort zu wechseln.

[17] Z.B. Nichterfüllung des Förderungsauftrages bzw. zu geringe ökonomische und/oder metaökonomische Bewertung der Genossenschaftsleistung.

abgewertet wird.[18] Maximenbasiertes Vertrauen beruht darauf, dass die Akteure sich wechselseitig unterstellen, dass sie die Beziehung aufgrund des langfristigen Vorteils nicht durch Ausnutzung kurzfristig vorteilhafter Verhaltensoptionen gefährden wollen und sich damit auf vereinbarungsgemäßes Verhalten selbst festlegen. Normenbasiertes Vertrauen hingegen beruht auf der historischen und räumlichen Verwurzelung der Akteure.[19] Normenbasiertes Vertrauen macht dann koordiniertes Verhalten ohne Bezug auf einen langfristigen Vorteil bzw. dessen möglichen Verlust möglich.

These 4: Das Mitglied verhält sich defektiv, wenn es davon ausgehen kann, dass das Verhalten weder festgestellt – und somit nicht sanktioniert – werden wird noch einen nennenswerten Effekt auf den Erfolg und somit auf den Bestand der Genossenschaft haben wird und wenn keine internalisierten Normen dieses Verhalten abwerten. Im Umkehrschluss kann defektives Verhalten dann hintangehalten werden, wenn die Mitglieder einer Genossenschaft die gleichen Normen zur Abwertung von defektivem Verhalten teilen. Genossenschaften in einem abgegrenzten regionalen Gebiet und mit einer sozial homogenen Mitgliedergruppe sollten daher weniger mit defektivem Verhalten ihrer Mitglieder konfrontiert sein.

3. Defektives Verhalten aus austauschtheoretischer Sicht

Warum sollte sich ein Eigentümer einer Genossenschaft nicht kurzfristig egoistisch verhalten, sondern zum Wohle der Gemeinschaft (also der Genossenschaft) Möglichkeiten der kurzfristigen Vorteilserzielung ausblenden und somit den eigenen Verhaltensspielraum begrenzen? Schließlich neigen Menschen dazu, sich egoistisch zu verhalten, was kooperative Arrangements vorerst unwahrscheinlich erscheinen lässt.[20] Doch gerade die Steigerung des eigenen Nutzens durch kooperatives Verhalten verlangt die Beschränkung des eigenen kurzfristigen Egoismus und die Akzeptanz des Nutzens anderer: „Wechselseitig eigennutzmotivierte Austauschbeziehungen von unterschiedlicher Intensität und Dauerhaftigkeit zu beiderseitigem Nutzen sind nicht die Ausnahmeerscheinung des Wirtschaftslebens, sondern eine zentrale

[18] Vgl. *Osterloh / Weibel* (2000); *Rößl* (1996).
[19] Vgl. *Lang / R*oess*l* (2011).
[20] Vgl. *Axelrod* (2005).

Erscheinungsform“[21]. Doch wie und warum wird der eigene kurzfristige Egoismus im Interesse des langfristigen Eigennutzes begrenzt?

Werden in einer Genossenschaft kooperative Austauschverhältnisse gesehen, wird dabei keine Hierarchie formuliert. So gibt es keine Über- oder Unterordnung der Mitglieder, vielmehr ist eine gegenseitige Gleichordnung gegeben. Da die Mitglieder somit nicht zu einem bestimmten Verhalten gezwungen werden können, steht es dem einzelnen Mitglied frei, einseitig zu entscheiden, ob es diesem erwarteten Verhalten entsprechen will. Dadurch kann das System gefährdet werden.[22] Entscheidend für diese Systemgefährdung ist der Anteil der kooperativen Mitglieder versus der defektiven Mitglieder.

These 5: Daraus kann eine, sich partiell mit These 4 deckende, Erklärung für ein die Genossenschaft schädigendes Verhalten abgeleitet werden: Das einzelne Mitglied geht davon aus, dass sich die anderen bzw. „ausreichend“ viele andere regelkonform verhalten, sodass sein eigenes defektives Verhalten die Genossenschaft nicht gefährdet. Das Gefährdungspotential verstärkt sich, wenn es bezüglich dieser Einschätzung zu einer Kettenreaktion kommt.

Entscheiden sich nun „Akteure in Hinblick auf erwartete […] zukünftige – und damit unsichere – Verhaltenssequenzen der jeweiligen anderen […] jeweils für ein bestimmtes Verhalten […], das unter Betrachtung nur einer Entscheidungssequenz nicht den höchsten Zielerreichungsgrad der Alternativen aufweist“[23], ist kooperatives Verhalten gegeben. Genossenschaften sind somit Austauschbeziehungen zwischen Beteiligten, die innerhalb eines (mehr oder weniger ausgeprägten) Organisationsrahmens auf kurzfristige Vorteile zugunsten längerfristiger Vorteile verzichten.[24] „Es ist eine Voraussetzung für die Rationalität eines jeden Aktes von Reziprozität, dass die Ausübung von Reziprozität zur Vorteilsgewinnung aller Mitglieder einer Gruppe erwartet wird.“[25] In der Austauschtheorie wird Reziprozität als allgemeiner Mechanismus gesehen, welcher kooperatives Verhalten in einer Gesellschaft überhaupt erst ermöglicht. Dabei findet in sozialen Situationen mit wiederholten Interaktionen eine wechselseitige Verstärkung des Verhaltens statt, wobei unerwünschtes Verhalten bestraft und erwünschtes Verhalten belohnt wird.[26]

[21] *Rößl* (1994): S. 6.
[22] Vgl. *Rößl* (1994): S. 47.
[23] *Rößl* (1994): S. 52.
[24] Vgl. *Rößl* (1994): 52f.
[25] *Bruni* (2008): S. 5.
[26] Vgl. *Mantzavinos* (2007): S. 115.

These 6: Daraus lässt sich eine – sich mit These 2 deckende – Erklärung für ein die Genossenschaft schädigendes Verhalten ableiten: Das seitens der Genossenschaft unerwünschte Verhalten wird nicht ausreichend bestraft bzw. das erwünschte Verhalten nicht ausreichend belohnt, sodass das defektive Verhalten attraktiver erscheint.[27]

These 7: Daraus lässt sich eine – sich mit These 4 partiell deckende – Erklärung für ein die Genossenschaft schädigendes Verhalten ableiten: Wenn das unerwünschte Verhalten des defektiven Mitglieds durch die Genossenschaft nicht erkannt wird bzw. das Mitglied davon ausgeht, dass es nicht erkannt wird, resultiert kein Gefühl der Verpflichtung zugunsten eines kooperativen Verhaltens.

Die austauschtheoretischen Überlegungen sehen Reziprozität als Gegenseitigkeit im sozialen Austausch. Dabei werden die Maximierung von Belohnungen und die Minimierung von Kosten als zugrundeliegende Motive individuellen Handelns gesehen.[28] Das Streben, Kosten und Nutzen in Beziehungen auszugleichen, wird in *Homans* „Gesetz der ausgleichenden Gerechtigkeit" formuliert.[29] Die grundlegende Idee der sozialen Austauschtheorie gipfelt in der Erklärung sozialer Beziehungen durch erwartete wechselseitige Vorteile der Beteiligten. Die daraus hervorgehenden Erwartungshaltungen erzeugen sozialen Druck auf die Gruppe und ebnen den Weg für gruppenkonformes Verhalten. Verhält sich das Mitglied allerdings nicht gruppenkonform bzw. im Sinne der genossenschaftlichen Grundidee, zeigt es negativ reziprokes Verhalten (iSv. Genossenschaft gibt, Mitglied nimmt, gibt aber nichts zurück) in Form eines ausbeuterischen Austauschs. Beziehungen, die von negativer Reziprozität geprägt sind, gefährden den Bestand einer Genossenschaft und widersprechen der genossenschaftlichen Grundidee der gemeinschaftlichen Zielverfolgung. Verhält sich ein Eigentümer negativ reziprok, kann dies den Ausschluss aus der Gruppe bedeuten. Verhalten sich alle Eigentümer bzw. der Großteil der Eigentümer negativ reziprok, gefährdet dies die Existenz der Genossenschaft.

Mit steigender Bedeutung des Nutzens der Teilhabe an der Genossenschaft für das Mitglied steigt auch seine Abhängigkeit von der

[27] Vgl. *Pennerstorfer / Weiss* (2012): S. 145.
[28] Vgl. *Adams* (1965); *Homans* (1961).
[29] Vgl. *Homans* (1972).

Genossenschaft[30] und die Attraktivität der Genossenschaft und damit die interne Kohäsion. Die Funktionalität der Gruppe für die Ziele des Mitglieds ist eine Determinante von Kohäsion.[31] Aber auch die Sinn und Identität vermittelnde Kraft der Genossenschaft[32] und somit die Interaktionsmöglichkeiten, Kommunikationsdichte und Mitsprachemöglichkeiten bestimmen das Ausmaß an Kohäsion. Das Management beeinflusst somit durch die Ausgestaltung der gruppeninternen Koordination und Kommunikationspolitik die Kohäsion innerhalb der Genossenschaft. „Mitglieder hoch kohäsiver Gruppen sind bereit, sich für und in der Gruppe voll zu engagieren, Zeit und andere Ressourcen für die Gruppe einzusetzen“[33] – sie zeigen kooperatives Verhalten.[34]

These 8: Daraus lässt sich als Unterpunkt zur These 6 eine weitere – und sich partiell mit These 2 deckende – Erklärung für ein die Genossenschaft schädigendes Verhalten ableiten: Ist die Identifikation mit der genossenschaftlichen Gruppe (Genossenschaft als Personenvereinigung) nicht stark genug, erscheinen der Ausschluss aus der Gruppe und/oder der Entzug der Wertschätzung durch die Gruppe nicht als Bedrohung und stellen somit keine ausreichende Bestrafung für defektives Verhalten dar. Genossenschaften müssen daher danach trachten, die Kohäsion innerhalb der Genossenschaft als Personenvereinigung jenseits von rein ökonomischen Kalkülen durch „Sinnvermittlung“ zu festigen.

Genossenschaften sind dabei als Eigengruppe zu sehen, welche dadurch gekennzeichnet ist, dass die Mitglieder sich dieser Gruppe zugehörig fühlen und sich mit dieser identifizieren. Durch die empfundene Zugehörigkeit zu einer Gruppe entsteht ein Wir-Gefühl, welches u.a. von Kooperationsbereitschaft und dem Vertrauen der Mitglieder geprägt ist.[35] In diesem Sinne ist eine Genossenschaft als Unternehmen und zugleich als Personenvereinigung[36] und damit aus Mitgliedersicht als Eigengruppe zu sehen – mit starkem Wir-Gefühl und starker Identifikation. Aus diesem Wir-Gefühl ergibt sich für das Mitglied die Motivation, die eigenen Handlungen als Teil eines Ganzen, welches durch alle Gruppenmitglieder geschaffen wird, zu sehen[37]. Auch spiel-

[30] Vgl. *Molm* (1991); *Mindlin / Aldrich* (1975).
[31] Vgl. *Steinmann / Schreyögg* (2005): S. 603.
[32] Vgl. *Steinmann / Schreyögg* (2005): S. 603.
[33] *Steinmann / Schreyögg* (2005): S. 602.
[34] Vgl. *Lawler / Yoon* (1996): S. 91.
[35] Vgl. *Tajfel / Turner* (1979).
[36] Vgl. das Dualitätskonzept von *Draheim* (1955).
[37] Vgl. *Bruni* (2008): S. 6.

theoretische Untersuchungen unterstreichen die Bedeutung des Wir-Gefühls und haben aufgezeigt, dass eine gemeinsame Geschichte zu reziprokem Verhalten der Mitglieder führt.[38] Ein starkes Wir-Gefühl leistet somit einen Beitrag zur Sicherstellung gruppenkonformen Verhaltens.

4. Conclusio

In diesem Beitrag sind wir zum einen der Frage nachgegangen, warum Eigentümer – hier im Speziellen: Genossenschaftsmitglieder – ein Verhalten an den Tag legen können, das ihr Unternehmen – hier: ihre Genossenschaft – schädigt, obwohl sie dadurch den eigenen Nutzenanteil aus der Geschäftsbeziehung zur Genossenschaft schmälern. Dafür liefert der Beitrag folgende Antworten:

- Das Mitglied ist nicht in der Lage, die kooperative Leistung zu erbringen.
- Das einzelne Mitglied geht davon aus, dass sein individuelles defektives Verhalten den Erfolg der Genossenschaft nur vernachlässigbar beeinflusst.
- Das einzelne Mitglied nimmt negative Effekte auf die Genossenschaft in Kauf, weil es durch das defektive Verhalten seinen Nutzen maximiert. Der Vorteil aus dem individuellen defektiven Verhalten überwiegt die auf das Mitglied entfallende Nutzenschmälerung, wenn die Genossenschaft das defektive Verhalten nicht erkennt oder so gering bestraft, dass das defektive Verhalten vorteilhaft bleibt.

Zum anderen haben wir Strategien zur Sicherstellung des kooperativen Verhaltens identifiziert:

- Die Genossenschaft ist im Sinne einer Personengemeinschaft der soziale Rahmen für wiederholte Interaktionen, die kooperative und positive reziproke Verhaltensweisen fördern.
- Die Genossenschaft lässt attraktive zukünftige Interaktionen erwarten („Schatten der Zukunft"), was das einzelne Mitglied nicht durch defektives Verhalten gefährden möchte.
  - Damit der „Schatten der Zukunft" seine verhaltensstabilisierende Kraft entfalten kann, braucht es zum einen Mitglieder, die nach einem langfristigen Vorteilhaftigkeitskalkül agieren. Durch ein geeignetes Mitgliedermanagement ist die Genossenschaft daher angehalten, jene Mitglieder zu identifizieren, die

[38] Vgl. *Berg* et al. (1995).

kein Interesse an den langfristigen Vorteilen haben und mit deren Commitment daher nicht langfristig gerechnet werden kann.
    - Zum anderen müssen die Leistungen der Genossenschaft auf die Bedürfnisse der Mitglieder treffen. Damit der „Schatten der Zukunft" gegenüber jedem einzelnen Mitglied verhaltenssteuernd wirkt, muss somit der Förderauftrag aus der Sicht jedes einzelnen Mitglieds erfüllt werden.
- Die Genossenschaft hat Kontroll- und Sanktionsmechanismen aufgebaut, sodass defektives Verhalten unattraktiv wird. Neben ökonomischen Sanktionen stellt der Ausschluss aus der Eigengruppe oder die Reduktion der Wertschätzung des Mitglieds durch die Eigengruppe eine soziale Bestrafung dar. Daher kann eine Genossenschaft defektives Verhalten durch Kultivieren eines starken Wir-Gefühls z.B. aufgrund der Identifikation mit metaökonomischen Zielen der Genossenschaft vermeiden.

Wie in diesem Beitrag aufgezeigt, gibt es einige Gründe für Eigentümer einer Genossenschaft, den eigenen Verhaltensspielraum zu beschränken und sich gemäß den Erwartungen der genossenschaftlichen Gruppe zu verhalten, um sich die Vorteile aus der andauernden Geschäftsbeziehung zur Genossenschaft zu sichern. Dabei dienen Vertrauen und Reziprozität als verhaltensstabilisierende Mechanismen, wobei das individuelle Verhalten vorhersehbar gemacht wird und so zur Koordinierung des Verhaltens aller Eigentümer beiträgt. Diese Nachvollziehbarkeit des Verhaltens aller Gruppenmitglieder durch reziproke Verhaltensweisen ist entscheidend für die Mitglieder der Eigengruppe. Dabei wird durch Gruppenzugehörigkeit und Wir-Gefühl defektives Verhalten zunehmend unattraktiv. Das Wir-Gefühl in Kombination mit dem sozialen Druck, welcher über eine Gruppe ausgeübt werden kann, tragen somit dazu bei, defektives Verhalten zu reduzieren. Der Eigentümer bleibt nach dieser Logik seinem genossenschaftlichen Nahversorger treu und verzichtet auf kurzfristig bessere Angebote eines anderen Anbieters, um in seiner Eigengruppe nicht negativ stigmatisiert zu werden. Die Identifikation mit der Eigengruppe *Nahversorger-Genossenschaft* wird individuell höher bewertet als die Vorteile aus der Wahl eines anderen Austauschpartners. Wir-Gefühl und Identifikation dienen als „Klebstoff" der Eigengruppe.

Literaturverzeichnis

Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange, in: *Berkowitz, L.* (Ed.): Advances in Experimental Social Psychology, New York: Academic Press, 267-299.

Axelrod, R. (2005): Die Evolution der Kooperation, München: Oldenbourg.

Berg, J./Dickhaut, J./McCabe, K. (1995): Trust, Reciprocity and Social History, in: Games and Economic Behavior 10/1/122-142.

Brazda, J./Schediwy, R. (2012): Egoismus und Altruismus in der Genossenschaftswissenschaft, in: *Brazda, J./Dellinger, M./Rößl, D.* (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Teilband III, München: Lit, 845-854.

Bruni, L. (2008): Reciprocity, Altruism and the Civil Society – in Praise of Heterogeneity, New York: Routledge.

Draheim, G. (1955): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: American Sociological Review 25/2/161-178.

Homans, G. C. (1961): Social Behavior: Its Elementary Forms, New York [u.a.]: Harcourt, Brace & World.

Homans, G. C. (1972): Theorie der sozialen Gruppe, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Lang, R./Roessl, D. (2011): Contextualizing the Governance of Community Co-operatives: Evidence from Austria and Germany, in: Voluntas 22/4/706-730.

Lawler, E. J./Yoon, J. (1996): Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion, in: American Sociological Review 61/1/89-108.

Luhmann, N. (1989). Vertrauen, ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart: Enke.

Mindlin, S. E./Aldrich, H. (1975): Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group, in: Administrative Science Quarterly 20/3/382-392.

Molm, L. D. (1991): Affect and Social Exchange: Satisfaction in Power-Dependence Relations, in: American Sociological Review 56/4/475-493.

Mantzavinos, C. (2007): Individuen, Institutionen und Märkte, Tübingen: Mohr Siebeck.

Osterloh, M./Weibel, A. (2000): Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragödie in der Allmende? in: *Sydow, J./Windeler, A.* (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken, Opladen: Westdeutscher Verlag, 88-106.

Pennerstorfer, D./Weiss, Ch. R. (2012): Product Quality in the Agri-food Chain: Do Cooperatives offer High-quality Wine? in: European Review of Agricultural Economics 40/1/143-162.

Rößl, D. (1994): Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen: Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation, Wiesbaden: Gabler.

Rößl, D. (1996): Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen, in: ZfbF 48/4/311-334.

Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Tajfel, H./Turner, J. C. (1979): An Integrative Theory of Intergroup Conflict, in: *Austin, W. G./Worchel, St.* (Eds.): The Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey: Brooks/Cole, 33-47.

Tönnies, F. (1979) [1887]: Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Williamson, O.E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology 87/3/548-577.

Genossenschaftsidentität
Identity of Cooperatives

Unverteilbares Genossenschaftsvermögen im Rechtsvergleich

Franci Avsec

1. Einleitung

In der überarbeiteten Fassung der Genossenschaftsprinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes, verlautbart 1995, wird auch zur Unverteilbarkeit des Genossenschaftsvermögens Stellung bezogen. Im dritten Prinzip über die wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder wird postuliert, dass ein Genossenschaftsertrag nur für drei Zwecke verwendet werden darf:

(1) die Weiterentwicklung der Genossenschaft, *„soweit möglich durch die Bildung von Rücklagen, von denen zumindest ein Teil unteilbar ist“,*

(2) die Begünstigung der Einzelmitglieder im Verhältnis zu der von diesen für die Genossenschaft erbrachten Leistungen und

(3) die Förderung anderer, von den Mitgliedern beschlossener Aktivitäten. Damit verbleibt *„zumindest ein Teil der Rücklagen in der Regel im gemeinschaftlichen Eigentum der Genossenschaft“*.[1]

Die Frage der Unverteilbarkeit des Genossenschaftsvermögens ist eng mit den Charakteristika der Genossenschaften verknüpft, vor allem mit ihrem Zweck, der auf die Förderung der Mitglieder als Lieferanten, Arbeitnehmer oder Verbraucher und auf die Gemeinnützigkeit ausgerichtet ist, sowie mit der veränderlichen Mitgliederzahl, d.h. dem freien Mitgliederein- und -austritt. Da Genossenschaftsanteile nicht frei, sondern nur beschränkt (wenn überhaupt) übertragbar sind, hat ein ausgeschiedenes Mitglied in der Regel einen Anspruch auf Abfindung. Eine Auszahlung würde aber das Eigenkapital der Genossenschaft schmälern. Deshalb sahen bereits die frühen Genossenschaftsgesetze vor, dass zumindest jener Teil der Rücklagen, der aus dem positiven Geschäftsergebnis entstanden ist, bei einer Abfindung unbe-

[1] Co-operative identity, values & principles (2017). Vgl. auch *Münkner* (2015): S. 157 et seq.

rücksichtigt bleiben musste.[2] Damit konnte man die mit dem Austritt der Mitglieder und mit der freiwilligen Kündigung von Anteilen verbundenen Eigenkapitalschwankungen nach unten durch zumindest während des Bestehens der Genossenschaft unverteilbaren Rücklagen auffangen und damit ein Mehr an Stabilität der Eigenkapitalgrundlage der Genossenschaften gewährleisten.

Lässt man die Aufteilung der während des Bestehens der Genossenschaft angehäuften unverteilbaren Rücklagen im Falle der Auflösung der Genossenschaft unter den Mitgliedern zu, so können sich diese, durch eine freiwillige Auflösung Genossenschaftsvermögen aneignen. Letzteres ist aber nicht nur von den aktiven Mitgliedern, sondern bereits von mehreren Mitgliedergenerationen angesammelt worden. Genau das könnte aber ein Anreiz sein, die Genossenschaften aufzulösen oder sie in eine andere Rechtsform umzuwandeln.[3]

Diese Problematik erkannte man bereits in der Frühphase der Genossenschaftsbewegung. So hat etwa *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* für die nach seinen Prinzipien organisierten Darlehenskassenvereine vorgesehen, dass sie als „rein gemeinnützige Anstalten" primär dem Wohl des Einzelnen und der Allgemeinheit zu dienen hatten. Deshalb sollte auch ihr Vermögen „erhalten bleiben". Mit der Vorgabe, die Auflösung von Genossenschaften „soviel als möglich zu erschweren"[4], empfahl *Raiffeisen* seinen Genossenschaften, in der Satzung zwei Bestimmungen zu verankern. Erstens sollte die Verteilung ihrer Rücklagen bei einer Genossenschaftsauflösung ausgeschlossen sein. Das Reinvermögen der Genossenschaft sollte auf eine Bank übertragen werden und dort solange verzinst liegen bleiben, bis es auf eine neugegründete Genossenschaft in dem Geschäftsbezirk der früheren übertragen werden konnte.[5] Zweitens war es der Generalversammlung untersagt, die Genossenschaft mit Beschluss aufzulösen, „wenn in vorschriftsmäßiger Sitzung nicht weniger Mitglieder, als nach dem Gesetze zur Bildung eines Vereins erforderlich sind, sich für das Fortbestehen erklärten."[6]

Die französischen Produktivgenossenschaften entwickelten unter dem Einfluss unterschiedlicher Sozialreformer noch viel ambitionierten und deswegen auch viel schwieriger umzusetzende Regelungen. So

[2] Das österreichische Genossenschaftsgesetz enthält seit seinem Inkrafttreten im Jahr 1873 die dispositive Bestimmung, dass die ausgeschiedenen Mitglieder keinen Anspruch auf den Reservefonds und auf das sonstige Vermögen der Genossenschaft erheben dürfen, wenn das Statut nicht anderes bestimmt- (§ 55(3) und § 79(2)).

[3] Dieses Problem hat *van Husen* (1999) sehr anschaulich geschildert.

[4] *Raiffeisen* (1887): S. 95.

[5] Ibidem, S. 112.

[6] Ibidem, S. 113.

sahen *Philippe Buchez*[7] und *Louis Blanc*[8] zur Verbesserung der materiellen Lage ihrer Genossenschaften einen absolut unteilbaren Fonds vor aber auch die Überführung so vieler Unternehmen wie möglich ins Kollektiveigentum der Arbeitnehmer.

Es ist deshalb interessant, sich mit den gesetzlichen Regelungen zur Unverteilbarkeit des Genossenschaftsvermögens im Auflösungsfalle in einigen europäischen Rechtssystemen auseinanderzusetzen. Dies soll im Folgenden durch einen Vergleich geschehen.

2. Rechtsvergleichender Überblick

2.1 Dispositive Bestimmungen

2.1.1 Abdingbare Verteilbarkeit

Das *österreichische* Genossenschaftsgesetz (öGenG) von 1873 unterscheidet für die Verfügung über das Vermögen einer aufgelösten Genossenschaft drei aufeinanderfolgende Schritte. Zunächst werden die Gläubiger befriedigt, danach die auf die Genossenschaftsanteile eingezahlten Beträge den Mitgliedern zurückbezahlt und zuletzt wird ein etwaiger Überschuss gemäß den Satzungsbestimmunen über die Gewinnverteilung unter den Mitgliedern verteilt (§ 48 öGenG). Da Satzungsbestimmungen über die Gewinnverteilung dispositives Recht sind, kann die Satzung auch eine andere Regelung für die Überschussverteilung vorsehen oder eine Verteilung unter den Mitgliedern sogar ausschließen.[9]

Gemäß der dispositiven Bestimmung des *deutschen* Genossenschaftsgesetzes (dGenG) werden den Mitgliedern aus dem Restvermögen, welches nach der Schuldendeckung einer aufgelösten Genossenschaft übrigbleibt, die Geschäftsguthaben ausbezahlt – im Ganzen oder verhältnismäßig. Ein verbleibender Überschuss wird nach Köpfen, d.h. gleichmäßig, unter den Mitgliedern verteilt (§ 91 dGenG).

Vergleichbar mit Österreich lässt auch das dGenG ausdrücklich zu, dass die Satzung eine Überschussverteilung ausschließen oder ein anderes Verhältnis als im Gesetz vorsehen kann. Wenn die Satzung eine Überschussverteilung ausschließt und keinen Verwendungszweck bestimmt, wird das Reinvermögen an die Sitzgemeinde der Genossen-

[7] Vgl. *Buchez* (1831): S. 37.
[8] Vgl. *Blanc* (1847): S. 104.
[9] Vgl. *Dellinger* (2014): S. 429.

schaft in einen Fonds übertragen und die daraus erzielten Zinsen sind für gemeinnützige Zwecke zu verwenden (§ 92 dGenG).[10]

Eine dem deutschen Recht ähnliche Lösung findet sich im *finnischen* Genossenschaftsgesetz:[11] Nach Tilgung aller Schulden und Rückzahlung der Anteile höchstens zum Nominalwert und Aktien der Genossenschaft, die nach finnischen Gesetz auch Aktien ausgeben darf, an die dazu berechtigten Personen ist ein etwaiger verbleibender Überschuss unter den Mitgliedern nach Köpfen aufzuteilen. Auch in Finnland dürfen die Rechte der Anteils- und Aktieninhaber und die Verwendung des Überschusses in der Satzung anders geregelt werden (23. Kapitel, § 15).

Im zweiten Buch des *niederländischen* Bürgerlichen Gesetzbuches[12] findet sich eine generell und abstrakt gestaltete Bestimmung über die Verfügung des Vermögens einer aufgelösten juristischen Person nach Schuldentilgung. Aus dem verbleibenden Vermögen zahlt der Liquidator den entsprechenden Betrag im Verhältnis zum Recht jedes einzelnen an jene, die gemäß der Satzung dazu berechtigt sind, oder andernfalls an die Mitglieder oder Anteilseigner aus. Wenn kein weiterer einen Anspruch auf das Vermögen hat, überträgt der Liquidator es dem Staat, der es soweit wie möglich gemäß dem Zweck der juristischen Person zu verwenden hat (Wetboek 2, Art. 23a(5)).

2.2 Abdingbare Unverteilbarkeit

Die dispositive Regelung im *norwegischen* Genossenschaftsgesetz[13] geht von der Unverteilbarkeit des Reinvermögens einer aufgelösten Genossenschaft aus. Nach Befriedigung aller Gläubiger der Genossenschaften und Auszahlung der Einlagen sowie etwaiger Guthaben der Mitglieder auf deren Kapitalkonten ist das verbleibende Reinvermögen für genossenschaftliche oder Gemeinwohlzwecke zu verwenden. Eine besondere Regelung gilt für Sekundärgenossenschaften. Deren

[10] Das dGenG enthält eine zwingende Vorschrift nur für den Fall, wenn die Mitglieder für die Deckung der Schulden einer aufgelösten Genossenschaft zu Nachschusszahlungen aufgefordert werden und die Nachzahlungen in einem höheren Betrag als nötig geleistet haben. In einem solchen Falle ist nach der Deckung der Verbindlichkeiten zuerst der Überschuss der Nachzahlungen nach dem Verhältnis der geleisteten Beträge zu erstatten (§ 91 Abs. 1 S. 2) dGenG). Es geht hier um eine Sanierungsmaßnahme im Liquidationsstadium, vgl. *Beuthien* (2011): S. 895.

[11] Lag om andelslag.

[12] Burgerlijk Wetboek, Boek 2.

[13] Lov om samvirkeforetak (samvirkelova) (2007).

Reinvermögen wird nach den dispositiven gesetzlichen Bestimmung unter den Mitgliedergenossenschaften verteilt.

Das Gesetz stellt es den Genossenschaften frei, in der Satzung zu bestimmen, ob im Auflösefall das Reinvermögen ganz oder nur teilweise unter den Mitgliedern verteilt wird. Dabei sind die Mitglieder zum Zeitpunkt der Auflösung zu berücksichtigen, sofern die Satzung nicht auch frühere Mitglieder, die auch zum Reinvermögen beigetragen haben, in die Verteilung miteinschließt.

Das *norwegische* Gesetz erschwert eine Satzungsänderung, mit der die Beteiligung der Mitglieder am Reinvermögen gesteigert werden kann. Für die Wirksamkeit eines derartigen Generalversammlungsbeschlusses sind

(1) das Bestehen eines sachlichen Grundes,

(2) eine hohe qualifizierte Mehrheit (4/5 der abgegeben Stimmen) und

(3) die Zustimmung der zuständigen Stiftungsbehörde (*Stiftelselsynet*) erforderlich (§ 135).

Vergleichbare Lösungen (Unverteilbarkeit eines nach Auszahlung allfälliger Genossenschaftsanteile verbleibenden Reinvermögens im Auflösungsfall, sofern die Satzung nicht anders bestimmt, finden sich auch im schweizerischen Obligationenrecht und mazedonischen Genossenschaftsgesetz[14], beide lassen auch Genossenschaften ohne Mitgliederanteile zu. Nach dem schweizerischen Recht ist das unverteilbare Reinvermögen für genossenschaftliche Zwecke oder zur Förderung gemeinnütziger Ziele zu verwenden (Art. 913), während das mazedonische Gesetz diese Frage offenlässt (Art. 63).

2.3 Zwingende Vorschriften für die Unverteilbarkeit des Reinvermögens

Nach *kroatischem* Genossenschaftsgesetz[15] sind nach einer Genossenschaftsauflösung zuerst die Verbindlichkeiten zu tilgen, danach werden den Mitgliedern die Einlagen zurückgezahlt und ein darüber hinaus verbleibender Überschuss wird der Gemeinde, in der sich die Genossenschaft befindet, übertragen. Die Gemeinde muss dieses Vermögen einer bestehenden oder innerhalb eines Jahres neugegründeten Genossenschaft in demselben Tätigkeitsbereich und auf demsel-

[14] Zakon za zadrugite.
[15] Zakon o zadrugama.

ben Geschäftsgebiet zuteilen oder, andernfalls, für die Entwicklung des Genossenschaftswesens allgemein verwenden (Art. 47).

Ähnliche Regelungen enthält das *serbische* Genossenschaftsgesetz[16], demgemäß mit dem Vermögensüberschuss einer aufgelösten Genossenschaft nach Schuldentilgung und Auszahlung etwaiger Mitgliedereinlagen so zu verfahren ist, wie es das Konkursgesetz für den Überschuss der Konkursmasse der Genossenschaften vorsieht: Das Reinvermögen ist auf den Genossenschaftsverband zu übertragen, der es einer neugegründeten Genossenschaft im Tätigkeitsbereich und auf dem Gebiet der früheren Genossenschaft zukommen lässt.[17]

Das *maltesische* Genossenschaftsgesetz[18] sieht vor, dass nach einer Genossenschaftsauflösung deren Vermögen nur für ihre Verbindlichkeiten und danach für Mitgliederanteile ausbezahlt werden darf. Ein etwaiger Überschuss wird auf ein Sonderkonto für aufgelöste Genossenschaften überwiesen und nach fünf Jahren in einen Genossenschaftsfonds eingezahlt, welcher von einem Genossenschaftsausschuss zu verwalten ist (Art. 104 und 105).

2.4 Gemischte Ansätze

Nach dem *französischen* Gesetz über das Statut von Genossenschaften[19] wird, im Falle, dass die speziellen Vorschriften über einzelne Genossenschaftsarten nichts anderes vorsehen, nach der Schuldentilgung und Auszahlung des tatsächlich eingezahlten Kapitals das verbleibende Reinvermögen mit einem Generalversammlungsbeschluss auf andere Genossenschaften, auf ihre Verbände oder auf ein anderes Unternehmen der sozialen und solidarischen Wirtschaft übertragen (Art. 19). Dieser Artikel lässt aber ausdrücklich auch im Falle der Auflösung eine partielle (beschränkte) Inkorporation der Rücklagen ins Anteilkapital und eine etwaige beschränkte Beteiligung der Mitglieder an einer besonderen, zu diesem Zweck errichteten Rücklage zu (Art. 18).

Mit vorwiegend zwingenden Bestimmungen regelt das *spanische* Allgemeine Gesetz über Genossenschaften[20] die genaue Reihenfolge, in welcher nach Tilgung der Verbindlichkeiten einer aufgelösten Ge-

[16] Zakon o zadrugama.
[17] Vgl. Zakon o stečaju, Art. 147.
[18] Laws of Malta. Chapter 442. Co-operative societies act.
[19] Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.
[20] Ley General de cooperativas.

nossenschaft das verbleibende Vermögen zu verteilen ist. Zuerst werden die Mittel des Fonds für Zwecke der Bildung und Förderung dem Genossenschaftsverband *(federación de cooperativas)*, dem die aufgelöste Genossenschaft angehört hat, übertragen oder, falls die Genossenschaft kein Mitglied eines derartigen Verbandes gewesen war, auf einen Genossenschaftsverband, den die Generalversammlung der aufgelösten Genossenschaft bestimmt hat. Wenn kein Beschluss gefasst wurde, sind diese Mittel auf den Genossenschaftsverband *(confederación de cooperativas)* auf staatlicher Ebene zu übertragen. Falls ein derartiger staatlicher Genossenschaftsverband nicht existiert, fließen diese Mittel dem Staat zu, mit dem Zweck, einen Fonds zur Förderung des Genossenschaftswesens zu gründen. Erst in einem zweiten Schritt werden die Einlagen zurückerstattet, beginnend mit jenen der investierenden Mitgliedern *(socios collaboradores)*, gefolgt von den freiwilligen Mitgliedereinlagen und schließlich den Pflichteinlagen der übrigen Mitgliedern. In einem dritten Schritt wird die Beteiligung der Mitglieder an etwaigen freiwilligen verteilbaren Rücklagen ausbezahlt, entsprechend ihrer Zusammenarbeit mit der Genossenschaft in den letzten fünf Jahren, sofern die Satzung oder die Generalversammlung keine andere Regelung vorsieht.

Ein etwaiges Restvermögen wird auf die Genossenschaft oder den Genossenschaftsverband übertragen, gemäß der Satzung oder einem Generalversammlungsbeschluss, oder, wenn eine derartige übernehmende juristische Person nicht vorgesehen ist, auf den Genossenschaftsverband oder auf den Staat fzur Gründung des schon erwähnten Fonds zur Förderung des Genossenschaftswesens. Die übernehmende Genossenschaft muss für die übertragenen Mittel eine obligatorische Rücklage bilden. Der übernehmende Genossenschaftsverband muss die Mittel für genossenschaftliche Entwicklungsprojekte verwenden.

Jedes Mitglied der aufgelösten Genossenschaft, welches beabsichtigt, einer anderen Genossenschaft beizutreten, darf fordern, dass ein verhältnismäßiger Teil des Restvermögens in die obligatorische Rücklage derjenigen Genossenschaft einbezahlt wird, der es beitreten möchte. Ein solcher Anspruch muss aber vor der Einberufung der Generalversammlung, die die endgültige Liquidationsbilanz bestätigen soll, eingebracht werden (Art. 76).

Nach dem *portugiesischen* Genossenschaftsgesetzbuch[21] aus 2015 sind nach der Tilgung der Verbindlichkeiten einer aufgelösten Genossenschaft (einschließlich der Investitionszertifikate und ähnli-

[21] Codigo cooperativo.

chen Schuldverschreibungen der Mitglieder) die eingezahlten Geschäftsanteile *(titulos)* höchstens mit ihrem Nominalwert an die Mitglieder zurückzuzahlen. Der Wert der gesetzlichen und anderer unverteilbarer Rücklagen ist auf die Genossenschaft, die durch die Fusion oder Teilung der liquidierten Genossenschaft gegründet wird, oder auf die Genossenschaft, möglicherweise in derselben Gemeinde, die vom repräsentativen Genossenschaftsverband betreffend der Haupttätigkeit der aufgelösten Genossenschaft bestimmt wird, zu übertragen. Freiwillige Rücklagen sind nur dann unter den Mitgliedern zu verteilen, wenn die Satzung dies vorsieht (Art. 114).

Das *italienische* Zivilgesetzbuch[22] unterscheidet zwischen aufteilbaren und nicht aufteilbaren Rücklagen der Genossenschaft. Nicht aufteilbare Rücklagen sind solche, die aufgrund von gesetzlichen oder Satzungsbestimmungen nicht, und zwar nicht einmal im Fall der Auflösung der Genossenschaft, unter den Mitgliedern aufgeteilt werden dürfen (Art. 2545). Das Gesetzbuch unterscheidet ferner zwischen Genossenschaften auf überwiegender Gegenseitigkeit und anderen Genossenschaften. Genossenschaften auf überwiegender Gegenseitigkeit sind solche, deren Satzung sowohl ein Verbot der Rücklagenverteilung unter den Mitgliedern enthält, als auch die Pflicht, im Fall der Auflösung der Genossenschaft das Vermögen nach Abzug des Anteilkapitals und allenfalls vorhandenen Dividenden an die auf Gegenseitigkeit ausgerichteten Fonds zur Förderung und Weiterentwicklung des Genossenschaftsgedankens zu übertragen (Art. 2514).

Das *tschechische* Gesetz über Handelskorporationen[23] gestattet einer aufgelösten Genossenschaft, das gesamte Reinvermögen nach Schuldendeckung und Zurückzahlung der eingezahlten Anteile an die Mitglieder verhältnismäßig zu ihrer Kapitalbeteiligung zu verteilen, wenn in der Satzung nicht anderes vorgesehen ist (§§ 37 und 38). Eine Ausnahme bilden die Sozialgenossenschaften, deren Reinvermögen auf eine andere Sozialgenossenschaft oder auf die Gemeinde zu übertragen ist (§ 772). Ähnliche Regelungen finden sich im *slowenischen* Genossenschaftsgesetz[24] und im Gesetz über Soziales Unternehmertum[25]. Gemäß dem slowenischen Genossenschaftsgesetz ist auch derjenige (allfällige) Teil des Vermögens unverteilbar, der der Genossenschaft durch Eigentumsumwandlung gehört hat. Dieser muss nach

[22] Codice civile.

[23] Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

[24] Zakon o zadrugah (Art. 48).

[25] Zakon o socialnem podjetništvu (Art. 27).

Auflösung der Genossenschaft auf den Genossenschaftsverband übertragen werden (Art. 74 des slowenischen GenG).

Das Bürgerliche Gesetzbuch[26] der *Russischen Föderation* unterscheidet Produktionsgenossenschaften und Verbrauchergenossenschaften. Produktionsgenossenschaften zählen zu den so genannten „kommerziellen" juristischen Personen, deren Hauptziel es ist, durch ihrer Tätigkeit Gewinne zu erwirtschaften, während Verbrauchergenossenschaften mit anderen Organisationen, die nicht auf die Erwirtschaftung eines Gewinns und seiner Verteilung unter den Mitgliedern ausgerichtet sind, die Gruppe der so genannten „nichtkommerziellen" juristischen Personen bilden (Art. 50). Nach dem russischen Föderalgesetz über Produktionsgenossenschaften[27] wird das Reinvermögen einer aufgelösten Produktionsgenossenschaft im Einklang mit der Satzung oder durch eine Einigung aller Mitglieder unter den Mitgliedern verteilt (Art. 27). Das Föderalgesetz über das Verbrauchergenossenschaftswesen[28] schreibt vor, dass nach der Befriedigung der Gläubiger einer aufgelösten Verbrauchergenossenschaft der unverteilbare Fonds gemäß dem Beschluss der Generalversammlung an eine andere Verbrauchergenossenschaft oder an einen Verband derartiger Genossenschaften übertragen werden muss. Das Restvermögen darf unter den Mitgliedern verteilt werden (Art. 30). Eine ähnliche Regelung findet sich im Föderalgesetz über das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen (Art. 44).[29]

3. Fazit

Aus der Vielfalt der rechtlichen Regelungen, die sich auf die Frage der Unverteilbarkeit des Genossenschaftsvermögens beziehen, könnte man die Hypothese ableiten, dass es keine optimale Regelung dieser Frage für alle Genossenschaften gibt. Auch die Wirtschaftsforscher setzen voraus, dass das optimale Verhältnis zwischen dem kollektiven und individuellen Eigenkapital der Genossenschaft von den Transaktionskosten beider Kategorien bestimmt wird.[30] Von den Faktoren, die diese Transaktionskosten beeinflussen, z.B. vom Zweck der Genossenschaft, der Mitgliedereinbindung, der Mitgliederinteressenhomogenität, den demokratischen Entscheidungsprozessen sowie von den formellen und informellen Sanktionsmechanismen, hängt es auch ab, in

[26] Graždanskij kodeks Rossijskoj Federacii.
[27] Federalnij zakon ot 8. 5. 1996, N 41-FZ.
[28] Zakon RF ot 19 junja 1992, N 3085-I.
[29] Federalnij zakon ot 8. dekabrja 1995, N 193-FZ.
[30] Vgl. *Tortia* (2017).

welchem Ausmaß die Unverteilbarkeit des Genossenschaftsvermögens zur Langlebigkeit und zur Nachhaltigkeit der Genossenschaften beiträgt.

Literatur

Beuthien, V., Schöpflin, M. (2011). Genossenschaftsgesetz mit Umwandlungs- und Kartellrecht sowie Statut der Europäischen Genossenschaft. München: C. H. Beck.

Blanc, Louis (1847). Organisation du travail. Paris: Au bureau de l'industrie fraternelle.

Buchez, Philippe (1831). Moyen d'améliorer la condition des salariés des villes. Journal der sciences morales et politiques, Tome I, No. 3, 17. décembre 1831, S. 36-39.

Código Cooperativo (Coop2015). Lei n.º 119/2015. Diário da República n.º 169/2015, Série I de 2015-08-31 …. n.º 153/2017, Série I de 2017-08-09. http://www.cases.pt/codigo-cooperativo/.

Co-operative identity, values & principles (2017). https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles.

*Dellinger, M*arkus (Hrsg.) (2014). Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. Kommentar. 2. Aufl., Wien: LexisNexis.

Federalnij zakon ot 8. 5. 1996, N 41-FZ (Федеральный закон от 08.05.1996 N 41-ФЗ „О производственных кооперативах"). http://ivo.garant.ru/#/document/10164631/paragraph/12791:3.

Federalnij zakon ot 8. dekabrja 1995, N 193-FZ (Федеральный закон от 8 декабря 1995 г. N 193-ФЗ „О сельскохозяйственной кооперации"). http://ivo.garant.ru/#/document/10105638/paragraph/66448:6.

Genossenschaftsgesetz (dGenG). http://www.gesetze-im-internet.de/geng/.

Genossenschaftsgesetz (öGenG). https://www.ris.bka.gv.at Geltende-Fassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001680

Graždanskij kodeks Rossijskoj Federacii (Гражданский кодекс Российской Федерации. часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ). http://base.garant.ru/10164072/.

Laws of Malta. Chapter 442. Co-operative societies act. http://www.justiceservices.gov.mt/DownloadDocument.aspx?app=lom&itemid=8908

Ley General de cooperativas. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/l27-1999.html.

Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération._https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000684004.

Münkner, Hans-H. (2015). Co-operative Principles and Co-operative Law. Berlin: Lit Verlag.

Obligationenrecht. https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19110009/201704010000/220.pdf.

Raiffeisen, F. W. (1887). Die Darlehnskassen-Vereine in Verbindung mit Consum-, Verkaufs- Winzer-, Molkerei-, Viehversicherungs- etc. Genossenschaften sowie den dazu gehörigen Instruktionen als Mittel zur Abhülfe der Noth der ländlichen Bevölkerung - Praktische Anleitung zur Gründung und Leitung solcher Genossenschaften, 5. Auflage, Neuwied. http://www.rrv.at/darlehenskassenvereine.pdf.

Tortia, E. C. (2017). The Firm as a Common. The Case of the Accumulation and Use of Capital Resources in Co-operative Enterprises. Euricse Working Papers, 90|17.

van Husen, Rainer (1998). Wem gehört das Genossenschaftsvermögen? Ein Beitrag zur Reform des Genossenschaftsrechts. Wien: Verlag Österreich, Österr. Staatsdr.

Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Č. 90/2012 Sb. http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/uplne/.

Zakon o socialnem podjetništvu. http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6175.

Zakon o stečaju._http://paragraf.rs/propisi/zakon_o_stecaju.html

Zakon RF ot 19 junja 1992, N 3085-I (Закон РФ от 19 июня 1992 г. N 3085-I "О отребительской кооперации (потребительских бществах, их союзах) в Российской Федерации"). http**:**//base.garant.ru/10105423/.

Zakon o zadrugah. http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id = ZAKO217.

Zakon o zadrugama. http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zadrugama.html

Zakon o zadrugama. https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama.

Zakon za zadrugite. http://www.slvesnik.com.mk/besplatni-izdanija.nspx?pYear=2002.

Sind „Negativzinsen“ mit dem kreditgenossenschaftlichen Förderzweck vereinbar?

Pia Figge

Der Beitrag fand seinen Ursprung in lebhaften Diskussionen mit Herrn *Professor Beuthien* während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Marburger Institut für Genossenschaftswesen. Erstmalig präsentiert wurden die Ergebnisse im Rahmen der Nachwuchswissenschaftltertagung der AGI 2017 in Berlin. Der Jubilar Herr *Professor Schediwy* forschte selbst viele Jahre in der AGI und förderte die Nachwuchswissenschaftler dort. So fungieren in gewisser Weise auch das Marburger Institut für Genossenschaftswesen und Herr *Professor Beuthien* als Paten bei diesem Beitrag.

1. Aktuelle Zinsgestaltung bei Kreditgenossenschaften

„Warum eine kleine Raiffeisenkasse bundesweit Aufsehen erregt“[1] und „Genossen verlangen erstmals Strafzinsen.“[2] Diese und ähnliche Schlagzeilen machten auf eine Genossenschaftsbank in Bayern aufmerksam, die im August 2016 bekannt gab, bei Einlagen von mehr als 100.000 Euro auf Giro- oder Tagesgeld-Konten ein Verwahrentgelt von 0,4 % zu erheben. Auch die Volksbank Reutlingen veröffentlichte einen Preisaushang, in dem ein Verwahrentgelt iHv 0,5 % bei Neuverträgen für alle Girokonten und für Tagesgeldkonten ab 10.000 Euro angegeben war.[3] Als Ursache dafür wird das Niedrigzinsumfeld angeführt. Danach falle es den Kreditinstituten schwer, die Kundeneinlagen ertragreich zu investieren, während die Banken gleichzeitig im Rahmen der Einlagefazilität offene Geschäftssalden am Ende des Geschäftstages bei der EZB für eine Gebühr iHv 0,4 %anlegen müssen.

---

[1] Süddeutsche Zeitung vom 11. August 2016, abrufbar unter http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/negativzinsen-warum-eine-kleine-raiffeisenkasse-bundesweit-aufsehen-erregt-1.3117295, zuletzt abgerufen am 17.08.2017.

[2] Handelsblatt vom 10. August 2016, abrufbar unter http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/negativzinsen-fuer-privatkunden-genossen-verlangen-erstmals-strafzinsen/13994976.html, zuletzt abgerufen am 17.10.2016.

[3] Abrufbar unter https://www.vb-reutlingen.de/privatkunden/sparen-geldanlage/service/keine-negativzinsen-offener-brief-vorstand.landingpage.html, zuletzt abgerufen am 09.06.2017.

2. Der Begriff Negativzinsen und seine rechtsdogmatische Einordnung

2.1 Fehlende Legaldefinition im BGB

Der Begriff „Zins" kommt vom lateinischen *census* und bedeutet Zählung oder Schätzung und kann sowohl den Berechnungsschlüssel in Form eines Zinssatzes als auch den konkreten Zinsbetrag meinen. Das Bürgerliche Gesetzbuch enthält keine Definition des Zinses, setzt den Begriff „Zins" jedoch in § 246 BGB voraus, ohne auf die Voraussetzungen eines Zinsanspruches einzugehen.[4] Anerkannt in Literatur und Rechtsprechung wird der Zins als „gewinn- und umsatzunabhängige, laufzeitabhängige, in Geld oder anderen vertretbaren Sachen zu entrichtende Vergütung für die Möglichkeit des Gebrauchs eines Kapitals"[5] verstanden. Das juristische Verständnis entspricht folglich nicht dem, was momentan als „Negativzins" in Erscheinung tritt: Beim „Negativzins" verkehren sich nicht nur Schuldner und Gläubiger der Leistung, sondern beide Leistungspflichten liegen beim Kontoinhaber. Statt wie bisher Zinsen für Einlagen zu bekommen, beansprucht das Kreditinstitut einen Geldbetrag für das Halten von Einlagen. Lediglich Entstehung und Höhe des Anspruches sind in Bezug auf den Berechnungsschlüssel mit dem Zins vergleichbar. Der Zinssatz kann nach dem vorgenannten Verständnis nicht negativ werden, so dass es sich bei sogenanntem „Negativzins" nicht um Zins im juristischen Sinne handelt.[6]

2.2 Negativer „Zinssatz" als Form des Entgelts

Mit dem Erheben eines Geldbetrages, prozentual ausgerichtet an der getätigten Einlage, wird ein Entgelt verlangt. Entgelt im juristischen Sinne meint grundsätzlich jede Art von Gegenleistung. Eine Gegenleistung setzt aber voraus, dass dem Kunden eine Leistung erbracht wird. Statt die Leistung in der zur Verfügungsstellung des Geldes als Teil eines Darlehensvertrages zu sehen, erscheint nunmehr der Leistungsschwerpunkt in der Aufbewahrung des (Buch-)Geldes. Diese Ansicht ist bei Sichteinlagen im Gegensatz zu Termineinlagen

[4] *Palandt/Grüneberg*, § 246, Rn 1.

[5] Nach *Canaris* (1978): 1891; ebenso BGH NJW 2014, 2420 Rn 43; 1979, 805, 806; 1981, 1206, 1208.

[6] Umstritten, so auch *BeckOGK/C. Weber*, BGB § 488 Rn 225, 225.1 mwN;. *AA Hingst/Neumann* (2016): 98 (begründet wird dies über die Vertragsfreiheit); *Niermann* (2016): 427 f. u 431 (der steuerrechtlich über § 20 Abs. 1 Nr. 7 EStG argumentiert); *Söbbing/von Bodungen* (2016): 41.

auch vorzugswürdig:[7] Sichteinlagen sind auf Grund der Interessenlage des Kunden unregelmäßige Verwahrungen nach § 700 BGB[8] mit der Möglichkeit der Erhebung eines Verwahrentgeltes.[9] Ein solches stellt auch der vermeintliche „Negativzins" bei Sichteinlagen dar. Dagegen sind Termineinlagen unumstritten Darlehensverträge nach §§ 488 ff. BGB.[10] Deshalb dürfen in diesem Rahmen trotz Vertragsfreiheit für die in Anspruch genommene Leistung durch den Darlehensnehmer nur Zinsen im Rechtssinne erhoben werden, d.h. kein „Zinssatz" mit negativem Vorzeichen. Die erbrachte Leistung muss folglich eine andere sein: Bei Termineinlagen wandelt sich der Leistungsschwerpunkt bei der Erhebung von „Negativzinsen" ebenfalls zur Verwahrung.

2.3 Ergebnis: Negative „Zinsen" als (Verwahr-)Entgelt

Bei Negativzinsen handelt es sich daher nicht um Zinsen, da diese schon begrifflich nicht ins Negative gehen können.[11] Tatsächlich handelt es sich um ein Entgelt des Kontoinhabers für eine Verwahrleistung des Kreditinstitutes.[12]

3. Die Einführung von Negativzinsen in Bestands- und Neuverträgen

Ob und wie ein entsprechendes Entgelt erhoben werden kann, hängt zunächst von der bereits skizzierten vertraglichen Einordnung der Einlage ab. Bei Zinszahlung im Verhältnis Kunde-Bank ist bei Termineinlagen der Darlehensvertrag einschlägig.[13] Ein negativer Zinssatz lässt sich aber nicht durch den Darlehensvertrag aus § 488 Abs. 1 BGB erfassen. Der Darlehensvertrag sieht vor, dass der Darlehensnehmer dem Darlehensgeber den geschuldeten Zins zahlt.[14] Tatsächlich treffen den Kunden bei der Zahlung eines Negativzinses jedoch beide Verpflichtungen. Zwar kann ein Darlehen auch zinsfrei gewährt werden. Wird ein Zins erhoben, trifft diese Pflicht aus § 488 Abs. 1 S. 2 BGB

---

[7] *Schimansky/Bunte/Lwowski/Schürmann/Langner*, § 70 Rn 25 ff.

[8] *Schimansky/Bunte/Lwowski/Schürmann/Langner*, § 70 Rn 3.

[9] *Schimansky/Bunte/Lwowski/Schürmann/Langner*, § 70 Rn 25c.

[10] *Schimansky/Bunte/Lwowski/Schürmann/Langner*, § 70 Rn 7 ff mwN.

[11] Ebenso auch *Staudinger/Omlor*, BGB, Neubearb. 2016, § 246 Rn 42.

[12] Keine Bedeutung hat auf Grund dieser Ansicht das Zinseszinsverbot aus § 289 BGB.

[13] Jedenfalls bei Termineinlagen, s.o. unter 2.3.

[14] *LBS/Servatius*, 35. Kap., V, Rn 218: „gesetzliches Leitbild für die Verzinsung zu Gunsten des Kunden". Gleichzeitig jedoch darauf hinweisend, dass nach § 689 BGB auch eine Entgeltlichkeit zu Lasten des Kunden möglich ist, mit Hinweis auf *Tröger* (2015): 658.

eindeutig den Darlehensnehmer. Kehrt man diese Pflicht als Reaktion auf das aktuelle Zinsumfeld um, so entspricht der Gelddarlehensvertrag nicht mehr der bisherigen wirtschaftlichen Realität und wird durch die Anpassung auch kein Abbild der wirtschaftlichen Realität darstellen können. Es erscheint abwegig, dass ein Wirtschaftsteilnehmer Zinsen für die Zurverfügungstellung seines Geldes im Rahmen eines Darlehens zahlen möchte.[15] Das Argument, dass es sich lediglich um ein „Luxusproblem" solventer Bankkunden handle[16], ist weder zu verallgemeinern noch tragfähig. Neben der abschreckenden Wirkung auf weniger solvente Bankkunden bleibt unklar, ab welcher Einlagehöhe[17] zukünftig Negativzinsen erhoben werden. Sollte es allein um das Verwahren von Bargeld gehen, widerspricht der Darlehensvertrag den Interessen der Geberseite. Im Rahmen eines Darlehens dürfte die Bank dann bis zum Fälligkeitszeitpunkt des Darlehens frei über den Betrag verfügen, ohne Zugriff des Darlehensgebers. Warum ein wirtschaftlich handelnder Akteur sich auf so etwas einlassen sollte, erscheint nicht nachvollziehbar.[18]

Die Interessenlage bei einem negativen Zinssatz entspricht vielmehr der bei dem unregelmäßigen Verwahrungsvertrag, § 700 Abs. 1 S. 1 BGB. Die Leistung der Bank ist in der Entgegennahme des Geldes zu sehen, wofür der Bankkunde eine Vergütung zahlt. Auf Grund dieser Feststellung wird klar, dass sich bei einem negativen Zinssatz der Schwerpunkt der Kundenbeziehung bei Termineinlagen ändert. Diese Änderung ist juristisch nicht unproblematisch. Gleiches gilt bei den Sichteinlagen. Diese unterfallen grundsätzlich dem unregelmäßigen Verwahrungsvertrag, der auch auf das Darlehensrecht verweist. Wie dargestellt besteht aber im Rahmen des Darlehensvertrages nicht die Möglichkeit, einen negativen Zinssatz zu erheben.

[15] Ebenso BGH NJW 1985, 730, 731 „Zinsen […] sind das Entgelt für die entbehrte Kapitalnutzung", der die Entbehrung als Schwerpunkt eines Zinses sieht. Ähnlich *LBS/Steffek*, Bankrechts-Kommentar, 12. Kap., Einführung, Rn 35, 2. Aufl. 2016: „Das Interesse des Einlegenden richtet sich auf die Aufbewahrung des Geldes und in unterschiedlicher Ausprägung auf das Entgelt für die Zuführung des Kapitals".

[16] So aber *Hingst/Neumann* (2016): 98.

[17] Beispielsweise Sparkassenverbandspräsident *Fahrenschon* „hält es für möglich, dass kommunale Sparkassen sogar Kleinsparern einen Strafzins berechnen", Strafzinsen in Sparkassen denkbar, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25. Oktober 2016, Nr. 249, S. 25.

[18] Auch die juristische Konstruktion erscheint fragwürdig: Die Anwendung des § 488 BGB ist vom Wortlaut nicht gedeckt, so dass es sich um eine Analogie handeln müsste. Diese setzt jedoch eine vergleichbare Interessenlage voraus, an der es wie ausgeführt fehlt.

3.1 Die laufenden vertraglichen Beziehungen

3.1.1 Einführung über Zinsanpassungsklauseln in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen

Der negative Zinssatz kann bereits durch die Bank in die Allgemeinen Geschäftsbedingungen aufgenommen worden sein. Die Wirksamkeit solcher Klauseln ist auf Grund des Eingriffs in die Vertragsnatur umstritten.[19] Da es sich bei den Negativzinsen nicht um Zinsen im Rechtssinne handelt, sind Zinsanpassungsklauseln in den Bankverträgen nicht weiterführend. Als einseitiges Leistungsbestimmungsrecht nach § 315 BGB ist aber auch inhaltlich die Durchsetzung von Negativzinsen nicht möglich. Wie ausgeführt, verschiebt sich der zugrundeliegende Schwerpunkt des Vertrages jedenfalls bei Termineinlagen. Dadurch bestimmt das Kreditinstitut jedoch nicht nur die Höhe der Leistung als Primärpflicht, sondern übt bereits Einfluss darauf aus, was Inhalt der Leistungspflicht wird.[20]

3.1.2 Änderungskündigung

Die Einführung von Gebühren bemessen an einem negativen Zinssatz ist im Rahmen laufender Verträge nur durch eine unzweideutige Änderungskündigung möglich.[21] Dies bedeutet, dass das bestehende Vertragsverhältnis aufgehoben wird und ein Vertrag mit neuen Bedingungen abgeschlossen wird, in dem die Verwahrungsvergütung festgelegt wird. Dies setzt die Zustimmung beidee Parteien voraus. Die offensichtliche Gefahr besteht jedoch darin, dass der Kunde kein Interesse an der Fortführung der Geschäftsbeziehung hat. Rechtstechnisch erfolgt diese Änderung durch die Ausübung eines Kündigungsrechts mit dem Hinweis auf den Abschluss des Vertrages unter neuen Konditionen. Der Kunde kann den Änderungen zustimmen, oder sein Vertragsverhältnis endet, wenn er den neuen Bedingungen nicht zustimmt. Nicht zur Annahme ausreichend ist Schweigen,[22] allerdings kann durch die fortdauernde Nutzung der Sicht- bzw. Termineinlage eine konkludente Annahme gegeben sein.

---

[19] Siehe nur *Tröger* (2015): 658 ff.; *Schimansky/Bunte/Lwowski/Krepold*, § 78 Rn 95.

[20] AA *Schimansky/Bunte/Lwowski/Schürmann/Langner*, § 70 Rn 25b, die es als zulässig ansehen, dass sich der Zinsanspruch in eine Zinszahlungspflicht wandle.

[21] *BeckOGK/Binder*, BGB § 488 Rn 24 mwN; ebenso Tröger (2015): 660.

[22] *Tröger* (2015): 660.

3.2 Neubegründete Beziehung

Bei neubegründeten Vertragsbeziehungen ist die vertragliche Vereinbarung von Verwahrungsentgelten bei beiderseitiger Zustimmung möglich.[23] Für die Rechtsnatur gilt auch hier, dass es sich nicht mehr um einen Darlehensvertrag mit einem negativen Zinssatz, sondern um eine unregelmäßige Verwahrung nach § 700 BGB handelt.[24]

3.3 Ergebnis: Übereinstimme Willenserklärungen als Voraussetzung

In beiden Vertragskonstellationen ist die Erhebung eines Verwahrentgeltes nur möglich, wenn sich der Kunde und das Kreditinstitut einigen. Die einseitige Veränderung des Vertrages in laufenden Vertragsbeziehungen ist im Hinblick auf die Erhebung eines Verwahrentgeltes nicht möglich.

4. Rechtsformimmanente Vorgaben bei Kreditgenossenschaften

Kreditgenossenschaften unterliegen dem Genossenschaftsgesetz, damit gelten auch für sie die genossenschaftlichen Grundsätze[25], die bei der Gesetzesauslegung herangezogen werden. An diesen Maßstäben muss sich auch die Erhebung von Verwahrentgelten bei Genossenschaftsbanken messen lassen.[26] Zusätzlich geben sich die Kreditgenossenschaften eine Satzung, die nach § 18 GenG das Rechtsverhältnis zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaft bestimmt. Auch diese ist anhand der Mustersatzung auf rechtsformimmanente Grenzen zu prüfen. Vorweggenommen werden kann, dass sich weder im Genossenschaftsgesetz noch in der Mustersatzung ausdrückliche Regelungen finden.

[23] Ebenso *BeckOGK/C. Weber*, BGB § 488 Rn 225, der die Abrede so auslegt, dass der Zinssatz Null betrage und darüber hinaus eine Zahlung an das Kreditinstitut vorzunehmen ist, die sich nach der Einlage richtet. Zur Zulässigkeit bei Termineinlagen *Schimansky/Bunte/Lwowski/Schürmann/Langner*, § 70 Rn 25b.

[24] S.o. unter 3. und auch *BeckOGK/Binder*, BGB § 488 Rn 24 mwN; *Ernst* (2015): 252.

[25] Dort insbesondere die Selbsthilfe, die Selbstverwaltung und die Selbstverantwortung. Vgl. *Beuthien/Beuthien*, § 1 Rn 37 ff.; *Pöhlmann/Fandrich/Bloehs/Fandrich*, § 1 Rn 24 ff.

[26] Zu der Einschätzung bei Sparkassen siehe *Binder/Hellstern* (2016): 1309 ff.

4.1 Genossenschaftsrechtlicher Handlungsrahmen

4.1.1 Förderzweck, Förderleistung und Fördererfolg nach § 1 Abs. 1 GenG

Der Förderzweck des § 1 Abs. 1 GenG ist ein Wesensmerkmal der eingetragenen Genossenschaft, aus ihm ergibt sich unmittelbar das Prinzip der Mitgliederförderung. § 1 Abs. 1 GenG beinhaltet aber nur das allgemeine Prinzip der Mitgliederförderung,[27] d.h. das Recht, Leistungen oder Einrichtungen in Anspruch zu nehmen. Es begründet umgekehrt keinen individuellen Rechtsanspruch auf eine konkrete Leistung oder bestimmte Bedingungen.[28]

Förderzweck und gleichzeitig Förderleistung einer Kreditgenossenschaft ist das Betreiben von Bankgeschäften iSd § 1 Abs. 1 S. 2 KWG. Ob die Förderleistungen (besonders) kostengünstig oder anders betrieben werden, liegt im Ermessen der eG. Es besteht grundsätzlich kein Anspruch, dass die eG ein Förderplus im Vergleich zu anderen Wettbewerbern erwirtschaftet.[29] Daraus ergibt sich, dass eine Kreditgenossenschaft durchaus Entgelte erheben darf, auch wenn andere Wettwerber dies bisher nicht tun. Ist es hingegen bereits marktüblich, Entgelte zu erheben, so kann auch die Kreditgenossenschaft entsprechend handeln.

Eine Genossenschaft soll ihre Leistungen im Mitgliedergeschäft aber möglichst zum Selbstkostenpreis anbieten.[30] Denn durch ein kostendeckendes Leistungsangebot werden die Mitglieder finanziell gefördert. Bei der Erhebung eines Verwahrentgelts erfolgt bei vereinfachter Betrachtung genau dies: Bezahlt die Kreditgenossenschaft selbst im Außenverhältnis ein Entgelt, erfolgt im Innenverhältnis nur eine Weitergabe der konkret anfallenden Kosten an das verursachende Mitglied. Diese Einzelbetrachtung der (Selbst-)Kosten des Einlagengeschäftes ist jedoch zu eng. Vorzunehmen ist eine Gesamtbetrachtung: Dass die kostenauslösende Einlage des Mitgliedes umgekehrt auch Vorteile für das Aktivgeschäft der Bank bringt, beispielsweise durch die Gewährung von Kredit an weniger solvente Mitglieder oder Kunden, bleibt unberücksichtigt. Die Kreditgewährung als soziale Aufgabe

[27] So i.E. *Beuthien/Beuthien*, § 1 Rn 8 und *Henssler/Strohn/Geibel*, § 1 Rn 3.

[28] *Henssler/Strohn/Geibel*, § 18 Rn 3. Eine Ausnahme ist nur bei einer satzungsmäßigen Zuteilung und einem Mitteilungsbeschluss möglich, BGHZ 15, 177, 182.

[29] *Beuthien/Beuthien*, § 1 Rn 23.

[30] Aber nur im Rahmen der Zweckgeschäftsbeziehung, nicht bei Gegengeschäften, *Beuthien/Beuthien*, § 1 Rn 11.

der Banken würde ohne solvente Mitglieder und Kunden nicht gelingen. Ein Verwahrentgelt kann damit nicht über die Selbstkostendeckung gerechtfertigt werden.

Anerkannt ist, dass die Selbstkosten auch bei Mitgliedern um einen angemessenen Satz ergänzt werden können, um die zukünftige Förderfähigkeit der eG zu gewährleisten. Am Bestand der Genossenschaft besteht ein gleichgerichtetes Interesse der Mitglieder. Dieses Argument kann in Bezug auf die Weitergabe von Verwahrentgelten herangezogen werden. Dazu müsste aber der zugestandene Aufschlag zur Erhaltung der zukünftigen Förderfähigkeit dienen. Es ist Aufgabe der Bank darzulegen, inwiefern die Förderfähigkeit zukünftig gefährdet ist, wenn die entstehenden Kosten nicht weitergegeben werden. Dabei muss insbesondere berücksichtigt werden, dass nicht jede einzelne Förderleistung sich derart rechnen muss, dass keine Kosten entstehen. Es ist nötig, den Blick von der einzelnen Förderleistung hin auf die Gesamtheit der Förderung zu lenken. Erst dann kann ermittelt werden, ob und welche Selbstkosten entstehen und wie sich diese auf die zukünftige Förderfähigkeit der Kreditgenossenschaft auswirken. Bei der Fokussierung auf eine einzelne Förderleistung bleibt außer Acht, dass das Darlehensgeschäft ohne (Sicht-)Einlagen nicht möglich ist, dies aber ein wesentlicher Geschäftsbereich von Kreditinstituten ist.

Auch im Hinblick auf den Fördererfolg muss der negative Zinssatz kritisch gesehen werden. Ein Fördererfolg liegt vor, wenn die Genossenschaftsmitglieder die Leistungen im Rahmen des Fördergeschäftsverkehrs nutzen und damit ihre Akzeptanz zeigen.[31] Bei „Negativzinsen“ besteht die Möglichkeit, dass sich Mitglieder von der Kreditgenossenschaft im Ganzen abwenden oder Abstand nehmen von bestimmten Leistungsangeboten, die mit zusätzlichen Kosten verbunden sind. Diese sind bisher nur in Bezug auf einige Leistungsangebote gegeben und werden nur ab bestimmter Einlagehöhe fällig. Die grundsätzliche Akzeptanz und Nutzung des kostenbewehrten Einlagengeschäfts ist noch gegeben. Unberücksichtigt bleibt hier, dass dem Bankkunden letztlich kaum Alternativen offenstehen: Ohne ein Girokonto erfährt der Einzelne erhebliche Einschränkungen bei der Teilhabe am wirtschaftlichen und auch sozialen Leben.[32] Die Messbarkeit

[31] *Beuthien/Beuthien*, § 1 Rn 23; eine Ausnahme stellen satzungsmäßig zugelassene investierenden Mitglieder nach § 8 Abs. 2 1 GenG dar.

[32] Vgl. dazu beispielsweise BR-Ds 537/15, S. 48 (Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie über die Vergleichbarkeit von Zahlungskontoentgelten, den Wechsel von Zahlungskonten sowie den Zugang zu Zahlungskonten mit grundlegenden Funktionen).

des Fördererfolgs über die weitere Nutzung eines Giro- oder Tagesgeldkontos ist folglich nicht unproblematisch.

Im Ergebnis muss die Kreditgenossenschaft nicht um jeden Preis ihre Mitglieder fördern. Werden jedoch Entgelte erhoben, muss sich die Kostenbelastung daran orientieren, ob die wesensgebende Mitgliederförderung zukünftig nicht mehr garantiert werden kann oder jedenfalls erheblich gefährdet wird, wenn keine Kostenerhebung erfolgt. Ansonsten ist die Erhebung von Entgelten nicht evident zulässig.

4.1.2 Genossenschaftliches Gleichbehandlungsgebot aus §§ 1, 18 GenG

Das genossenschaftliche Gleichbehandlungsgebot[33] besagt, dass der Förderzweck allen Mitgliedern dienen muss. Der Ausschluss bestimmter Mitglieder(gruppen) durch die Satzung ist nicht zulässig.[34] Eine solche satzungsmäßige Ausgrenzung einzelner Mitglieder(gruppen) liegt nicht vor, vielmehr erfolgt die Preisanpassung schuldrechtlich im Individualverhältnis.[35] Dies bedeutet jedoch nicht, dass die eG sich dort nicht mehr an den Förderzweck und das genossenschaftliche Gleichbehandlungsgebot halten muss.[36] Denn eine dynamische Mitgliedergruppe erfährt in bestimmten Einlageformen bei Überschreitung von Einlagegrenzen eine Behandlung, die bei den Entgelten von der Behandlung der anderen Mitglieder abweicht. Dadurch wird die Gruppe besonders solventer Mitglieder anders behandelt als die restlichen Mitglieder. Da der genossenschaftliche Gleichbehandlungsgrundsatz nicht in allen Bereichen absolut ist,[37] ist eine sachbezogene Differenzierung zwischen den Mitgliedern grundsätzlich zulässig. Diese liegt auch hier vor: Kreditgenossenschaften sind Wirtschaftsunternehmen, die im Wettbewerb bestehen müssen. Am Bestand haben sowohl die Mitglieder als auch die Kunden ein konkretes Interesse. Nur die wirtschaftlich handelnde Bank kann bestehen und Gewinn erwirtschaften, aus dem die Dividende ausgezahlt wird.[38] Bezieht man dies auf die Mitgliederförderung, fällt auf, dass der vermeintliche Negativzins sich an der Einlagenhöhe orientiert – anerkannt ist die Differenzierung

[33] BGH v. 7.7.71990 – V ZR 110/67, NJW 1970, 1917, 1919; *Henssler/Strohn/Geibel*, § 1 Rn 48.

[34] *Beuthien/Beuthien*, § 1 Rn 25.

[35] Zur Wahlfreiheit der eG hinsichtlich der Ausgestaltung des Fördergeschäftsverkehrs *Beuthien/Beuthien*, § 18 Rn 10 ff.

[36] So auch *Henssler/Strohn/Geibel,* § 18 Rn 17.

[37] Dies ist nur bei § 6 Nr. 3, § 7 Nr. 1, § 7a Abs. 1, § 65 sowie § 67b GenG der Fall.

[38] Sie steht jedoch neben dem Fördergeschäftsverkehr und ist kein Förderziel.

nach dem Umfang des Umsatzes bzw. der Inanspruchnahme der Einrichtungen. Dies bedeutet, dass das umfassender nutzende Mitglied des genossenschaftlichen Leistungsangebotes auch mehr zahlt als dasjenige, das mangels Einlage „weniger" nutzt.[39] Dieses Vorgehen ist in Bezug auf den Zweck der Mitgliederförderung nachvollziehbar – eine Verteilung pro Kopf oder unabhängig von der Kostenverursachung hingegen lässt auch die Kunden Kosten mittragen, die sie nicht verursacht haben. Es lässt sich aber folgendes entgegenstellen: Besonders die finanzstarken Mitglieder sorgen für die Möglichkeit, nicht finanzstarken Mitglieder Kredite zu gewähren. Diese nun zu einem Entgelt zu verpflichten erscheint rechtlich aus Gleichbehandlungsaspekten möglich, aber geschäftspolitisch in Bezug auf die ausschlaggebende Förderfähigkeit fragwürdig.

Sollte das Kreditinstitut entsprechend differenzieren wollen, könnte der wie eine Sonderlast wirkende Negativzins in Form eines Verwaltungskostenbeitrages erhoben werden. Ein solcher wird einmalig oder laufend erhoben, um anfallende Kosten des Fördergeschäftsbetriebes auszugleichen.[40] Die Möglichkeit, einen solchen Beitrag zu erheben, ist umstritten,[41] setzt jedoch in jedem Fall die Aufnahme in die Satzung voraus (§ 16 Abs. 3 2 GenG).[42] Aber auch hier gilt es, dass ein Verwaltungskostenbeitrag nicht ohne weiteres erhoben werden darf, sondern von der zukünftige Förderfähigkeit abhängt.

4.1.3 Gewinn- und Verlustverteilung aus § 19 GenG

Nach § 19 GenG werden die beim Jahresabschluss festgestellten Gewinne und Verluste an die Mitglieder verteilt. Daraus kann aber nicht gefolgert werden, dass es erst recht möglich sein muss, Kosten innerhalb einer einzelnen Fördergeschäftsbeziehung weiterzugeben. Bezüglich der Gewinnerzielung gilt, dass die Genossenschaft in den Gegengeschäften, aber auch in den Nebengeschäften und den Nichtmitgliedergeschäften größtmögliche Einnahmen erzielen darf und soll.[43] Der erwirtschaftete Jahresüberschuss nach § 48 Abs. 1 2 GenG muss dabei vorrangig den Mitgliedern zugutekommen, wenn er nicht für Erhaltung und Entwicklung der Genossenschaft an sich verwen-

[39] Dagegen spricht nicht, dass die Inanspruchnahme der Förderleistung mittels Buchgeld erfolgt. Dies ist in der Verwahrung freilich nicht mit Bargeld zu vergleichen, aber begründet dennoch Kosten.

[40] *Beuthien/Beuthien*, § 1 Rn 25.

[41] Ablehnend *Beuthien/Beuthien*, § 18 Rn 39a mwN.

[42] Alternativ nach *Henssler/Strohn/Geibel*, § 18 Rn 14 der Beschluss der Generalver-sammlung und die Zustimmung des betroffenen Mitglieds.

[43] *Beuthien/Beuthien*, § 19 Rn 1.

det wird.[44] Die eG ist verpflichtet, rentabel zu handeln, um nicht nur kostendeckend zu wirtschaften, sondern auch Rücklagen zu bilden.[45] Damit erkennt das Genossenschaftsgesetz grundsätzlich an, dass auch Verluste gegenüber den Mitgliedern weitergegeben werden können. Problematisch ist jedoch auch hier das Vorliegen eines Verlustes. Dass ein einzelnes Fördergeschäft sich – möglicherweise – nicht rechnet, begründet in der Gesamtschau nicht zwingend einen Verlust der Genossenschaft. Insofern kann aus § 19 GenG kein Argument für den Negativzins hergeleitet werden.

4.2 Satzungsrechtlicher Rahmen

4.2.1 Zweck der Kreditgenossenschaft

Die Mustersatzung (MS)[46] benennt in § 2 Abs. 1 den Zweck der Genossenschaft als wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder, orientiert an § 1 Abs. 1 GenG. In § 2 Abs. 2 lit. a) MS wird der Gegenstand des Unternehmens als Durchführung von bankünblichen und ergänzenden Geschäften genannt, insbesondere „die Pflege des Spargedankens, vor allem durch Annahme von Spareinlagen".[47] Der Genossenschaft stehe es auch frei, genannte Geschäfte einzustellen.[48] Die Annahme von Spareinlagen als Kerngeschäft (vgl. dazu § 1 Abs. 1 Nr. 1 KWG) steht aber nicht in Frage. Vielmehr erfahren einige Einlageformen eine faktische Begrenzung der Höhe nach. Die Pflege des satzungsrechtlichen Spargedankens erscheint so schwierig. Dass die Kunden in andere Einlageformen ausweichen können, ist richtig. Gleichzeitig unterliegen diese regelmäßig einem Risiko, dass nicht vergleichbar ist mit den betroffenen Sicht- oder Termineinlagen. Selbst andere Termineinlagen stellen jedenfalls ein zeitliches Risiko hinsichtlich der Verfügbarkeit dar. Auch wird der grundsätzliche Anreiz zum Sparen durch die unattraktiv gestalteten Konditionen zu bestimmten Einlageformen gesteuert. Betrifft die Konstellation bisher nur Anleger mit höheren Einlagen, ist jedoch weder absehbar, ab welchen Beträgen die Banken zukünftig ein Verwahrentgelt erheben, noch welche Außenwirkungen solche Maßnahme haben. Die Pflege des Spargedankens wird folglich durch ein Verwahrentgelt nicht unerheblich berührt.

---

[44] *Beuthien/Beuthien*, § 19 Rn 1.
[45] *Beuthien/Beuthien*, § 19 Rn 4.
[46] Nach *Gräser* (2013).
[47] § 2 II a) MS.
[48] *Gräser* (2013): S. 16.

4.2.2 Pflicht zur Nutzung der Förderung

Nach § 68 Abs. 1 GenG können Mitglieder ausgeschlossen werden, wenn ein satzungsmäßig bestimmter Ausschlussgrund vorliegt. Regelmäßig ist eine Nutzungspflicht, die kraft Gesetz nicht existiert, [49] in Form der Nichtnutzung in den Ausschlussgründen enthalten. Dies könnte zu einem Interessenkonflikt führen, wenn das Mitglied zur Nutzung eines Girokontos verpflichtet ist, aber gleichzeitig dies mit einem nutzungsabhängigen Entgelt abgerechnet wird.

Gemäß § 9 Abs. 1 MS kann ein Mitglied aus der Genossenschaft ausgeschlossen werden, wenn es den gegenüber der Genossenschaft bestehenden Verpflichtungen nicht nachkommt (a), es durch die Nichterfüllung seiner Verpflichtungen die Genossenschaft schädigt (c) oder nach (f) sich sein Verhalten mit den Belangen der Genossenschaft nicht vereinbaren lässt. Verpflichtungen sind die in § 12 MS genannten, sowie die vertraglichen Pflichten der Geschäftsbeziehung als sonstige Pflichten. Das Mitglied muss die Interessen der Genossenschaft wahren, insbesondere durch die Einhaltung der genossenschafts- und satzungsrechtlichen Vorgaben. Im Rahmen der genossenschaftlichen Treuepflicht ist anerkannt, dass auch die Satzung voraussetzen kann, dass eine Teilnahme am Fördergeschäftsverkehr erfolgen muss. Wie genau die Teilnahme ausgestaltet sein muss, ist jedoch ohne ausdrückliche Satzungsbestimmung nur schwer zu benennen – dies liegt daran, dass die Mitgliedspflichten rechtlich nur schwer zu konkretisieren sind.[50] Anerkannt ist es, dass die fehlende Geschäftsbeziehung des Mitgliedes unter § 9 Abs. 1 lit. c) MS fallen kann.[51] Begründet wird dies mit der Aufrechterhaltung der Förderfähigkeit im Rahmen des Förderauftrages. Ohne Satzungsvorgabe existiert aber keine Rechtspflicht, Förderleistungen und -einrichtungen in Anspruch zu nehmen[52] – diese Pflicht ist auch kein notwendiger Satzungsinhalt nach §§ 6, 7 GenG.[53] Das Verhalten ist damit unsolidarisch, jedoch (ohne Satzungsvorgabe) nicht rechtswidrig. Senkt das Mitglied nicht nur den Kontostand ab, sondern verweigert jegliche Nutzung des Girokontos, besteht je nach Satzung der nächste aufzulösende Konflikt in Bezug auf den Ausschluss aus der eG.

[49] *Beuthien / Beuthien*, § 18 Rn 34; *Henssler / Strohn / Geibel*, § 18 Rn 9.
[50] *Beuthien / Beuthien*, § 1 Rn 38.
[51] *Gräser*, Fn 59, S. 32.
[52] *Beuthien / Beuthien*, § 18 Rn 32 f.
[53] Diese wirtschaftliche Neuregelung ist nur über die Satzung möglich und benötigt nach § 16 Abs. III GenG eine Mehrheit von mindestens neun Zehnteln der abgegebenen Stimmen, vgl. *Beuthien / Beuthien*, § 18 Rn 34.

Das Vorliegen einer satzungswidrigen Pflichtverletzung ist damit eine Einzelfallentscheidung. Da es folglich keine allgemeine Rechtspflicht zur Nutzung des Girokontos oder der Höhe einer bestimmten Einlage gibt, steht jedenfalls die Satzung der Entgelterhebung nicht entgegen.

4.2.3 Möglichkeiten der Vereinsstrafe

Anerkannt ist bei Mitgliedschaftspflichtverletzung die Möglichkeit einer Vereinsstrafe, wenn diese in der Satzung festgelegt ist.[54] Mangels satzungsrechtlicher Verpflichtung, Beträge nur bis zu einer Höchstgrenze auf dem Giro- bzw. Tagesgeldkonto zu verwahren und Abbuchungen vorzunehmen, wenn die Höchstgrenze überschritten ist, können so Verwahrentgelte nicht begründet werden. Auch Treue- und Duldungspflicht begründen keine Handlungspflicht der Mitglieder, selbst wenn ihr Verhalten für die Kreditgenossenschaft Zahlungspflichten gegenüber der EZB auslösen kann.

4.3 Alternative Vorgehensweisen der Kreditgenossenschaft

Unbenommen bleibt es der Kreditgenossenschaft, die Kosten für Sichteinlagen nur begrenzt oder nicht weiterzugeben. Im Vergleich zur aktuellen Situation bestehen fünf weitere mögliche Vorgehensweisen. Eine Einschränkung kann über die Anhebung der auslösenden Einlagenhöhe erfolgen, mit der Folge, dass der Kreis der betroffenen Kunden verkleinert wird. Die Abgrenzung könnte auch über die betroffene Personengruppe erfolgen: Entgelte könnten nur bei Nichtmitgliedern erhoben werden. Es besteht allerdings die Gefahr, dass die Geschäftsbeziehung für Nichtmitglieder an Attraktivität verliert und Kunden verloren werden. Bleibt man bei der Erhebung von Entgelten, erscheint es aus Gründen der Gleichbehandlung und der gleichgerichteten Interessenlage vielmehr sinnvoll, eine progressive Staffelung der Kosten vorzunehmen. Es besteht weiter die Möglichkeit, auf die Kostenweitergabe zu verzichten, so dass die Rücklage sinkt. Dadurch werden die Kosten nur von den Mitgliedern getragen, unabhängig von ihrem Verursachungsbeitrag und unter Berücksichtigung der angefallenen Verwahrentgelte der Nichtmitglieder.

Schließlich kann die Genossenschaft die Kosten über ihre Einlagen finanzieren, wenn sie darauf zurückgreift. Es gilt jedoch, dass der Vorstand nach § 27 Abs. 1 GenG seine Geschäfte eigenverantwortlich

[54] So z.B. BGH WM 2003, 292, 294.

führt, ein Einfluss der Mitglieder durch die Generalversammlung, andere Organe und Dritte ist insoweit nicht möglich. Der Vorstand kann grundsätzlich hinsichtlich einzelner Fragen der Geschäftsführung einen Beschluss der Generalversammlung herbeiführen, um so ein Stimmungsbild der Mitglieder zu bekommen – allerdings nur, wenn es sich um eine außerordentliche Maßnahme handelt.[55] Die Erhebung von Entgelten ist jedoch eine klassische Planungsfrage, die zur Geschäftsführungsbefugnis i.e.S. gehört.[56] Trotz eigenverantwortlicher Geschäftsführung kann aber ohne Not keine derartige Belastung erfolgen, dargelegt werden muss die Gefährdung fder zukünftigen Förderfähigkeit. Selbst wenn ein Beschluss herbeigeführt wird, ist dieser auf Grund der Weisungsfreiheit des Vorstands jedoch nicht bindend.[57]

Auf Grund des genossenschaftlichen Solidargedankens ist zu überlegen, ob die Geschäftspolitik durch den Vorstand nicht für einen befristeten Zeitraum so ausgestaltet werden sollte, dass die EZB-Gebühren nicht weitergegeben werden, sondern die eG sie trägt. Die besonders solventen Kunden sind kausal für die anfallenden Kosten. Gleichzeitig ermöglichen diese das Aktivgeschäft der Bank und tragen so ihren Beitrag zum Fördergeschäftsverkehr der Genossenschaft bei. Dieser Aspekt sollte wieder in den Vordergrund rücken, denn ohne solvente Mitglieder und Dritte verliert die Genossenschaft nicht nur wirtschaftlich, sondern auch die Substanz zur solidarischen Förderung. Dadurch würde nicht nur dem Prinzip der Naturalförderung entsprochen, sondern es würde deutlicher, dass die Genossenschaftsbanken keine reinen Geschäftsbanken sein sollen.

5. Fazit

- Negative Zinsen sind keine Zinsen im Rechtssinne, sondern ein am Verwahrungsbetrag ausgerichtetes Verwahrungsentgelt.
- Die Einführung von Gebühren in Form von Negativzinsen ist in bestehender Kundenbeziehung und bei Neuverträgen nur bei übereinstimmenden Willenserklärungen möglich.
- Aus rechtlicher Sicht können auch Genossenschaftsbanken Verwahrentgelte nicht ohne weiteres erheben, ohne den genossenschaftsrechtlichen Grundsatz der Mitgliederförderung zu schwächen.

[55] Denn grundsätzlich liegt die „Meinungsführerschaft“ beim Vorstand, *Beuthien/Beuthien*, § 27 Rn 7, anders *Henssler/Strohn/Geibel*, § 27 Rn 3, der die grundsätzliche Möglichkeit des Vorstands annimmt.

[56] *Henssler/Strohn/Geibel*, § 27 Rn 3.

[57] *Beuthien/Beuthien*, § 27 Rn 7, 10; aA *Henssler/Strohn/Geibel*, § 27 Rn 3.

- Geschäftspolitisch erscheint es vielmehr erstrebenswert, dass der Vorstand die Mitgliederförderung und die Pflege des Spargedankens als Ziele des kreditgenossenschaftlichen Geschäftsbetriebes und der genossenschaftlichen Solidarität in den Mittelpunkt stellt und von der Erhebung vorerst absieht.

Literaturverzeichnis

Beuthien, Volker / Schöpflin, Martin / Wolff, Reinmar, Genossenschaftsgesetz: mit Umwandlungs- und Kartellrecht sowie Statut der Europäischen Genossenschaft, 16. Aufl., München 2018.

Binder, Jens-Hinrich / Hellstern, Christiane, Ist die Weitergabe von Negativzinsen an Sparkasseneinleger rechtlich zulässig?, ZIP 2016, 1309 ff.

Canaris, Wilhelm, Der Zinsbegriff und seine rechtliche Bedeutung, NJW 1978, 1891.

Ernst, Wolfgang, Negativzinsen aus zivilrechtlicher Sicht – ein Problemaufriss, ZfPW 2015, 250 ff.

Gräser, Bernd, Die Satzung der Kreditgenossenschaft, 3. Aufl., Wiesbaden 2013.

Gsell, Beate / Krüger, Wolfgang / Lorenz, Stephan / Mayer, Jörg, beck-online.GROSSKOMMENTAR.ZivilR, 42. Ed., 1.2.2017.

Henssler, Martin / Strohn, Lutz, Gesellschaftsrecht: BGB, HGB, PartGG, GmbHG, AktG, GenG, UmwG, InsO, AnfG, IntGesR, 3. Aufl., München 2016.

Hingst, Kai-Michael / Neumann, Karl-Alexander, Negative Zinsen – Die zivilrechtliche Einordnung eines nur scheinbar neuen geldpolitischen Phänomens, BKR 2016, 95 ff.

Langenbucher, Katja / Bliesener, Dirk H. / Spindler, Gerald / Beck, Peter / Bergmann, Henning / Binder, Jens-Hinrich, Bankrechts-Kommentar, 2. Aufl., München 2016.

Niermann, Marcus, Ertragsteuerliche Behandlung negativer Einlagezinsen beim Privatanleger, jM 2016, 426 ff.

Omlor, Sebastian / Rieble, Volker, J. von Staudingers Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch: mit Einführungsgesetz und Nebengesetzen, Recht der Schuldverhältnisse, Teil: §§ 244-248; PrKG (Geldrecht), Neubearbeitung, Berlin 2016.

Palandt, Otto, Bürgerliches Gesetzbuch: mit Nebengesetzen insbesondere mit Einführungsgesetz, 77. Aufl., München 2018.

Pöhlmann, Peter / Fandrich, Andreas / Bloehs, Joachim, Genossenschaftsgesetz: Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften nebst umwandlungsrechtlichen Vorschriften für Genossenschaften, 4. Aufl., München 2012.

Schimansky, Herbert / Bunte, Hermann-Josef / Lwowski, Hans-Jürgen, Bankrechts-Handbuch, 5. Aufl., München 2017.

Söbbing, Thomas / von Bodungen, Benjamin, Negative Zinsen bei Darlehensverträgen?, ZBB 2016 39ff.

Tröger, Tobias, Vertragsrechtliche Fragen negativer Zinsen auf Einlagen, NJW 2015, 657 ff.

Genossenschaftliche Werte und ihre Prinzipien in einem neuen Umfeld

Hans Hofinger/Peter Weiß

Vorspann

Es ist uns eine große Ehre und Freude dem Jubilar einen Beitrag zu den zeitlosen Werten und Prinzipien der Genossenschaften widmen zu dürfen. Damit soll dem anerkannten Autor und Mitautor ein Dankeschön abgestattet werden für seine – vor allem historisch – wissenschaftlichen Werke zum Genossenschaftswesen.

Mit seinen Arbeiten wurden alte – verloren geglaubte – Sachverhalte wieder ans Licht gebracht und waren und sind somit wesentlich für die Entwicklung der Genossenschaften.[1]

1. Vorwort – Die Genossenschaft als ein Erfolgsmodell im Wandel der Zeit

Kooperatives Zusammenwirken ist so alt wie die Menschheit selbst. Doch der Ursprung der modernen Genossenschaft kann auf das Jahr 1844 datiert werden, als die *„Rochdale Society of Equitable Pioneers"* von 28 Webern als Konsum- und Spargenossenschaft an der Toad Lane in Rochdale (nahe Manchester) gegründet wurde. Zu Beginn wurde der neuen Genossenschaft von den Gaswerken soviel Misstrauen entgegengebracht, dass der Laden mit Kerzen beleuchtet werden musste.

Unabhängig von Religion, Politik und Arbeit hatte jedes Mitglied für einen Mitgliedsbeitrag von einem Pfund eine Stimme. Die „redlichen Pioniere" etablierten das Frauenwahlrecht, den Acht-Stunden-Arbeitstag und einen Mindestlohn lange bevor diese Gesetzesrang erlangten. Ebenso wurden die Löhne der Männer, die in den Krieg ziehen mussten, an deren Frauen weiterbezahlt, und Heimkehrer aus dem Krieg hatten ein Rückkehrrecht.

---

[1] Bei diesem Beitrag handelt es sich um den 1. Teil der Abhandlung über die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien in einem neuen Umfeld anhand des neuen Kreditinstitute-Verbundes nach § 30a BWG. Die Abhandlung umfasst die Ein- und Zuordnungen der neuen gesetzlichen und privatrechtlichen Normen in die genossenschaftliche Werte- und Prinzipienwelt.

Das Erfolgsgeheimnis waren die sogenannten Rochdale-Prinzipien, die sich heute noch in den Prinzipien der *International Cooperative Alliance (ICA)* widerspiegeln:

- politische und religiöse Neutralität;
- Kopfstimmrecht – demokratische Wahlen;
- offene Mitgliedschaft;
- Rückvergütung;
- Bildungsförderung;
- (eingeschränkte) Kapitalverzinsung;
- Barzahlung.

Von Rochdale aus hat die Genossenschaft die Welt erobert. *Victor Aimé Huber,* der zu seiner Zeit aufgrund seiner zahlreichen Auslandsreisen ein führender Kenner des europäischen Genossenschaftswesens war, dürfte dabei als Katalysator am deutschsprachigen Festland gewirkt haben. Dennoch blieb er in Deutschland relativ unbedeutend. Als Väter des deutschen Genossenschaftswesens gelten vielmehr *Hermann Schulze-Delitzsch* und *Friedrich Wilhelm Raiffeisen*.

Heutzutage sind über eine Milliarde Menschen genossenschaftlich organisiert. Dies reicht von der Schlangenfängergenossenschaft in Südamerika, der Konsumgenossenschaft in Südkorea bis zur Kreditgenossenschaft in Österreich. Auch wenn vieles sich im Wandel der Zeit geändert hat, ist das Grundwesen bzw. der metaphysische Überbau der Genossenschaft immer gleich geblieben: die Idee der Freiheit verbunden mit Ethik (Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und soziale Verantwortung) und (freiwilliger, nicht erzwungener) Solidarität.

2. Genossenschaftliche Werte, Prinzipien und Tugenden

Die genossenschaftlichen Grundlagen lassen sich mit Hilfe der genossenschaftlichen Prinzipien verdeutlichen, kurz und beispielhaft gefasst als Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung, wie sie auf Hermann Schulze-Delitzsch zurückgehen. Konkretisiert bzw. erweitert begegnen sie uns z.B. als Förderauftrag, Solidarität, Freiheit, die sich in Privatautonomie und mit Bezug zur eigenen Rechtsform in Satzungshoheit widerspiegelt, oder auch Regionalität. Im Laufe der Zeit wurde der Bedeutungsgehalt der einzelnen Prinzipien im Kern zwar erhalten, jedoch im Vorhof aufgrund des sich ändernden Umfelds adaptiert.

Der Bedeutungsgehalt der Prinzipien kann mit dem Begriff der Werte beschrieben werden. Das Verständnis von „Wert" ist uneinheitlich. In der Soziologie wurde von Clyde Kluckhohn[2] als Definition vorgeschlagen, dass „Wert" „eine Auffassung von Wünschenswertem" sei, „die explizit oder implizit sowie für ein Individuum oder eine Gruppe kennzeichnend ist und welche die Auswahl der zugänglichen Weisen, Mittel oder Ziele des Handelns beeinflusst".

Ob Werte absolut und zeitlos oder relativ sind, hängt von Stabilität und Veränderung innerhalb der gesellschaftlichen Systeme ab.

Die Werte der gewerblichen Genossenschaften selbst und des von ihnen gebildeten Schulze-Delitzsch-Verbundes in Österreich, auf den hier besonders Bezug genommen wird, können sowohl für den Verbund als auch die Verbundmitglieder als zeitlos und absolut gelten, aber von Außenstehenden als relativ veraltet oder falsch betrachtet werden. Die wichtigsten Werte des Schulze-Delitzsch-Verbundes, wie sie mit den zeitlosen Prinzipien oben namhaft gemacht worden sind, müssen aber in Bezug auf die jeweils gültigen ökonomischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gesehen werden.

Gerade deshalb stellen wir die Grundsätze, auf die sich die Werte beziehen, als genossenschaftliche Prinzipien an den Anfang. Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen, betrachten wir den Wertegehalt des Prinzips der Selbstverwaltung. Selbstverwaltung bedeutet in ihrer reinen Form, dass ausschließlich die Mitglieder demokratisch – „ein Mitglied, eine Stimme" – die Genossenschaft führen und kontrollieren.

Diese „Selbstverwaltung" kann jedoch von Gesetzen, Richtlinien, von Vorgaben öffentlicher Stellen, wie Europäischer Zentralbank, Europäischer Bankenaufsicht oder nationaler wie Finanzmarktaufsicht und Oesterreichischer Nationalbank, stark überlagert werden.

Daher ist ein genossenschaftliches Prinzip bzw. genauer die Ausformung des Wertegehaltes dieses Prinzips nicht frei von den korrespondierenden Rahmenbedingungen, sondern von diesen insofern abhängig, als deren Anforderungen möglichst in Einklang mit dem Prinzip zu bringen sind bzw. einen Anpassungsbedarf hervorrufen. Um im Sinne eines so gewandelten Wertes immer noch innerhalb der Prinzipien richtig handeln zu können, bedarf es gewisser Maßstäbe

[2] Vgl. *Parson/Shirts* (Hrsg.): Towards a general Theory of Action, Cambridge (1951), 395.

oder, besser gesagt, Tugenden. Tugend meint ursprünglich Tüchtigkeit, Tauglichkeit, die Kraft und Fähigkeit richtig zu handeln.[3]

In der „Nikomachischen Ethik" von *Aristoteles* wurde die Ethik als Tugendlehre entfaltet. Es bildete sich die Lehre von den vier Kardinaltugenden heraus:

- Tapferkeit,[4]
- Weisheit,[5]
- Selbstbeherrschung (Zucht und Maß),[6]
- Gerechtigkeit.[7]

Im Sinne des Katechismus der katholischen Kirche[8] werden diese vier weltlichen Kardinaltugenden durch die drei göttlichen Tugenden Glaube, Hoffnung und Liebe vervollständigt.

Um die genossenschaftlichen Werte „richtig und zeitgerecht" umsetzen zu können, ist daher neben dem korrespondierenden Zusammenspiel von Werten und Rahmenbedingungen – den Prinzipien – dieses tugendhafte Handeln erforderlich und leitend.

Die genossenschaftlichen Prinzipien und Werte sind keine Selbstläufer. Die Werte mit ihrer profilstiftenden Innen- und Außenwirkung bedürfen der Pflege durch Bewussthaltung, Anwendung und Weiterentwicklung. Die Notwendigkeit der Bestandsicherung durch eine „Re-Ideologisierung" ist längst erkannt.

---

[3] Vgl. *Enderle/Homann/Honecker/Kerber/Steinmann* (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg-Basel-Wien (1993), 252ff.

[4] Vgl. [Erz-]Bischöfe Deutschlands und Österreichs und Bischof von Bozen-Brixen (Hrsg.): Gotteslob (2013), 121: Tapferkeit ist die Fähigkeit, in Krisen und gegen Widerstände am Guten und an der Wahrheit festzuhalten.

[5] Vgl. [Erz-]Bischöfe Deutschlands und Österreichs und Bischof von Bozen-Brixen (Hrsg.): Gotteslob (2013), 121: Weisheit oder Klugheit meint die Anwendung von Wissen und die Wahl von Mitteln, um in einer konkreten Situation gut zu handeln.

[6] Vgl. [Erz-]Bischöfe Deutschlands und Österreichs und Bischof von Bozen-Brixen (Hrsg.): Gotteslob (2013), 121: Selbstbeherrschung oder Maßhalten heißt, achtsam die Balance zwischen einem „zu viel" und einem „zu wenig" in allem handeln zu suchen, damit es zum Guten führt. Die Mäßigung bewahrt vor Gier und Abhängigkeit, sie schenkt innere Freiheit und Besonnenheit.

[7] gl. [Erz-]Bischöfe Deutschlands und Österreichs und Bischof von Bozen-Brixen (Hrsg.): Gotteslob (2013), 121: Gerechtigkeit ist die Tugend, Gott und dem Menschen zu geben, was ihnen gebührt. Sie lehrt, die Rechte eines jeden zu achten und das Gemeinwohl zu fördern.

[8] Vgl. Katechismus der katholischen Kirche, Oldenburg (1993), 476ff.

Das Gefühl der Zugehörigkeit eines Mitgliedes und das Selbstverständnis der Genossenschaft ziehen ihre Kraft nicht allein aus dem kurzfristigen ökonomischen Erfolg des Geschäftsbetriebes der Genossenschaft. Dieser Erfolg kann durchaus volatil sein. Hinzu tritt eine Fülle auch metaökonomischer Grundmotive wie gesellschaftliche Funktion, Ansehen, lokale und regionale Wirkung oder auch wirtschaftliche Freiheit. Die Genossenschaft kann in der Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Gedankens, über das rein Wirtschaftliche hinausgedacht, der Darstellung des Erhalts der Selbstständigkeit ihrer Mitglieder als Berufsgruppe oder -stand Aufmerksamkeit zuwenden, aber auch der Stellung der Genossenschaft selbst und der des Sektors.[9] Dann kommt ihr in gewisser Weise auch eine „erzieherische" bzw. „emanzipatorische" Funktion zu.

Angesichts der Veränderungen der Volksbanken-Gruppe in den letzten Jahren bietet es sich an, den Kern der Werte dieser auch räumlich enger zusammenrückenden und damit größere regionale Einheiten bildenden Genossenschaftsbanken aufgrund des gewachsenen Einflusses der allgemeinen Rahmenbedingungen auf die Volksbanken-Gruppe in Bezug auf die Werte der genossenschaftlichen Prinzipien zu untersuchen.

3. Genossenschaftliche Werte in einer neuen Bankenlandschaft am Beispiel der Volksbanken-Gruppe

3.1 Selbsthilfe

3.1.1 Selbsthilfeprinzip bei Genossenschaften

Das Regionalitätsprinzip bedeutet, dass die Menschen einer Region, die sich zu ihrer Kreditgenossenschaft bekennen, aufgrund des Selbsthilfeprinzips und der Solidarität Einlagen in ihrer Bank, die sie mit dem erforderlichen Kapital ausgestattet haben, sammeln und diese in der Region in Form von Krediten zur Verfügung stellen und alle weiteren Bankdienstleistungen bereitgestellt bekommen.

Das Prinzip der Selbsthilfe besagt aber nicht nur, dass diejenigen, die Kapital und Liquidität aus der Region aufgebracht haben, als Eigentümer die wichtigsten Kunden sind, sondern auch, dass die Menschen einander wechselseitig unterstützen. Dadurch wird die wirtschaftliche und finanzielle Eigenständigkeit der Genossenschaft und ihrer Mitglieder gefördert, was Voraussetzung ist, um die menschliche Freiheit zu sichern. Dies weist in Richtung der Selbstverantwortung.

[9] Vgl. *Hofinger/Weiß*, Ermunterung zur Genossenschaft, Wien (1984), 85.

Der Kapitalaufbringung als Solidaritätsleistung wird künftig große Bedeutung zukommen. Schon 1984 schrieben die Autoren[10], dass aufgrund der strukturellen Eigenkapitalschwäche die österreichische Wirtschaft im Allgemeinen und damit auch die Kreditwirtschaft im Besonderen Kapitalbeteiligungsmodelle zu erarbeiten hätten, die insbesondere auf eine zumutbare Kostenbelastung für die Kreditgenossenschaft und auf den Grundsatz der Selbstverwaltung der Genossenschafter Bedacht zu nehmen hätten. Die verschärften Eigenmittelanforderungen im Gefolge der Finanzmarkt-, Banken- und Wirtschaftskrise seit 2008 haben die Kapitalknappheit in einem Maße verschärft, das in der Tat schon als Folge Anzeichen einer kommenden „Kreditklemme" erkennen lässt. Es ist möglich, dass es für Klein- und Mittelbetriebe in zunehmendem Umfang Finanzierungsprobleme geben könnte, die an die Gründungszeit der Volksbanken in den 1850er Jahren denken lassen.

Mit der Selbsthilfe ist das Identitätsprinzip verbunden, welches besagt, dass ein Mitglied gleichzeitig Kunde sein soll. Ein Mitglied – ein Kapitalgeber, oder Investor (z.B. investierende Mitglieder) – bringt Kapital im Sinne der Selbsthilfe ein, um Bankdienstleistungen – vor allem Kredite – von seiner Genossenschaft zu erhalten.

Der primäre Zweck der aus der Mitgliedschaft sich ergebenden Kapitalbeteiligung ist nicht eine möglichst hohe Dividende, sondern das Angebot „exklusiver" – guter und günstiger – Bankdienstleistungen. Während früher das Identitätsprinzip so ausgelegt wurde, dass ein Mitglied primär, um Kredit zu bekommen, einen Geschäftsanteil zeichnete, wurde im Laufe der Zeit die Mitgliedschaft auch mit den anderen Bankdienstleistungen in Verbindung gebracht. In gewisser Weise ließe sich dies durch den begrifflichen Wandel von einer Kredit- zu einer Bankgenossenschaft beschreiben.

Natürlich musste man nicht unbedingt Genossenschafter sein, um einen Kredit zu bekommen – zumindest seit dem Abgabenänderungsgesetz 1977, welches das Körperschaftsteuer-Privileg der Drittelbegünstigung für Genossenschaften aufhob, als Kredite nur an Genossenschafter vergeben wurden. Aber im Sinne der genossenschaftlichen Prinzipien und des gesetzlichen Förderzwecks der Genossenschaft war dies „im Wesentlichen" erforderlich. Es entstand daher das Bestreben, aus Genossenschaftern die wichtigsten Kunden und aus allen Kunden Genossenschafter zu machen.[11]

[10] Vgl. *Hofinger/Weiß*, Ermunterung zur Genossenschaft, Wien (1984), 141f.

[11] Vgl. *Hofinger*, Genossenschaftliche Kundenpartnerschaft – mehr als eine Vision, in: Markterfolg durch genossenschaftliche Kundenpartnerschaft, Wien (1999), 28ff.

Auch moderne Formen der Schwarmfinanzierung (Crowdfunding) können unter bestimmten Voraussetzungen als digitalisierte Formen der Selbsthilfe und der Kapitalbeschaffung eingesetzt werden. Eine geeignete Form ist etwa die auf Initiative von Christian Pomper, Verbandsanwalt des ÖGV (2014-2016), neu gegründete CrowdCoopFunding-Plattform in Österreich.[12]

3.1.2 Selbsthilfeprinzip bei genossenschaftlichen Bankaktiengesellschaften

§ 8a KWG hat in der Diskussion zur KWG-Novelle 1986 eine zentrale Rolle gespielt, da diese Bestimmung auch in ihrer politischen Dimension umstritten war. § 8a KWG (jetzt: § 92 BWG) wurde vor allem von den dezentralen Sektoren der österreichischen Kreditwirtschaft zunächst recht heftig bekämpft, weil man mit einem heimlichen Übergang zur Aktiengesellschaft eine gesetzlich geförderte Auflösung der dezentralen Sektoren befürchtete.

Die Erläuternden Bemerkungen zu § 8a KWG in der Fassung der Regierungsvorlage lassen nach wie vor eine Bevorzugung der Rechtsform der Aktiengesellschaft erkennen, da „bei dieser Rechtsform die Organisationsstruktur und Haftkapitalaufbringungsmöglichkeit am besten durchgebildet" seien. Auch wenn, wie der Finanz- und Budgetausschuss betonte, damit keine Herabsetzung anderer Rechtsformen verbunden ist, so wurde dies dennoch als Signal zur Aktiengesellschaft gewertet. Wir meinen, dass im Bankwesen ebenso wie in allen übrigen Wirtschaftszweigen jede Rechtsform ihre Berechtigung hat und dass die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform letztendlich nicht vom Gesetzgeber getroffen oder beeinflusst, sondern von den Eigentümern nach Maßgabe der Zielsetzungen des Unternehmens frei erfolgen sollte.[13]

Die Aussage in den Erläuternden Bemerkungen zur Regierungsvorlage des § 8a KWG, wonach bei der Rechtsform der Aktiengesellschaft die Haftkapitalaufbringungsmöglichkeiten am besten durchgebildet seien, ist natürlich vom Zweck und der Strategie der Gesellschaft abhängig. Mag diese Bemerkung für „eigentümerlose Rechtskonstrukte" wie Sparkassen und Landes-Hypothekenbanken gelten, so gilt sie

[12] Aufrufbar im Internet über die Adresse www.crowdcoopfunding.at, vgl. Binder, Eine genossenschaftliche Revolution, in: Cooperativ 3/2015, 10. Vgl. allgemein *Hofinger*, Begrüßung und einleitende Worte zu *Dellinger*, Genossenschaften als Instrument für Crowdfunding, in: *Brazda* (Hrsg.): Genossenschaften als Instrument für Crowdfunding, Wien (2014).

[13] Vgl. *Hofinger*, Bankgenossenschaft und genossenschaftliche Bankaktiengesellschaft, Wien (1993), 1ff.

unseres Erachtens nicht für die Kapitalaufbringung bei Genossenschaften.

Die Erläuternden Bemerkungen betrachten dabei Selbsthilfe- und Selbstverantwortungsprinzip der Genossenschaften nicht, sondern nur die gesetzlich verankerte Struktur der Kapitalaufbringung bei der Aktiengesellschaft, aber nicht die im KWG bzw. BWG vorgesehenen rechtsformneutralen Haftkapitalinstrumente. Viel richtiger geht die Delegierte Verordnung (EU) Nr. 241/2014: (5) auf das Merkmal der Rechtsform und der damit verbundenen Werte und Zwecke ein. Damit kommt der Selbsthilfegedanke, bezogen auf den Zweck der Genossenschaften, in der emittierten Verordnung expressis verbis zum Ausdruck.

Die gemeinsamen Merkmale von Genossenschaften werden klar in der Delegierten Verordnung (EU) Nr. 241/2014: „(5) Das gemeinsame Merkmal von Gegenseitigkeitsgesellschaften, Genossenschaften … besteht … darin, dass sie Tätigkeiten zum Nutzen der Kunden und der Mitglieder des Instituts und als Dienst für die Allgemeinheit durchführen. Das primäre Ziel besteht nicht darin, einen finanziellen Ertrag für externe Kapitalgeber, wie Anteilseigner von Aktiengesellschafte zu erwirtschaften und an diese auszuzahlen. (6) Ein gemeinsames Merkmal genossenschaftlicher Institute ist im Allgemeinen die Möglichkeit der Mitglieder, auszuscheiden … Dies hindert die Genossenschaft nicht daran, qualifizierte Instrumente harten Kernkapitals auszugeben, bei denen die Inhaber nicht die Möglichkeit haben, die Instrumente an das Institut zurückzugeben, sofern diese Instrumente den Bestimmungen des Artikels 29 der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 genügen … (10) Mit Blick auf die Anwendung der Eigenmittelvorschriften auf Gegenseitigkeitsgesellschaften, Genossenschaften … ist den Besonderheiten solcher Institute in angemessener Weise Rechnung zu tragen. Es sollten Vorschriften eingeführt werden, die unter anderem gewährleisten, dass solche Institute in der Lage sind, die Rückzahlung ihrer Kapitalinstrumente gegebenenfalls zu begrenzen."

Der Gedanke der Selbsthilfe hat jedoch auch neue Rechtsformelemente – im Sinne des Wettbewerbs der Rechtsformen – hervorgebracht. Die klassische Genossenschaft mit ihren Prinzipien soll nach § 92 BWG (zuvor: § 8a KWG) auch in der Rechtsform der genossenschaftlichen AG verwirklicht werden, wobei der Zusatz „genossenschaftliche" bedeutsam ist.[14]

[14] Vgl. *Hofinger*, Bankgenossenschaft und genossenschaftliche Bankaktiengesellschaft, Rechtliche und Rechtspolitische Wertung, Wien (1993). Vgl. mit Stellungnahmen auch *Pokorny*, Wird die Idee der Genossenschaft weiterleben? (*Anneliese Po-*

Dies wird in § 92 Abs. 9 Satz 4 und 5 BWG zum Ausdruck gebracht:

> *„Die Satzung der Aktiengesellschaft ist in Anlehnung an die Satzung der Einbringenden zu gestalten. Die gesellschafts- bzw. organisationsrechtlichen Vorschriften gelten für die einbringenden Banken unter Berücksichtigung der Ausgliederung des bankgeschäftlichen Betriebes sinngemäß weiter."*

In Anlehnung der Aktiengesellschaft-Satzung an die Satzung der einbringenden Genossenschaft ergeben sich insbesondere folgende genossenschaftsspezifische Inhalte:

- *Förderauftrag:*

  Der Förderauftrag, wonach der Zweck der Gesellschaft im wesentlichen in der Förderung des Erwerbes und der Wirtschaft der Mitglieder liegt, ist auch in der Satzung der AG zu verankern. Untrennbar mit dem Förderauftrag verbunden ist das

- *Identitätsprinzip/Selbsthilfeprinzip:*

  Das Prinzip, wonach die Kunden zugleich Träger der Genossenschaft sind, ist als wesentliches Prinzip zu beachten.

  Es ist somit zu verankern, dass dieses Prinzip mittelbar durch die Bankaktiengesellschaft für die Mitglieder der Verwaltungsgenossenschaft verwirklicht wird. Damit wird auch das Regionalbankprinzip gestärkt, wonach die Träger gleichzeitig Kunden sind, die die Förderleistung der Genossenschaft – jetzt indirekt – durch die genossenschaftliche Bankaktiengesellschaft in Anspruch nehmen und nicht Dritte, die in der Kapitalbeteiligung nur Herrschafts- oder Renditeverantwortung sehen. Mit diesem Recht ist die Pflicht verbunden, dass die Genossenschaft über das erforderliche Kapital verfügt, das aus den dotierten Reserven, dem Geschäftsanteilskapital der Mitglieder und weiteren Eigenmittelinstrumenten besteht.

  In mittelbarem Bezug zum Förderauftrag steht die Aufgabe, die Ziele der Genossenschaft aus den Zielen und den Bedürfnissen der Mitglieder abzuleiten und zu diesem Zweck den Förderauftrag in den Organen, insbesondere auch in der Generalversammlung zu diskutieren, zu konkretisieren und fortzuschreiben. Da die gewerblichen Mitglieder zum Kernbestand der Mitglieder gehören, aber zahlenmäßig oft von den Unselbstständigen majorisiert werden, ist

korny im Interview mit *Andrea Karner*), in: Cooperativ 4/2014, 10-12 und *Ringle*, Die Aktiengesellschaft – Eine Alternative für Genossenschaften?, in: Cooperativ 1/2015, 28-30.

zu überlegen, ob z.B. durch eine „ständische" Kurienbildung[15] in der Generalversammlung ein angemessener Einfluss der einzelnen Mitgliedergruppen gesichert werden kann.

- *Selbstverwaltung:*

  Bei der Genossenschaft bestimmen die Mitglieder in der Generalversammlung als höchstes Entscheidungsorgan direkt mit (insbesondere bei wesentlichen Entscheidungen wie Satzungsänderungen). Daher sind auch beim genossenschaftlichen Aktiengesellschaft-Modell diese Mitgestaltungsrechte zu beachten. Der Vorstand der Holding-Genossenschaft ist folglich verpflichtet, zu seinem Stimmverhalten zu den Tagesordnungspunkten der Hauptversammlung der Aktiengesellschaft die vorherige Zustimmung der Generalversammlung der Genossenschaft einzuholen (Weisungsrecht der Generalversammlung). Damit wird auch den begründeten Bedenken von Gruber[16] Rechnung getragen, wonach durch Holdingkonstruktionen die Gesellschaftsrechte der Gesellschafter der Holding faktisch mediatisiert werden können.

- *Selbstverantwortung*:

  Die Selbstverantwortung wurde beim genossenschaftlichen Aktiengesellschaft-Modell durch die Ausfallshaftung der Holding-Genossenschaft und damit auch der Mitglieder gemäß § 8a Abs. 10 KWG statuiert. Daraus ist u.a. auch die Mitgestaltung der Genossenschaften durch die Generalversammlung bei wichtigen Angelegenheiten der Aktiengesellschaft ableitbar.

- *Selbstorganschaft*:

  Dieses Prinzip ist auch in der Aktiengesellschaft zu verwirklichen, und zwar mittelbar in der Weise, dass die Organe der Aktiengesellschaft auch Mitglieder der Verwaltungsgenossenschaft sind. Dieses Erfordernis, die Verwaltungsgenossenschaft in den Entscheidungsprozess der Aktiengesellschaft einzubinden, ist überdies ein sachlich erforderlicher Ausgleich für den Umstand, dass die Verwaltungsgenossenschaft gemäß § 8a Abs. 10 KWG für die Verbindlichkeiten der AG – auch die künftigen Verbindlichkeiten – als Ausfallsbürge haftet. Das Prinzip der Selbstorganschaft bedeutet jedoch nicht, dass eine auch nur teilweise Personenidentität zwischen dem Vorstand der AG einerseits und dem Vorstand oder Aufsichtsrat der Verwaltungsgenossenschaft andererseits besteht. Im

[15] Vgl. *Hofinger/Weiß*, Ermunterung zur Genossenschaft, Wien (1984), 84.
[16] Vgl. Börsezulassung von Holding-Gesellschaften, in: ÖBA 4/1992, 351.

Gegenteil, derartige Konstellationen führen zur Problematik der „In-sich-Kontrolle“ und sind daher abzulehnen.

- *Legitimation der Aktionäre:*

  Da die Mitglieder einer Genossenschaft legitimiert sind, müssen auch die Aktionäre der Aktiengesellschaft – neben der Verwaltungsgenossenschaft künftig eventuell auch Dritte – legitimierte Aktionäre sein.

- *Zustimmungskompetenz des Vorstandes bei der Übertragung von Aktien:*

  Auch dieses genossenschaftliche Prinzip ist in der AG zu verankern. Dies ist eine Maßnahme, eine Überfremdung oder den Zufluss spekulativen Kapitals zu verhindern oder doch zumindest zu minimieren. Um einen Missbrauch zu vermeiden, ist bei Ablehnungen eine Berichtspflicht des Vorstandes an den Aufsichtsrat vorzusehen.
  Es ist jedenfalls die Vinkulierung der Aktien vorzusehen. Bei der Zustimmung der AG zur Übertragung der Aktien ist auch auf das Identitätsprinzip und den Förderauftrag Bedacht zu nehmen.

- *Zustimmungskompetenz des Revisionsverbandes bei Betriebsgegenstandsänderungen:*

  Dieses bei Genossenschaften gesetzlich (§ 3 GenG-Novelle 1934) vorgesehene Prinzip darf durch einen Einbringungsvorgang gemäß § 8a KWG bzw. § 92 BWG nicht aufgegeben werden und gilt demnach auch für die Aktiengesellschaft.

Zugehörigkeit zum Sektorverbund bedeutet unter anderem:

- *Verbundeinrichtungen:*

  § 8a Abs. 7 Satz 2 KWG benannte die wesentlichen Einrichtungen in einem Sektorverbund in demonstrativer, jedoch nicht in taxativer Weise. Demnach steht nicht die Angehörigkeit zu einzelnen Verbundeinrichtungen, sondern die Angehörigkeit zum Sektorverbund in seiner Gesamtheit, je nach dessen jeweiliger Ausgestaltung, im Vordergrund. Aus § 8a Abs. 7 KWG war aber auch abzuleiten, dass nicht nur die Zugehörigkeit zu den einzelnen Verbundeinrichtungen aufrecht bleibt, sondern auch, dass gemeinsame

- *Beschlüsse sowie Richtlinien des Verbundes für die Aktiengesellschaft gelten. Es sind dies insbesondere:*

- o Die Beachtung der Satzungsbestimmungen des Revisionsverbandes und der Beschlüsse der zuständigen Verbandsorgane – unter Berücksichtigung der Verflechtung zwischen der Bankaktiengesellschaft und der Verwaltungsgenossenschaft – auch für die Bankaktiengesellschaft,
- o die Teilnahme an den sektoralen Solidaritätseinrichtungen wie dem Volksbanken-Gemeinschaftsfonds und der Volksbanken-Beteiligungsgesellschaft,
- o die Teilnahme an der Einlagensicherung und dem Früherkennungssystem, dessen Grundsätze im § 24 Abs. 3 Satz 3 KWG verankert waren,
- o die Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung und sonstige Verbundnormen bezüglich Marketing und Organisation,
- o das Regionalitätsprinzip und
- o die enge Kooperation mit dem Spitzeninstitut des Sektors, insbesondere im Veranlagungsbereich.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass durch die Kombination der Organisationsstruktur der Verwaltungsgenossenschaft und der Bankaktiengesellschaft im Hinblick auf § 92 BWG eine sehr komplizierte, teure und nicht einfach zu handhabende Organisationsstruktur entsteht. Diese komplizierte Organisationsstruktur soll jedoch die genossenschaftlichen Prinzipien im Wesentlichen absichern.[17]

Die Probleme der Außenfinanzierung wurden von Hofinger[18] aufgezeigt und haben sich auch schon bei der als eine der ersten umgegründeten genossenschaftlichen Bankaktiengesellschaften – nämlich der Volksbank Kärnten AG – bewahrheitet.

3.2 Solidarität

Eng mit dem Prinzip der Selbsthilfe ist das Prinzip der Solidarität verbunden.[19] Unter Solidarität innerhalb einer Genossenschaft soll hier verstanden werden, dass Menschen gemeinsam nach ihrem finanziellen Leistungsvermögen Kapital aufbringen, um eine selbstständige Genossenschaftsbank zu führen, in der sie selbst die Ent-

[17] Vgl. *Hofinger*, Bankgenossenschaft und genossenschaftliche Bankaktiengesellschaft, Wien (1993), 46ff.

[18] Vgl. *Hofinger*, Bankgenossenschaft und genossenschaftliche Bankaktiengesellschaft, Wien (1993), 31ff.

[19] Vgl. *Hofinger*, Volksbankenverbund als Solidaritätsgemeinschaft, in: Die gewerbliche Genossenschaft Nr. 2 (1995), 11ff.

scheidungen treffen und nicht Dritte, Mäzene oder „Heuschrecken". Solidarität bedeutet dann also Kapitalaufbringung durch die Mitglieder, die Eigentümer, nach gewissen Kriterien. Solidarität wird aber oft auch als Prinzip der finanziellen Inanspruchnahme in guten wie in schlechten Zeiten verstanden. Diese kann durch Nachzeichnung von Geschäftsanteilen oder anderen Kapitalinstrumenten durch bestehende Genossenschafter oder auch durch neue Genossenschafter erfolgen. Auch Fusionen von kapitalstarken mit kapitalschwachen Genossenschaftsbanken stellen eine Solidaritätsleistung der aufnehmenden Genossenschaft und damit ihrer Mitglieder dar, da diese über eine starke Kapitalausstattung verfügen. Allerdings darf dies nicht so weit gehen, dass sich die einen auf die Solidarität der anderen verlassen und diese über Gebühr beanspruchen.

Die Inanspruchnahme von Haftsummen der Genossenschaft im Falle einer Liquidation oder eines Konkurses wurde in den letzten Jahrzehnten dadurch verhindert, dass Bestandssicherungseinrichtungen in den genossenschaftlichen Verbünden geschaffen wurden, um wirtschaftliche Krisen auffangen zu können.

Dabei wird oft übersehen, dass diese finanzielle Unterstützung zwar keine direkte Solidarität der Genossenschafter darstellt, aber sehr wohl eine indirekte, da die Speisung von Bestandssicherungseinrichtungen aus den Ergebnissen der einzelnen Genossenschaftsbanken erfolgt und somit der Rahmen jeder Genossenschaft und damit ihrer Genossenschafter auf Stärkung der eigenen Rücklagen sinkt. Dies stellt eine solidarische Leistung dar, die vor Konkursen schützt und nicht so sehr schmerzt wie eine direkte Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Haftung. Die Solidaritätseinrichtungen sind die wahren Bestandssicherer, gespeist von den solidarischen Beiträgen nicht nur der Genossenschaften eines Verbundes, sondern auch der Genossenschafter.

Zu bedenken ist aber in diesem Zusammenhang, dass die Solidarität der Genossenschaftsmitglieder zumindest in der Epoche nach dem Zweiten Weltkrieg, was realisierte Haftungen angeht, weder hinsichtlich der Geschäftsanteile noch der Haftsummenzuschläge tatsächlich gefordert wurde. Aufgrund der Entwicklung zu einem immer loseren örtlichen sozialen Zusammenhang und der zunehmend *„kapitalistischen"* Wirtschaftsgesinnung der Bevölkerung – auch der unselbstständig Erwerbstätigen, aus denen sich die Mitglieder in zunehmendem Umfang rekrutieren – ist zu befürchten, dass größere Haftungsfälle nicht nur zum Zerfall der betroffenen Genossenschaft führen würden.

3.2.1 Klassische Genossenschaft

Bei der klassischen Genossenschaft herrscht aufgrund des Grundsatzes, dass der Mensch im Vordergrund steht und dass das Kapital dienenden Charakter hat, das Prinzip „ein Mitglied, eine Stimme“ im Genossenschaftsgesetz vor.

Aufgrund der Privatautonomie bzw. der Satzungshoheit kann, wenn die Generalversammlung ein anderes Stimmrecht beschließt, in der Satzung vom Kopfstimmrecht abgegangen werden. Dabei lässt das österreichische Genossenschaftsgesetz Satzungsbestimmungen zu, die neben dem reinen Kopfstimmrecht ein anteiliges Mehrstimmrecht bis hin zum reinen Anteilsstimmrecht erlauben. Der Grundsatz des genossenschaftlichen Kopfstimmrechts ist in den Grundsatz der Privatautonomie und Satzungshoheit der Genossenschaft eingebunden.

3.2.2 Delegiertenversammlung

Bei größeren Genossenschaften wurde aufgrund der hohen Anzahl der Genossenschafter die Delegiertenversammlung in der Satzung installiert. Dabei werden die Kompetenzen der Generalversammlung auf Delegierte in der Delegiertenversammlung übertragen.

Diese Souveränitätsabgabe ist im Sinne der genossenschaftlichen Freiheit der Mitglieder rechtlich zulässig, setzt unseres Erachtens jedoch voraus, dass die Delegierten von hohem Vertrauen der Genossenschafter getragen werden – insbesondere durch hohe Sachkenntnis und Kenntnis der genossenschaftlichen Bedürfnisse der zu beschließenden Themen – aber auch unter der Voraussetzung, dass die Delegierten ihre Genossenschafter entsprechend informieren und mit ihnen kommunizieren, bevor sie in der Delegiertenversammlung abstimmen. Diese indirekte repräsentative Demokratie hat sich bewährt, wenn der Kontakt zu den Basisgenossenschaftern gesichert ist.

3.2.3 Genossenschaftliche Bankaktiengesellschaft

Die genossenschaftliche Bankaktiengesellschaft mit den übergeordneten Verwaltungsgenossenschaften darf dem Grundsatz der Selbstverwaltung nicht entgleiten, sondern muss diesen auch im Sinne des § 92 Abs. 8 BWG juristisch umsetzen. D.h. in praxi, dass wichtige Themen, bevor sie in der Hauptversammlung der genossenschaftlichen Bankaktiengesellschaft beschlossen werden, in der Generalversammlung der Verwaltungsgenossenschaft zu behandeln sind und als Weisung an den Vorstand der Verwaltungsgenossenschaft

zur Abstimmung in der Hauptversammlung weitergegeben werden. Als derartige wesentliche Agenden werden in der Mustersatzung der Volksbanken-Verwaltungsgenossenschaften angesehen:[20]

Gemäß § 34 Ziff. 11 der Mustersatzung für Verwaltungsgenossenschaften gemäß § 92 BWG kann die Generalversammlung bzw. bei Normierung einer Delegiertenversammlung diese dem Vorstand der Verwaltungsgenossenschaft Weisungen zur Ausübung der Eigentümerrechte in der AG erteilen. Die Tagesordnungen der Generalversammlungen der Verwaltungsgenossenschaften umfassen die Tagesordnungspunkte der ordentlichen und außerordentlichen Hauptversammlung der in die AG eingebrachten genossenschaftlichen Betriebe. Damit wird das Prinzip der Selbstverwaltung auch indirekt bei genossenschaftlichen Aktiengesellschaften umgesetzt. Voraussetzung für ein reibungsloses Funktionieren ist natürlich die entsprechende Information und Ausbildung der indirekten Eigentümer, d.h. der Genossenschafter der Verwaltungsgenossenschaften. Reduzierte „Fit & Proper"-Anforderungen sind daher auch für die Genossenschafter der Verwaltungsgenossenschaften erforderlich und es sind geeignete Schulungen im Rahmen von Veranstaltungen durch den Interessenverband anzubieten.

Um eine Haftungspyramide von Genossenschaftern der Verwaltungsgenossenschaft bis zur AG – gemäß § 92 Abs. 9 BWG haften die einbringenden Genossenschafter mit ihrem gesamten Vermögen für gegenwärtige und zukünftige Verbindlichkeiten der AG – hinsichtlich der möglichen Inanspruchnahme der Haftsumme der Genossenschaft zu vermeiden, hat der BWG-Gesetzgeber in § 27 BWG vorgesehen, dass auch Verwaltungsgenossenschaften als ehemalige Kreditgenossenschaften (§ 92 Abs. 8 BWG) im Genossenschaftsvertrag festlegen können, dass die Haftung auf den Geschäftsanteil begrenzt ist (§ 86a GenG).

Mit diesen Bestimmungen wird Rechnung getragen, dass die genossenschaftlichen Werte auch in einer genossenschaftlichen AG mit den übergeordneten Verwaltungsgenossenschaften umgesetzt werden können.

[20] Vgl. zur Belebung der regionalen Verwaltungsgenossenschaften *Blisse*, Wo bleibt die Genossenschaft?, in: Cooperativ 1/2016, 16-17.

3.2.4 Direkte Beteiligung der Genossenschafter der Einbringenden an der genossenschaftlichen Bankaktiengesellschaft

Gemäß § 92 Abs. 9 BWG haften die einbringenden Genossenschaften, sofern sie bestehen bleiben, mit ihrem gesamten Vermögen. Da somit auch die Variante möglich ist, dass die Verwaltungsgenossenschaften liquidiert werden und die Basisgenossenschafter als Aktionäre der genossenschaftlichen AG eintreten, ist eine direkte Demokratie in der AG durch die Genossenschafter (jetzt Aktionäre) möglich. Die übrigen Bestimmungen, die die wesentlichen Elemente einer genossenschaftlichen AG kennzeichnen, welche insbesondere in § 92 Abs. 8 BWG verankert sind, müssen eingehalten werden, da von diesen nach dem Einbringungsvorgang nach § 92 BWG nicht abgewichen werden kann.

Um bei den Stimmrechten bzw. bei der Übertragung von Aktien die genossenschaftlichen Werte des Prinzips der Selbstverwaltung und des Identitätsprinzips zu sichern, könnten Bestimmungen im Sinne des Syndikatsvertrages, den Kastner für die Gründung der Österreichischen Volksbanken-Aktiengesellschaft 1974 entworfen hat, sinngemäß übernommen werden.[21]

3.3 Selbstverwaltung

Das Prinzip der Selbstverwaltung bedeutet, dass die Genossenschafter, die zugleich Eigentümer sind, in der Generalversammlung über das Schicksal ihrer Bank allein bestimmen können. Voraussetzung für echte Selbstbestimmung bzw. Selbstverwaltung ist jedoch, dass entsprechende Informationen, Transparenz und auch Wissen bei den bestimmenden Genossenschaftern gegeben sind. Es sollte daher wie in Zeiten der Gründung der Genossenschaften neben der Zurverfügungstellung von Einlagen auch entsprechendes Know-how vermittelt werden. Schulungen und Informationstage sollten nicht nur für die Funktionäre angeboten werden, sondern auch für die Genossenschafter und Mitglieder, die über die Geschicke der Bank bestimmen, was wir schon lange vor den durch die Finanzmarktaufsicht geforderten sogenannten *„Fit und Proper"*-Schulungen angeregt hatten. So könnte die Generalversammlung mit ihren Informationsveranstaltungen zu einer angewandten Managementschule werden, die Genossenschafter würden zu unternehmerisch denkenden Miteigentümern.

[21] Vgl. *Kastner*, Zur Gründung der Österreichischen Volksbanken-Aktiengesellschaft, in*: Kastner* (Hrsg.), Gesellschaft und Unternehmensrecht, Gesammelte Aufsätze, Wien (1982), 404ff.

Wichtig ist aber in diesem Zusammenhang, dass das Engagement der Mitglieder in der Selbstverwaltung dadurch erhöht wird, dass ihre Probleme und Interessen gleichrangig mit denen der Genossenschaft selbst diskutiert werden. Diese Aufgabe wird durch die Tendenz zur Bildung von Großgenossenschaften und den von ihnen gehaltenen genossenschaftlichen Aktiengesellschaften erheblich anspruchsvoller, nicht nur durch die räumliche und bevölkerungsstrukturelle Verbreiterung, sondern auch durch den Verlust der Unmittelbarkeit der Mitgestaltung durch die Einziehung weiterer Ebenen, wie sie die Delegiertenversammlungen darstellen.

Ein zu bedenkendes Spezifikum des österreichischen Sektors der gewerblichen Kreditgenossenschaften ist neben der Bildung von Großgenossenschaften die Transformation der Zentralkasse in eine weisungsberechtigte Bank (Zentralorganisation). Hier gilt es unter Bedachtnahme auf den hoffentlich transitorischen Charakter der staatlichen Beteiligung den Einfluss der Geschäftsführungen der in Zukunft reduzierten Anzahl der Volksbanken zu überdenken und zu organisieren, wie zum Beispiel den „Durchgriff" der Generalversammlungen durch Entsendung nicht nur von Bankmanagern, sondern auch von engagierten, kundigen und unabhängigen ehrenamtlichen Funktionären in vielleicht noch zu schaffende Gremien bei der Zentralorganisation, wie es z.B. der von *Kastner* konzipierte Beirat der ehemaligen ÖVAG war.

Um im Ansatz das Identitätsprinzip in der Zentralorganisation einzubringen, könnten die neuen Weisungsempfänger (Geschäftsführer der Groß-Volksbanken) in einem Exekutivorgan, ähnlich einem Verwaltungsrat, vertreten sein. Eine Entscheidungsverlangsamung ist umso weniger zu besorgen, als das eigene Bankgeschäft, das tägliche Risikogeschäft, von der Zentralorganisation in die Groß-Volksbanken übergehen wird.

3.4 Selbstverantwortung

Das Prinzip der Selbstverantwortung ist untrennbar mit den Prinzipien der Selbstverwaltung und der Selbsthilfe verbunden. Wenn ein Mensch Entscheidungen trifft, dann muss er auch dafür einstehen.

Hermann Schulze-Delitzsch hat anlässlich der Gründung des Österreichischen Genossenschaftsverbandes 1872 den Leitsatz formuliert: „Auf der Freiheit, verbunden mit der Verantwortlichkeit für deren Gebrauch, beruht die gesunde Existenz des Einzelnen wie der Gesellschaft." In diesem Satz sind die tragenden gesellschafts- und

wirtschaftspolitischen Säulen, nämlich Freiheit und Verantwortung, enthalten.

Johannes Paul II. hat in seiner Enzyklika „Centesimus annus" den Gedanken weiterentwickelt und festgehalten, dass die Freiheit des Menschen nicht das Ziel ist, sondern ein Zwischenziel und die Voraussetzung, damit der Mensch schöpferisch denken, entscheiden und handeln und somit am Schöpfungsakt Gottes teilhaben kann.[22]

Das Prinzip der Selbstverantwortung hat sich im Laufe der Jahrzehnte geändert, da die rein auf Selbstverwaltung beruhenden Genossenschaftsbanken stark von außen beeinflusst worden sind. Mit neuen Rechtsnormen der EU, des österreichischen Gesetzgebers und weiterer Stellen ist die Selbstverwaltung zurückgedrängt worden. Damit untrennbar verbunden ist auch die Zurückdrängung der Selbstverantwortung. Wer entsprechende Normen setzt und Entscheidungen trifft, der hat letztlich auch die Verantwortung für dieses Entscheiden und Handeln. Es ist daher ein Zurückdrängen der Verantwortung beim Genossenschafter zugunsten der Selbstverantwortung der Entscheidungsträger eingetreten.

3.5 Förderauftrag

Ziel der Genossenschaft ist die Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft im Wesentlichen der Mitglieder.[23] Am Zusatz „im Wesentlichen" ist zu erkennen, dass nicht die gesamte Geschäftstätigkeit auf die Mitglieder ausgerichtet sein muss. Da im Gegensatz zum Shareholder-Value-Prinzip bei den Genossenschaftsbanken das Member-Value-Prinzip vorherrscht, wollen die Genossenschafter primär Bankdienstleistungen beziehen und nicht gewinnmaximierende Dividenden erhalten.[24] Die Genossenschaftsbank ist auch aufgrund des Nominalwertprinzips des Geschäftsanteils auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet. Gerade in der Identität, dass der Eigentümer zugleich Kunde und Leistungsbezieher ist, kommt dies zum Ausdruck.

[22] Vgl. *Novak*, Die katholische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Trier (1996), 139ff.

[23] Vgl. *Hofinger*, Der Förderungsauftrag als strategische Zielsetzung der Genossenschaften, in: Die gewerbliche Genossenschaft, 4-5/1990, 2ff. und *Hofinger*, Reformvorschlag für den Förderauftrag, in: Die gewerbliche Genossenschaft, 8/2001, 2ff. und *Hofinger*, Die ÖVAG und ihr genossenschaftlicher Konzern, in: Die gewerbliche Genossenschaft 9/2006, 2ff. sowie *Hofinger*, Neuausrichtung des Spitzeninstitutes – Der genossenschaftliche Förderauftrag wird zentraler Bestandteil in der Strategie der Österreichischen Volksbanken-AG, in: Cooperativ 4/2011, 44f.

[24] Vgl. Delegierte Verordnung (EU) Nr. 241/2014 (siehe auch Kapitel 3.1.2).

Aber auch diese Prinzipien – Förderauftrag und Identitätsprinzip der Genossenschaft – haben sich in den letzten Jahren aufgrund der neuen Rahmenbedingungen geändert. So ist es möglich, dass auch Dritte, die nicht Leistungsbezieher sind, Kapital aus Veranlagungsgründen der Genossenschaft zur Verfügung stellen. Nach dem europäischen Genossenschaftsstatut ist die Zahl der investierenden Mitglieder mit maximal einem Drittel der Eigentümerschaft begrenzt. Auch hier sieht man, dass der Wertekern des Prinzips bestehen bleibt, aber der Vorhof durch geänderte Umweltbedingungen adaptiert wurde.

Letztendlich hat *Präsident Gerhard Ortner*, langjähriger Generaldirektor der Volksbank Salzburg, für uns die Umsetzung und Verwirklichung des Förderauftrages mit seinem gelebten genossenschaftlichen Verständnis 1986 am besten beschrieben: „Auch wenn ich bei Finanzierungen beispielsweise in Bayern um 200 Basispunkte mehr verdienen kann, entspricht es nicht meinem genossenschaftlichen Auftrag, weil ich meine Mitglieder bzw. Kunden zu für Kreditnehmer in ihrer Region wettbewerbswirtschaftlichen Konditionen zu versorgen habe; das ist Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages!“ Wenn eine europäische oder ausländische Bank die Mehrheit an einer Regionalbank übernimmt, wird sie das Geld dort veranlagen, wo sie die höchste Rendite erzielt oder ihr Liquidität fehlt.

Ein weiteres Prinzip zur Erfüllung des Förderauftrages war es von *Präsident Ortner*, gute Ergebnisse in wirtschaftlich florierenden Zeiten zu erwirtschaften, um in Zeiten von Hochzinsphasen zu Lasten der Ertragskraft der Genossenschaftsbank auf Weitergabe von vertraglich vereinbarten Zinserhöhungen zu verzichten, um zur wirtschaftlichen Stabilisierung der genossenschaftlichen Kreditnehmer beizutragen.

3.6 Genossenschaftliche Prinzipien

3.6.1 Freiheit und Satzungsautonomie

Ein wesentlicher Ausfluss aus dem Grundrecht der Eigentumsfreiheit ist die Privatautonomie und bei den Genossenschaften somit die Satzungshoheit.[25] Die Satzungsfreiheit ist für die Genossenschaft ein wesentliches Element und hohes Gut.

[25] Vgl. *Hofinger*, Satzungsfreiheit im Genossenschaftsgesetz am Beispiel Österreich, in: *Theurl, Greve* (Hrsg.), Reform des Genossenschaftsrechts, Aachen (2002), 62ff. und *Hofinger*, Satzungsfreiheit im Genossenschaftsgesetz, Wien (2002).

3.6.1.1 Grenzen der Satzungsfreiheit im österreichischen Genossenschaftsgesetz

Aber diese hohe Satzungsfreiheit hat auch ihre Grenzen:

a) Der Inhalt des Genossenschaftsvertrages ist in einen obligatorischen (§ 5 GenG), einen relativ-obligatorischen (z.B. § 5a GenG) und einen fakultativen Teil mit unterschiedlicher Verbindlichkeit untergliedert.[26]

b) Vom Genossenschaftsgesetz darf das Statut nur abweichen, wenn das GenG einen Satzungsvorbehalt im Sinne des § 11 Abs. 2 GenG zulässt. Diese Begrenzung der Abweichung von einigen Bestimmungen des GenG muss allerdings auch im Geiste der wenigen organisatorischen Regelungen im GenG gesehen werden.[27] Determiniert daher ein Gesetz – wie das GenG – die Organisationsstruktur nur im geringen – dem gerade notwendigen – Umfange, so ergibt sich dadurch „automatisch" ein großer Spielraum für die autonome Gestaltung der Satzung.[28]

c) Vom Zweck der Genossenschaft – dem Förderauftrag – kann satzungsgemäß nicht abgegangen werden. Der Förderauftrag und seine Umsetzung sind bei der Gründung der Genossenschaft Voraussetzung und bleiben es „ein Leben lang" für die Genossenschaft. Die Aufgabe des normierten Förderauftrages in der Satzung oder auch die Nichtumsetzung des Förderauftrages führen zu entsprechenden Rechtsfolgen bis hin zur Auflösung der Genossenschaft. Auch wenn im Sinne des GenRÄG 2006 (BGBl. I 104/2006) § 36 Ziffer 4 GenG und §§ 37 bis 39 GenG als totes Recht aufgehoben worden sind, gibt es trotzdem genügend Normen, um den Förderauftrag und dessen Umsetzung zu kontrollieren.

d) § 1 GenRevG verlangt die genossenschaftliche Gebarungsprüfung und als deren besonderen Teil die Prüfung der Erfüllung des Förderauftrages, wodurch der Gesetzgeber die Bedeutung dieses Wesensmerkmales besonders hervorhebt.[29]

e) Die Bedeutung der Verankerung findet sich aber nicht nur im GenG und dem Genossenschaftsstatut, sondern auch bei der Ausgliederung von genossenschaftlichen Betrieben in Tochtergesellschaf-

[26] Vgl. *Kastner*, Österreichisches Genossenschaftsrecht, in: *Patera* (Hrsg.), Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien (1986), 136.

[27] Vgl. *Frotz*, Zur Genossenschaftsautonomie, Wien (1993), 243ff.

[28] Vgl. *Hofinger*, Satzungsfreiheit im Genossenschaftsgesetz am Beispiel Österreich, in: *Theurl, Greve* (Hrsg.), Reform des Genossenschaftsrechts, Aachen (2002), 81.

[29] Vgl. *Perkounigg, Kessler,* in: *Dellinger* (Hrsg.), Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen (Kommentar), Wien (2014), 562.

ten oder beim Eingehen von Beteiligungen im Sinne des § 1 Abs. 2 GenG, welche den Förderauftrag satzungsgemäß zu verankern und umzusetzen haben.

f) Bei der Einbringung von genossenschaftlichen Betrieben in eine Aktiengesellschaft gemäß § 92 BWG ist die Satzung der AG der Satzung der einbringenden Genossenschaft anzulehnen und somit als Wesensmerkmal der Förderauftrag in der Satzung zu verankern.

g) Im Kreditinstitute-Verbund gemäß § 30a BWG ist in der Satzung der Zentralorganisation, da die Mütter Genossenschaften oder genossenschaftliche Aktiengesellschaften gemäß § 92 BWG sind, der Förderauftrag zu normieren. Um die Umsetzung des Förderauftrages im Kreditinstitute-Verbund weiters abzusichern, ist im Verbundvertrag ebenfalls der genossenschaftliche Förderauftrag zu verankern.[30]

3.6.1.2 Eingriffe in die klassischen genossenschaftlichen Werte aufgrund der Satzungsfreiheit

Eingriff in die genossenschaftliche Selbsthilfe

Grundsätzlich erfolgt bei der klassischen Genossenschaft die Kapitalaufbringung durch die Genossenschaften selbst. Dadurch wird das Identitätsprinzip zu „Genossenschaften als Investoren sind zugleich Leistungsempfänger". Ein Dritter, der nicht Leistungsbezieher ist, kann – sofern er als Genossenschafter aufgenommen wird – als Kapitalgeber fungieren und zur Umsetzung der Selbsthilfe beitragen.

Dies ist auch durchaus üblich, dass z.B. Menschen Interesse an Genossenschaft haben, aber noch keinen Bedarf an der Leistungsbeziehung, z.B. bei Kreditgenossenschaften an einem Kredit. Auch können Genossenschafter Mitglieder bleiben, wenn sie den Kredit zurückbezahlt haben.

Einen Eingriff in den Wert der Selbsthilfe kann es jedoch dann geben, wenn ein Kapitalgeber die finanzielle Kapitalmehrheit übernimmt. Trotz Kopfstimmrecht kann dieser Kapitalgeber strategische und operative Entscheidungen, die seinen Vorstellungen entsprechen, verlangen und mit der Androhung, Kapital abzuziehen, mit Nachdruck untermauern.

[30] Eine nähere Untersuchung findet sich bei *Hofinger*, Genossenschaftliche Identität im Kreditinstitute-Verbund nach § 30a BWG der österreichischen Volksbanken, in *Brazda* (Hrsg.), Identität der Genossenschaften in Österreich, Wien (2017), 15 ff..

Daher hat *Schulze-Delitzsch* schon immer das Prinzip der ausschließlichen Selbsthilfe vertreten. Dies hat sich zwar primär gegen die Staatshilfe und die damit verbundene mögliche inhärente Beeinflussung gerichtet, aber auch gegen die sogenannte karitative Fremdhilfe, unter dem Deckmantel der genossenschaftlichen Selbsthilfe.[31]

Eingriff in die genossenschaftliche Selbstverwaltung

Eine besondere Gefahr und ein Eingriff in die genossenschaftliche Selbstverwaltung bestehen dann, wenn dem Hauptkapitalgeber ein nach dem österreichischen Genossenschaftsgesetz zulässiges Anteilsstimmrecht durch Satzung gewährt wird.

Dann wird die genossenschaftliche Selbstverwaltung – und je nach Mehrheitsverhältnissen – ausgehebelt. Die vorübergehende Ausschaltung der genossenschaftlichen Selbstverwaltung durch finanzielle und managementmäßige Unterstützung in Krisenzeiten zur Bestandssicherung der einzelnen Genossenschaft, aber auch zur Abwehr von negativen Einflüssen auf die gesamte Gruppe der Mitglieder kann im Einzelfall gerechtfertigt sein. Der Hauptpunkt muss jedoch in diesem Fall auf vorübergehend liegen.

Diese wenigen Beispiele zeigen, dass die Satzungsfreiheit, die ein hohes Gut ist, da sie Ausfluss des Privateigentums ist, auch zur Beeinträchtigung der genossenschaftlichen Werte führen kann.

3.6.2 Regionalität

Bei den genossenschaftlichen Universalbanken, die ihr Geschäft in einer bestimmten Region ausüben, hat sich der Inhalt des Begriffes *„Region"* in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Darunter versteht man nicht nur einen politischen Bezirk, sondern auch einen wirtschaftlich homogenen Raum, in dem Menschen mit gleichen kulturellen und zivilisatorischen Merkmalen leben.

Der Begriff hat sich aufgrund der verkehrstechnischen Mittel, der Verbesserung der Infrastruktur und vor allem aufgrund der modernen Kommunikationsmittel erweitert. Dieser Entwicklung hatte der Volksbanken-Sektor durch mehrere Strukturkonzepte in den letzten

[31] Vgl. *Dülfer*, Das Organisationskonzept „Genossenschaft" – eine Pionierleistung Schulze-Delitzschs, 75, ebenso: *Aldenhoff*, Der Politiker Schulze-Delitzsch, 44f., insb. 45, ebenso: *Beuthien*, Mit dem Herzen auf das genossenschaftliche Ganze gedacht, 163, ebenso: *Hamm*, Soziale und wirtschaftliche Ordnungspolitik als Aufgabe, 195, in: Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) (Hrsg.), Schulze-Delitzsch – ein Lebenswerk für Generationen, Wiesbaden (1987).

Jahren Rechnung getragen. Aus lokalen Banken wurden Regionalbanken mit starker lokaler Verwurzelung. Die Region einer Volksbank wird nach der Satzung als jenes Gebiet bezeichnet, welches durch das Einzugsgebiet der Hauptanstalt und ihrer Filialen gekennzeichnet ist.

Es muss allerdings angemerkt werden, dass die jüngste Entwicklung bis hin zu Volksbanken, die ein ganzes Bundesland abdecken werden, kritisch gesehen werden muss. Auch wenn die Technik unkomplizierte und rasche Kommunikation ermöglicht, ist das persönliche Kennen, Treffen, Sprechen, was die Verbundenheit, das Wissen und die spürbare Verantwortung angeht, nach wie vor wesentlich. Die Anonymität in Rechts- und Unternehmensformen steigt proportional zur Entfernung. Regionalität ist, wenn Eigentümer einer Genossenschaft, Genossenschafterinnen und Genossenschafter, untereinander und zur Bank zumindest im potentiell leicht möglichen persönlichen und wirtschaftlichen Kontakt stehen oder in diesen jederzeit und ohne größere Hindernisse eintreten können.

Der Aufhebung der Anonymität durch Legitimation der Kunden, insbesondere der Spar-Einleger, von der EU gefördert und verlangt, darf auf der anderen Seite nicht die persönliche Anonymisierung gegenüberstehen.

Jedem Geschäftsleiter oder Mitarbeiter einer Genossenschaftsbank war die persönliche Bekanntschaft auch ohne Legitimationsnachweis geläufig. Ergänzen wir die gesetzliche Legitimation z.B. durch einen Pass und geben wir nicht den Verlust der persönlichen Bekanntschaft einer formellen preis; sonst tritt das, was wir gewinnen, gemessen an dem, was wir verlieren, sehr deutlich in den Hintergrund.

Vom genossenschaftlichen Verbund zum Kreditinstitute-Verbund nach § 30a BWG

Hans Hofinger/Christian Pomper

1. Die Entwicklung des genossenschaftlichen Verbundes

1.1 Gründungsverband

Schon vor dem Genossenschaftsgesetz 1873 wurde der Österreichische Genossenschaftsverband 1872 gegründet, damit die Genossenschaften eine entsprechende Beratung und Betreuung, vor allem in juristischen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen von einer gemeinsamen Institution bekommen, um das Know-how zu bündeln und Kosten zu sparen. Noch vor Inkrafttreten des Genossenschaftsgesetzes 1873 wurde der Österreichische Genossenschaftsverband – damals „Allgemeiner Verband der auf Selbsthilfe beruhenden deutsch-österreichischen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften" – gegründet und ihm die Aufgabe der Interessenvertretung übertragen.[1]

1.2 Genossenschaftliche Revision

Im Jahre 1903 wurde durch das Genossenschaftsrevisionsgesetz eine externe Revision geschaffen, die umfassender war als die Wirtschaftsprüfung heute, da sie neben der formellen und materiellen Richtigkeit des Jahresabschlusses auch die Gebarungsprüfung umfasste.

1.3 Spitzeninstitut und andere Verbundunternehmen

Aufgrund des Bedarfes zusammenzuarbeiten und Kosten zu sparen sowie das erforderliche Know-how bei Spezialisten zu bündeln, wurde in demokratischer Form im Jahre 1922 die Zentralkassa der Volksbanken Österreichs reg.Gen.m.b.H. – in der Rechtsform der Genossenschaft – gegründet, um ausgegliederte Funktionen und Aufgaben für die Primärgenossenschaften zu übernehmen. Es ging bei diesen wie

[1] Vgl. *Brazda/Schediwy/Todev*, Selbsthilfe oder politisierte Wirtschaft, Wien (1997) und Brazda (Hrsg.), 150 Jahre Volksbanken in Österreich, Wien (2001).

bei anderen Gründungen von Verbundunternehmen – z.B. Allgemeine Bausparkasse der Volksbanken, Volksbanken-Versicherungsdienst, Allgemeines Rechenzentrum West, Volksbanken-Kapitalanlagegesellschaft, Volksbanken-Verlag, Volksbanken-Pensionskassa – um die freiwillige, auf demokratischer Basis beruhende Ausgliederung von Aufgaben an sogenannte Verbundeinrichtungen, um dort Know-how im Sinne des Förderauftrages zu bündeln und Kosten bei den Primärinstituten einzusparen. Man spricht hier von Kooperationen der zweiten Stufe.

1.4 Übertragung von Aufgaben an den Österreichischen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) (ÖGV) als Beratungs- und Sicherungseinrichtung

Mitte der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts[2] überlegten die Volksbanken auf Grundlage des neuen Strukturkonzeptes und des Strategiekonzeptes, gewisse Souveränitäten an einen Dritten – an den Österreichischen Genossenschaftsverband – abzutreten, um aufgetretene Verluste zu minimieren. Dabei wurden dem ÖGV Begutachtungs- aber auch Zustimmungsrechte erteilt. Bei diesen Begutachtungs- und Zustimmungsrechten handelte es sich insbesondere um einzelne Geschäftsbereiche wie

- Bestellung der Geschäftsleiter, welche einer vorherigen Zustimmung/Begutachtung des ÖGV bedurfte, sowie
- Vornahme von Investitionen,
- Eingehen von Beteiligungen und
- Emission von Kapitalinstrumenten wie Partizipationskapital oder Ergänzungskapital.

Diese Übertragung von Begutachtungs- und Zustimmungsrechten wurde im Sinne der Autonomie der Genossenschaften sowohl in der Praxis, in der Genossenschaftswirklichkeit, aber auch in der Rechtslehre heftig diskutiert. In der Entscheidung OGH 6 Ob 31/92 vom 24.11.1994 wurde anerkannt, dass Begutachtungsrechte in ihrer unterschiedlichen Ausgestaltung mit oder ohne neuerlicher Befassung durch das zuständige Genossenschaftsorgan ebenso wie die Zustimmungsrechte bei einzelnen Geschäftsführungsmaßnahmen zulässig sind.

[2] Vgl. *Hofinger*, Das Konzept der Verbundverfassung der österreichischen Volksbanken, in: Die gewerbliche Genossenschaft, 4/1991, 2ff.

Damit wurde vom Obersten Gerichtshof der mit Autonomie der Genossenschaften vereinbarte Weg zu einem stärkeren Verbund im Sinne der Mitgestaltung durch den Österreichischen Genossenschaftsverband bestätigt und im Sinne der Genossenschaften und einer Verminderung von Ausfällen juristisch untermauert.[3]

Mit Bildung des Kreditinstitute-Verbundes sind folgende Begutachtungs- und Zustimmungsrechte des ÖGV an die Zentralorganisation zur Erfüllung des § 30a BWG übertragen worden:

- Bestellung von Geschäftsleitern,
- Vergütungsrichtlinien,
- Emission von Kapitalinstrumenten,
- Eingehen von Beteiligungen,
- Organisationsagenden.

In weiterer Folge wurden zusätzlich folgende Bereiche an die Zentralorganisation delegiert bzw. übertragen, die außerhalb des § 30a BWG liegen:

- Verbundmarketing,
- Verbundorganisation (soweit nicht ohnedies § 30a-Thema),
- Internationale Interessenvertretung (später rückübertragen),
- Managementservice,
- Rating und Pre-Rating der Volksbanken,
- Marktunterstützung.

1.5 Kreditinstitute-Verbund gemäß § 30a BWG

1.5.1 Rechtliche Entwicklungen im europäischen und nationalen Recht

1972 entstand in den Niederlanden durch die Fusion der Raiffeisenbanken mit den Boerenleen Banken, den Bauernkreditbanken, die bisweilen größte genossenschaftliche Bank der Niederlande. Das Kooperationsmodell wurde als *„Rabobank-Modell“* umgangssprachlich erwähnt.

[3] Vgl. *Hofinger*, Oberster Gerichtshof bestätigt Volksbanken – Verbundverfassung im Grundsatz, in: Die gewerbliche Genossenschaft 2/1995, 2ff.

Mit Artikel 2 Abs. 4 lit. a der ersten Bankrechtskoordinierungsrichtlinie vom 12. Dezember 1977 hat auch der europäische Gesetzgeber das vorgefundene „Rabobank-Modell" erstmals rechtlich anerkannt und aufgegriffen. Dieses Modell wurde dann in der zweiten Bankrechtskoordinierungsrichtlinie inhaltsgleich in Artikel 2 Abs. 3 übernommen.

Im Rahmen der Umsetzung des Basel III-Rahmenwerks des BCBS im Europäischen Recht sind diese Bestimmungen nunmehr in Artikel 10 CRR bzw. Artikel 21 CRD 4 eingeflossen. Bei diesem Modell handelt es sich um eine so genannte „highly integrated cooperative group" (Kreditinstitute-Verbund) gemäß Artikel 10 CRR und Artikel 21 CRD 4.

Erst mit der am 27.03.2012 in Kraft getretenen BWG-Novelle BGBl. I 20/2012 wurde durch den neu geschaffenen § 30a das Phänomen des genossenschaftlich hoch integrierten Verbundes – des Zusammenschlusses selbstständiger Kreditgenossenschaften, die gemeinsam die Mehrheit an ihrer Zentralorganisation halten, gemeinsam haften und sich im bestimmten Umfang den Weisungen der Zentralorganisation unterwerfen – unter dem Titel „Kreditinstitute-Verbund" als echte alternative Organisationsform zum allumfassenden Beherrschungskonzept eines aktiengesellschaftlichen Konzerns explizit gesetzlich geregelt.[4]

Zwischenzeitig hat § 30a BWG – oft anlassbezogen – eine doch erstaunliche Entwicklung genommen. Herausgegriffen seien dabei zwei Highlights. Mit BGBl. I 2014/98 wurde ein Passus eingeführt, der die Verbundinteressen vorrangig über die Einzelinteressen des jeweiligen Primärinstitutes stellt. Damit wird das „Verbundinteresse" zu Lasten des Proportionalitätsprinzips erhöht.[5]

Den vorläufigen Höhepunkt stellt jedoch eine aktuelle Gesetzesänderung dar.[6] Damit wird in § 30a Abs. 8 der Passus gestrichen, dass die zugeordneten Kreditinstitute direkt oder indirekt über die Mehrheit

[4] Vgl. *Pomper/Stempkowski* in: *Dellinger* (Hrsg.), Bankwesengesetz, 8. Lieferung (2016), 6a; *Borns/Hofinger*, Der Genossenschaftsverbund – die Alternative zum Konzern, 104. *Borns*, Zum inneren Organisationsgefüge von Genossenschaftsverbundsystemen, in: *Brazda/Van Husen/Rößl* (Hrsg.), Perspektiven für die Genossenschaftsidee, Festschrift zum 65. Geburtstag von VA Prof. DDr. *Hans Hofinger*, Bremen (2015); *Hofinger/Pokorny* (jetzt *Stempkowski*), Eine retrospektive Betrachtung der Veränderung im Volksbanken-Sektor, in: ÖGV-Jahresbericht (2012), 24ff.

[5] Siehe dazu ausführlich *Pomper/Stempkowski*, in: Dellinger (Hrsg.), Bankwesengesetz Kommentar, § 30a, Rz. 41g ff.

[6] Siehe dazu Regierungsvorlage: 1661 der Beilagen XXV. GP - Regierungsvorlage - Gesetzestext 182f. von 207.

der stimmberechtigten Anteile an der Zentralorganisation verfügen müssen. Dies könnte ein weiterer Schritt zur Auflösung des dezentralen Volksbankensektors sein. Die Tatsache, dass die Zentralorganisation nicht mehr als „Selbsthilfe" im weiteren Sinne im Eigentum aller zugeordneten Institute stehen muss, sondern auch mehrheitlich Dritten gehören kann, ohne dass die Vorzüge der Konsolidierung der Minderheitseigentümer verloren gehen, öffnet dem strategischen Einstieg eines Dritten Tür und Tor. Ob dieser Dritte als Eigentümer dann noch ohne Bezug zu den zugeordneten Kreditinstituten deren genossenschaftlichen Förderauftrag berücksichtigt, scheint äußerst fraglich.

1.5.2 Die Genesis des Volksbanken Kreditinstitute-Verbundes

Die Ausgestaltung des Kreditinstitute-Verbundes der Volksbanken hat bis dato in drei Stufen in den Jahren 2012, 2014 und 2015 durch den Abschluss bzw. die Novellierung von KI-Verbundverträgen bzw. Begleitverträgen (zB Zusammenarbeitsvertrag, Restrukturierungsvereinbarung etc.) stattgefunden. Wie auch das zu Grunde liegende Rabobank-Modell hat sich der Volksbanken Kreditinstitute-Verbund im Laufe der Zeit immer mehr zu einem zentralistischen Modell entwickelt.

Der Verbundvertrag I aus dem Jahre 2012 war noch am ehesten von einem dezentralen Modell durchdrungen, welches sich durch einen von den Primärbanken besetzten Delegiertenrat zum Erlass genereller und individueller Weisungen manifestiert hat.

Dies hat sich im Verbundvertrag II dahingehend geändert, dass der Delegiertenrat abgeschafft wurde und stattdessen der Volksbank Haftungsgenossenschaft eine wesentlich schwächere Rolle in der Etablierung von Weisungen zugestanden wurde. Ebenso wurde die zuvor beschränkte Haftung der Primärbanken auf eine unbeschränkte Haftung für Haftungs- bzw. Sanierungsfälle innerhalb des Kreditinstitute-Verbundes abgeändert und die „Change of Control"-Klausel bzgl. eines außerordentlichen Kündigungsrechtes eliminiert. Zusätzlich wurde im Rahmen des Kreditinstitute-Verbundes II ein Zusammenarbeitsvertrag mit dem Ziel abgeschlossen, das sog. 8+3-Modell (Fusionen) umzusetzen und Agenden, die nicht § 30a-relevant sind, abzudecken (zB Marketing).

Im Verbundvertrag III wurde schlussendlich festgelegt, dass ausschließlich die Zentralorganisation für Sanierungen innerhalb des Verbundes zuständig ist. Die vormalige Haftungsgenossenschaft wurde zu

einer Vertriebs- und Marketinggenossenschaft (Ansiedlung des Marketingausschusses) umgestaltet. Zusätzlich ist bei der Zentralorganisation ein Leistungsfonds einzurichten mit ZO-Vorgaben der Befüllung, abhängig von dem durchschnittlichen Risikoprofil der Mitglieder. Der ursprüngliche Gemeinschaftsfonds spielt bei zukünftigen Sanierungen keine Rolle mehr. Dieser wurde im Gegenzug stillgelegt. Über die Verwendung etwaiger Rückflüsse entscheidet die Zentralorganisation.

1.6 Definition des Kreditinstitute-Verbundes (§ 30a BWG)

1.6.1 Vorbemerkung

Seit mehr als zwei Jahrzehnten wurde diskutiert, ob das sogenannte „Rabobank-Modell", ob „Primärbankenkonsolidierung" und „Kreditinstitute-Verbund" ein Konzern oder eine Kreditinstitutsgruppe gemäß § 30 Abs. 1 BWG darstellen.

Durch Art. 10 CRR/Art. 21 CRD IV und § 30a Abs. 2 BWG wurde klargestellt, dass es sich nicht um eine Kreditinstitutsgruppe expressis verbis handelt. Der wesentliche Unterschied zum Konzern und zur Kreditinstitutsgruppe nach § 30 Abs. 1 BWG kann in folgender Tabelle ersehen werden:

Verbund	Konzern
Freiwilliger Zusammenschluss	(wechselseitige) Beteiligungen
Kooperation im Rahmen der (genossenschaftlichen) Selbstverwaltung mittels Verbundeinrichtungen	Beherrschender Einfluss eines Unternehmens auf seine Tochterunternehmen
Überwachung von Spielregeln im Rahmen der genossenschaftlichen Selbstverwaltung	Starke Beherrschungsrechte

Der Kreditinstitute-Verbund ist ein Zusammenschluss mehrerer Kreditinstitute mit Sitz im Inland, wovon eines die mit gewissen Rechten und Pflichten ausgestattete Zentralorganisation ist, der die übrigen ständig zugeordnet sind.

Das ermöglicht, dass die zugeordneten Kreditinstitute gemäß § 30a Abs. 6 BWG von der Einhaltung einiger aufsichtsrechtlicher Bestimmungen befreit sind. Dadurch, dass diese Aufgaben gemäß § 30a Abs. 7 und 10 BWG gesammelt von der Zentralorganisation auf konsolidierter Ebene erfüllt werden, sollen wirtschaftliche Synergieeffekte

ermöglicht, die Wettbewerbsfähigkeit der Kreditinstitute gesteigert[7] und insgesamt ein Beitrag zu mehr Finanzmarktstabilität geleistet werden.[8]

Der Kreditinstitute-Verbund basiert – im Einklang mit den europarechtlichen Vorgaben – auf drei Säulen:[9]

- Haftungsverbund nach § 30a Abs. 1 Z 2 BWG,
- Liquiditätsverbund nach § 30a Abs. 10 BWG sowie
- Weisungsbefugnis der Zentralorganisation gegenüber den zugeordneten Kreditinstituten nach § 30a Abs. 1 Z 3 BWG.[10]

1.6.2 Haftungsverbund

Die Voraussetzung, dass sämtliche Verbindlichkeiten der Teilnehmer des Kreditinstitute-Verbundes gemeinsame Verpflichtungen sind oder die Zentralorganisation unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der einzelnen zugeordneten Kreditinstitute haftet, kann einerseits durch eine garantiemäßige Absicherung der Forderungen oder aber – den in diesem Zusammenhang oft verwendeten Garantiebegriff weit auslegend – durch die Herstellung der geforderten Haftungsverhältnisse, z.B. vertraglich begründet, erfüllt werden.[11]

---

[7] Vgl. *Moser*, Bankwesengesetz (2012) RV 1648 BlgNR, in: ecolex (2012), 293; *Stock*, Aufsichtsrecht und Risikomanagement, in: ÖBA (2012), 133 und 267.

[8] Vgl. ErläutRV 1648 BlgNR 24. GP 1.

[9] Vgl. *Stehlik*, BWG Novelle (2012), in: Cooperativ 3/2012, 6.

[10] Anwendungsvoraussetzungen § 30a BWG: Zugeordnete Kreditinstitute und Zentralorganisation mit Sitz im Inland können einen Kreditinstitute-Verbund bilden, wenn:

- die Verbindlichkeiten der Zentralorganisation und der zugeordneten Kreditinstitute gemeinsame Verbindlichkeiten sind oder von der Zentralorganisation in vollem Umfang garantiert werden,
- die Zentralorganisation befugt ist, den zugeordneten Kreditinstituten Weisungen zu erteilen, soweit dies zur Erfüllung der Verpflichtungen der Zentralorganisation erforderlich ist.
- Der Kreditinstitute-Verbund entsteht durch Abschluss eines Vertrages (Verbundvertrag),
- Zustimmung der Haupt- oder Generalversammlung aller beteiligten Gesellschaften,
- Anpassung der Satzungen,
- Bewilligung durch die FMA.

[11] Vgl. ErläutRV 1648 BlgNR 24. GP 3.

1.6.3 Liquiditätsverbund

In der Richtlinie noch Voraussetzung ist der Liquiditätsverbund im österreichischen Umsetzungsentwurf als Teil der Aufgaben der Zentralorganisation geregelt. Die Zentralorganisation hat die Einhaltung der diesbezüglichen aufsichtsrechtlichen Bestimmungen des BWG zu überwachen und dabei insbesondere die konsolidierte Liquiditätsüberwachung und -steuerung im Verbund mit dem Ziel vorzunehmen, die Zahlungsfähigkeit und Liquidität sämtlicher Mitglieder sowie des gesamten Verbundes jederzeit zu erhalten.[12]

1.6.4 Weisungskompetenz

Unter der Einschränkung, dass Weisungen nur insoweit zulässig sind, als diese zur Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben der Zentralorganisation – somit zur Sicherstellung der Einhaltung bankrechtlicher Vorgaben – erforderlich sind,[13] hat die Zentralorganisation gegenüber den zugeordneten Kreditinstituten Weisungsrechte.[14]

Begründet auf der Verantwortung der Zentralorganisation ergibt sich, dass die Weisungsbefugnis nicht nur Normsetzungs-, sondern auch Durchsetzungscharakter hat.[15] Durch die ausdrückliche Regelung, dass dem Weisungsrecht der Zentralorganisation weder die eigene Verantwortung des Vorstandes einer AG nach § 70 AktG noch dessen Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit nach § 84 AktG entgegengehalten werden kann, ist klar, dass die Weisungen von den zugeordneten Kreditinstituten – unabhängig von deren Rechtsform – umzusetzen sind.

Die Weisungskompetenz der Zentralorganisation ist, als ein Minimum, in folgenden Sachbereichen angesiedelt:[16]

[12] Vgl. *Stehlik*, BWG Novelle (2012), in: Cooperativ (3/2012), 6.

[13] Vgl. *Pomper/Stempkowski*, in: *Dellinger (Hrsg.)*, Bankwesengesetz Kommentar, § 30a, Rz. 13.

[14] Vgl. ErläutRV 1648 BlgNR 24. GP 5.

[15] Vgl. *Stehlik*, BWG Novelle (2012), in: Cooperativ 3/2012, 7.

[16] Vgl. CEBS, Guidelines regarding revised Article 3 of Directive 2006/48/EC, 18. November 2010, Rz. 29 f. Siehe auch *Pomper/Stempkowski*, in: *Dellinger (Hrsg.)*, Bankwesengesetz Kommentar, § 30a, Rz. 40 ff.

- Sicherstellung der administrativen, technischen und finanziellen Beaufsichtigung der zugeordneten Kreditinstitute;[17]
- Sicherstellung der Einhaltung aller anzuwendenden aufsichtsrechtlichen Bestimmungen, insbesondere Sicherstellung der Liquidität und Kapitalausstattung des Kreditinstitute-Verbundes;[18]
- Sicherstellung, dass die Geschäftsleiter der zugeordneten Kreditinstitute die notwendigen Unternehmensführungskompetenzen („fit und proper") mitbringen;[19]
- Sicherstellung eines aufsichtsrechtlichen Verbundmeldewesens;
- Definition der Risikopolitik und -prinzipien, Messung und Kontrollabläufe (inkl. Stresstesting) für den Kreditinstitute-Verbund sowie die zugeordneten Kreditinstitute;[20]
- Definition interner Kontrollprozeduren für den Kreditinstitute-Verbund und für jedes einzelne zugeordnete Kreditinstitut;[21]
- Definition von Kriterien oder Regeln für die laufende Geschäftstätigkeit der zugeordneten Kreditinstitute;[22]
- Definition von Kriterien oder Regeln, unter welchen Umständen den zugeordneten Kreditinstituten finanzielle Hilfen gewährt werden;
- Definition von Kriterien hinsichtlich neuer Niederlassungen und/oder grenzübergreifender Tätigkeiten.

Daneben ist eine Erweiterung der Weisungsrechte auf jene Sachbereiche denkbar, in denen eine Weisungskompetenz der Zentralorgani-

[17] ZB organisatorischer Aufbau der Mitglieder (Regelungen zu Zuständigkeiten und dem Umgang mit Interessenskonflikten), Vorgaben an technische Systeme und deren Ausstattung (Effizienz, Einheitlichkeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit), Budget und Investitionsplanung sowie Organisation der Rechnungslegung.

[18] ZB Erfassung und Steuerung der Risikopositionen im Kreditinstitute-Verbund, zentrale Liquiditätssteuerung, zentralisierte Erfassung der Großkredite und Beteiligungen.

[19] ZB Vorgabe einer Prüfungsordnung, Widerspruchsrecht gegen die Bestellung und Wiederbestellung eines nach der Prüfungsordnung ungeeigneten Geschäftsleiters.

[20] ZB verbundweit einheitliches Risikomessverfahren (Ansatz, Rating), einheitliches Risikomanagement (Sicherheitenmanagement, Bewertungen), einheitliche Szenarien für Stresstests, Zuteilung des ökonomischen Kapitals (ICAAP), Erlassung institutsspezifischer Anlagerichtlinien, Verwaltungs-, Rechnungs- und Kontrollverfahren für die Erfassung, Beurteilung, Steuerung und Überwachung der Vergütungspolitik und Vergütungspraktiken der Mitglieder.

[21] ZB einheitliche Standards für Interne Kontrollsysteme und Interne Revision, einheitliche Compliance, einheitliche Vorgaben an das Risikomanagementsystem.

[22] ZB Richtlinien für die Kreditvergabe, Verfahren der Kreditprüfung, Pouvoir-Regelungen, Vorgaben für Kredit-Reviews, Richtlinien für Beteiligungen.

sation erforderlich sein kann, um die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorschriften innerhalb des Kreditinstitute-Verbundes sicherzustellen.

1.7 Bildung eines Kreditinstitute-Verbundes (§ 30a BWG)

Zur Bildung bedarf es gemäß § 30a Abs. 1 zweiter Satz BWG eines Vertrages, welcher insbesondere die oben genannten Kernelemente regelt. Weiters ist für dessen Abschluss, aufgrund der weitreichenden Eingriffe in die Autonomie der zugeordneten Kreditinstitute und aufgrund der umfassenden Pflichtenmehrheit bei der Zentralorganisation, von sämtlichen beteiligten Kreditinstituten die Zustimmung der General- bzw. Hauptversammlung einzuholen.

Des Weiteren bedarf es der bescheidmäßigen Bewilligung der mit dem Kreditinstitute-Verbund einhergehenden Reduzierung aufsichtsbehördlicher Kontrolle auf die konsolidierte Ebene durch die Aufsichtsbehörden.

1.8 Rechtsfolgen des Kreditinstitute-Verbundes

Neben der umfassenden Befreiung der zugeordneten Kreditinstitute von aufsichtsrechtlichen Bestimmungen und Meldepflichten ist die konsolidierte Betrachtungsweise aus aufsichtsrechtlicher Sicht die wesentlichste Rechtsfolge.

1.8.1 Aufsichtsrechtliche Konsolidierung bringt Erleichterung

§ 30a Abs. 6 und 7 BWG legen fest, von der Erfüllung welcher Vorschriften konkret das einzelne der Zentralorganisation zugeordnete Kreditinstitut befreit ist bzw. welche Vorschriften auf Grundlage der konsolidierten Abschlüsse zu erfüllen sind. So sind die zugeordneten Kreditinstitute von der Einhaltung von § 4 Abs. 3 Z 3 und 4 (Konzessionserteilung), § 5 Abs. 1 Z 5 (Anfangskapital), § 10 (Österreichische KI in Mitgliedstaaten), § 16 (EWR-Rechtsverletzungen österreichischer KI), §§ 23 bis 24a (Kapitalerhaltungspuffer, antizyklischer Kapitalpuffer, globale systemrelevante Institute, systemrelevante Institute, Systemrisikopuffer, Ausschüttungsbeschränkungen, Kapitalerhaltungsplan), § 25 (Liquidität), § 39 Abs. 2 (Verwaltungs-, Rechnungs- und Kontrollverfahren), § 39a (ICAAP), § 69 Abs. 3 (Begrenzung des Zinsänderungsrisikos) und § 70 Abs. 4a bis 4d (Aufsichtsbefugnisse) sowie der Teile 2 bis 8 der CRR (Eigenmittel, Eigenmittelanforderungen,

Großkredite, Forderungen aus übertragenen Kreditrisiken, Liquidität, Verschuldung, Offenlegung) befreit. Der gesamte Kreditinstitute-Verbund hat hingegen gemäß Abs. 7 die Bestimmung des § 39a BWG sowie die Teile 2 bis 8 der CRR auf konsolidierter Basis zu erfüllen. Ebenso ist klargestellt, dass die für den Kreditinstitute-Verbund geltenden Anzeige- und Meldepflichten gemäß §§ 73 bis 75 BWG von der Zentralorganisation zu erfüllen sind.

Das aufgrund gestiegener aufsichtsrechtlicher Anforderungen spezifisch notwendige Wissen kann bei der Zentralorganisation gesammelt genutzt werden,[23] was zu einer Reduktion des Verwaltungsaufwands bei den Volksbanken führt. Sämtliche zugeordnete Kreditinstitute werden auf Einzelebene von der Einhaltung aufsichtsrechtlicher Bestimmungen (v.a. risikogewichtete Aktiva, Liquidität etc.) ausgenommen – Solo-Waiver für zugeordnete Kreditinstitute. Die Zentralorganisation ist für die Einhaltung sämtlicher aufsichtsrechtlicher Bestimmungen auf konsolidierter Kreditinstitute-Verbund-Ebene verantwortlich.

1.8.2 Konsolidierte Betrachtung

§ 30a Abs. 8 BWG sieht als zentrale Konsolidierungsbestimmung des Kreditinstitute-Verbundes vor, dass „die Zentralorganisation als übergeordnetes Institut und jedes zugeordnete Kreditinstitut sowie jeder einbringende Rechtsträger gemäß § 92 Abs. 9 dieses Bundesgesetzes oder § 8a Abs. 10 KWG, der gemäß § 92 Abs. 9 dieses Bundesgesetzes oder § 8a Abs. 10 KWG mit seinem gesamten Vermögen für ein zugeordnetes Kreditinstitut haftet, einer einheitlichen Leitung mit dem zugeordneten Kreditinstitut unterliegt und dessen Tätigkeit auf die Anteilsverwaltung beschränkt ist, als nachgeordnetes Institut zu behandeln ist."

1.9 Die Implementierung des Kreditinstitute-Verbundes im österreichischen Volksbankensektor

Die österreichischen Volksbanken haben sich im Sommer 2012 gemeinsam mit ihrem Spitzeninstitut, der Österreichischen Volksbanken-Aktiengesellschaft (ÖVAG), als Zentralorganisation zu einem Kreditinstitute-Verbund zusammengeschlossen und damit die in wirt-

[23] Vgl. *Pomper/Stempkowski* in: *Dellinger (Hrsg.)*: Bankwesengesetz Kommentar, § 30a Rz. 23.

schaftliche Schwierigkeiten geratene ÖVAG gestärkt.[24] Die nötigen Verträge wurden mit satzungsändernder Mehrheit in den General- bzw. Hauptversammlungen von – mit einer Ausnahme – allen beteiligten Unternehmen beschlossen. Mit Erteilung der Genehmigung durch die FMA wurde die letzte aufschiebende Bedingung erfüllt und der Kreditinstitute-Verbund begründet.

Vergleicht man die Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes mit jener des § 30a BWG, so könnte man davon ausgehen, dass massive Umstrukturierungen notwendig wären, um den gelebten Volksbankenverbund in einen Kreditinstitute-Verbund zu wandeln. Dennoch kann man nicht behaupten, dass der genossenschaftliche Verbund von den Füßen auf den Kopf gestellt würde. Schon bislang waren weitreichende Verbundnormen zB im Genossenschaftsgesetz und im BWG vorhanden.

Ein Vergleich der aktuellen Situation mit Vergangenem ist weitaus weniger gravierend, wenn die bereits vor Bildung des Kreditinstitute-Verbundes eingerichteten freiwilligen Verbundinstitutionen und Verbundbeziehungen berücksichtigt werden.

So kann in Bezug auf die weitreichende Weisungsbefugnis der Zentralorganisation darauf verwiesen werden, dass bisher schon Gruppentagsbeschlüsse von den Volksbanken zwingend umzusetzen waren – nur hatten diese selbst darüber abgestimmt. Auch stellen die Grundsätze der ordnungsgemäßen Geschäftsführung (GoG) nichts anderes als Handlungsanweisungen dar. Sie waren schon bisher durch die Satzungsbestimmungen der ÖVAG, des Österreichischen Genossenschaftsverbandes (Schulze-Delitzsch) (ÖGV) bzw. der Schulze-Delitzsch Haftungsgenossenschaft registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung (SDH) in einer „vergesellschafteten Form" bzw. „statutarisch" im Volksbankensektor existent.

Auch ist der Liquiditätsverbund kein Novum, konnte man doch auf die bereits bestehenden Strukturen des Institutionellen Sicherungssystems gemäß § 22a Abs. 9 BWG aufbauen, welches seit dem Jahr 2009 ununterbrochen durch die FMA Bestätigung erfahren hat. Im Rahmen der Institutssicherung war schon bisher die hindernisfreie Übertragung von freien Mitteln gefordert.

[24] Vgl. *Hofinger*, Der Kreditinstitute-Verbund – Ein neues genossenschaftliches Modell für die Österreichischen Volksbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1/2013, 59-66.

Last but not least stellt der neue Haftungsverbund – neben der langjährig bewährten Konstruktion des Gemeinschaftsfonds – noch eine zusätzliche Absicherung in der Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Selbsthilfe dar.

Auch in der Neugestaltung selbst lebt die genossenschaftliche Selbsthilfe. Das Modell sowie die zugrundeliegenden Verträge und Richtlinien wurden gemeinsam von Geschäftsleitern und Mitarbeitern der teilnehmenden Kreditinstitute, Mitarbeitern des Revisionsverbandes und der Zentralorganisation in über 300 Sitzungen erarbeitet. Dies ist ein Zeichen dafür, dass der Kreditinstitute-Verbund der Volksbanken ein demokratisches Modell ist, wenn gleich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Zentralinstitutes diesen Schritt herbeiführten. Es ist daher eher von einer notwendig gewordenen Weiterentwicklung der von Schulze-Delitzsch vorgegebenen Prinzipien für die Einzelgenossenschaften innerhalb eines aus den Genossenschaften gebildeten, integrierten Verbundes zu sprechen, der darauf setzt, soweit wie noch möglich Selbsthilfe, Selbstverwaltung und im Rahmen des Verbundvertrages unabhängige genossenschaftliche Regionalbanken in den Vordergrund zu stellen.

Diesem Grundsatz entsprachen insbesondere der aus Vertretern der zugeordneten Kreditinstitute zusammengesetzte, zur Beratung des Vorstandes der Zentralorganisation installierte Delegiertenrat sowie das eingeführte Konsultationsverfahren, welches umfassende Mitspracherechte der zugeordneten Kreditinstitute im Zusammenhang mit der Weisungsbefugnis der Zentralorganisation vorsah. So hatte der Vorstand der Zentralorganisation grundsätzlich jede neue generelle Weisung – also allgemeine Vorgaben für den gesamten Verbund – aber auch Vorschläge zu deren Adaptierung vorab dem Delegiertenrat zur Begutachtung und Zustimmung zu übermitteln.

Als „Dienstleister der zugeordneten Kreditinstitute" hat die Zentralorganisation dabei und generell Geschäftsmodell und Förderauftrag der Volksbanken stets zu berücksichtigen. Es ist ihre höchste Aufgabe, die zugeordneten Kreditinstitute in ihrer Existenz zu fördern und zu schützen.[25]

Das neue Modell nach § 30a BWG wurde von den Volksbanken bewusst als neues genossenschaftliches Modell gestaltet. Es ist vom Förderauftrag der einzelnen Mitglieder durchflutet.[26]

[25] Vgl. *Spohn*, Wo bleibt die Freiheit, in: Cooperativ GewGen 3/2012, 33.
[26] Vgl. *Hofinger*, Reflexionen zur Zukunft, in: Cooperativ GewGen 3/2012, 26.

1.10 Überprüfung der genossenschaftlichen Werte im Kreditinstitute-Verbund-Modell

Die genossenschaftlichen Werte sind natürlich auch bei der Erarbeitung des neuen Kreditinstitute-Verbund-Modells nach § 30a BWG entsprechend zu überprüfen. Dies kann nur durch einen Rückblick auf die genossenschaftlichen Prinzipien erfolgen.

1.10.1 Rückblick auf die genossenschaftlichen Prinzipien

a) *Förderauftrag und genossenschaftliche Selbsthilfe*

Der Förderauftrag ist nicht nur in den genossenschaftlichen Volksbanken – gleich welcher Rechtsform – verankert. Aber der genossenschaftliche Förderauftrag ist auch in den Satzungen der Zentralorganisation festgeschrieben und im Verbundvertrag als Grundlage des Kreditinstitute-Verbundes verankert.

b) Die Zentralorganisation hat daher bei der Erlassung von generellen Weisungen den genossenschaftlichen Förderauftrag zu beachten. So gilt auch für einen Kreditinstitute-Verbund, dem mehrheitlich Kreditgenossenschaften oder genossenschaftliche Aktiengesellschaften als zugeordnete Kreditinstitute angehören, dass dieser in seiner Zielrichtung untrennbar mit dem Förderauftrag der einzelnen Mitglieder verbunden sein muss. Ein eigenständiges Verbundinteresse – also ein von den Förderzwecken aller zugeordneten Kreditinstitute abweichendes – ist unzulässig. Beachtet man aber die aktuelle Tendenz des Gesetzgebers, das Verbundinteresse so prominent vor das Einzelinteresse seiner Mitglieder zu stellen, so scheint dieser ausgleichende Ansatz gefährdet. Dieses Spannungsverhältnis zwischen der aufsichtsrechtlich vorgegebenen und aufsichtsbehördlich sogar noch stärker geforderten Kontrolle über die zugeordneten Kreditinstitute und den Förderauftrag wird letztendlich nur gerichtlich geklärt werden können.[27] Aus genossenschaftlicher Sicht ist diese Entwicklung aber jedenfalls bedenklich, wenn auch bei dem geringen Verständnis der Aufsichtsbehörden für die genossenschaftliche Rechtsform nicht verwunderlich.[28]

Damit die genossenschaftliche Selbsthilfe innerhalb dieses Modells nicht ad acta gelegt wird, ist es gerade jetzt für die Um-

[27] Vgl. *Pomper/Stempkowski* in: *Dellinger (Hrsg.)*: Bankwesengesetz Kommentar, § 30a, Rz. 41o.

[28] Vgl. *Pomper/Stempkowski* in: *Dellinger (Hrsg.)*: Bankwesengesetz Kommentar, § 30a, Rz. 41i ff.

setzung erforderlich, dass sich die Genossenschaften in der Struktur der genossenschaftlichen AG über Verwaltungsgenossenschaften oder als Genossenschafter in der Rechtsform der Bankgenossenschaft mit Geschäftsanteilen oder anderen Beteiligungsinstrumenten aktiv beteiligen, damit der Förderauftrag im Sinne der neuen Selbstverwaltung erfüllt werden kann. Das Bewusstsein – die genossenschaftliche Gesinnung – der Genossenschaft und das Identitätsprinzip müssen transportiert werden.[29] Dies ist eine neue bzw. verstärkt zu leistende Aufgabe, insbesondere der genossenschaftlichen Verwaltungsgenossenschaften, für die genossenschaftlichen Bankaktiengesellschaften.

c) Selbstverwaltung

Werden durch die Weisungsrechte der Zentralorganisation die Werte der Selbstverwaltung aufgegeben? Wenn man die Freiheit und Autonomie der Genossenschaften so versteht, dass man auch Freiheit und Selbstverwaltung aufgeben kann, um Vorteile zu erlangen, dann muss das möglich sein und entspricht dem genossenschaftlichen Kooperationswesen, sofern ein Zurückholen möglich bleibt und die Aufgabe nicht in Konflikt zur Selbstverantwortung gerät.

Die Abgabe von Kompetenzen – oder Souveränitäten – als Bekenntnis zum Kreditinstitute-Verbund und Verbundvertrag war eine ökonomisch notwendige und juristisch adäquat umgesetzte Maßnahme, sowohl mit den Satzungsänderungen in den zugeordneten Genossenschaften als auch in der Zustimmung zum genossenschaftlichen Verbundvertrag. Die teilnehmenden Institute, die somit zu „zugeordneten Instituten" wurden, trafen diese Beschlüsse in den Generalversammlungen mit den satzungsgemäß vorgesehenen Zustimmungen. Auch wenn von öffentlichen Institutionen – wie FMA – im Hinblick auf die erforderliche Staatshilfe politisch und wirtschaftlich Druck ausgeübt wurde, fassten die meisten Generalversammlungen die erforderlichen Beschlüsse. Gerade jene Banken, die dem Kreditinstitute-Verbund nicht zugestimmt haben, belegen, dass die Abstimmung in der Hoheit der Mitglieder jeder einzelnen Genossenschaftsbank verblieb.

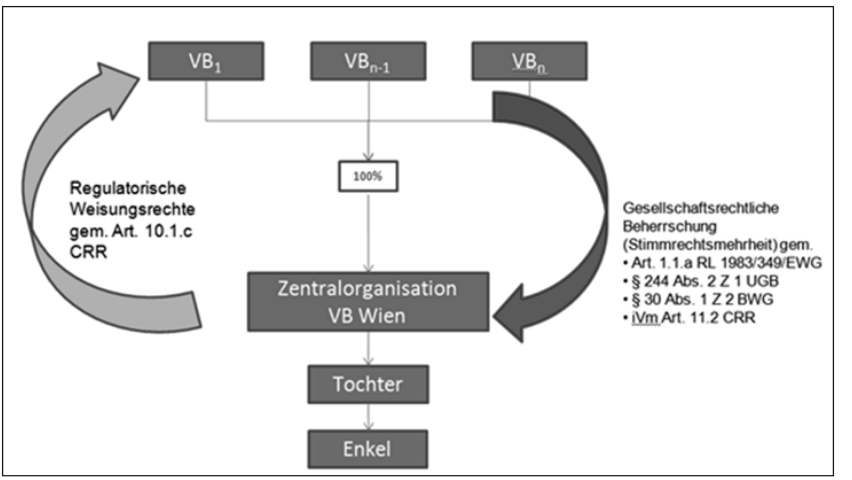
d) Selbstverantwortung

Die Selbstverantwortung – oder gesellschaftsrechtliche/zivilrechtliche Haftung – für die Genossenschaft wird stark reduziert bzw. sie minimiert sich auf die den Entscheidungen zugrundeliegenden Informationen unter kritischer Hinterfragung der vorgelegten Dokumente.

[29] Siehe Kapitel 2.

Hinsichtlich der generellen Weisungen verlagert sich die Verantwortung auf den Vorstand und die Organe der Zentralorganisation. Die historische Verantwortung der Genossenschaften tritt in den Hintergrund bei der Befolgung der erlassenen Weisungen. Die Vorstände und Organe der „zugeordneten Institute" haben mit der Delegierung der Kompetenzen auch die Verantwortung auf die Organe der Zentralorganisation und hinsichtlich der durch Weisungen geregelten Geschäfts- und Aufsichtsbereiche übertragen. Somit reduziert sich diesbezüglich auch die Verantwortung der Organe der zugeordneten Institute. Die Verantwortung der Organe der zugeordneten Institute bleibt jedoch in der gesellschaftsrechtlichen Struktur des dezentralen Verbundes und somit der eigentumsrechtlichen Mütter der Zentralorganisation erhalten.

Abbildung: Strukturelle Besonderheiten des Volksbanken-Verbundes[30]



[30] Quelle: *Pomper*, Modell aus der WU-Ring-Vorlesung: „Der Genossenschaftsverbund – Eine Alternative zum Beherrschungskonzern", Strukturelle Besonderheiten VB-Verbund.

1.10.2 Überprüfung und Sicherung des Föderauftrages durch Förderplan und Kontrolle

a) Vorstand

Zur Sicherung des Zweckes der Genossenschaft – des Förderauftrags – soll der Vorstand einer Genossenschaft oder einer genossenschaftlichen Aktiengesellschaft einen strategischen und operativen Förderplan – eventuell mit einer Förderbilanz – erstellen, um die strategische Ausrichtung darzustellen.

Der Förderplan soll in Abstimmung des Vorstandes mit dem Vorsitzenden – und seinen Stellvertretern – des Aufsichtsrates und bei Bestehen eines Genossenschaftsrates, wenn er die Kompetenz gemäß Statut hat, gemeinsam erarbeitet werden.

Jedenfalls ist für den Förderplan die Zustimmung des Aufsichtsrates, gegebenenfalls gemäß Statut auch die Zustimmung der Generalversammlung, einzuholen, wenn der Vorstand den Förderplan aufstellt. Sollte der Vorstand einen Förderplan nicht erstellen, kann die Generalversammlung per Weisung diesen verlangen oder selbst erstellen und dem Vorstand zur Umsetzung der Weisung vorgeben.

Bei der Erstellung des Förderplanes mit/ohne Förderbilanz sollen folgende Förderelemente – demonstrativ angeführt – enthalten sein:

- Darstellung der Kreditgeschäfte mit Kunden, die Mitglieder sind, und solchen ohne Mitgliederstatus. Die Darstellung hat nach Volumen und Stück zu erfolgen.
- Darstellung der Geschäftsanteilszeichnungen für die Inanspruchnahme von Krediten, damit ist im Sinne der Kapitalaufbringung nach dem Prinzip der Selbsthilfe Rechnung zu tragen.
- Bei Unternehmensgründungen oder -erweiterungen kann eine weitere Beteiligungsforderung nach Erreichen einer bestimmten Ertragskraft des Mitglieds vereinbart werden.
- Aufgrund der Erweiterung des Geschäftsgegenstandes vom Kreditgeschäft zur Universal- und Allfinanzbank soll dem Grundsatz der Selbsthilfe entsprechend auch eine Geschäftsanteilszeichnung angeboten bzw. von den Kunden als Mitglieder eingefordert werden.
- Dabei kann beim Zeichnungsvolumen der Geschäftsanteile auf die Unterscheidung zwischen eigenkapitalwirksamen und eigen-

kapitalunwirksamen Bankgeschäften Rücksicht genommen werden.

Mit diesen strategischen Vorgaben kann neben der Darstellung und Umsetzung des Föderauftrages auch das Prinzip der genossenschaftlichen Selbsthilfe zum Ausdruck gebracht werden. Ergänzend soll der Vorstand auch die Kapitalfinanzierung durch Innenfinanzierungskraft sowie durch Außenfinanzierung im Sinne der genossenschaftlichen Selbsthilfe darstellen.

Weiters soll der Vorstand die Mitgliederbewegung im Sinne eines „Seismographen" darstellen und erläutern.

Bei genossenschaftlichen Aktiengesellschaften hat der Vorstand der Verwaltungsgenossenschaft in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand der genossenschaftlichen AG obige Grundsätze umzusetzen und vor allem den Verwaltungsgenossenschaften die Ressourcen und Informationen zur Verfügung zu stellen.

Die indirekte Umsetzung des Selbsthilfeprinzips ist Aufgabe und Verantwortung vor allem des Vorstandes der genossenschaftlichen Aktiengesellschaft. Damit kann die Unabhängigkeit und Selbständigkeit durch die ergänzende Kapitalaufbringung – zur primären Innenfinanzierungskraft – gesichert werden.

b) Aufsichtsrat/Genossenschaftsrat

Aufsichtsrat und Genossenschaftsrat sollen die Entwicklung und Umsetzung des Förderplanes zumindest quartalsmäßig überprüfen und eine betriebswirtschaftliche Analyse der Kapitalentwicklung vornehmen.

c) Generalversammlung

In der Generalversammlung ist vom Vorstand ein Bericht über den Förderplan – seiner strategischen und operativen Umsetzung – zu geben und im Falle des Abweichens eine entsprechende Begründung, die gegebenenfalls zu Maßnahmen führen kann. Der Aufsichtsrat bzw. Genossenschaftsrat soll zum Bericht eine Stellungnahme abgeben und eventuell vom Vorstand geforderte Maßnahmen erläutern. Sollte die Generalversammlung den Bericht nicht akzeptieren, kann sie per Weisung Maßnahmen zum Förderplan verlangen. Der Vorstand einer Genossenschaftsbank ist bei der Führung von Bankgeschäften nach dem BWG zwar weisungsfrei, in Sachen der Angelegenheiten der Genossenschaft und ihrer Strategie der Förderauftrag entsprechenden Ausrichtung kann die Generalversammlung unseres Erachtens in diesen Angelegenheiten – im

Sinne des Förderauftrages und der genossenschaftlichen Selbsthilfe – per Weisung eingreifen.

d) Revision nach dem Genossenschaftsrevisionsgesetz

Gemäß § 1 Genossenschaftsrevisionsgesetz umfasst die gesetzliche Definition des Prüfungsumfanges ein deutliches „Mehr" im Vergleich zur Jahresabschlussprüfung nach UGB. *Perkounigg*/*Kessler* stellen das tabellarisch kurz gefasst wie folgt dar:[31]

Prüfungsziele	Einrichtungen	Rechnungslegung (inkl. RL-bezogenes IKS	Geschäftsführung	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
Rechtmäßigkeit	Gebarung	JA-Prüfung	Gebarung	
Ordnungsmäßigkeit	Gebarung	JA-Prüfung	Gebarung	
Zweckmäßigkeit	Gebarung	Gebarung	Gebarung	Gebarung
Förderauftrag	Gebarung	Gebarung	Gebarung	
Wirtschaftlichkeit	Gebarung	Gebarung	Gebarung	
Stand und Entwicklung				JA-Prüfung

Ein besonders hervorgehobener Teil der Gebarungsprüfung von Genossenschaften ist dabei die Prüfung der Erfüllung des Föderauftrages[32], wodurch der Gesetzgeber die Bedeutung dieses Wesensmerkmales der Genossenschaften deutlich unterstreicht.

Bei Verletzung des Förderauftrages hat der Revisor Vorstand und Aufsichtsrat zu informieren und gegebenenfalls Maßnahmen zur Herstellung der Umsetzung des Förderauftrages zu verlangen.

Nur bei sehr schwerwiegenden Verletzungen des Förderauftrages und bei der Feststellung von Tatsachen, die den Bestand der Genossenschaft gefährden oder die Entwicklung wesentlich beeinträchtigen können oder die schwerwiegende Verstöße des Vorstandes oder des Aufsichtsrates gegen das Gesetz oder den Genossenschaftsvertrag erkennen lassen, hat der Revisor gemäß § 4 Abs. 3 GenRevG darüber unverzüglich dem Vorstand und dem Aufsichtsrat zu berichten. Bei Vorliegen einer Bestandsgefährdung hat der Vorstand unverzüglich eine Generalversammlung einzuberufen und zu berichten.

[31] Vgl. *Perkounigg/Kessler* zu § 1 GenRevG, in: *Dellinger* (Hrsg), Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, Kommentar, 561.

[32] Vgl. ebenda, 562.

Sollte der Vorstand eine Generalversammlung nicht einberufen, hat das Gericht auf Antrag des Revisors oder des Revisionsverbandes den Revisor gemäß § 7 GenRevG zu ermächtigen, eine Generalversammlung einzuberufen. Sollte der Mängelbehebung gemäß den Voraussetzungen von § 8 GenRevG nicht Folge geleistet werden, hat gemäß § 8 Abs. 3 GenRevG der Revisor dem Gericht die nicht abgestellten Mängel anzuzeigen, die ein Einschreiten des Gerichtes gemäß § 87 bis 89 GenG begründen könnten.

Bei einer Zentralorganisation gemäß § 30a BWG eines Kreditinstitute-Verbundes hat nach § 60 Abs. 2 BWG ein Bankprüfer, welcher ein zu einem Jahresabschluss bestellter beeideter Wirtschaftsprüfer oder eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gemäß § 61 BWG sein muss, den Jahresabschluss zu prüfen. Davon umfasst ist allerdings nicht die Gebarungsprüfung der Zentralorganisation, welche weiterhin dem Revisor des zuständigen Revisionsverbandes obliegt, da gemäß § 60 Abs. 1 BWG nur die Prüfung des Jahresabschlusses umfasst ist.

Sollten die Voraussetzungen aufgrund eines Einbringungstatbestandes eines genossenschaftlichen Bankbetriebes in eine Aktiengesellschaft nach § 92 BWG gegeben sein, so ist eine Gebarungsprüfung durch den Revisor des zuständigen Revisionsverbandes bei der Aktiengesellschaft vorzunehmen.

Allerdings deutet die Novellierung des BWG in § 60 Abs. 2 BWG darauf hin, dass die Revision durch den Revisor des zuständigen Revisionsverbandes gegeben ist und der Gesetzgeber nur die Prüfung des Jahresabschlusses einem Wirtschaftsprüfer zuordnet. § 60 Abs. 2 BWG nimmt dem Revisor die Prüfung des Jahresabschlusses nach dem Grundsatz *„lex specialis derogat generali“* zwar weg, belässt aber die genossenschaftliche Gebarungsprüfung dem genossenschaftlichen Revisor.

Liegt der Tatbestand der Beteiligungsprüfung nach § 1 Abs. 2 GenRevG vor, hat sich die Revision der Verwaltungsgenossenschaft(en) auch als Gebarungsprüfung auf diese Aktiengesellschaft zu erstrekken.

Im obigen Sinne hat der genossenschaftliche Revisor die Zentralorganisation als genossenschaftliche Aktiengesellschaft zu prüfen.

Dabei hat er die Grundsätze und den Umfang der Gebarungsprüfung nach Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit, Förderauftrag und Wirtschaftlichkeit vorzunehmen.

Auch hinsichtlich der Überwälzung der Kosten der Zentralorganisation und bezüglich der Wahrnehmung der Aufgaben der Zentral-

organisation ist der Revisor des zuständigen Revisionsverbandes zuständig. Da der Kreditinstitute-Verbund mit seinem gesamten Vertragswerk vom Förderauftrag durchflutet ist, ist damit eine Gebarungsprüfung der Leistungen der ZO sowie der damit verbundenen Kosten sowie deren Überwälzung auf die zugeordneten Kreditinstitute verbunden.

Somit hat der Revisor im Sinne der Gebarungsprüfung die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit, den Förderauftrag und die Wirtschaftlichkeit der Leistungen der ZO für die zugeordneten Kreditinstitute zu prüfen.

Damit ist gesichert, dass es bei der Überwälzung der Kosten zu keiner Aushöhlung der Ertragskraft bzw. der entsprechenden Kapitalbildung der zugeordneten Institute kommt.

2. Ausblick

2.1 Markt und Struktur: Zukunftsperspektiven

Ein Ausblick kann abstrakt und allgemein erfolgen, es ist aber bei unseren Überlegungen sinnvoll, ihn an die Lage der österreichischen Volksbanken anzuknüpfen. Es sollen aber nicht die konkreten wirtschaftlichen Probleme der ehemaligen ÖVAG und ihre Bewältigung thematisiert werden, da diese einem „Unfall" und nicht dem System geschuldet sind.

Die Einflüsse von zwei Entwicklungen sind vornehmlich zu beachten: Die Zentralisierung auf eine Schaltstelle, vor allem auf die Volksbank Wien als zentrale Einrichtung hin, mit ihrem Weisungsrecht an die Primärstufe, und die gleichzeitige Konzentration von bisher rund 60 Volksbanken auf acht große Regionalbanken. Die genannten Vorgänge sind in ihren positiven Zielsetzungen zu sehen, die da sind:

- Economies of Scale,
- Kompetenzerhöhung,
- verbesserte Entscheidungsvorbereitung durch qualifizierte Stäbe,
- Risikosteuerung und -ausgleich,
- Kapitalisierungsausgleich,
- rasche Reaktionsmöglichkeit bei überregionalen Entwicklungen,
- verbesserte Einflussmöglichkeiten bei der Auswahl und Steuerung des Führungspersonals.

Letzteres setzt allerdings eine höhere Qualität und Einsicht der zentralen Führung voraus und bringt aktuell eine neue Gefährdung, dass nämlich deren allfällige intellektuelle oder moralische Schwäche – was in der derzeitigen Situation mitunter auch durch den entscheidenden Einfluss der Politik nicht auszuschließen ist – ungemindert und ungebremst auf die Primärstufe durchschlagen würde, da die Instrumente der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung nicht mehr wirksam würden.

Ohne Zweifel ist indes, dass die Vorteile der Lokalität und Regionalität, der Selbstverantwortung und der Satzungsautonomie deutlich gemindert werden, was durch die Vorteile des Kreditinstitute-Verbundes und der noch zu beweisenden Skalenvorteile aufgewogen werden soll. Zum anderen ist eine Entwicklung zu beobachten, dass das System der kontrollierenden Gewaltenteilung durch den Dualismus zwischen ÖGV und ÖVAG bzw. Volksbank Wien AG nicht de lege, sondern durch faktische Machtausübung liquidiert wird: Der ÖGV als Träger der Interessenvertretung und der Anwaltschaft sowie der Prüfung wird demontiert.

Das künftige Marktgeschehen wird für den Sektor von einigen inneren und äußeren Entwicklungen beeinflusst, von denen zwei beispielhaft herausgestellt werden sollen, nämlich die ökonomische und soziale Entwicklung der Kunden, deren Mitgliedschaft in ihrer Qualität durch die Konzentration der Banken und die Mediatisierung durch Delegiertenversammlungen bzw. durch die Abdrängung in Verwaltungsgenossenschaften reduziert wird.

Die gewerblichen Kunden werden zunehmend von Entwicklungen betroffen, die, vereinfacht gesagt, im Schlagwort „Industrie 4.0“[33] angerissen sind und die auch ihre Banken betreffen. Im Kontext von Investitions- und Produktionsfinanzierungen wird zB deutlich, wie stark Betriebe im Entwicklungs- und Produktionsprozess vernetzt zusammenarbeiten, wovon die gängigen Auslagerungen in Zulieferbetriebe bereits vielfältige Beispiele geben. Die Digitalisierung ermöglicht immer differenziertere Arbeitsteilungen auf materieller und zeitlicher Ebene. Die Finanzierung der Beteiligten unter Berücksichtigung ihrer Leistungs-, Wertschöpfungs-, Vergütungs- und Risikoanteile wird schwierig, und den Banken werden verfeinerte und vernetzte Finanzierungs- und Co-Finanzierungsleistungen abverlangt, die von anspruchsvollen digitalen Ressourcen flankiert werden müssen. Diese Entwicklungen werden nicht nur die Großindustrie, sondern zuneh-

[33] Zentral für „Industrie 4.0“ ist die Anwendung der Internettechnologien zur Kommunikation zwischen Menschen, Maschinen und Produkten.

mend auch Klein- und Mittelbetriebe betreffen und damit auch die Kunden und Mitglieder der Kreditgenossenschaften.

Die Digitalisierung hat nicht nur Kommerzkunden, sondern auch Unselbstständig-Erwerbstätige erfasst, und stellt große Anforderungen an die Produktentwicklungen, wobei die Lebenszyklen der Bankprodukte ständig kürzer werden. Die Digitalisierung des Kundenkontaktes führt bereits zu Filialschließungen vor allem des Mitbewerbs, auch für die Volksbanken wird bei Nutzung elektronischer Kundenkontakte die Aufrechterhaltung der physischen Kundennähe anspruchsvoller und fordert den Einsatz von nicht bankspezifischen Mitteln wie Veranstaltungen u.a.m., wo Kreditgenossenschaften traditionell Vorteile haben.

2.2 Resümee

Wir glauben daher, dass die genossenschaftlichen Grundwerte im Kern weiter gegeben sein können, jedoch eine starke Gefahr besteht, dass sie aufgrund von überbordenden Normen verschiedener Institutionen im Vorfeld eingeschränkt oder gar beschränkt werden.

„Eigentümerloses Kapital" im Gesellschaftsrecht und Demutualisierung

Rainer van Husen

1. Grundlegung und Widmung

Das Werk des Jubilars *Robert Schediwy* zeichnet sich durch eine außerordentliche Breite und Tiefe aus. Genossenschaftswissenschaftliche Fragestellungen bilden hier nur ein besonderes Augenmerk des Jubilars, gesellschaftspolitische Gestaltungsfragen stehen nicht minder im Fokus von *Schediwy.* Ein Interessensgebiet von *Schediwy* liegt im Bereich „Eigentümerloses Kapital", weshalb für mich bei der Wahl eines Themas die Frage nach den Gestaltungsmöglichkeiten der Organisation von Unternehmen bzw der sie tragenden Rechtsträger nahe lag, der die Kernfragen der gesellschaftsrechtlichen und rechtsdogmatischen Herausforderungen des Unternehmensrechts im weiteren Sinn bildet.

Eine wirtschaftliche Entfaltung von Ideen, Projekten und Innovationen bedarf der Finanzierung durch Kapital. Im rechtlichen Bereich geht es um das Kapital bzw das Vermögen, das Gesellschaften in der Rechtsordnung zugeordnet ist, an welchen Gesellschafter beteiligt sind bzw,welches über den Kapitalmarkt aufgenommen wird. Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht stellt sich das Problem der Kapitalaufbringung[1] und der Zuordnung zu Gesellschaftern oder Mitgliedern oder allenfalls auch bei Phänomenen, die als gesellschaftsrechtliche Gebilde ohne Gesellschafter bzw Mitglieder organisiert sind. Vorhandenes Kapital kann investiert werden, doch folgt bei Kapitalbedarf auch die Frage nach der Kapitalisierung über die Börse und über den Kapitalmarkt. IdZ soll es auch eine Rolle spielen, wer „Eigentümer" ist, der Staat oder Private, Unternehmerpersönlichkeiten, die auch große Aktiengesellschaften beherrschen oder Publikumsaktiengesellschaften, deren Willensbildung nicht mehr durch einzelne Personen oder Familien bestimmt wird.

IdZ wird auch die These vertreten, dass letztlich nur Kapitalgesellschaften, den „shareholder value"[2] abzubilden vermögen, also jenen

---

[1] Vgl etwa *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 1/9.

[2] Vgl zum Begriff *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 3/326.

Leitgedanken, der in den letzten Jahrzehnten gerade bei börsennotierten Aktiengesellschaften vorrangig Beachtung fand und kurz und ungenau formuliert die Interessen der Aktionäre in den Vordergrund wirtschaftlicher Entscheidungen stellt. Dagegen fehle bei nicht-kapitalgesellschaftsrechtlichen Organisationsformen, wie dies beispielsweise bei Genossenschaften, Vereinen und Stiftungen der Fall ist, der „shareholder value" als Leitprinzip sogenannter unternehmerischer Tätigkeit. Der shareholder value soll daher den Aktionären zugutekommen, den Anteilseignern bzw den Gesellschaftern.

Ich hoffe, dem Jubilar mit diesem Beitrag eine kleine Freude zu bereiten.

2. These und Problemstellung

2.1 THESE: Eigentümerloses Kapital ohne (wirtschaftliche) Eigentümer

Der Ausdruck „Eigentümerloses Kapital" könnte dazu verleiten anzunehmen, dass in unserer Rechtsordnung Kapital quasi „herrenlos" bzw derelenquiert eingestuft werden könnte. Dies ist aber wohl schon nach allgemeiner Lebenserfahrung nicht der Fall. Vielmehr dürfte der Gedanke des „wirtschaftlichen Eigentums"[3] eine Rolle spielen und letztlich die Möglichkeit der Einflussnahme auf dieses Kapital durch natürliche Personen. Keine direkte exklusive Einflussmöglichkeit auf das Kapital durch natürliche Personen besteht etwa bei Stiftungen und insbesondere bei Privatstiftungen.[4] Dennoch wird das allenfalls vorhandene Kapital der Privatstiftung rechtlich als „zivilrechtliches Eigentum"[5] zugeordnet, die auch die Rechte als Eigentümer wahrnimmt, obwohl vom „'eigentümerlosen' Vermögen"[6] gesprochen wird. Was gemeint ist, ist allerdings der auch im rechtlichen Diskurs wesentliche Umstand, dass die Stifter als natürliche Personen nur einen sehr beschränkten Einfluss ausüben können, weshalb ua von „Eigentümerlosigkeit", aber auch von „Gesellschafter- und Mit-

[3] Vgl zu den wirtschaftlichen Eigentümern iSd Bekämpfung der Geldwäsche vgl *Arnold,* PSG-Kommentar[3], Einleitung Rz 37b ff.

[4] Vgl nur *Hofmann,* Wer ist wirtschaftlicher Eigentümer von Stiftungen und Trusts nach der Dritten Geldwäscherichtlinie?, ÖBA 2008, 777 ff; vgl *Hofmann/Petritz,* Stiftungen und Trusts: Der Begriff des wirtschaftlichen Eigentümers nach der Dritten Geldwäscherichtlinie im Vergleich mit abgabenrechtlichen Grundsätzen, ZfS 2009, 104 ff.

[5] Vgl idS ausdrücklich *Arnold,* PSG-Kommentar[3], Einleitung Rz 23.

[6] Vgl dazu und der besseren Verwirklichung von bestimmten Zwecken durch Stiftungen *Arnold,* PSG-Kommentar[3], Einleitung Rz 4.

gliederlosigkeit"[7] gesprochen wird. Es geht im Folgenden daher um die Analyse der jeweiligen gesellschaftsrechtlichen Rechtsformen an Hand der möglichen oder unterbundenen Einflussnahme natürlicher Personen auf das Kapital.

2.2 Unternehmensrechtliche und gesellschaftsrechtliche Problemstellung

Vom Eigentümer lässt sich rechtsdogmatisch wohl korrekt und zweifelsfrei nur im Sachenrecht sprechen. Die Inhaber von Unternehmen bzw dessen Vermögen oder auch Kapital, aber auch Gesellschafter, wären deshalb wohl eher nur als „Quasi-Eigentümer" zu bezeichnen, doch wird die Eigentümerrolle oder Eigentümerlosigkeit auch im Gesellschaftsrecht betont. Die einzelnen gesellschaftsrechtlichen Rechtsformen unterscheiden sich hier deutlich. Kapitalgesellschaften weisen eine gänzlich andere Struktur auf als Stiftungen. Hingegen stehen Genossenschaften, Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit und Vereine in gewisser Weise dazwischen. Es geht daher um die Frage, auf welche Weise die Stellung als Gesellschafter oder Mitglied gestaltet wurde oder nicht einmal eine Stellung als Mitglied vorgesehen wurde. Bei reinen Zweckvermögen bietet der Gesetzgeber nämlich nicht einmal eine Stellung als Mitglied an. Es kann aber uU Begünstigte geben, deren allfälliger Einfluss doch weit hinter denjenigen von Gesellschaftern und Mitgliedern zurückfällt oder mangels Begünstigtenstellung auch gänzlich entfallen kann. Die unterschiedlichen Rechtspositionen hängen eng mit den Fragen des Kapitals, der Gesellschafterstellung und der Frage zusammen, wer nun als Eigentümer oder „Quasi-Eigentümer" gelten darf.

3. Bausteine: Kapital, Gesellschafter, Eigentümer

3.1 Kapital

Im Gesellschaftsrecht spielt Kapital[8] für die Finanzierung[9] als gesellschaftsrechtlich vorgeschriebenes Mindestkapital bei Kapitalge-

[7] Vgl dazu ausführlich *Arnold,* PSG-Kommentar[3], § 1 Rz 8 ff.

[8] Vgl zur Betonung der Bedeutung des Kapitals bei „Kapital-Gesellschaften" *Drygala/Staake/Szalai,* Kapitalgesellschaftsrecht (2012) 3; vgl zur Kapitalaufbringung allgemein *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 3/117.

[9] Vgl dazu etwa auch *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 3/732 ff.

sellschaften[10] und der Privatstiftung[11] eine besondere Rolle. Es handelt sich bei diesen Rechtsträgern um juristische Personen des Privatrechts[12] bzw Körperschaften[13] oder Gebilde mit „körperschaftsrechtlichen Elementen“[14] wie auch etwa bei den Genossenschaften[15] und Vereinen[16], Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit[17], Sparkassen[18], die jeweils keine gesellschaftsrechtliche Vorgabe eines Mindestkapitals kennen. Sehr wohl bestehen aber Mindestkapitalvorschriften im jeweiligen öffentlich-rechtlichen Aufsichtsgesetz, nämlich 5 Millionen Euro im § 1 Abs 1 Z 5 BWG für Kreditgenossenschaften, Sparkassen und damit strengere als im Gesellschaftsrecht für Kapitalgesellschaften und unterschiedliche Beträge im § 193 VAG für Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVaG)[19]. Auch bei Personengesellschaften[20], die nicht als juristische Personen[21], sondern als teilrechtsfähige Gebilde[22] bezeichnet werden, spielt das Kapital eine ebenso große Rolle bei der Finanzierung, doch gibt es kein Mindeststammkapital.

Gerade in jüngster Zeit wurde das Mindeststammkapital bei GmbHs durch Einführung einer GmbH mit Gründungsprivilegierung gem § 10b GmbHG gelockert.

[10] Vgl nur in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) *Kalss,* Rz 3/5 ff und 3/7 zur AG; *Nowotny,* Rz 4/9 zur GmbH; vgl auch § 10b GmbHG zur Gründungsprivilegierung.

[11] Vgl nur *Kalss*, in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 7/11.

[12] Vgl nur *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) *Kalss,* Rz 1/1 und 1/5.

[13] Vgl nur in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) *Kalss,* Rz 1/2 f allgemein; *Schauer,* Rz 1/69 allgemein; *Kalss,* in Rz 3/2 zur AG; vgl auch *Rieder/Huemer,* Gesellschaftsrecht[4] 46 f.

[14] Vgl idS ausdrücklich *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 1/5.

[15] Vgl nur Nowotny, in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 5/4.

[16] Vgl *Krejci/S. Bydlinski/Weber-Schallauer,* VerG[2] (2009) § 2 Rz 5.

[17] Vgl zum VVaG *K. Schmidt,* Gesellschaftsrecht[4], 1278 ff.

[18] Vgl *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 7/86.

[19] Vgl etwa auch *K. Schmidt,* Gesellschaftsrecht[4], 1281.

[20] Vgl *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008): Vgl *Nowotny,* Rz 2/54 zur GesbR; vgl *Schauer,* Rz 2/360 ff und 2/370 zur OG; vgl *Nowotny,* Rz 2/674, zur EWIV; vgl *Schörghofer,* Rz 2/799 und Rz 2/796 zur KG.

[21] Vgl *Schauer,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/123.

[22] Vgl *Krejci,* Gesellschaftsrecht, Band I (2005) 33.

3.2 Frage nach Ausübung von Herrschaftsrechten

Es stellt sich daher die Frage, wem das Kapital zugeordnet wird und wer das Sagen hat. Bei natürlichen Personen bzw Einzelunternehmern gibt es keine Zwischenebene eines Rechtsträgers mit eigener Rechtspersönlichkeit. Auch bei den Personengesellschaften als teilrechtsfähige Gebilde verhält es sich ähnlich. Eine solche gesellschaftsrechtliche Zwischenebene existiert durch das gesellschaftsrechtliche Trennungsprinzip aber bei den schon erwähnten juristischen Personen[23] bzw Körperschaften[24], also den Kapitalgesellschaften und zB den Genossenschaften, Vereinen, VVaG und Privatstiftungen.

3.3 Unternehmer und Gesellschafter

Wer als Unternehmer in der Rechtsform des eingetragenen Einzelunternehmers fungiert, kann auf sein Unternehmen direkt Einfluss nehmen und zugreifen. Dennoch lässt sich nur im sachenrechtlichen Bereich von einer Eigentümerstellung sprechen, beim übrigen Substrats des Unternehmens, etwa im schuldrechtlichen und im immaterialgüterrechtlichen Bereich, trifft dies nicht in dieser Form zu. Daher ist es fragwürdig, von einem Eigentum am Unternehmen[25] auszugehen.

Auch bei Gesellschaftern wird von „Eigentümern" gesprochen, obwohl dies rechtsdogmatisch hinterfragt werden könnte. Die einzelnen Rechtsformen sind zu unterscheiden.

Die Rechte der Gesellschafter bestehen im vermögensrechtlichen Bereich in einem solchen auf Ausschüttung eines allfälligen Gewinns und eines allfälligen Liquidationserlöses.[26] Im herrschaftsrechtlichen Bereich weisen die Gesellschafterpositionen Mitwirkungsrechte[27] auf, die im Bereich der Personengesellschaften aus dem Stimmrecht und dem Bucheinsichtsrecht[28] bestehen und bei Aktiengesellschaften aus dem Stimmrecht, dem Teilnahmerecht an der Hauptversammlung und dem Fragerecht[29] in derselben.

---

[23] Vgl *Schauer,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/123.

[24] Vgl nur *Schauer, Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 1/66.

[25] Dagegen etwa *Krejci*, Unternehmensrecht[5], XXX.

[26] Vgl *Rieder/Huemer,* Gesellschaftsrecht[4], 68 f.

[27] Vgl *Rieder/Huemer,* Gesellschaftsrecht[4], 70.

[28] Vgl *Rieder/Huemer,* Gesellschaftsrecht[4], 70.

[29] Vgl *Rieder/Huemer,* Gesellschaftsrecht[4], 409 f.

3.4 Sachenrechtliches Eigentum. Vermögen. Gesellschafter als Eigentümer?

Vergleicht man diese Herrschaftsrechte mit den Rechten eines sachenrechtlichen Eigentümers, so stellt sich die Frage, ob auch Gesellschafter der Stellung eines Eigentümers nach § 353 und § 354 ABGB entsprechen. Trotz der weiten Definition des § 353 ABGB, der „alle … körperlichen und unkörperlichen Sachen" unter den Begriff Eigentum subsumiert[30], ist bei Gesellschaftern jedenfalls einer Kapitalgesellschaft bzw einer Körperschaft die Zwischenebene der Gesellschaft zu beachten, deren Vermögen durch das gesellschaftsrechtliche Trennungsprinzip dem direkten Zugriff der Gesellschafter entzogen ist. Bei Gesellschaftern jedenfalls körperschaftsrechtlich geformter Gesellschaften und Rechtsträger besteht die Gesellschafterposition in einer Position eines Inhabers an Mitgliedschafts- und Vermögensrechten[31], sodass auch von der Stellung als Inhaber gesprochen wird. Das AktG spricht in einigen Bestimmungen von Vermögen. Die Details würden diesen Beitrag sprengen. Doch fällt gerade in § 225a Abs 3 Z 1 AktG bei der Anordnung der Wirkung der Gesamtrechtsnachfolge im Rahmen einer aktienrechtlichen Verschmelzung auf, dass der Gesetzgeber mit „Vermögen"[32] in vielen Fällen ein Unternehmen meinen wird, wie dies etwa auch in § 20 AktG[33] der Fall ist, in manchen, aber aufgrund der Zweckoffenheit der AG, etwa bei einer Holding, auch tatsächlich ein bloßes nicht-unternehmerisches Vermögen erfassen will.

Ob das sachenrechtliche Eigentum an Vermögen aus rechtlicher Sicht angezweifelt wird oder nicht, ändert allerdings nichts daran, dass ein direkter Zugriff der Gesellschafter auf das Vermögen bei den Kapitalgesellschaften, also den AG und GmbHs aufgrund des Trennungsprinzips[34] rechtlich nicht möglich ist, weil die Kapitalgesellschaften selbst als Inhaber des Vermögens bzw als „Eigentümer" konzipiert wurden, und Manager als Geschäftsführungs- und Vertretungsorgane „fremdes Vermögen"[35] verwalten, auf das die Gesellschafter keinen direkten Zugriff haben. Die Gesellschafter selbst können nur über den Weg der Gesellschafter- oder Mitgliederversammlung Entscheidungen

[30] Vgl *Klicka,* in *Schwimann/Kodek,* ABGB[4], § 354 Rz 1.

[31] Vgl *K. Schmidt,* Gesellschaftsrecht[4], 1381.

[32] Vgl nur *Szep,* in *Jabornegg/Strasser,* AktG[5], § 225a Rz 12 ff.

[33] Vgl nur *Heidinger/Schneider,* in *Jabornegg/Strasser,* AktG[5], § 20 Rz 20, die von „Gesamtsachen" sprechen.

[34] Vgl nur in *Schauer,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) *Kalss,* Rz 3/4 zur AG; *Nowotny,* Rz 4/351 zur GmbH; *Kalss,* Rz 6/12 zum Verein.

[35] IdS ausdrücklich etwa *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 3/390.

herbeiführen, die etwa eine Gewinnausschüttung oder die Ausschüttung eines allfälligen Liquidationsüberschusses beinhalten. Insofern sind sie jedenfalls auch keine unmittelbaren Eigentümer. Aber auch bei der durch das Prinzip der Gesamthandschaft geprägten Offenen Gesellschaft ist das Gesellschaftsvermögen sachenrechtlich der Gesellschaft zugeordnet,[36] doch wird von „Eigentümerinteressen"[37] der durch die Selbstorganschaft geprägten Gesellschafter gesprochen.

3.5 Vermögensrechte der Eigentümer bzw „Wirtschaftliche Quasi-Eigentümer"

Im Schrifttum wird daher auch von Vermögensrechten[38] gesprochen, so für die AG, die Genossenschaft und die GmbH. Vermögensrechte sind vom Eigentum zu unterscheiden.

4. Das Unternehmen oder das unternehmerische Sondervermögen

Ein Unternehmen ist in unserer Rechtsordnung einem Rechtsträger, dem Rechtssubjektivität auch iSd § 26 ABGB zukommt, zugeordnet.[39] Dies kann ein Einzelunternehmer als natürliche Person sein oder eine juristische Person des privaten oder öffentlichen Rechts. Als juristische Person des privaten Rechts kommen vor allem Kapitalgesellschaften in Betracht, aber auch Stiftungen.

Doch kann schon bei Unternehmerinnen und Unternehmern aus Gründen der sachenrechtlichen Genauigkeit letztlich nicht ausschließlich von Eigentümern gesprochen werden, sind doch Unternehmen wohl mehr als sachenrechtliche Gesamtsachen. Daher wird nach moderner Ansicht das Unternehmen auch als unternehmerisches Son-

[36] Vgl *Schauer,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/114 ff.

[37] Vgl *Schauer,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/113.

[38] Vgl nur in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008); *Kalss,* Rz 3/925, 145, 152, 170 ff zur AG; vgl *Nowotny,* Rz 4/547 zur GmbH; vgl *Nowotny,* Rz 5/148 zur Genossenschaft.

[39] Vgl nur *K. Schmidt,* Gesellschaftsrecht[4], 47 ff, 181 ff, 196 ff, 359 ff, 935 ff; vgl *Krejci,* Gesellschaftsrecht I (2005) 33 f; vgl *Schauer,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 1/66 f.

dervermögen bezeichnet.[40] Auch bei Gesellschaftern wird von Vermögensrechten[41] gesprochen.

5. Einzelunternehmerische Unternehmen versus (unternehmerische) Körperschaften

Unternehmerische Körperschaften werden im § 2 UGB als Formunternehmer erfasst. Zu diesen gehören neben den Kapitalgesellschaften und Genossenschaften, VVaG, Sparkassen und EWIV, wobei letztere als Personengesellschaft qualifiziert wird. Nicht erfasst werden natürliche Personen, Personengesellschaften, Vereine und Privatstiftungen, die unter der Voraussetzung der Entfaltung einer unternehmerischen Tätigkeit gem § 1 UGB als Unternehmer kraft betriebenen Unternehmens bzw als „andere Einzelunternehmer" gem § 8 Abs 1 Satz 2 UGB eingestuft werden.

Bei Einzelunternehmern, die meiner Ansicht nach rechtlich als natürliche Personen gem § 16 ABGB einzustufen sind, ist der direkte Bezug zum Unternehmen bzw Vermögen stark ausgeprägt, bei Kapitalgesellschaften, die als Körperschaften[42] zu verstehen sind, hingegen durch das Trennungsprinzip mediatisiert. Einzelunternehmer werden im Schrifttum aber hinsichtlich ihrer Rechtsform kaum näher untersucht.

Ein Einzelunternehmer kann direkt auf das Unternehmen zugreifen und Einfluss ausüben. Bei einer Kapitalgesellschaft ist dies nur im Wege über das Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan und über den Weg der gesellschaftsrechtlich zulässigen Gewinnausschüttung möglich.

Insofern können Einzelunternehmer über ihr Unternehmen verfügen und sind näher bei den Eigentümern zu sehen, was jedenfalls die sachenrechtlichen Rechtspositionen anlangt. Es liegt jedenfalls kein eigentümerloses Kapital vor.

[40] Vgl *Krejci,* Unternehmensrecht[5], 147. AA *Kalss/Schauer/Winner,* Unternehmensrecht[2] (2014) Rz 3/7 f; vgl aber Rz 3/9.

[41] Vgl nur *Krejci,* Gesellschaftsrecht Band I (2005) 193.

[42] Vgl *Schauer,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 1/66 f.

6. Personengesellschaften und Unternehmen

Zwischen den Einzelunternehmern und den unternehmerischen Körperschaften könnten die Personengesellschaften eingeordnet werden. Hier wären die GesbR, die OG und die KG zu nennen.

Bei der GesbR wird nach hM vertreten, dass das „der GesbR gewidmete Vermögen … im Miteigentum der Gesellschafter"[43] stehe. Da die GesbR selbst nicht als Eigentümerin auftreten kann,[44] und ihr keine Rechtspersönlichkeit[45] zukommt, erübrigt sich eine weitere Frage nach einem eigentümerlosen Kapital im wirtschaftlichen Sinn, weil dieses bei den Gesellschaftern liegt.

Bei der OG hingegen gilt aufgrund ihrer Rechtspersönlichkeit das Gesellschaftsvermögen als sachenrechtliches Eigentum der Gesellschaft zugeordnet.[46] Damit haben die Gesellschafter als „wirtschaftliche Eigentümer" die Möglichkeit, im Rahmen der Selbstorganschaft auf das Gesellschaftsvermögen ihrer Gesellschaft Einfluss auszuüben, ohne den strengeren Vorschriften des Kapitalgesellschaftsrechts[47] unterworfen zu sein.

Die KG unterscheidet sich von der OG im Hinblick auf die Fragestellung nach dem „wirtschaftlichen Eigentum" im Wesentlichen nur dadurch, dass sie neben den unbeschränkt haftenden Gesellschaftern, den Komplementären, auch Kommanditisten als beschränkt haftende Gesellschafter kennt.[48] Auch den Gesellschaftern der KG kommt damit „wirtschaftliches Eigentum" zu.

Die EWIV wird trotz ihrer auch genossenschaftlichen Wesensmerkmale eher den Personengesellschaften zugeordnet.[49] Die wie bei der OG bestehende unbeschränkte Haftung ihrer wirtschaftlich tätigen

---

[43] Vgl nur *Nowotny,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/27.

[44] Vgl nur *Nowotny,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/26.

[45] Vgl nur *Nowotny,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/25 und 36.

[46] Vgl idS ausdrücklich *Nowotny,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/116.

[47] Vgl *Nowotny,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/256.

[48] Vgl *Schörghofer,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/701.

[49] Vgl nur *Nowotny,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/657.

Mitglieder[50] lässt den Mitgliedern trotz von der OG abweichender Organisationsstruktur durch vorgeschriebene Geschäftsführer[51] einen weiten wirtschaftlichen Einfluss und damit das „wirtschaftliche Eigentum".

7. Kapitalgesellschaften

7.1 Aktiengesellschaften

Bei Kapitalgesellschaften lässt sich die Frage aufwerfen, ob die Aktionäre und damit die Gesellschafter als Eigentümer eingestuft werden können. Sie haben wohl das Sagen, wie dies in der ursprünglichen Form bei Einzelunternehmern und voll haftenden Personengesellschaftern der Fall ist.

Aktionäre halten mit ihrer Aktie eine Rechtsposition, die ihnen Herrschafts- und Vermögensrechte[52] sichert. Zu diesen zählen das Gewinnrecht und das Recht auf Anteil am Liquidationsüberschuss.

Insofern ist, abgesehen von den rechtsdogmatischen Bedenken, beim Eigentumsbegriff jedenfalls nicht von einem „eigentümerlosen Kapital" auszugehen, sondern im Gegenteil von Gesellschaftern, die im Rahmen des *shareholder value* ihre vermögensrechtlichen Interessen grundsätzlich durchsetzen können.

7.2 Publikumsaktiengesellschaften und Börsenotierung

Besondere Bedeutung kommt den Publikumsgesellschaften[53] zu. Diese Publikumsaktiengesellschaften können die Kapitalkraft einer großen Zahl an Kapitalgebern bündeln und haben mit dem Zugang zum Kapitalmarkt und dem Zugang zur Börse mit Börsenotierung[54]

[50] Vgl nur *Nowotny,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/675.

[51] Vgl nur *Nowotny,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 2/672.

[52] Siehe nur *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 3/83 f.

[53] Vgl *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 3/13 f.

[54] Vgl *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 1/122.

einen wesentlichen Vorteil in der Finanzierung[55] im Vergleich zu anderen Rechtsformen.

7.3 Europäische Aktiengesellschaft SE

Die supranationale Rechtsform SE gilt als Aktiengesellschaft. Beim vermögensrechtlichen Einfluss der Gesellschafter unterscheidet sie sich nicht von den innerstaatlichen Aktiengesellschaften und Kapitalgesellschaften.

7.4 GmbHs

Bei den GmbHs lassen sich die Gesellschafter als Kapitalgeber im Firmenbuch ablesen. Dies zeigt die stärkere Personenbezogenheit der GmbH, der anders als der AG der Börsenweg mit den GmbH-Geschäftsanteilen nicht offen steht, die eben nicht an der Börse notieren können und nicht verkehrsfähig sind, aber im Rahmen eines Notariatsakts abtretbar[56] sind.

7.5 Zwischenergebnis: Kein „eigentümerloses Kapital"

Als Befund lässt sich jedenfalls bei Kapitalgesellschaften festhalten, dass hier kein „eigentümerloses Kapital" vorliegt. Vielmehr ist unter allfälliger Einschränkung durch die rechtsdogmatischen Besonderheiten des sachenrechtlichen Eigentumsbegriffs jedenfalls im wirtschaftlichen Sinn von einer umfassenden Eigentümerstellung auszugehen.

8. Juristische Personen des öffentlichen Rechts

Im Rahmen dieses Beitrags kann auf die wirtschaftliche Rolle juristischer Personen öffentlichen Rechts bzw von öffentlich-rechtlichen Rechtsträgern mit Hoheitsgewalt wie Bund, Länder und Gemeinden nur hingewiesen werden. Auch zahlreiche Selbstverwaltungskörper üben in bestimmtem Ausmaß im Rahmen beliehener Aufgaben hoheitliche Tätigkeiten aus. Doch können sie grundsätzlich alle auch unternehmerisch tätig sein. Auch beispielsweise öffentlich-rechtliche Wassergenossenschaften nach dem WRG können unternehmerische

[55] Siehe dazu ebenso näher *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 3/13.

[56] Siehe dazu *Nowotny,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 4/28.

Tätigkeiten entfalten. Ihre Struktur wurde vom Gesetzgeber trotz ihres Charakters als „juristische Person des öffentlichen Rechts“ im Rahmen der Selbstverwaltung weitgehend den Prinzipien des privaten Genossenschaftsrechts, also der Genossenschaften nach dem GenG 1873, angenähert,[57] die ihrerseits juristische Personen des Privatrechts darstellen. Die Mitglieder öffentlich-rechtlicher Wassergenossenschaften verfügen aber über keine Geschäftsanteile wie Genossenschafter nach dem GenG 1873.

In all den genannten Fällen üben die Rolle als Eigentümer bzw „Quasi-Eigentümer“ juristische Personen des öffentlichen Rechts selbst aus, bei denen Private keinen direkten rechtlichen Einfluss ausüben. Das Vermögen dieser Rechtsträger gehört wie bei Kapitalgesellschaften diesen Rechtsträgern, doch nicht den Mitgliedern, wie dies bei Gesellschaftern einer Kapitalgesellschaft trotz Trennungsprinzips zumindest indirekt argumentiert werden könnte. Unternehmensrechtlich kommen auf die juristischen Personen des öffentlichen Rechts gem § 343 Abs 1 UGB die Normen des 4. Buchs jedenfalls zur Anwendung.

9. „Eigentümerloses Kapital“ im Gesellschaftsrecht

9.1 Zweckvermögen

Im Gesellschaftsrecht wird bei „eigentümerlosen“ Rechtsträgern von Zweckvermögen[58] gesprochen. Diesen Gebilden wurde Kapital zugeordnet, das als Vermögen der Verwirklichung des gesellschaftsrechtlichen Zwecks der jeweiligen Rechtsträger dient.

9.2 Sparkassen

Bei Sparkassen als „juristische Personen des privaten Rechts“[59] und als „gemeinnützig orientierte Rechtsträger“[60] liegt dieser Zweck im Rahmen des konkreten Konzessionsumfangs im Angebot von

[57] Vgl *van Husen,* Privatrechtliche Organisationsfragen öffentlich-rechtlicher Wassergenossenschaften. Zugleich ein Beitrag zur Selbstverwaltung öffentlicher Daseinsvorsorge, FS Brazda (2014), 765, 774 ff.

[58] Vgl *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) zur Bundesstiftung Rz 7/6, zur Privatstiftung Rz 7/17, zur Sparkasse Rz 7/86 ff.

[59] Vgl *Fremuth,* in *Fremuth/Laurer,* Das neue Sparkassenrecht (1979) 8.

[60] Vgl nur *Kalss,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 7/83.

Bankgeschäften.[61] Ursprünglich wurden Sparkassen gegründet, um breiten Bevölkerungsschichten Sparmöglichkeiten zu eröffnen.[62] Bei Gemeindesparkassen wurde das Auslaufen der Haftungen ihrer Haftungsgemeinden aufgrund von EU-Vorgaben bereits vor längerer Zeit eingeleitet.[63] Der operative Betrieb von Sparkassen wurde vielfach in Aktiengesellschaften[64] eingebracht. Sparkassen verfügen als Zweckvermögen über keine Gesellschafter oder Eigentümer, sodass von „Eigentümerlosigkeit"[65] gesprochen wird.

9.3 Hypothekenbanken

Die Landes-Hypothekenbanken wurden in der ursprünglichen Rechtsform als „Anstalten öffentlichen Rechts"[66] von den Bundesländern gegründet, die ihrerseits als Gebietskörperschaften einzustufen sind. In diesem Stadium der historischen Entwicklung konnte uU von einem „eigentümerlosen Kapital" gesprochen werden. Der operative Bankbetrieb von Hypothekenbanken wurde mittlerweile in den jeweiligen Bundesländern gem § 8a KWG bzw nunmehr § 92 BWG in Aktiengesellschaften eingebracht.[67] Die Hypothekenbanken wurden als Holding-Rechtsträger teilweise beibehalten. Insofern ist heute der Gedanke des „eigentümerlosen Kapitals" jedenfalls nicht mehr zutreffend.

9.4 Stiftungen nach BStFG

Stiftungen nach dem BStFG müssen einen gemeinnützigen Zweck verfolgen. Sie verfügen über keine Gesellschafter oder Eigentümer und auch über keine Begünstigten und werden daher als „eigentümerlos"[68] eingestuft.

---

[61] Vgl *Kalss,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 7/87.

[62] Vgl auch *Kalss,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 7/83.

[63] Vgl *van Husen,* in *Laurer/M. Schütz/Kammel/Ratka,* BWG[4], § 92 Rz 61.

[64] Siehe dazu etwa *Perl,* Die Sparkassen-Privatstiftung (2005) 44 ff.

[65] Vgl nur *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 7/88; ebenso *Perl,* Die Sparkassen-Privatstiftung (2005) 34 ff.

[66] Vgl nur *Binder,* Die Rechtsstellung der Oberösterreichischen Landes-Hypothekenbank (1977) 6 ff.

[67] Vgl *van Husen,* in *Laurer/Linc/Ratka/Krammel*, BWG[4], § 92 Rz 57 ff.

[68] Siehe etwa *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 7/1.

9.5 Stiftungen nach PSG

Den Privatstiftungen steht die Verfolgung eines eigennützigen, gemeinnützigen oder gemischtnützigen Zwecks offen. Auch bei ihnen wird das Zweckvermögen nicht durch Gesellschafter oder Eigentümer bzw „Quasi-Eigentümer" verwaltet und beherrscht, sondern durch den Stiftungsvorstand. Doch weisen Privatstiftungen meist Begünstigte auf, die in einem Begünstigtenbeirat[69] versuchen, ihre Interessen zu verfolgen. Eine umfangreiche Rechtsprechung und spätere gesetzliche Maßnahmen haben den Einfluss der Begünstigten in den letzten Jahren eingeschränkt.

10. Gesellschaftsrechtliche Hybridgebilde mit Mitgliedern

10.1 Hybridgebilde betreffend die Positionen als Gesellschafter bzw Quasi-Eigentümer

Rechtsträger wie Genossenschaften, VVaG und Vereine weisen keine Gesellschafter iS der Kapitalgesellschaften oder Personengesellschaften auf. Sie haben aber Mitglieder, denen im Regelfall ein Stimmrecht zukommt.

In anderen rechtlichen Organisationsformen als den Kapitalgesellschaften AG oder GmbH auf der einen Seite und sogenannten Zweckvermögen ohne Gesellschafter, stehen Genossenschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit oder auch Vereine. Die Personen, die in diesen Fällen als Genossenschafter oder Mitglieder bei Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit und Vereinen einzustufen sind, verfügen über eine Position, bei der dieses „wirtschaftliche Eigentum" nicht ausschließlich oder primär den sogenannten Gesellschaftern als Vermögen zukommt. Zusätzlich ist ein Vermögen, über das Gesellschafter aufgrund ihrer Rechtsposition nicht im Umfang des vollen Wertes verfügen können, auch stark den Entscheidungen der Geschäftsführungs- und Vertretungsorgane überantwortet.

10.2 Genossenschaften

Die Mitglieder von Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften werden fallweise durchaus auch als Eigentümer eingestuft.[70] Sie verfügen

[69] Vgl *Arnold,* Privatstiftungsgesetz[3] § 14 Rz 14a ff.

[70] Siehe dazu *Hofinger,* Zur Eigentümer- und Marktkontrolle bei Genossenschaften, Gewerbliche Genossenschaft 1991, Heft 2-3, 15 ff.

über einen Geschäftsanteil[71], den sie bei ihrem Ausscheiden, sofern die Satzung nichts anderes vorsieht, in Höhe des Nominalbetrages[72] ausgezahlt erhalten. Die Nachschusspflicht in der regelmäßig gewählten Höhe eines einfachen Geschäftsanteils besteht bei Genossenschaften mit beschränkter Haftung gem § 2 Abs 2 iVm § 76 GenG, nicht aber bei Genossenschaften mit Geschäftsanteilshaftung gem § 2 Abs 3 GenG und seit 2012 gem § 27 BWG nicht zwingend bei Kreditgenossenschaften.[73] Ihr herrschaftsrechtlicher Einfluss bei der Genossenschaft erweist sich als durchaus bedeutend, weil sie Weichenstellungen wie etwa auch bei Fusionen etc stellen können. Ihre vermögensrechtliche Bindung gilt allerdings als wesentlich weniger stark ausgeprägt und ihr direkter vermögensrechtlicher Anteil entspricht nicht jenem bei Kapitalgesellschaften. Teilweise wird aufgrund der jahrelangen Rücklagendotierung, die zu einem Vermögenszuwachs bei der Genossenschaft und einem aliquoten Absinken der Geschäftsanteile führt auch vor einem „stiftungsähnlichen Charakter" gewarnt.[74]

10.3 Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit

Bei VVaG weisen die Mitglieder keinen Geschäftsanteil auf, wohl aber gem § 40 VAG eine Mitgliedschaft, „die an das Bestehen eines Versicherungsvertrages bei diesem gebunden" ist. Sie haben einen Versicherungsvertrag mit ihrem VVaG abgeschlossen und können an der Mitgliederversammlung teilnehmen, haben ein Stimmrecht und Recht auf Anteil am Jahresüberschuss und am allfälligen Liquidationserlös.[75] Ihr vermögensrechtlicher Einfluss als Mitglied des VVaG hält sich im Vergleich zu Kapitalgesellschaften in Grenzen.

10.4 Vereine

Vereinsmitglieder haben ebenfalls keinen Geschäftsanteil, doch ein Teilnahmerecht an der Mitgliederversammlung mit einem regelmäßig eingeräumten Stimmrecht. Ihre vermögensrechtliche Pflicht besteht

[71] Vgl *Astl/Steinböck,* in *Dellinger,* GenG², § 5 Rz 50 ff.

[72] Vgl *Dellinger,* in *Dellinger,* GenG², § 79 Rz 9.

[73] Vgl *Tomanek,* in *Dellinger,* GenG², Vor § 1 Rz 62; vgl *Dellinger,* in *Dellinger,* GenG², § 2 Rz 6 ff.

[74] Vgl *Beuthien,* 100 Jahre Genossenschaftsgesetz – wie genossenschaftlich ist die genossenschaftliche Rechtsform? Vortrags- und Diskussionsveranstaltung am 2. Juni 1989 in Marburg. Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 17 (1989) 20.

[75] Vgl *K. Schmidt,* Gesellschaftsrecht4, 1281; vgl *Baran,* Österreichisches Versicherungsaufsichtsrecht (2007) 33; vgl *Braumüller,* Versicherungsaufsichtsrecht (1999) 162 ff.

aber anders als bei Genossenschaften und VVaG auch in der Leistung eines jährlichen Mitgliedsbeitrages in bestimmter von der Mitgliederversammlung festgesetzte Höhe.

11. Demutualisierung

11.1 Demutualisierung als Begriff

Unter Demutualisierung[76] wird im wirtschaftlichen Kontext eine Umwandlung von bestimmten Rechtsträgern verstanden, die eine besondere Nähe zu ihren Mitgliedern oder Kunden aufweisen, in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Der Begriff wird vor allem bei der Umwandlung von VVaG in AG verwendet. Dabei wird die nicht-kapitalgesellschaftsrechtliche Rechtsform jedenfalls für den operativen Betrieb aufgegeben. Diese Beispiele finden sich in Österreich im Bankenbereich und hier vor allem bei Sparkassen und Genossenschaften, weiters bei den erwähnten VVaG und eher kaum bei Vereinen.

11.2 Partielle Demutualisierung

Von partieller Demutualisierung[77] spricht man, dann, wenn oberhalb der operativen Aktiengesellschaft, die den früheren Betrieb nunmehr fortführt und den ehemaligen Mitgliedern oder Kunden eine als Holding in der ursprünglichen Rechtsform, nämlich eines VVaG[78] oder allenfalls einer Sparkasse, Genossenschaft oder allenfalls bei Vereinen, bestehen bleibt. Beispiele finden sich bei den Holding-Rechtsträgern der früheren operativen VVaG, Sparkassen und Genossenschaften. Vereine ihrerseits können mangels Umgründungsregelung nur Tochtergesellschaften gründen, deren Beteiligungen sie halten.

11.3 Demutualisierung bei VVaG

11.3.1 Umwandlung in AG

Nur der VVaG verfügt in Österreich in § 61 VAG 2016 über eine gesellschaftsrechtliche formwechselnde Umwandlungsmöglichkeit. Damit werden die bisherigen Mitglieder im Regelfall zu Aktionären.

[76] Vgl *Gerner,* Demutualisierung eines VVaG (2003).
[77] Vgl *Farny,* Versicherungsbetriebslehre[5], 222.
[78] Vgl *Farny,* Versicherungsbetriebslehre[5], 222 ff.

Die Umwandlung eines VVaG in eine AG[79] kann aber auch zu unerwünschten Folgen führen.

11.3.2 Einbringung in AG

Daher schuf der Gesetzgeber mit den nunmehr in den §§ 62 ff VAG 2016 verankerten Regelungen schon vor geraumer Zeit eine Einbringungsmöglichkeit, die eben die Erhaltung eines zwischengeschalteten Rechtsträgers VVaG als Holding erlaubt. Damit verbleiben die bisherigen Mitglieder grundsätzlich in ihrer bisherigen Rechtsposition als Vereinsmitglieder des VVaG, während der operative Betrieb durch die AG geführt wird.

11.3.3 Holding VVaG

Sozusagen als weiche Lösung wurde der Holding-VVaG angesehen. Dieser ermöglicht den bisherigen Mitgliedern in Folge der Einbringung den Verbleib in ihrer angestammten gesellschaftsrechtlichen Position als Mitglied, die vom Abschluss eines Versicherungsvertrages[80] bei der AG abhängt.

11.3.4 Umwandlung eines Holding-VVaG in eine Privatstiftung

Für einen Holding-VVaG hat der Gesetzgeber nach dem Vorbild der Regelung im SpG in § 66 VAG 2016 eine formwechselnde Umwandlungsmöglichkeit in eine Privatstiftung geschaffen.[81] Die bisherigen Mitglieder des VVaG verlieren damit ihre Mitgliedschaft als Vereinsmitglieder. In der Folge soll der Abschluss eines Versicherungsvertrages allerdings gem § 66 Abs 3 Z 6 VAG 2016 eine Stellung als Begünstigter[82] bewirken.

---

[79] Vgl zur deutschen Rechtslage nur *Jörns,* Die Umwandlung eines Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit in eine Aktiengesellschaft (1974); *Gerner,* Demutualisierung eines VVaG. Die Umwandlung eines Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit in eine Aktiengesellschaft (2003).

[80] Vgl nur *Baran,* Österreichisches Versicherungsaufsichtsrecht (2007) 33.

[81] Siehe dazu *Reich-Rohrwig/Priemayer,* Versicherungsverein aG: Umwandlung in Privatstiftung wird möglich, ecolex 2005, 694.

[82] Vgl *Reich-Rohrwig/Priemayer,* ecolex 2005, 695; vgl auch *Baran*, Österreichisches Versicherungsaufsichtsrecht (2007) 33.

11.4 Demutualisierung bei Sparkassen

11.4.1 Einbringung

Sparkassen verfügen über keine formwechselnde Umwandlungsmöglichkeit, wohl aber gem § 92 BWG über eine Einbringungsmöglichkeit ihres operativen Bankbetriebs in eine Aktiengesellschaft.[83] Damit wurde Sparkassen in der Folge auch die Börsenotierung eröffnet.

11.4.2 Anteilsverwaltungssparkasse

Die sogenannten Anteilsverwaltungssparkassen halten wie die VVaG Anteile an der AG.[84] Anders als bei VVaG verfügten und verfügen die Sparer aber über keine Mitgliederstellung.

11.4.3 Umwandlung der Anteilsverwaltungssparkasse in eine Privatstiftung

Schon vor den VVaG wurde den Anteilsverwaltungssparkassen die Umwandlung in eine Privatstiftung gem § 27a ff SpG eröffnet.[85] In der Stiftungserklärung ist ein Begünstigter oder ein Kreis von Begünstigten anzuführen.

11.5 Demutualisierung bei Genossenschaften

11.5.1 Einbringung von Kreditgenossenschaften gem § 92 BWG

Auch Kreditgenossenschaften verfügen wie Genossenschaften überhaupt in Österreich über keine Möglichkeit einer formwechselnden Umwandlung. Doch bereits 1986 wurde wie auch für Sparkassen in § 8a KWG – nunmehr § 92 BWG – die Möglichkeit einer Einbringung des operativen Bankbetriebs in eine AG im Wege der Gesamt-

[83] Vgl *Perl,* Die Sparkassen-Privatstiftung (2005) 44 f.

[84] Vgl *Kalss,* in *Kalss/Nowotn/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 7/98.

[85] Vgl *Arnold,* PSG-Kommentar[3], § 27a SpG Rz 4; vgl *Perl,* Die Sparkassen-Privatstiftung (2005) 119 ff; vgl *Kalss,* in *Kalss/Nowotny/Schauer,* Österreichisches Gesellschaftsrecht (2008) Rz 7/99.

rechtsnachfolge geschaffen,[86] um Kreditgenossenschaften auch den Zugang zum Kapitalmarkt zu erleichtern.

11.5.2 Anteilsverwaltungs-Kreditgenossenschaft als Holding

Die entstandenen Anteilsverwaltungs-Kreditgenossenschaften nehmen die Funktion als Holding wahr. Das bedeutet, dass sie den Genossenschaftern erlauben, ihre bisherige gesellschaftsrechtliche Position als Mitglieder mit Stimmrecht weiterhin auszuüben. Die Genossenschafter üben hier sozusagen weiterhin die Rolle als Gesellschafter aus und können auf das Vermögen der Holding-Genossenschaft[87] entsprechenden Einfluss nehmen.

11.5.3 Einbringung von Nicht-Kreditgenossenschaften

Ohne diese gesetzliche Umgründungsregelung gilt im Bereich der Nicht-Kreditgenossenschaften Einzelrechtsnachfolge.[88] Insofern ist nur für die Genossenschaftsbanken eine durch die Anordnung der Gesamtrechtsnachfolge erleichterte Umgründungsmöglichkeit geschaffen worden.

11.6 Demutualisierung bei Vereinen

11.6.1 Keine Umgründungsregelung für Vereine

Das österreichische Recht sieht keinerlei Umgründungsmöglichkeiten für Vereine vor.[89] Dies bedeutet, dass weder eine formwechselnde Umwandlung noch eine Einbringungsregelung mit Gesamtrechtsnachfolge besteht. Ein besonderes Hindernis besteht wohl auch in der gesetzlich vorgeschriebenen Festlegung eines ideellen Zwecks beim Verein. Dieser wäre auch bei Auflösung des Vereins insofern zu beachten, als das Vermögen des Vereins gem § 30 Abs 2 Satz 3 VerG 2002 „dem in den Statuten bestimmten Zweck oder verwandten Zwecken, sonst Zwecken der Sozialhilfe zuzuführen" ist.

---

[86] Vgl dazu *van Husen,* Rechtsformwechsel von Genossenschaften (1995); vgl *van Husen,* in *Laurer/M. Schütz/Kammel/Ratka,* BWG[4], § 92 Rz 6.

[87] Vgl *van Husen,* in *Laurer/M. Schütz/Kammel/Ratka,* BWG[4] (2017), § 92 Rz 92 f.

[88] Vgl OGH 6 Ob 1/86 = SZ 59/20 = JBl 1986, 454 ff *(Reich-Rohrwig).*

[89] Vgl *Krejci/S. Bydlinski/Weber-Schallauer,* VerG Komm[2] (2009) § 4 Rz 31 f.

11.6.2 Beispiel TÜV

Dennoch können in der Praxis Beispiele beobachtet werden, wo ein bisheriger Verein später als Aktiengesellschaft fortgeführt wird. So war der österreichische TÜV früher ein Verein, firmiert nunmehr aber als AG.[90]

11.7 Ergebnis einer Demutualisierung

Das Ergebnis einer Demutualisierung von Rechtsträgern wie den VVaG, Sparkassen, Genossenschaften oder Vereinen besteht darin, dass die bisherigen Mitglieder nunmehr die Stellung von Aktionären des in eine AG umgewandelten Rechtsträgers einnehmen können. Dies wird unter dem Aspekt des *shareholder value* den Prinzipien der Sicherung der wirtschaftlichen Effizienz teilweise entsprechen. Teilweise besteht aber auch die Gefahr, dass Vorteile nicht-kapitalgesellschaftsrechtlicher Rechtsformen verloren gehen. In solchen Fällen wird als Mittellösung die partielle Demutualisierung im Raum stehen. Es bestehen in der Folge Holding-Rechtsträger ohne operativen Betrieb, so in der Rechtsform des VVaG, der Sparkasse, der Genossenschaft oder allenfalls des Vereins.

12. Resümee

Die im vorliegenden Beitrag verfolgte Frage, inwiefern im Gesellschaftsrecht „Eigentümerloses Kapital" existieren könne, wurde eingangs in der These, dass es um fehlende „wirtschaftliche Eigentümer" und damit um das Fehlen von natürlichen Personen als Eigentümer gehe, modifiziert. Die Frage lautet daher, ob natürliche Personen, allenfalls auch über zwischengeschaltete Gesellschaften oder juristische Personen des Privatrechts bei einer konkreten Rechtsform über „wirtschaftliches Eigentum" verfügen und damit Einfluss auf einen Rechtsträger bzw dessen Gesellschaftsvermögen ausüben können. Meiner Ansicht nach lässt sich die verfolgte Fragestellung mit dem sachenrechtlichen Eigentumsbegriff nicht in hinreichend sinnvoller Weise abhandeln. Die eingangs aufgestellte These, dass es um die Frage nach dem „wirtschaftlichen Eigentum" gehe, lässt sich an Hand der einzelnen Rechtsformen anschaulich nachvollziehen.

[90] Vgl dazu „TÜV Austria wird zur Aktiengesellschaft" in Der Standard 10. Juli 2007.

Rechtsdogmatisch wäre daher eventuell für die „wirtschaftlichen Eigentümer" auch der Begriff „Quasi-Eigentümer" oder Inhaber gerechtfertigt, wenn es um die Stellung von Gesellschaftern und Zuordnung von Unternehmen bzw unternehmerischen Vermögen zu Rechtsträgern geht. Allerdings verwendet auch das rechtswissenschaftliche Schrifttum diesen Begriff Eigentümer oder das Gegenstück Eigentümerlosigkeit. Gemeint ist die Vermögenszuordnung.

Aktionäre und Gesellschafter einer GmbH sind daher klassische Träger von Vermögensrechten, doch gehört das Vermögen aufgrund des Trennungsprinzips der AG oder der GmbH den Gesellschaftern nur indirekt über ihren Anteil, der ihnen ihr Vermögensrecht an der Aktiengesellschaft vermittelt. In diesen Fällen ist eine umfassende Vermögensbeteiligung bzw ein „wirtschaftliches Eigentum" gewährleistet. Ähnlich verhält es sich bei den Personengesellschaften oder ebenso bei Einzelunternehmern. In anderen Fällen besteht keine Beteiligung am gesamten Vermögen. Diese liegt wie bei der Genossenschaft nur eingeschränkt in Form eines Geschäftsanteils vor oder besteht wie bei Vereinen und VVaG nur in Mitgliedschaftsrechten ohne Beteiligung mit einem Geschäftsanteil. Zweckvermögen wie Stiftungen und Sparkassen schließen sowohl einen Geschäftsanteil wie auch eine Beteiligung von natürlichen und juristischen Personen mit Stimmrecht aus und können daher als klassische Beispiele „eigentümerlosen Kapitals" im wirtschaftlichen Sinn betrachtet werden. Lediglich Begünstigte einer Privatstiftung können einen eingeschränkten Einfluss auf die Privatstiftung nehmen. Öffentlich-rechtliche Rechtsträger wie Wassergenossenschaften dürfen auch als Beispiele für „eigentümerloses Kapital" gelten.

Eine schon länger zu beobachtende Gegenbewegung zum „eigentümerlosen Kapital" im wirtschaftlichen Sinn besteht im Rahmen der „Demutualisierung". Diese wird bei VVaG beobachtet. Sie besteht als Idee auch bei Sparkassen und eventuell auch bei Genossenschaften. Die österreichischen Umgründungsnormen sind nur für VVaG reichhaltig ausgestaltet, bestehen bei Sparkassen nur in eingeschränkterem Ausmaß und in noch geringerem bei Genossenschaften. Vereine verfügen über keine Umgründungsnormen, die eine Demutualisierung begünstigen.

Insgesamt lässt sich daher das Phänomen des „eigentümerlosen Kapitals" in der österreichischen Gesellschaftsrechtsordnung im wirtschaftlichen Sinn sehr wohl auffinden, doch bestehen abgesehen von möglichen Neugründungen von Stiftungen, Sparkassen und VVaG und allenfalls idS einstufbaren Genossenschaften bestimmte Tenden-

zen zur Demutualisierung. Bei Genossenschaften wird die These des eigentümerlosen Kapitals grundsätzlich verneint, doch besteht bei hoher Rücklagenbildung nur ein in einem geringen Verhältnis bestehender wirtschaftlicher Anteil durch den genossenschaftlichen Geschäftsanteil am Genossenschaftsvermögen und damit eine Tendenz zur Stiftung. Die umfassenden genossenschaftlichen Herrschaftsrechte spiegeln diese Tendenz zum Stiftungsvermögen allerdings nicht wider.

Insofern lässt sich die Idee des „eigentümerlosen Kapitals“ in der österreichischen Rechtsordnung im wirtschaftlichen Sinn durchaus auffinden und äußert sich vor allem auch im Bereich des Stiftungsgedankens. Für operative Unternehmen wird die Bedeutung des „eigentümerlosen Kapitals“ allerdings nicht überschätzt werden dürfen und wird durch eine Tendenz zur Kapitalgesellschaft relativiert.

Stellenwert der Genossenschaftswissenschaft im Spektrum der Wirtschaftswissenschaften und der Rechtswissenschaft

Hans-H. Münkner

1. Einführung – Mangel an Wissen über Genossenschaften

Allgemein wird Mangel an Wissen über Genossenschaften bei der Bevölkerung und über die Besonderheiten des genossenschaftlichen Wirtschaftens bei Führungspersonen in der Wirtschaft, bei Politikern und bei Lehrenden an Schulen und Universitäten beklagt. Auf den ersten Blick scheint die Genossenschaft bei den deutschen Bürgern gut bekannt zu sein. Als Ergebnis einer repräsentativen Primärerhebung über genossenschaftliche Informationen und Einschätzungen stellt *Theresia Theurl* fest, dass 80,7 % der Befragten die Möglichkeiten der Zusammenarbeit in Genossenschaften als gut oder sehr gut einschätzen (*Theurl* 2012, S. 27). Kenner halten dieses Ergebnis für übertrieben optimistisch und den Bekanntheitsgrad von Genossenschaften über vage Vorstellungen hinaus für deutlich geringer.

Besonders gravierend ist der Mangel an Kenntnissen über Bedeutung und Funktionsweise von Genossenschaften bei den beratenden Berufen (Unternehmensberatern, Steuerberatern, Rechtsanwälten, Angestellten von Industrie- und Handelskammern und Verbänden). Grund für diese Defizite ist das Fehlen des Faches Genossenschaftslehre in der Ausbildung dieser Personengruppen, bei der Aktiengesellschaft und GmbH als Erfolgsmodelle zugrunde gelegt werden. So bleiben Unternehmensgründer i.d.R. ohne Hinweise auf das Genossenschaftsmodell, auch wenn dieses für die geplante Gründung besonders relevant wäre.

Mit der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes von 2006 wurden Sondervorschriften für Kleingenossenschaften eingeführt: Senkung der Mindestzahl der Gründer von sieben auf drei, vereinfachte Organisationsstruktur (ein-köpfiger Vorstand und Arbeit ohne Aufsichtsrat), vereinfachtes Prüfungsverfahren. Dadurch wird die Rechtsform der Genossenschaften z.B. für Angehörige freier Berufe leichter wählbar.

In den meisten Ländern ist die Beziehung zwischen dem Bildungssystem von Schulen bis hin zu Universitäten einerseits und den Genossenschaften andererseits von Gleichgültigkeit und Mangel an gegenseitigem Verständnis geprägt. In den Lehrplänen der Schulen

ebenso wie in der akademischen Lehre besteht die Tendenz, Genossenschaften als Gegenstand des Unterrichts zu ignorieren.

Im Unterricht an Schulen aber auch in der Universitätsausbildung von Ökonomen, Betriebswirten und Juristen dominieren Ideen des 20. Jahrhunderts, ausgerichtet am Denkmodell des „homo oeconomicus". Geleitet von rationalem Denken, Eigeninteresse und Profitstreben ohne Rücksicht auf soziale und ökologische Folgen des eigenen Handelns, die als „negative Externalitäten" abgetan werden, gilt eine derartige Einstellung als Charakteristikum des erfolgreich wirtschaftenden Menschen und als typisch für die Aktiengesellschaft als Erfolgsmodell. Dagegen erscheint genossenschaftliches Wirtschaften, werteorientiert, nutzerfreundlich, auf Förderung der Mitglieder und langfristigen Bestand statt auf kurzfristigen Gewinn angelegt, als fast exotische Variation der erprobten Regeln eines auf Gewinn und Shareholder Value fokussierten Managements.

Das Gleiche gilt für Lehre und Forschung in der Rechtswissenschaft, wo Genossenschaftsrecht meistens als unbedeutender Zweig des Gesellschaftsrechts gesehen wird, einer speziellen Organisationsform zwischen Wirtschaftsverein und Aktiengesellschaft, die nach eigenen Regeln arbeitet und nur wenige Spezialisten interessiert. Für karrierebewusste Juristen, die eine Laufbahn als Anwalt oder Hochschullehrer anstreben, ist Kenntnis des Genossenschaftsrechts von geringem Nutzen oder sogar schädlich.

Ein eindrucksvolles Beispiel für dieses Denken bietet der Studiengang der Diplom-Kooperationsökonomen für Studierende aus Entwicklungsländern an der Philipps-Universität Marburg (1964-2002). Dieser spezielle interdisziplinäre Studiengang wurde 1963 eingeführt, zu einer Zeit, als die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät nur einen Studiengang für Volkswirte anbot. Später wurden Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften in zwei Fachbereiche getrennt, der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften mit den Studiengängen Volkswirtschaftslehre und ab 1964 Diplom-Kooperationsökonomen. Wenige Jahre später wurde der Studiengang Betriebswirtschaftslehre eingeführt, mit großen und wachsenden Studentenzahlen. Während der Studiengang der Volkswirtschaftslehre sich fast zu einem exotischen Zweig mit wenigen Studenten entwickelte, konzentrierte sich die Arbeit des Fachbereichs zunehmend auf die Ausbildung von Betriebswirten. Die ursprünglich aus Mitteln der hessischen Entwicklungshilfe stammenden Mittel für den Studiengang der Diplom-Kooperationsökonomen wurden schrittweise zugunsten der Betriebswirtschaftslehre umgewidmet. Nach altersbedingtem Ausscheiden des

letzten der im Studiengang der Diplom-Kooperationsökonomen arbeitenden Professoren wurde dieser besondere Studiengang mit dem Argument eingestellt, dass er nicht in die Lehrpläne des Fachbereichs passe (*Münkner* 2015b, S. 26, 27).

Zu den Maßnahmen der Genossenschaftsverbände gegen diesen Mangel an Wissen über Genossenschaften gehören die Veröffentlichung von Gründer-Leitfäden, Beratungsangebote und eine Internetplattform für Genossenschaftsgründer. In der Akademie deutscher Genossenschaften (ADG) in Montabaur gibt es seit 2012 besondere Lehrgänge für werteorientiertes Management.

Aus Sicht der europäischen Gesetzgeber wird der genossenschaftliche Unterschied in Organisations- und Finanzstruktur i.d.R. nicht als Stärke, sondern als Schwäche gesehen, die es durch Annäherung an das Erfolgsmodell Aktiengesellschaft auszugleichen gilt.

2. Empfehlungen zur Behebung des Mangels an Kenntnissen über Genossenschaften auf internationaler Ebene

Auf internationaler Ebene wurden Empfehlungen zur Behebung dieses Mangels formuliert (IGB 1995, UNO 2001, ILO 2002, EU 2004), z.B. Aufnahme genossenschaftlicher Themen in die Curricula von Schulen und Universitäten.

2.1 Internationaler Genossenschaftsbund (IGB): Stellungnahme zur genossenschaftlichen Identität, 1995

In diesem Dokument wird die Ausbildung in genossenschaftlichen Themen zu einem Genossenschaftsprinzip erklärt.

Grundsatz 5: Ausbildung, Fortbildung und Information

„Genossenschaften gewährleisten Aus- und Fortbildung ihrer Mitglieder, ihrer gewählten Vertreter, ihrer Geschäftsführer und Angestellten, sodass diese zur Fortentwicklung ihrer Genossenschaft wirksam beitragen können. Darüber hinaus informieren sie die Öffentlichkeit – besonders die Jugend und die meinungsbildenden Multiplikatoren – über Merkmale und Vorzüge der Genossenschaft.“

2.2 United Nations, General Assembly, Economic and Social Council, Fifty-Sixth Session, Agenda Item 108, A. Res. 56.114: Co-operatives and social development

Annex: Richtlinien für die Schaffung eines förderlichen Umfelds für Genossenschaftsentwicklung (Guidelines aimed at creating a supportive environment for the development of cooperatives).

Par. 20 Ausbildung

„In Anbetracht der wichtigen Beiträge der Genossenschaftsbewegung zur Ausbildung könnten eine Reihe von Maßnahmen nützlich sein, einschließlich der Bereitstellung öffentlicher Mittel, wenn solche Mittel auch für Ausbildungsprogramme anderer Unternehmensformen gewährt werden. Ferner sollten die Regierungen die Einbeziehung der Unterrichtung über Genossenschaftswerte und -prinzipien, Genossenschaftsgeschichte und der gegenwärtigen und potenziellen Beiträge der Genossenschaftsbewegung zur nationalen Gesellschaft sowie Anregung und Unterstützung spezialisierter Studien über Genossenschaften und ihre Verbände erwägen."

2.3 ILO Empfehlung 193, Empfehlung betreffend die Förderung der Genossenschaften, 2002

Par. 4: „Es sollten Maßnahmen zur Förderung des Potentials der Genossenschaften in allen Ländern, ungeachtet ihres Entwicklungsstands, ergriffen werden, um ihnen und ihren Mitgliedern dabei zu helfen:

b) Durch Bildung und Ausbildung die Fähigkeiten der Humanressourcen zu entwickeln und die Kenntnis der Werte, der Vorteile und des Nutzens der Genossenschaftsbewegung zu vermitteln.

c) Ihr geschäftliches Potenzial zu entwickeln, einschließlich ihrer unternehmerischen und Führungsfähigkeiten."

Par. 8 (1): „Die innerstaatliche Politik sollte insbesondere

e) die fachlichen und beruflichen Fertigkeiten, die unternehmerischen und Führungsfähigkeiten, die Kenntnis des geschäftlichen Potentials und die allgemeinen wirtschafts- und sozialpolitischen Kompetenzen der Mitglieder, Arbeitnehmer und Führungspersonen entwickeln und ihren Zugang zu den Informations- und Kommunikationstechnologien verbessern.

f) die Bildung und Ausbildung in genossenschaftlichen Grundsätzen und Gepflogenheiten auf allen geeigneten Stufen der innerstaatlichen Bildungs- und Ausbildungssysteme und in der Gesellschaft als Ganzes fördern."

Par. 11 (2) (a): „Die Durchführung einer staatlichen Politik zur Förderung von Genossenschaften sollten Regierungsprogramme zur Entwicklung von Humanressourcen umfassen."

2.4 Kommunikation der Europäischen Kommission vom 23. 2. 2004 (COM (2004) 18, betreffend die Förderung von Genossenschaften in Europa

Par. 2.2 Maßnahmen für die Förderung von Genossenschaften

Par. 2.2.1 Ausbildung

„Die Curricula für Managementtraining bauen für gewöhnlich auf dem vorherrschenden Geschäftsmodell, d.h. der Aktiengesellschaft, auf. Deshalb ist es nicht überraschend, das junge Unternehmer selten das Modell der Genossenschaft in Betracht ziehen, auch wenn dieses die am besten geeignete Form für ihre Aktivitäten wäre."

Tätigkeit 4 „Die Kommission wird die notwendigen Schritte unternehmen, um sicherzustellen, dass Programme für Ausbildung und Weiterbildung, lebenslanges Lernen und e-Learning es Genossenschaften erlauben, an derartigen Programmen teilzunehmen, und zwar besonders an Programmen, die grenzüberschreitende Projekte und spezielle transnationale Netzwerke fördern und die zu der Entwicklung von ‚best practices' in innovativen Bereichen führen."

Zusammenfassend lässt sich aus diesen Erklärungen folgende allgemeine Empfehlung ableiten: Aufnahme von Genossenschaftsthemen in die Curricula von Schulen und Universitäten und Verbesserung des Zugangs zu diesen Themen sind wichtig. In der Praxis wird jedoch wenig getan, um diese Empfehlungen umzusetzen. Nicht ausdrücklich in diesen Empfehlungen erwähnt, obgleich entscheidend für den Erfolg dieser Maßnahmen, ist aber, dass ohne eine hinreichende Zahl von qualifizierten und motivierten Lehrkräften keine positiven Ergebnisse zu erwarten sind, wie die folgenden Beispiele aus Malaysia und Indonesien zeigen.

Exkurs: Genossenschaftsausbildung in der Region Asien-Pazifik

Erfahrungen mit Genossenschaftsausbildung an Universitäten in Indonesien. In seiner Dissertation (Universität Marburg 2014), veröffentlicht als ‚Co-operative Entrepreneurs & Agribusiness Development – a study towards the development of agribusiness co-operatives in Indonesia', Penerbit IBP Press, Kota Bogor 2016, präsentiert *Lukman Baga* die Ergebnisse seiner empirischen Untersuchung der Effektivität von Universitätsausbildung im Fach Genossenschaftslehre in Indonesien. Für seine Studie schickte *Baga* seinen Fragebogen an 60 Fakultäten von 38 Universitäten an denen Genossenschaftslehre angeboten wird. Er befragte 151 Studierende in Postgraduierten-Programmen und 55 Studenten in Undergraduate-Programmen (*Baga* 2016, S. 78, 80).

In seiner Untersuchung nennt *Baga* drei Einschränkungen für die Effektivität der Lehrenden (*Baga* 2016, S. 223):

- Geringe Qualifikation im Fach Genossenschaftslehre,
- fehlende Lehrpläne und
- Mangel an Lehrmaterial.

Den Lehrenden fehlt Zugang zu Material über ihr Fach, sie betreiben wenig eigene Forschung und lehren ohne Praxisbezug, sehr theoretisch und abstrakt und ohne Veranschaulichung durch Fallstudien. Für Studierende ist das Fach Genossenschaftslehre uninteressant. Gebraucht werden: Besser qualifizierte Lehrkräfte, besseres Lehrmaterial und Verbesserung der Lehrmethoden. Sowohl Lehrkräfte als auch Studierende benötigen Praxisbezug durch Genossenschaftspraktika. Absolventen des Studiums werden weder ermutigt noch motiviert, als Promotoren für neue Genossenschaften einzutreten oder Führungspositionen in Genossenschaften zu übernehmen. *Lukman Baga* kommt zu dem Schluss, dass das ganze Programm verbessert werden muss (*Baga* 2016, S. 224).

Ähnliche Probleme mit der **Ausbildung von Genossenschaftsfachleuten werden aus Malaysia** berichtet (*Prabhu* 2004, S. 62-69): Dort ist der Staat verantwortlich für die Ausbildung im Genossenschaftsbereich. Die ca. 1.400 Schulgenossenschaften mit etwa 1,36 Millionen Mitgliedern werden mit öffentlichen Mitteln unterstützt. Das Genossenschaftsrecht schreibt die Bildung eines Ausbildungsfonds (Co-operative Education Trust Fund) vor, in den alle Genossenschaften zwei Prozent ihres Jahresüberschusses abführen müssen, sowie eines genossenschaftlichen Entwicklungsfonds (Co-operative Development Trust Fund), in den ein Prozent ihres Jahresüberschusses einzustellen ist.

Für die Ausbildung von Genossenschaftsfachleuten wurde schon 1956 das Co-operative College of Malaysia gegründet, in dem etwa vierzig Lehrkräfte und zusätzliches Verwaltungspersonal arbeiten. Angeboten werden Diplom-Kurse wie der Postgraduate Diploma Course in Co-operative Business Management (2 ½ Jahre) sowie Kurzkurse, Seminare und Konferenzen. Es bestehen Pläne, das Co-operative College in eine Universität umzuwandeln.

In seiner kritischen Analyse stellt *Prabhu* folgende Mängel fest: Die Kurzkurse sind wenig effektiv, oft bleiben Kapazitäten ungenutzt oder Kurse müssen mangels Nachfrage abgesagt werden. Das Co-operative College ist stärker auf die Ausbildung von Genossenschaftsbeamten ausgerichtet als auf die Ausbildung von Genossenschaftsmanagern. Die Beiträge des Co-operative College zu Entwicklung menschlicher Ressourcen für Genossenschaften auf allen Ebenen bewertet *Prabhu* als unzureichend. Es bestehen keine Pläne, diese Situation zu verbessern (*Prabhu*, 2004, S. 64, 69).

Zusammenfassend kommt *Prabhu* zu folgendem Urteil: Die Ausbildung von Vorstandsmitgliedern und Personal von Genossenschaften wird stark vernachlässigt mit negativen Auswirkungen auf die Entwicklung menschlicher Ressourcen. Trotz der Pflicht von neu gewählten Vorstandsmitgliedern, an einem zweitägigen Weiterbildungskurs am Co-operative College teilzunehmen, arbeiten viele Genossenschaften ohne kompetente Führungspersonen.

Das Co-operative College of Malaysia ist eine durch ein besonderes Gesetz geschaffene autonome Einrichtung, gedacht für die Ausbildung von Genossenschaftspersonal, die aber tatsächlich für die Fortbildung staatlicher Genossenschaftsbeamter genutzt wird. Dementsprechend zeigen Genossenschaften wenig Interesse, diese Bildungseinrichtung für ihr Personal zu nutzen. Statt die Genossenschaften und ihre Verbände in das Management des Co-operative College einzubeziehen, wird die Errichtung eines eigenen Ausbildungssystems der Genossenschaftsbewegung erwogen. *Prabhu* kommt zu dem Schluss, dass die Ausbildungsinfrastruktur für Genossenschaften in Malaysia nicht dem Bedarf entspricht und verbessert werden muss (*Prabhu*, 2004, S. 69).

2.5 Anforderungen im Genossenschaftsrecht an die Qualifikation von Akteuren im Genossenschaftsbereich

Anforderungen an die Qualifikation von Akteuren im Genossenschaftsbereich sind in vielen Genossenschaftsgesetzen enthalten, z.B. im deutschen und spanischen Genossenschaftsrecht. Aber derartige Vorschriften in Genossenschaftsgesetzen genügen nicht, um diesen Bedarf tatsächlich zu befriedigen.

In Deutschland bedarf es schon bei der Gründungsprüfung des Nachweises von geeigneten und qualifizierten Gründern (§ 11 (2) Nr. 3 GenG), Vorstandsmitglieder müssen über die Sorgfaltspflichten von ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleitern von Genossenschaften (§ 34 (1) GenG) und Aufsichtsratsmitglieder über die Sorgfaltspflichten von Genossenschaftskontrolleuren (§ 41 GenG) informiert sein. Genossenschaftsprüfer müssen sich für die Anforderungen der Durchführung materieller Prüfungen (§ 55 (1) GenG) besonders qualifizieren. Tatsächlich zeigt sich eine Tendenz, in dem Maße, in dem die Genossenschaftsprüfung der Prüfung von Aktiengesellschaften angeglichen wird, die Ausbildung von Genossenschaftsprüfern jener von allgemeinen Wirtschaftsprüfern anzunähern.

In Spanien verlangt das Genossenschaftsgesetz für die Prüfung von Genossenschaften besonders qualifizierte Prüfer. In der Prüferausbildung ist zwar das Fach Genossenschaftsprüfung enthalten, ist aber nicht notwendiger Gegenstand der Abschlussprüfung, sodass nicht garantiert ist, dass lizenzierte Genossenschaftsprüfer tatsächlich mit den Besonderheiten der Genossenschaftsprüfung vertraut sind (*Fajardo* et al. 2017, S. 598, 599).

3. Genossenschaftswissenschaft

3.1 Stellenwert von Genossenschaftslehre an deutschen Hochschulen

Organisierte und fest etablierte Genossenschaftswissenschaft auf Universitätsebene ist eine deutsche Spezialität (*Münkner* 1996, S. 86-94). Dadurch, dass die meisten Hochschullehrer das Fach Genossenschaftslehre neben einem breiten Lehrangebot anbieten, gibt es keine speziellen „Genossenschaftsprofessoren“, die Genossenschaftslehre sektiererisch und isoliert betreiben. Wichtig für Lehrende in den Fächern Genossenschaftslehre und Genossenschaftsrecht ist der Schritt aus dem akademischen Elfenbeinturm hinaus in den Bereich praxisrelevanter Forschung und Lehre.

Ohne qualifizierte und motivierte Lehrkräfte bleibt die Einführung von Genossenschaftslehre als Fach in Curricula von Schulen und Universitäten ohne Erfolg, wie *Lukman Baga* am Beispiel Indonesien zeigt (*Baga* 2016, S. 223, 224). Das Gleiche gilt für die Einführung dieses Faches in die Curricula von Schulen, wie *P. V. Prabhu* über Malaysia berichtet (*Prabhu* 2004, S. 69). Entwicklung von praxis-relevanter Genossenschaftswissenschaft, von Lehrprogrammen, Lehrpersonal und Lehrmaterial braucht Geld und Zeit.

Positive Beispiele der Verbreitung von Genossenschaftsideen bietet das Nordic Co-operative Development Program in Kenia (1965-1997): 30 Jahre Ausbildungshilfe (*Kobia/Minishi* 2014, S. 210-214) und die Ausbildung von Genossenschaftspromotoren an der Universität Marburg, 1964-2002 (*Münkner* 2015b).

Die genannten Beispiele bestätigen die These, dass Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftslehre bis heute nicht im Mainstream der Wirtschaftswissenschaften und der Rechtswissenschaft angekommen sind. Genossenschaftslehre und Genossenschaftsrecht bleiben kleine Spezialgebiete (Orchideenfächer) von wenigen Spezialisten.

Ein Beleg für diese These ist, dass einerseits die Globalisierung der Wirtschaft zu einem Trend zunehmender Kooperation zwischen Unternehmen führt: Allianzen, Netzwerke, Franchising, Konzerne, Arbeitsgruppen, aber ohne Hinweis auf die seit über hundert Jahren bestehenden Formen genossenschaftlicher Kooperation (Genossenschaftsgruppen, Zentralgenossenschaften, Verbünde) und Nutzung von deren Erfahrungen.

Die Studie „Prinzipien des Europäischen Genossenschaftsrechts (PECOL)“ (2012-2017), in der Professoren aus sieben Mitgliedstaaten der EU die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der nationalen Genossenschaftsrechte analysieren, um Prinzipien des europäischen Genossenschaftsrechts herauszuarbeiten, sieht *David Hiez* in seiner Einführung als eine Gelegenheit des Genossenschaftsrechts, sich aus seiner Isolation zu befreien (*Hiez* 2017, S. 14). Ein weiterer Beleg für die oben genannte These ist, dass Genossenschaftsforschung selten von der Genossenschaftspraxis gefördert wird, so auch im Falle dieser Studie.

3.2 Genossenschaftswissenschaft und Universitätskarriere

Universitätskarriere ist in der Regel mit breiter Einsatzmöglichkeit (mit einer breiten Venia Legendi) verbunden. Spezialisierung ist in diesem System nicht förderlich. In Deutschland haben fast alle Hochschullehrer, die die Fächer Genossenschaftslehre und Genossenschaftsrecht anbieten, nicht spezielle genossenschaftswissenschaftliche Lehrstühle. Sie sind also keine reinen Genossenschaftsfachleute, sondern bieten diese Lehrveranstaltungen neben ihrem eigentlichen Fach an. Es gibt relativ viele Promotionen im Bereich Genossenschaftsforschung.

Im Laufe von etwa hundert Jahren Forschungstätigkeit hat sich ein Corpus genossenschaftswissenschaftlicher Literatur entwickelt, wie es ihn in anderen Ländern nicht gibt. In *Frankreich* ist genossenschaftswissenschaftliche Forschung wenig bekannt. Soziologische und sozio-politische Fragestellungen stehen im Vordergrund. Genossenschaften werden oft als eine besondere Form des Wirtschaftens im Rahmen einer Economie Sociale gesehen. Sie gelten nicht als spezieller Rechtstyp, sondern als Teil des allgemeinen Gesellschaftsrechts. Auch in *England* gibt es keine organisierte Genossenschaftsforschung und -lehre und erst seit 2014 ein spezielles Genossenschaftsgesetz (Cooperative and Community Benefit Societies Act) (*Ian Snaith* in *Fajardo* et al. 2017, S. 629).

Bis heute hat in Deutschland das Fach Genossenschaftslehre weltweit eine einmalige Stellung als Studien- und Prüfungsfach in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen. Mangels planbarem und ausreichendem Lehrangebot droht dieses Fach aber zu einem Randgebiet zu werden, wie das Genossenschaftsrecht bei den Juristen. Altersbedingtes Ausscheiden von Professoren ohne entsprechenden Ersatz und die Reduzierung der Ressourcen kleiner Abteilungen als Folge des Ausbaus der Betriebswirtschaftslehre führen z.B. in Marburg trotz großen Interesses der Studierenden an genossenschaftswissenschaftlichen Lehrveranstaltungen zu schrumpfender Lehrkapazität. Es droht bei der Genossenschaftslehre zu dem bereits 1996 prognostizierten Teufelskreis zu kommen: Reduzierung der Ausstattung zugunsten von Massenfächern, eingeschränktes Lehrangebot, Fehlen planbarer Studienabläufe, veraltende Bibliotheken, verschlechterte Studienbedingungen, nachlassendes Interesse der Studierenden und schließlich Streichung des Faches aus der Prüfungsordnung (*Münkner* 1996, S. 88, 89).

In Zeiten knapper öffentlicher Mittel sind Forschungsarbeiten oft nur in Form von Auftragsforschung möglich – mit dem Problem der Unabhängigkeit der Forscher von ihren Förderern, die Förderung an Bedingungen knüpfen, z.B. Ausbildung bestimmter Personen, Behandlung bestimmter Themen mit positiven Perspektiven. Im Falle von Genossenschaftsforschung zeigt sich ein Missverhältnis zwischen dem wirtschaftlichen Gewicht des Forschungsgebiets (Genossenschaftssektor) und seiner öffentlichen Anerkennung. Nach Schätzungen der UNO sind weltweit ca. 3 Mrd. Menschen mit Genossenschaften verbunden – das ist etwa ein Drittel der Weltbevölkerung. Im Internationalen Genossenschaftsbund (IGB) sind mehr als 300 Mitgliedsverbände und -zentralen aus über 100 Ländern zusammengeschlossen, die fast eine Milliarde Mitglieder vertreten.

Nach der Studie des IGB „Global 300" (2008) entspricht das wirtschaftliche Gewicht der weltweit größten 300 Genossenschaftsunternehmen etwa dem Bruttosozialprodukt von Kanada oder Spanien. Vergleichsweise ist die allgemeine Wahrnehmung der Genossenschaften als Wirtschaftsmacht gering – der IGB als schlafender Riese. In jüngster Zeit wächst der weltweite Bekanntheitsgrad von Genossenschaften: z.B. Erklärung von 2012 zum Internationalen Jahr der Genossenschaften durch die UNO, Veröffentlichung der Blaupause für eine Dekade der Genossenschaften 2011-2020 durch den IGB (dazu: *Mölls/Münkner* (Hrsg.): Immaterielles Weltkulturerbe der Unesco, Marburger Kolloquium 2013).

4. Spezialisierung auf genossenschaftswissenschaftliche Themen

Die Erfahrung zeigt, dass Spezialisierung auf genossenschaftswissenschaftliche Themen negative Auswirkungen auf Universitätskarrieren haben kann. Dennoch behält die Beschäftigung mit Genossenschaften in Forschung und Lehre eine gewisse Anziehungskraft, die junge und fähige Wissenschaftler dazu bringt, sich mit Genossenschaftsthemen zu beschäftigen oder sich sogar auf diese zu spezialisieren. Besonders bei internationaler Betrachtung, als weltweites Phänomen, als eine besondere Art zu wirtschaften, als werteorientiertes Management – im Gegensatz zu wertorientiertem (kommerziellen) Management – weit über den nationalen Tellerrand hinausreichend, geht von Genossenschaften eine gewisse Faszination aus. Für die Beschäftigung mit Genossenschaftsthemen sind neben dem entsprechenden Interesse an dem sozioökonomischen Untersuchungsgegenstand auch Sprachkenntnisse erforderlich.

Genossenschaften gelten als

- Meister der Nachhaltigkeit ,
- Treiber der Entwicklung,
- Mittel zur Lösung aktueller Probleme des wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen, technologischen und demographischen Wandels sowie des Wertewandels (IGB Blaupause 2012, *Münkner* 2013, S. 26-30).

Genossenschaften werden als Mittel zur Lösung drängender Probleme gesehen und eingesetzt:

- Verödung ländlicher Gebiete als Folge von Landflucht der Jungen,
- Probleme einer alternden Bevölkerung mit wachsendem Pflegebedarf, von isolierten Alten ohne Familienunterstützung und arbeitenden Eltern ohne Zeit für Kinderbetreuung.
- Fehlende Unternehmensnachfolge mangels interessierter Erben, die zur Aufgabe von Höfen, Läden, Handwerksbetrieben führt und Schließung von örtlichen Zweigstellen größerer Unternehmen mangels Kunden, was insgesamt in einer Verschlechterung der örtlichen Infrastruktur resultiert.
- Störung des biologischen Gleichgewichts und Bedrohung der Artenvielfalt durch industriell betriebene Landwirtschaft mit großflächigen Monokulturen.

Genossenschaften können als Treiber von Innovationen wirken:

- Neue Genossenschaften, z.B. Zusammenschlüsse von Angehörigen freier Berufe (Ärzten, Steuerberatern, Anwälten) und Zusammenschlüsse von Hotels, Reisebüros mit eigenen Websites, um im Wettbewerb mit internationalen Großunternehmen zu bestehen.
- Neue Genossenschaftsmodelle, z.B. Multi-Stakeholder Genossenschaften, zur Bewältigung von neuen Problemen des Wandels durch Mobilisierung aller interessierten Akteure in der Region und ihrer Ressourcen für die Förderung der Region und der regionalen Wirtschaft.
- Neue Tätigkeitsbereiche, z.B. Einführung von Bio-Landwirtschaft, Direktvermarktung, Einsatz neuer Medien, Nutzung örtlicher Ressourcen zur Herstellung von erneuerbarer Energie.

5. Wie kann man bei der jungen Generation Interesse an der Genossenschaft wecken?

Voraussetzung für die Weckung von Interesse der jungen Generation sind Informationen über genossenschaftliche Zusammenarbeit. Um dieses zu erreichen, gibt es unterschiedliche Wege.

5.1 Universitätsgenossenschaften

Am eindrucksvollsten gelingt das in Japan mit seinen Universitätsgenossenschaften, ebenso, wenn auch in geringerem Maße, in Korea und Singapur.

In *Japan* entstand die erste Konsumgenossenschaft von Studenten 1898 in Kyoto. 1946 begann ein neuer Entwicklungsabschnitt. Damals wurde der Geschäftsgegenstand einer Universitätsgenossenschaft wie folgt definiert: „Stabilisierung des täglichen Lebens der Mitglieder und Erhöhung der Lebenskultur durch Produktion, Einkauf, Verarbeitung und Lieferung von Gütern und Dienstleistungen, welche die Mitglieder benötigen sowie durch Aufbau von Einrichtungen, um ihr tägliches Leben und ihr kulturelles Leben zu verbessern."

Die Zahl der Universitätsgenossenschaften ist von 138 (1975) auf 220 (2013) gewachsen mit 1,54 Millionen Mitgliedern. Heute betreiben Universitätsgenossenschaften z.B. zahlreiche Aktivitäten: Verkauf von Büromaterial, Arbeits- und Sportkleidung, elektronische Geräte, Restaurants, Buchläden, Reisebüros, Angebot von Beratung, Sprachkursen und Versicherungen. Mit der Liberalisierung der Märkte sehen sich die Universitätsgenossenschaften vermehrt der Konkurrenz von Einzelhändlern, Konzernfilialen und Restaurantketten auf dem Campus gegenüber (*Münkner* 2014, S. 31-37, 73).

In der *Republik Korea* hat sich die Zahl der Universitätsgenossenschaften von 2 auf 29 (2012) erhöht. Aus einem 1989 geschaffenen Förderausschuss für Universitätsgenossenschaften wurde 1999 der Verband der Universitätsgenossenschaften in Korea (KUCF). Die Mitgliederzahl stieg von 17.136 im Jahre 1994 auf 110.000 im Jahre 2011.

In *Singapur* gibt es einen Sektor-Ausschuss für Campus Co-operatives im nationalen Genossenschaftsverband (SNCF). Mitgliedschaft in Campus-Genossenschaften steht Schülern, Studierenden, Lehrpersonal und Mitarbeitern von Oberschulen, Fachschulen und Universitäten offen. Die Campusgenossenschaften betreiben Läden für

Konsumgüter, Sportausrüstung, Lehrmittel und Bücher und bieten u.a. IT-Dienstleistungen, Reisen und Versicherungen an. Teilnahme an Campusgenossenschaften wird offiziell als Teil der Ausbildung anerkannt und mit Bonus-Punkten im Bewertungssystem honoriert.

2008 kam es zur internationalen Anerkennung dieser neuen Universitätsgenossenschaften durch das Regionalbüro des IGB für Asien und den Pazifik (ICA ROAP). Nach Jahren erfolgreicher Arbeit wurde mit Einrichtung eines speziellen Ausschusses eine internationale Vereinigung der Universitätsgenossenschaften in der Region Asien/Pazifik gegründet. Weitere Aktivitäten des Regionalbüros des IGB für die Region Asien und Pazifik sind die Veranstaltung von Ministerkonferenzen in vierjährigem Abstand und die Durchführung von Critical Studies durch ICA ROAP, in denen die Entwicklung von Genossenschaften und ihrer Institutionen offen und klar analysiert wird.

5.2 Schülergenossenschaften und Schülerfirmen

Ein anderer Weg wird in Deutschland beschritten: Schülergenossenschaften bzw. Schülerfirmen in Form der Genossenschaft (*Göler von Ravensburg* 2012, S. 795-808). Probleme ergeben sich, wenn Schüler als Mitglieder minderjährig sind und deshalb die Eintragung ihrer Organisation als Genossenschaft problematisch ist. Als Lösung wurde eine Eintragung in ein besonderes Register gefunden. Zu Schulgenossenschaften in Malaysia vgl. oben.

6. Weiterentwicklung der Genossenschaftswissenschaft im deutschen Sprachraum

1996 wurde angeregt, neben den alle vier Jahre stattfinden Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagungen (IGTs) Nachwuchswissenschaftlertagungen der AGI zu veranstalten, wie sie 1993 zum ersten Mal organisiert wurde (*Münkner* 1996, S. 89), derartige Tagungen finden seitdem regelmäßig statt.

1996 wurde ebenfalls eine Reform der AGI angeregt. Bis heute ist die AGI eine Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute, vertreten durch ihre Direktoren, an deren Sitzungen Genossenschaftsforscher ohne Stimmrecht (als Gäste) teilnehmen können. 1996 wurde vorgeschlagen, aus der AGI eine Arbeitsgemeinschaft der Genossenschaftswissenschaftler zu machen. Diese Anregung wurde bisher nicht aufgenommen.

Die Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) kämpft seit langem gegen das Problem einer stagnierenden oder sogar sinkenden Auflage. Größere Nachfrage bei Sonderheften zu aktuellen Spezialthemen lassen den Schluss zu, dass stärkerer Praxisbezug und Behandlung aktueller Themen eine Lösung sein könnten. Es gibt keine Zusammenarbeit mit genossenschaftswissenschaftlichen Zeitschriften anderer Länder (z.B. Frankreich: RECMA; Spanien: Boletin de la Associación Internacional de Derecho Cooperativo, Österreich: cooperativ) beispielsweise durch Austausch übersetzter Beiträge. Förderung der Genossenschaftswissenschaft durch die DZ BANK-Stiftung leidet unter dem sinkenden Volumen der Stiftungsmittel als Folge der Null-Zins-Politik und einer langfristigen Festlegung der knappen Ressourcen für die Förderung einer Professur an der Universität Karlsruhe (Schwerpunkt: Derivate).

7. Schlussbemerkung

Ziel genossenschaftlicher Ausbildung sollte die Verbreitung des Menschenbildes des Homo Cooperativus sein, als Gegenmodell zum vorherrschenden Modell des Homo Oeconomicus.

Der *Homo Oeconomicus* wird definiert als rationaler, egoistischer Akteur in der Wirtschaft, der auf die effektive Nutzung knapper Ressourcen und auf Profit ausgerichtet ist. Vgl. hierzu die Besprechung der Veröffentlichung von *Schirrmacher*: EGO – Das Spiel des Lebens, Blessing 2012 durch *Hans-H. Münkner* (*Münkner* 2015a, S. 24-25).

Der *Homo Cooperativus* beschreibt Menschen mit gesundem Eigeninteresse, aber der Tatsache bewusst, dass viele der eigenen Ziele nur in Zusammenarbeit mit anderen Gleichinteressierten erreicht werden können. *Draheim* definiert den ‚homo cooperativus' „als Muster an wirtschaftlicher Einsicht und Soziabilität und damit das ideale Genossenschaftsmitglied. Dieselben Eigenschaften, die ihn zum idealen Genossenschaftsmitglied machen, befähigen ihn aber auch gleichzeitig, der ideale Bürger jeder größeren Gemeinschaft (Gemeinde, Staat usw.) zu sein" (*Draheim* 1955, S. 48).

In einer Erklärung anlässlich des internationalen Genossenschaftsgipfels in Quebec, Kanada, am 11. Oktober 2012 werden Genossenschaften wie folgt charakterisiert.

„Genossenschaften können einzigartige und relevante Beiträge leisten, weil

- sie langfristig ihren Gemeinden verbunden sind,
- die Bürger dazu anregen, sich an den Geschäften ihrer Genossenschaften zu beteiligen und
- sie Arbeitsplätze schaffen und in der Gemeinde halten, der sie dienen.

Sie streben nach Erzielung von Gewinn aber nicht als Selbstzweck, sondern um die Bedürfnisse ihrer gegenwärtigen Mitglieder und künftiger Generationen zu befriedigen.

Sie sind anpassungsfähig, wie sich während der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise gezeigt hat." (Quebec International Summit of Co-operatives 2012, Quebec, Kanada).

Entscheidend für lebendige und praxis-relevante Genossenschaftswissenschaft ist der kontinuierliche Dialog zwischen Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis. Das kann durch stärkere Einbindung von Vertretern der Genossenschaftspraxis in die IGTs geschehen, wie in Luzern 2016 praktiziert, und z.B. auch durch gemeinsame Veranstaltungen wie die von *Ringle* und *Münkner* organisierten Marburger Kolloquien zwischen 2006 und 2012, mit Tagungsbänden zu den Themen:

- Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung (2006),
- Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – der Unterschied zählt (2008),
- Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder (2010) und
- Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften! (2012).

Literaturverzeichnis

Baga, Lukman (2016): Co-operative Entrepreneurs & Agribusiness Development, a study towards the development of agribusiness co-operatives in Indonesia, Penerbit IPB Press, Kota Bogor.

Draheim, Georg (1955): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen.

Fajardo, Gemma/Fici, Antonio/Henry, Hagen/Hiez, David/Meira, Deolinda/Münkner, Hans-H./Snaith, Ian (2017): Principles of European Co-operative Law, Intersentia, Cambridge-Antwerp-Portland.

Göler von Ravensburg, Nicole (2012): Begleitforschung Nachhaltige Schülergenossenschaften, in: *Brazda, Johann/Dellinger, Markus/Rößl, Dietmar* (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, Teilband III, S 795-808.

Göler von Ravensburg, Nicole (2017): Schülergenossenschaften – ein frischer Weg zur inneren und äußeren Öffnung von Schule, in: *Schmale, Ingrid/Blome-Drees, Johannes* (Hrsg.): Genossenschaft innovativ – Genossenschaft als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2017. S. 263-279.

Mölls, Sascha/Münkner, Hans-H. (Hrsg.): Blueprint des IGB für eine Dekade der Genossenschaften in kritischer Betrachtung, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, Band 115, Nomos, Baden-Baden 2013.

Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien, 2006.

Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – der Unterschied zählt, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, Band 107, Nomos, Baden-Baden 2008.

Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, Band 108, Nomos, Baden-Baden 2010.

Münkner, Hans-H.: Situation und Perspektive genossenschaftlicher Forschung und Lehre and deutschen Hochschulen, in: ZfgG 1996 Band 46 (1996), S. 86-94.

Münkner, Hans-H. (2013): Blaupause des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) für eine Dekade der Genossenschaften (2012-2020), Übersetzung aus dem Englischen, Zusammenfassung und Kommentierung für den deutschen Leser, Marburger Beiträge zur genossenschaftlichen Kooperation 60, Marburg 2013.

Münkner, Hans-H. (2014): Genossenschaften in einer hoch industrialisierten Gesellschaft – am Beispiel Japan, Marburger Beiträge zur genossenschaftlichen Kooperation 61, Marburg 2014.

Münkner, Hans-H. (2015a): Homo oeconomicus versus Homo cooperativus, Besprechung des Buchs von Frank Schirrmacher: EGO – Das Spiel des Lebens, Blessing 2012, in cooperativ – Die Gewerbliche Genossenschaft, 1/2015, S. 24-25.

Münkner, Hans-H. (2015b): Making of Co-operative Promoters, 40 years ICDC, LIT Wien, Zürich, Berlin 2015.

Prabhu, P. V. (2004): Third Critical Study on Co-operative Legislation and Policy Reforms, International Co-operative Alliance, Regional Office for Asia & the Pacific, New Delhi 2004.

Ringle, Günther/Münkner, Hans-H. (Hrsg.): Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, Band 115, Nomos, Baden-Baden 2012.

Theurl, Theresia (2012): Genossenschaften 2012: Einzelwirtschaftliches Fundament, Gesamtwirtschaftlicher Erfolg, Gesellschaftliche Werte, in: *Brazda, Johann/Dellinger, Markus/Rößl, Dietmar* (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, Teilband I, S. 23-44.

„Werte der Genossenschaften" – Nachdenken über typkonforme Pluralität

Günther Ringle

1. Einführung

Darüber, ob es sich bei der Genossenschaft um eine „wertebezogene Organisationsform" handelt, gehen die Meinungen im Fachschrifttum auseinander.[1] Unbestritten ist hingegen, dass die „eingetragene Genossenschaft" als spezielle Rechts- und Unternehmensform arteigener Werte bedarf, die ihrer Existenz Sinn geben und wegweisend für die Tätigkeit von Genossenschaften sind. Propagierte Werte sollen vermitteln, wer und wie man ist.

Als „Werte" sollen im Folgenden *Substantive* bezeichnet werden, die *anerkannte faktische* sowie *erstrebenswerte Eigenschaften* der genossenschaftlichen Organisationsform verkörpern, im internen Aktionsbereich als Orientierungsmarken dienen und nach außen Besonderheiten vermitteln. Eine Zuweisung von Werten zum Genossenschaftssektor erscheint berechtigt, wenn sie Spezifika der Rechtsform „eG" bezeichnen oder mit dem darin zum Ausdruck kommenden Wesen einer Genossenschaft kompatibel sind.

Solche Werte stellen *Bausteine der genossenschaftlichen Organisationskultur* dar, die sich vergangenheits- und zugleich zukunftsorientiert zeigt. Vergangenheitsbezogen, indem tradierte Werte das Fundament der aktuellen Kultur bilden. Zukunftsbezug drückt sich darin aus, dass die Genossenschaftskultur bei aller Wertschätzung von Tradition für eine zeitgemäße Ergänzung des Wertesystems offen bleibt, tradierte und typkonforme neue Werte auf die Gestaltung der genossenschaftsindividuellen Unternehmensstrategie einwirken, in die Kommunikation einfließen und letztlich das Erfolgspotenzial stärken.

2. Wozu brauchen Genossenschaften „Werte"?

Daran anknüpfend stellt sich die Frage, worin der Nutzen von Werten als Elemente der Genossenschaftskultur bestehen kann, die einen Bedarf an Werten erkennen lässt. Denn über genossenschaftliche Wer-

[1] Vgl. *Beuthien* (2003): S. 1 f. und die dort angegebene Literatur.

te nachzudenken macht im Grunde nur Sinn, wenn Genossenschaften selbst ihren artgemäßen Werten Bedeutung beimessen und dieses Kulturgut auch in ihren Außenbeziehungen positive Wirkungen hervorbringt. *Abb. 1* weist den potenziellen *Nutzen typspezifischer Werte* für eine Genossenschaft aus.

Abb. 1: Denkbarer Nutzen genossenschaftsrelevanter Werte

Mögliche positive Effekte genossenschaftlicher Werte	
Genossenschaftsinterne Wirkungen	**Außenwirkungen**
1 Prägung des genossenschaftlichen *Selbstverständnisses* / Einwirkung auf die *Strategieausrichtung,* das Zielsystem, die *Entscheidungen* und das *Handeln* des Managements	1 Mehrung des *öffentlichen Wissens* über Genossenschaften / *positive Sicht* auf deren Geschäftsmodell / Zuwachs an institutioneller *Glaubwürdigkeit* und *Vertrauen*
2 Unterstützung der *Identifikation* der Führungskräfte und Mitarbeiter mit ihrer Genossenschaft / Stärkung des *Genossenschaftsbewusstseins*	2 Klare *Abhebung* von der Konkurrenz / Förderung günstiger *Positionierung* der Genossenschaft im Markt / *Wettbewerbsvorteile*
3 Werteorientierung motiviert zu dauerhafter *Bindung* der Mitglieder/Kunden an die Genossenschaft sowie zur *Akquisition* neuer Mitglieder	3 In der Umwelt anerkannte Werte stehen als *Versprechen* für Kompetenz und Leistungsstärke / positive *Ausstrahlung auf das Image*
4 Gelebte Werte machen eine Genossenschaft *unverwechselbar* und *schützen vor* einem schleichenden *Verlust von Arteigenheit*	4 Extern sichtbarem „Anders-Sein" kommt strategische Bedeutung für *Markterfolg und Zukunftsfähigkeit* der Genossenschaft zu

3. Das tradierte genossenschaftliche Werte-Grundmuster

3.1 Genossenschaftliche Wesensprinzipien

Seit der Gründerzeit vereint Genossenschafter das Ziel, ihre Probleme in freiwillig organisiertem kollektivem Handeln unter Wahrung ihrer Eigenständigkeit zum Vorteil für alle Beteiligten zu lösen. Auf diese *übergeordnete allgemeine Genossenschaftsidee* gehen jene historisch entstandenen Prinzipien zurück, mit deren Hilfe im 19. Jahrhundert die charakteristischen Züge der Genossenschaften moderner Prägung und die Ausrichtung ihrer Arbeit formuliert wurden. Als

Ideale und tragende Leitgedanken repräsentieren sie den genossenschaftlichen *„kulturellen Kern"*[2].

Diese gemeinsamen Prinzipien aller Sparten des Genossenschaftssektors stellen unerlässliche *Bestandteile eines Werte-Grundmusters* dar. Von Anfang an war den Genossenschaften aller Arten aufgetragen, ihre wirtschaftlichen und sozialen Probleme aus eigener Kraft (Prinzip der kollektiven *Selbsthilfe*) unter demokratischer Beteiligung der Mitglieder (Prinzip der aktiven *Selbstverwaltung*) und in eigener Verantwortung (Prinzip der *Selbstverantwortung*) zu lösen. Eine Ergänzung erfuhren diese sogenannten „S-Prinzipien" durch das *Identitätsprinzip*, demzufolge Träger der Genossenschaft und Nutzer des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs übereinstimmen sollen. Die größte Bedeutung in diesem Normenverbund kommt der Mitgliederförderung durch materielle und immaterielle Anreize (*Förderungsprinzip*) zu, die auf Dauer oberstes Prinzip und Leitmaxime ist.[3] Bei diesen *fünf „Wesensprinzipien"* handelt es sich um zeitlos gültig gedachte Fundamentalnormen, die Spezifika der Unternehmensform benennen, die unverwechselbare Tradition der Genossenschaften umreißen und deren Grundverständnis vorgeben, für sämtliche Genossenschaftszweige gültig und nicht zuletzt international anerkannt sind.

3.2 Modifizierte Anwendung in der Praxis

In ihrer Funktion als Wertebasis sollen diese Grundsätze bewusst machen, wofür Genossenschaften stehen, wie sie nach dem Willen des Gesetzgebers zu organisieren sind und wohin sich systemkonformes Handeln bewegen soll. Das schließt *Modifikationen tradierter Werte* nicht aus. Ein genossenschaftliches Wertesystem ohne Wandel ist schlechthin undenkbar. Wie *Henzler* schon vor einem halben Jahrhundert feststellte, mussten genossenschaftliche Leitgedanken „entscheidenden Veränderungen (...) angepasst oder sie konnten nur beschränkt befolgt werden. Der Zeitbedingtheit der Umweltverhältnisse entspricht die Zeitbedingtheit mancher Prinzipien."[4] Abb. 2 zeigt empirisch nachgewiesene Abwandlungen der genossenschaftlichen Grundprinzipien.

---

[2] Vgl. *Bonus* (1994): S. 13-15.

[3] Zur Erklärung der genossenschaftlichen Grundprinzipien vgl. *Grosskopf/Münkner/Ringle* (2017): S. 15-17.

[4] *Henzler* (1967): S. 232.

Abb. 2: Modifizierte Anwendung genossenschaftlicher Grundwerte

Modifikation genossenschaftlicher Grundwerte in der Praxis	
Wesensprinzipien	**Abweichungen**
1 *Förderungsprinzip* Förderung der Mitglieder über Leistungsbeziehungen mit dem Genossenschaftsunternehmen	Als „Förderung" gilt alles, was den Mitgliedern Nutzen verschafft, z. B. kapitalbezogene statt nach dem Umsatz bemessene Dividende
1 *Prinzip der kollektiven Selbsthilfe* Die Mitglieder sollen durch eigenes Bemühen eine Verbesserung ihrer Lage erreichen (Verzicht auf Fremdhilfe)	Ausgedehntes Nichtmitgliedergeschäft, mitunter bei gleichen Konditionen wie im Zweckgeschäft mit den Mitgliedern
2 *Prinzip der Selbstverwaltung* Genossenschaften sind von den Mitgliedern in eigener Regie zu führen (Selbstorganschaft)	Abnehmender Mitgliedereinfluss auf Willensbildung und Kontrolle durch Managerdominanz und frühem Übergang zur Vertreterversammlung
3 *Selbstverantwortungsprinzip* Verantwortung der Mitglieder für ihre Genossenschaft, die sich in der Haftung ausdrückt	Verzicht auf Nachschusspflicht der Mitglieder, Zugehörigkeit der Genossenschaft zu einer Sicherungseinrichtung („Solidaritätsfonds")
4 *Identitätsprinzip* Träger und Nutzer (Kunden) der Genossenschaften sollen übereinstimmen	Nichtmitgliedergeschäft, ferner Duldung von Nichtkunden-Mitgliedern und Aufnahme nichtnutzender „Investoren-Mitglieder"

Die in einem längeren Zeitraum entstandenen Abweichungen vom ursprünglichen Verständnis dieser Grundwerte sind nicht allein, wie vermutet werden könnte, einer *freizügigen Handhabung* durch die Genossenschaften zuzuschreiben. Zu einem wesentlichen Teil gehen sie auf *Novellierungen des deutschen Genossenschaftsgesetzes* der Jahre 1973 und 2006 zurück. Daraus resultierte ein nicht zu übersehender Verlust an Genossenschaftlichkeit.

3.3 Trotz der Anpassungen hoch geschätzt

Unbeschadet ihrer Rückentwicklung stehen diese Traditionswerte in der Praxis wie es scheint hoch im Kurs. In Ansprachen bei Jubiläen von Genossenschaften, in Festschriften oder auf *Verbandstagen* werden diese *Grundsätze als Exklusivität zelebriert* und deren Relevanz für die Genossenschaftsorganisation wird bei solchen Gelegenheiten aufs Neue beschworen. Verstärkte Beachtung finden diese klassischen Elemente der Genossenschaftskultur anlässlich der jähr-

lich stattfindenden Großveranstaltung *„Internationaler Tag der Genossenschaften"*. Auch wurde diesen Werten im Zusammenhang mit besonderen Ereignissen für die internationale Genossenschaftsbewegung oder Würdigungen der Genossenschaftsidee in den Medien große Aufmerksamkeit gewidmet. Herausragende Beispiele hierfür waren das von der Vollversammlung der Vereinten Nationen ausgerufene *„Internationalen Jahr der Genossenschaften* 2012 und die *Aufnahme der traditionsreichen Genossenschaftsidee in die „Repräsentative Liste des Immateriellen Kulturerbes der Menschheit"* im Jahr 2016, die eine Rückbesinnung auf die genossenschaftlichen Grundwerte anstießen.

Rituale, die an die Wurzeln der Genossenschaftskultur erinnern, haben mitunter durchaus Züge einer Strategie, die darauf hinzuwirken scheint, klassische Grundsätze vor dem Vergessen zu schützen. Doch dazu besteht keine Notwendigkeit. Diese Werte sind im Genossenschaftsgesetz verankert und werden – wenngleich in ihrer Substanz abgeschwächt – dort verbleiben, solange es Genossenschaften gibt. Der wahre Grund für die unvermindert *fortbestehende Sicht auf diese Traditionswerte* dürfte sein, dass „vertraute Begriffe und Werte immer auch ein Gefühl der Kontinuität (vermitteln)"[5] und auf die Existenz einer nachhaltig stabilen Unternehmensform „eG" weisen. Unter den gegebenen Umständen sind die genossenschaftlichen Wesensprinzipien keine Werte mit Verfalldatum. Einen dekorativen Anstrich erhalten sie erst, wenn sie von der Wirklichkeit des Geschäftsalltags isoliert bleiben, indem sie im „Geist und Stil des Hauses" nicht wahrnehmbar sind, sondern ein nahtloser Übergang vom Erinnerungsritus zur gewohnten Tagesordnung erfolgt.

4. Weitere rechtsformgemäße Werte

Die obigen Überlegungen galten dem Anliegen, auf die in die Gesetzgebung eingebundenen *Grundwerte* im Licht heutiger Realität zu sehen. Zusammen mit weiteren traditionellen Leitgedanken bilden sie ein rechtsformgemäßes, weithin populäres Wertegerüst. Dazu zählen *ergänzende genossenschaftstypische Standards*, denen zum Teil ebenfalls Prinzipiencharakter zuerkannt ist. Beispiele für solche gleichfalls für alle Sparten und Arten von Genossenschaften gültige, unverwechselbar Genossenschaftliches vermittelnde Werte sind:

[5] *Dettling* (2001): S. 115.

- *Offenheit* (Prinzip „nicht geschlossener Mitgliedschaft" – § 1 Abs. 1 GenG),
- *Personalität* (Ausgestaltung der Genossenschaft als Personenvereinigung),
- *Freiwilligkeit* (Prinzip der Freiheit des Ein- und Austritts),
- *Demokratie* (in engerer Auslegung: Prinzip „Ein Mitglied – eine Stimme")[6] und
- *Kooperation* (funktionale Verbindung „Mitglied – Gemeinschaftsbetrieb" – § 1 Abs. 1 GenG).

Es handelt sich um *zusätzliche Bestandteile* eines vergleichsweise *konsistenten Wertegerüsts* der Genossenschaftsorganisation, dessen Akzeptanz nicht in das Ermessen der einzelnen Genossenschaften gestellt sein kann, weil sich diese strukturellen bzw. funktionalen Besonderheiten ebenfalls aus gesetzlichen Merkmalen der eG-Unternehmensform herleiten.

5. Inflationärer Wertezuwachs im genossenschaftlichen Bankensektor

Die bisherigen Ausführungen boten keinen Anlass, über ein etwaiges Zuviel an Pluralität genossenschaftlicher Werte, deren typspezifische Eignung und eine eventuell gebotene „Trennung der Spreu vom Weizen" nachzudenken. Alle genannten Elemente der Genossenschaftskultur – Grundwerte und Ergänzungen – erwiesen sich, obwohl nicht gering an der Zahl, durch ihre Verankerung im Genossenschaftsgesetz in ihrem Bestand gesichert, als genossenschaftsimmanent und somit „genossenschaftstauglich".

Vor etwas mehr als einem Jahrzehnt wurde im österreichischen Volksbankenverbund und in der genossenschaftlichen Bankensparte Deutschlands eine Wertediskussion angestoßen[7], in der es zunächst zu einer moderaten Ausweitung des Vorrats an genossenschaftlichen Werten kam. Gleiches galt für die im Jahr 2008 begonnene Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise. Verständlicherweise wurden in deren Verlauf die Werte *Vertrauen, Verlässlichkeit* und *Verantwortung* zu einem zentralen Gegenstand von Public-Relations-Aktionen im Genossenschaftssektor. Damit antwortete vor allem der genossenschaftliche

[6] Zum weitgefassten Verständnis genossenschaftlicher Demokratie vgl. Prinzip der Selbstverwaltung in Abb. 2.

[7] Vgl. dazu *Borns* (2005): S. 9 und *Pleister* (2006): S. 23 in Abb. 3.

Bankenbereich auf den allgemeinen Vertrauensschwund mit Werten, die *Sicherheit* signalisierten und die öffentliche Wahrnehmung der Widerstandsfähigkeit genossenschaftlicher Kreditinstitute, die sich in der Krise außerordentlich bewährten, schärften.

Abb. 3: Publizierte „Werte der Genossenschaften"

Quelle	Werte
Borns (2005)[8]	*Solidarität, Sicherheit, Regionalität*
Pleister (2006)[9]: Erlebbare Philosophie	*Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Nachhaltigkeit, Selbstbestimmung, Eigeninitiative, Kooperation*
BVR Imagekampagne „Werte schaffen Werte" (2011)[10]	*Solidarität, Verantwortung, Nähe, Partnerschaftlichkeit, Respekt, Hilfe zur Selbsthilfe*
Weegen/Vogel (2012)[11]: „Elf Werte sollt ihr sein"	*Solidarität, Respekt, Nähe, Partnerschaftlichkeit, Fairness, Engagement, Verantwortung, Mitgliederverpflichtung, Transparenz, Regionalität, Demokratie*
Janek/Repple (2012)[12]: Die genossenschaftlichen Werte	*Nähe, Regionalität, Fairness, Nachhaltigkeit, Verantwortung, Hilfe zur Selbsthilfe*
Wippermann (2012)[13]: Kooperation erzeugt Moral	*Gemeinschaft, Nachhaltigkeit, Verantwortung, Freiheit, Transparenz, Ehrlichkeit*
Kleine/Krautbauer (2013)[14]: Imagewerte der VR-Banken	*Verlässlichkeit, Fairness, Unabhängigkeit, Berechenbarkeit, Authentizität, Sicherheit, Konstanz*
Weegen, M./Vogel,J. (2014)[15]: Fünf Jahre „Antriebskampagne"	*Fairness, Nachhaltigkeit, Solidarität, Transparenz, partnerschaftliche Nähe u. a.*

Wie *Abb. 3* ausweist, erreichte der Zuwachs an „Werten der Genossenschaft" seinen Höhepunkt in den Jahren 2011 bis 2013. Es hielten *weitere Wertebegriffe* Einzug in die Kommunikation weitaus überwiegend der bankgenossenschaftlichen Sparte. Ob damit beabsichtigt war, das betagte tradierte Werteprofil des Genossenschaftssektors komplettierend zu modernisieren, bleibt dahin gestellt. Auch liefern die vorliegenden Quellen keinen Hinweis darauf, ob es sich um Werte

[8] Vgl. *Borns* (2005): S. 9.
[9] Vgl. *Pleister* (2006): S. 23.
[10] Vgl. WGZ Bank (2011): S. 1.
[11] Vgl: *Weegen/Vogel* (2012): S. 3.
[12] Vgl. *Janek/Repple* (2012): S. 6 f.
[13] Vgl. *Wippermann* (2012): S. 45 f.
[14] Vgl. *Kleine/Krautbauer* (2013): S. 41.
[15] Vgl. *Vogel/Weegen* (2014): S. 19 f.

handelt, die in der Zeit davor „weniger präsent waren“ und „in den Jahren der Finanzmarktkrise (...) wieder stärker in den Vordergrund getreten (sind)“ [16], oder die Wertevermehrung ohne einen solchen Vorlauf stattfand. Anlass zu Bedenken gibt jedenfalls die große Zahl vorgeblich „genossenschaftlicher Werte“. Auslöser war die groß angelegte *Imagekampagne* unter dem Motto *„Werte schaffen Werte“*, die gemeinsame Positionen, Kompetenzen und Leistungsstärke der deutschen genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken hervorhob.

Es wurden Werte wie *Solidarität, Nachhaltigkeit*, *Kooperation*, *Verantwortung* und *Partnerschaftlichkeit* publiziert, die Bankgenossenschaften mit anderen Zweigen des Genossenschaftssektors und Genossenschaftsarten teilen. Andererseits kamen ausdrücklich zu *„grundlegenden Werten“ der Genossenschaften* erklärte Begriffe in Umlauf, die schwerlich mit dem Charakter von Genossenschaften in Einklang zu bringen sind. An dem insgesamt auffallend ausgedehnten Wertespektrum ansetzend ist im Weiteren zu prüfen, welche Werte von einer *genossenschaftlich relevanten Wirklichkeit* ausgehen und auf welche dies nicht zutrifft.

6. Keine Stärke durch bloße Pluralität

Letztlich gilt es dabei abzuwägen, welche Werte künftig Verwendung verdienen. Zur skizzierten großzügigen Verbreitung „genossenschaftlicher Werte“ sei kritisch angemerkt:

- Werte, die zu jeder beliebigen Organisation passen, sind *für Genossenschaften nicht tauglich*. Was weder mit dem Wesen einer Genossenschaft in Einklang steht noch auf diese Ausprägung hin entwicklungsfähig erscheint, kann *nicht relevant* sein. Solchen vermeintlichen Werten fehlt das Potenzial, als Verhaltens- oder Gestaltungsprinzipien für Genossenschaftsunternehmen von Nutzen zu sein – sie verleihen keine Stärke.
- *Durch Wertevielfalt,* die nur vorübergehend öffentliche Aufmerksamkeit erzeugt, ist für die künftige Entwicklung von Genossenschaften *nichts gewonnen*. Überdies kann ein allzu ausgeweitetes Wertesystem der Beachtung des überlieferten „kulturellen Kerns“ schaden und dessen Vernachlässigung fördern, so dass diese Werte den in Genossenschaftsunternehmen tätigen Führungskräften

[16] So *Theurl* (2012), S. 6, bezüglich der Wertebegriffe Stabilität, Sicherheit, Verlässlichkeit, Transparenz, Nähe, Langfristigkeit, Nachhaltigkeit und lokale Verankerung als „vergessene Werte“.

und Mitarbeitern, ebenso den Mitgliedern weniger verinnerlicht und präsent sind.

Bei der Bestimmung von Werten, die für eine Ergänzung des konventionellen Prinzipienfundus in Betracht kommen, wäre zu überdenken, ob diese Werte die *Andersartigkeit von Genossenschaften* unterstreichen, strategiefähig sowie mit Nutzen für die Genossenschaft und ihre Mitglieder im operativen Geschäft umsetzbar sind. Genossenschaftliche Verbände und Unternehmen müssen sich darüber klar sein, zu welchen grundlegenden Überzeugungen sie stehen, von denen sie sich leiten lassen und für die sie bei ihrem Handeln eintreten wollen. Daraus folgend stellen Werte nicht nur wichtige Elemente der Genossenschaftskultur dar; vielmehr trägt ihre sichtbare Befolgung zur Differenzierung im marktwirtschaftlichen Außenverhältnis bei, so dass gelebte arteigene Grundsätze erfolgswirksam sein können.

7. Die Spreu vom Weizen trennen – aber wie?

Schon vor mehr als einem Vierteljahrhundert wurde die Frage gestellt: „Wird es neue Werte geben, die wirklich ‚wertvoll' sind?"[17] In den letzten Jahren traten neben spezifisch genossenschaftliche Werte auch solche, die nicht als „Werte der Genossenschaften" eingestuft werden sollten. Der Genossenschaftssektor gerät in eine Modernitätsfalle, wenn Werte übernommen werden, die gerade allgemeine Popularität erfahren, aber keinen Bezug zur genossenschaftlichen Identität erkennen lassen, somit als Fremdkörper zu verstehen sind. Eine Zuladung nicht typgemäßer Werte auf das genossenschaftliche Werte-Grundmuster ist zu vermeiden. Doch welcher *Maßstab* könnte herangezogen werden, um in das Blickfeld geratene potenzielle Werte daraufhin zu prüfen, welche einen Platz in einem genossenschaftsspezifischen Wertegerüst verdienen und welche darin nicht vorkommen sollten? Der letztgenannten Kategorie lassen sich zurechnen:

- Werte, die nicht näher präzisiert sind und sich daher einer Überprüfung ihrer Tatsächlichkeit entziehen,
- Werte, die nicht speziell genossenschaftlich sind, so dass sich mit deren Inhalt keine Nutzenerwartung verbinden lässt, und
- Werte, deren praktische Umsetzbarkeit fraglich erscheint.

Mehr oder weniger treffen diese Schwächen auf Wertebegriffe wie *Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Fairness*, *Respekt*, *Engagement,*

[17] *Reinhardt* (1989): S. 16.

Transparenz, Ehrlichkeit und *Authentizität* zu, die in Werbekampagnen oder Fachzeitschriftenartikeln verschiedentlich zu „genossenschaftlichen Werten" erklärt wurden (siehe *Abb. 3*). Der annähernden Vollständigkeit halber lassen sich aus dem Bestand an weiteren, im einschlägigen Schrifttum vorkommenden und „genossenschaftlich" genannten Werten hinzufügen: *Gerechtigkeit*, *Toleranz, Glaubwürdigkeit* und *Wahrhaftigkeit.* Allenfalls lassen sich einige dieser Wörter in einen Zusammenhang mit der Kundenberatung von Genossenschaftsbanken bringen.

Da diese Begriffe als „genossenschaftliche Werte" kommuniziert wurden, bleibt anzumerken: Die Annahme, sie stünden Genossenschaften per se näher als Unternehmen in anderer Rechtsform, ist weder historisch noch als aktuell zutreffend begründbar. Ausführlicher formuliert dies *Beuthien* unter Bezugnahme auf konstatierte Wertevielfalt: „Wenn alles das eigens genossenschaftliche Werte sind, so wird damit schlüssig behauptet, jedenfalls nicht ausgeschlossen, dass andere Wirtschaftsvereinigungen (...) alle diese Grundwerte entweder gar nicht oder nicht in gleicher innerer Legitimation, jedenfalls nicht mit gleicher Intensität verfolgen, wie das genossenschaftliche Unternehmensträger und Unternehmungen tun. Das eigentlich Genossenschaftliche lässt sich so nicht fassen."[18] Es entsteht leicht der Eindruck, als handele es sich bei solchen „Werten" um objektive Tatbestände, die unabhängig vom Wesen einer Genossenschaft existieren (sollen).

8. Entwurf eines genossenschaftsadäquaten Wertesystems

Als Kriterium für die Entwicklung eines „genossenschaftsgeeigneten" Werteprogramms bietet sich die *nachvollziehbare Nähe zu* den als verbindlich anerkannten, weil *rechtsformspezifischen Wesensmerkmalen und Prinzipien* der Genossenschaften an. Davon soll die Herausbildung eines arteigenen Wertesystems geleitet sein. Von den in *Abb. 4* ausgewiesenen genossenschaftlichen Werten darf angenommen werden, dass sie werthaltig und systemverträglich sind: Werte, die mit dem Wesen einer Genossenschaft harmonieren. Das Sichtbarmachen relevanter Werte in der Unternehmens- und Geschäftspolitik kann bei allen internen Anspruchsgruppen Identifikation mit der Genossenschaft und Vertrauen stärken, einen gemeinsamen Grundkonsens herstellen und Wir-Gefühl vermitteln. Nach außen spiegeln sich diese

[18] *Beuthien* (2003): S. 5 f.; in ähnlichem Kontext spricht *Beuthien* an anderer Stelle (2013, S. 240 f.) von „nichtssagender kreditgenossenschaftlicher Wertereklame".

Werte einer starken Unternehmenskultur in der Kommunikation, im Marktauftritt und Erscheinungsbild.

Abb. 4: Als systemrelevant eingeschätzte Werte[19]

Zur Ergänzung des „Werte-Grundmusters" geeignete Werte	
Systemverträgliche genossenschaftliche Werte	**Bezug zu Gesetzesvorschriften, Strukturmerkmalen, Wesensprinzipien oder realen Besonderheiten**
Unverwechselbarkeit	Mitgliedschaft, Förderzweck
Nachhaltigkeit / Stabilität	Strukturelle Beständigkeit, kaum Insolvenzen
Offenheit	„Prinzip der offenen Tür" (variable Mitgliederzahl)
Personalität	Personenbezogenheit der Organisationsform
Freiwilligkeit	Freiheit des Ein- und Austritts / zwangfreie Geschäftsbeziehung zum Genossenschaftsunternehmen
Demokratie / Gleichheit (der Mitglieder)	Prinzip der Selbstverwaltung, Selbstorganschaft
Kooperation / Partnerschaftlichkeit	Gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb, Selbsthilfe
Nähe (zum Mitglied/Kunden)	Mitgliedschaftsbasierte und räumliche Verbundenheit
Gemeinschaft / Vertrauen	Personenvereinigung, Mitgliederorientierung
Regionalität	Überschaubare Ausweitung des Geschäftsfeldes
Dezentralität	lokale Verankerung
Eigeninitiative / Selbstbestimmung	Prinzip der Selbsthilfe
Verantwortung	Prinzip der Selbstverantwortung, Verbandsprüfung
Solidarität	Haftung der Mitglieder, kollektive Selbsthilfe

Das beschriebene *Herausfiltern systemkonformer Werte*, die Auffassungen von Wünschenswertem repräsentieren, lenkt den Blick auf jene Wirkungen, die Genossenschaften von als „genossenschaftsgemäß" eingeschätzten Werten erwarten können (vgl. *Abb. 1).* Mögliche positive Effekte lassen es gerechtfertigt erscheinen, gelebten, als *authentisch genossenschaftlich* identifizierten Werten das Potenzial zuzuschreiben, zur Verbesserung des Leistungspotenzials, des Images im Umfeld und zur Erreichung der Erfolgsziele beizutragen.

[19] Abbildung in Anlehnung an *Grosskopf/Münkner/Ringle* (2017): S. 156.

9. Schlussbemerkungen

Die Beschäftigung mit genossenschaftlichen Werten bewegt sich heute in ruhigen Bahnen. Zeitweise schien es, als sei „werteschöpfend" in einen allgemeinen Werte-Glossar gegriffen worden, um möglichst viele Werte für Genossenschaften zu reklamieren. Die zurückliegende Ausweitung des Wertespektrums fordert im Interesse der Glaubwürdigkeit der genossenschaftlichen Vereinigungsform dazu auf, von einer Wiederholung dieses Vorgangs abzuraten. Die Lehre, die in Kurzform aus der temporär überzogenen Pluralität zu ziehen wäre, kann nur lauten: Es prüfe, wer zu Werten greift, ob sie „genossenschaftsgeeignet" sind.

Wertetradition und Innovation schließen sich nicht gegenseitig aus. Wer Kontinuität will, muss auch Veränderung zulassen. Die genossenschaftliche Idee kann in Vielfalt gelebt werden, was jedoch systemkonform zu geschehen hat. Eine die Genossenschaft von der Konkurrenz abzuhebende Strategie verspricht den größten Erfolg, wenn sie auf typgemäßen Besonderheiten basiert. Dieser Anforderung genügen vor allem die Grundwerte, die den unverwechselbaren „kulturellen Kern" der Genossenschaften bilden, und rechtsformadäquate Ergänzungen. Zur Differenzierung tragen auch weitere, in *Abb. 4* als „systemverträglich" eingeordnete Werte bei, die Bestandteile des Genossenschaftsmodells sind.

Dass ein Wertegerüst erst durch den Transfer in adäquates Handeln und Verhalten eine positive Wirkung entfaltet, kann nicht genug betont werden. Denn Werte, die lediglich deklamiert, aber nicht in die Realität überführt werden, bleiben leere Bekenntnisse. Sie liefern allenfalls Stoff für ein Beschwören eines Wertefundaments in Festtagsreden oder dienen als schmückendes Beiwerk für Visionen, Leitbilder und Führungsleitlinien. Weshalb sich ein Handeln empfiehlt, das von Werten geleitet wird, die intern vermittelt und gemeinsam getragen, im Geschäftsmodell kultiviert, nach außen bekennend kommuniziert und im Zweckgeschäft mit den Mitgliedern praktiziert werden.

Literaturverzeichnis

Beuthien, Volker (2003): Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Band 98, Göttingen.

Beuthien, Volker (2013): Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation Band 112, Baden-Baden.

Bonus, Holger (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.

Borns, Rainer (2005): Werte im Volksbanken-Verbund, in: Die gewerbliche Genossenschaft Nr. 6-7, S. 2-11.

Dettling, Warnfried. (2001): Vielfalt statt Konformität: Über die Aktualität genossenschaftlichen Denkens, in: *Christopher Pleister* (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Idee und Markt. Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt/New York, S. 115-127.

Grosskopf, Werner/Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (2017): Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen, 3. Aufl., Wiesbaden.

Henzler, Reinhold (1967): Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 229-243.

Janek, Boris/Repple, Klaus (2012): Die genossenschaftlichen Werte. Chance im Internet für Volksbanken Raiffeisenbanken, in: Bankinformation. Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken (Sonderheft: Erfolgsfaktor Internet. Digitale Wege zum Kunden), S. 6-7.

Kleine, Jens/Krautbauer, Matthias (2013). Innovativer Ansatz, in: Bankinformation Nr. 9, S. 40-44.

Pleister, Christopher (2006): Erlebbare Philosophie. Warum die Mitgliedschaft für den FinanzVerbund so wichtig ist, in: Bankinformation Nr. 11, S. 22-23.

Reinhardt, Hans Heinrich (1989): Werte der Genossenschaftskultur, in: Genossenschaftsforum Nr. 1, S. 15-19.

Theurl, Theresia (2012): Wichtig für den Standort, stark in der Krise, in: Genossenschafts-Magazin Weser-Ems Nr. 2, S. 6.

Vogel, Janina/Weegen, Marc (2014): Fünf Jahre „Antriebskampagne", in: Bankinformation Nr. 4, S. 16-21.

Weegen, Marc/Vogel, Janina (2012): „Elf Werte sollt ihr sein“, in: VR Aktuell Nr. 9, S. 1-4.

WGZ Bank (2011): „Werte schaffen Werte“, in: initiativbanking Nr. 1, S. 1-2.

Wippermann, Peter (2012): Kooperation erzeugt Moral. Werte unter dem Einfluss moderner Kommunikationstechnologien, in: Bankinformation Nr. 6, S. 43-46.

Democracy in Large Co-operatives[1]

Roger Spear

Abstract

Co-operatives are democratic organisations, but what exactly does this mean?

Firstly, it means democratic governance, which is a defining feature of co-ops; members own and control the organisation; and they have certain control rights which can be specified. Typically, this involves a representative form of democracy where members elect a board annually, and this controls managers.

But this is not the only model: *Weber* (1968) and *Thomas* (1984) provides a framework for exploring more direct forms of democracy – also discussed in depth by *Rothschild-Whitt* (1979) in relation to the radical collectives of the 1970s. An important theme to be addressed is how centralisation/decentralisation provide a basis for differentiating between different forms of control. And another theme to be considered is the empowerment literature, and the extent to which this can inform democratic practices in co-ops, including from the member perspective i.e. by bringing a focus on what members want to control.

This paper is concerned with exploring different models of democracy within co-operatives – some of which may be more engaging and participative for the members. Its focus is mainly on larger worker and consumer co-ops, where the issue of low participation/engagement is more pressing (*Spear*, 2004). It draws on some empirical cases, but it also considers some cases from other sectors (consumers) where innovations in democracy have taken place.

1. Introduction

Co-operatives are democratic organisations, and this requires some form of democratic governance, which is a defining feature of co-ops: members own and control the organisation; and they have certain control rights which can be specified. Typically, this involves a represen-

[1] An earlier version of this paper was presented at the ICA conference 2016 in Almería, Spain.

tative form of democracy where members elect a board annually, and this controls managers. In general, governance research and practices place a major emphasis on good functioning of the board.

A number of authors including *Birchall* (2014) and *Spear* (2004) has identified governance problems faced by cooperatives (particularly larger and more complex ones): restricted ownership rights, including the lack of growth in value of the shares; collective action problems (mobilising large numbers of fellow members); lack of information on performance, particularly in the form of market indicators of share price (and indeed asymmetric information, relying on the managers); a more diverse focus i.e. not just on straightforward economic indicators like share value; and this results in managerial capture (principal agent theory).

However, in larger (and more complex) co-operatives level of participation and involvement of ordinary members is very low (*Spear*, 2004), and 5% participation in AGMs seems rather typical (size in terms of the number of members). In fact there may even be an inverse relationship between size and level of member participation (although *Birchall* and *Simmons* (2004) argue that it is not a simple relationship). Thus, there is a democratic deficit in larger co-operatives, and the situation is exacerbated in co-operatives with holding structures or wholly-owned subsidiaries (cf. Mondragon), where voting rights are not typically passed on to the consumers or workers in such enterprises. Thus, this paper is concerned with how to address this issue, and so puts much greater emphasis on how members secure influence and engagement through innovative governance arrangements.[2]

In most cases governance involves a centralised form of democracy that operates through the board of the organisation, which has the role of giving strategic direction to the organisation. In larger co-operatives this may result in some distance between the concerns of ordinary members (which may be more operational, and job-related for worker coops, or shop related for consumer coops), and the strategic concerns of the board. However, there is some variation in the forms that this takes, and maybe some interesting innovations that are more engaging for members.

However, the centralised representative democratic model is not the only model that is found in cooperatives: *Weber* (1968) and *Thomas*

[2] An interesting alternative approach is taken by *Birchall* (2014) who draws on *Shah* (1996) to identify for design principles for good governance of cooperatives in the interests of members.

(1984) provide a framework for exploring more direct forms of democracy – also discussed in depth by *Rothschild-Whitt* (1979) in relation to the radical collectives of the 1970s. These are generally most applicable to small organisations and in particular the special case of worker members who are internal to the organisation – rather than to consumer/user members, as in consumer co-operatives, or democratic organisations where the beneficiaries have member rights (although in small organisations they, too, may enjoy direct democracy).

But both the representative democratic model and collective direct forms of democracy very often share a similar centralised approach. Thus in the representative form the members elect representatives on the board which is at the apex of the organisation and is responsible for strategic direction; similarly in many collectives, the weekly or monthly meeting is the organ that operates at the apex of the organisation, and which is centrally responsible for all major issues.

Over the last 20/30 years, management theory has evolved to emphasise flat hierarchies, and decentralised structures. And this raises interesting questions about whether governance structures in large cooperatives could also be decentralised (wholly or partially). Thus, alternative, more decentralised, configurations of governance might be more involving of ordinary members (users/workers). There is some interest (and experience) of exploring decentralisation so that it is more linked to local economic units where members shop (consumers) or work (workers).

Thus, an important theme to be explored is how centralisation/decentralisation provide a basis for differentiating between different forms of governance and their effects. And the empowerment literature could offer some indicative models, and thereby inform democratic practices in co-ops, focusing on effectiveness and involvement from the member perspective i.e. what do members want to control? (Although it would be important to differentiate between empowerment and decentralised forms of governance.

The paper will also consider the potential contribution of political and democratic theory. Classic democratic theory tends to emphasise representative forms of governance, whilst associative democratic theorists (e.g. *Pateman*, 1974, *Hirst*, 2013, plus *Rousseau, John Stewart Mill* and *G.D.H. Cole*) are concerned with restructuring society into decentralised forms of democratic governance – this typically includes cooperatives but tends not to examine governance issues within co-operatives. Theorists of deliberative democracy (*Chambers*, 2009; *Keats*,)

focus on how sites and fora for deliberation may enhance capabilities for engaging in democratic decision-making. Here may be some parallels with innovations creating fora for deliberation within cooperatives over specific issues such as fair trade, etc. Finally, decentralised governance and subsidiarity themes in political theory, particularly concerning the design of institutions for public management reform at societal levels, are particularly relevant to the design of federal structures; that so far have not been applied to the design of governance arrangements within co-operatives. For example, the working paper (1999) associated with the Joint UNDP-German Government's report on decentralised governance noted the following definition:

> *" Decentralization, or decentralizing governance, refers to the restructuring or reorganization of authority so that there is a system of co-responsibility between institutions of governance at the central, regional and local levels according to the principle of subsidiarity, thus, increasing the overall quality and effectiveness of the system of governance, while increasing the authority and capacities of sub-national levels. … Decentralization could also be expected to contribute to key elements of good governance, such as increasing people's opportunities for participation in economic, social and political decisions; assisting in developing people's capacities; and enhancing government responsiveness, transparency and accountability."*[3]

To summarise: the research issues to be explored are primarily concerned with how to address the democratic deficit, and improve democratic governance in larger cooperatives, and as an exploratory study, it aims to consider the following themes:

- What variations are there in centralised representative democratic structures, and are some of these more engaging of members?
- How have models of collective direct democracy been adapted to operate in larger co-ops? (This is mainly relating to worker co-ops, which have grown and evolved democratic practices).
- Can developments in political and democratic theory contribute to rethinking governance arrangements in co-ops, in particular: deliberative democracy, associative democracy, classic (representative) democracy?

[3] UNDP-German Government (1999), p. 5, see also *Altman* et al. (2000) for further information on this study. The conceptual frameworks associated with these macro-level political approaches appear relevant to the micro level analysis (intro-organisational level) of this paper.

- Are there any cases of innovation in governance towards decentralised forms, particularly those linking local members with local economic units? In other words is there evidence of innovations that move from global (centralised) control to local (decentralised control)?

This paper is concerned with exploring different models of democracy within co-operatives – some of which may be more engaging and participative for the members. It also considers some cases from a range of sectors (workers, user/consumers) where innovations in democracy have taken place.

2. Theory: Democracy in member based organisations

There are two important rights of member/owners of an organization: firstly, to control the organization (typically by electing a board which controls management), and secondly, to decide on the use of any surplus/profit. Much of the research literature on governance in co-operatives (e.g. *Cornforth*, 2004) focuses primarily on the functioning of the board. This is quite appropriate given the importance of this organ, and the challenges of good governance in cooperatives. However, as co-operatives grow, the board may be subject to increased regulatory and other pressures to improve its performance, but at the same time there may be an *increasing democratic deficit* for members (*Spear*, 2004); indeed there may even be an *inverse relationship between cooperative size and member participation*. Thus, a focus on how to improve members' participation is also appropriate, and it would be functional for a thriving governance system. But this also raises questions about what ordinary members want to control: local issues versus strategic issues? And this leaves aside the question what can they control, given external/market and internal constraints on the influence (*Spear* and *Thomas*, forthcoming).

The paper now considers the contribution that democratic theory can make to the central issue of this paper: member participation and engagement.

2.1 Contribution of democratic theory

This section examines five models in democratic theory, and considers what contribution each can make to better understanding of the issue of member participation and engagement:

- classic representative democracy,
- direct democracy,
- associative democracy/participative democracy,
- deliberative democracy,
- decentralized models.

Classic representative democracy

This is the system adopted by most modern democracies where citizens elect a representative group which them makes decisions on their behalf. *Schumpeter* (1943) made an important contribution by arguing that this is best seen as a competition by potential decision-makers for citizens' votes. The representative body enacts decisions through the bureaucracy of the state. This model has been the subject to numerous criticisms which remain unresolved, including from *Michels* (1915) in his iron law of oligarchy which emphasized its tendency towards control by elites. Its other weaknesses include being captured by special interests, and the problems associated with those with less than adequate competence gaining power; as well as the general lack of significant participation by citizens except in periodic elections.

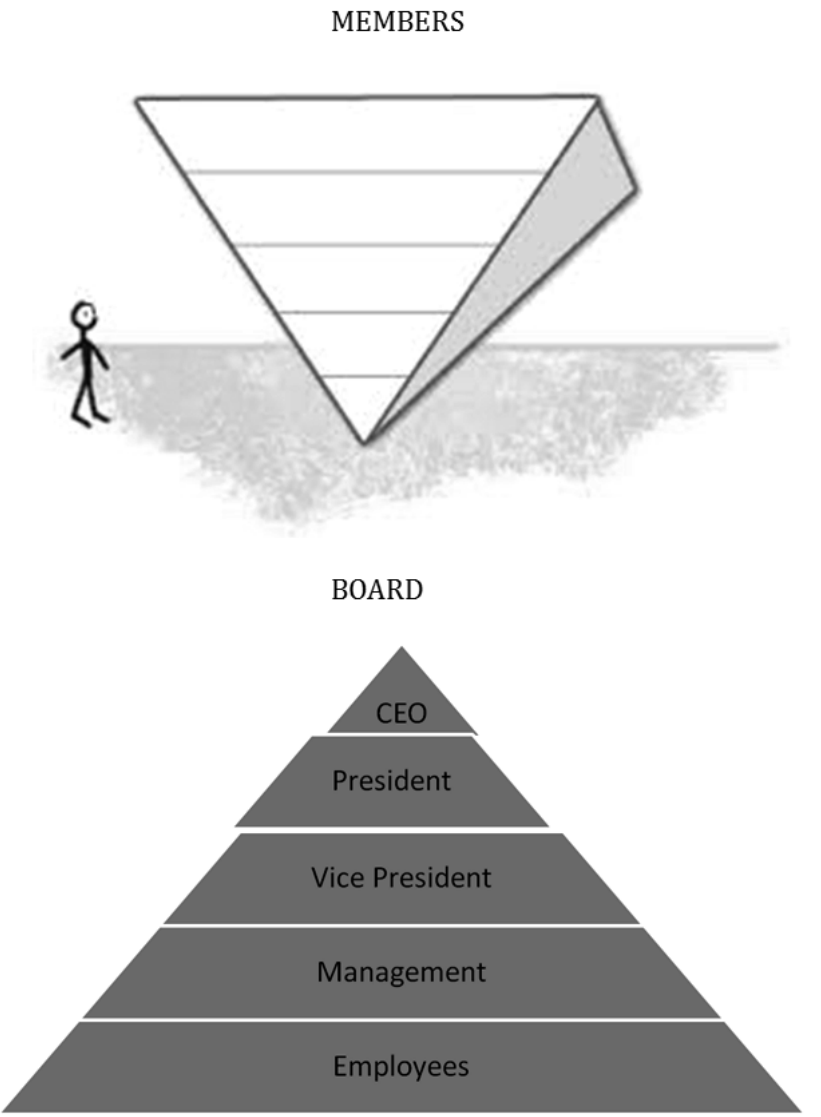
It is not difficult to see the parallels with cooperative democracy where members elect a board to represent them and implement their decisions through the managerial hierarchy – see the visual representation of this, through an inverted permit of member representation mediating by a board controlling the managerial hierarchy.

However, it is important to note that there may be governance arrangements which engage with membership more widely and extensively, for example through regular meetings of regional/area boards (UK Co-op Group). Thus, the inverted pyramid in the above diagram member participation may be more structured than just for participation in voting at the annual general meeting. Such extended representative governance arrangements (by area/region) offer one path to addressing the democratic deficit.

Direct Democracy

This is based on the Athenian model where everyone is engaged in collective decision-making, with the vote of the majority being accepted. It appears problematic beyond a certain scale; however, this has not

The inverted pyramid of member democracy controlling the managerial hierarchy



prevented it from becoming ideal for many philosophers and political theorists, including *Rousseau, John Stewart Mill* and *G.D.H. Cole*.

This direct democracy model has proved highly attractive to small collectives, where the principle of consensus is frequently adopted, rather than accepting the majority vote (*Rothschild-Whitt*, 1979) and as an ideal model, albeit difficult to achieve at scale, it has driven critiques of the classic representative democracy model.

Associative democracy and theories of participatory democracy

This section draws mainly on *Paul Hirst* and *Carole Pateman*. *Pateman* (1976) developed a theory of participatory democracy which was more oriented to workers participation in economic authority structures, while *Hirst* was primarily concerned with citizens' roles in participating in the welfare services they received.

Pateman (1976) was concerned to develop better (engaged/active) political citizens. She drew on the theoretical writings of *Rousseau, John Stewart Mill* and *G.D.H. Cole* to develop a participatory theory of democracy where workers were more directly involved in participatory structures of economic entities. She also drew on empirical evidence from the 1970s worker cooperative movement in the UK and the Yugoslav self management system. She saw this participatory democracy as a complement to representative democracy, and she also argued that individuals would be more interested in participation in decision-making in areas more directly concerned with their everyday life, than more remote national political issues; but that this educative local experience might drive greater interest and activity at the high level. Thus:

> *„the opportunity to participate in the alternative areas would mean that one piece of reality would have changed, namely the context within which all political activity was carried on. The argument of participatory theory of democracy is that participation in the alternative areas would enable the individual better to appreciate the connection between public and private space. The ordinary man might still be more interested in things nearer home, but the existence of participatory society would mean that he is better able to assess the performance of representatives at the national level, better equipped to take decisions of national scope when the opportunity arose to do so, and better able to weigh up the impact of decisions taken by the national representatives on his own life and*

> *immediate surroundings. In the context of a participatory society the significance of his vote to the individual would have changed; as well as being a private individual he would have multiple opportunities to become an educated public citizen." (Pateman* 1976, p. 110*)*

Hirst (2013), on the other hand, was more concerned with developing a system of self-governing associations which reformed welfare services through citizens and voice (and exit). Thus, service users would be the primary focus, although he accepted that other stakeholders should be involved, so he supported *multi-stakeholder* structures. He also proposed extending his idea of self-governing associations to the private business sector.

Pateman has explicitly linked her system of participatory democracy to co-operatives and other examples of industrial democracy. While *Hirst* curiously does not make close links with co-operative and democratic nonprofits (associations), however, the similarities are clear (*Smith & Teasdale*, 2012).

However, although both offer strong support for cooperatives and democratic nonprofits for improving democracy, and welfare services (*Hirst*), neither seems to fully address the challenges of addressing the democratic deficit in larger cooperatives and democratic nonprofits. *Pateman* recognizes the difficulties: "there is a great deal to suggest that there are many difficulties and complexities involved". And she does recognise the demand for lower-level participation is greater than for higher-level participation. Whilst *Hirst* regards exit as an important option if voice proves inadequate for improving the performance of associations.

Contribution of deliberative democracy

This subsection now considers whether the innovations associated with deliberative democracy can contribute to the issue raised by this paper of democratic deficit in larger co-operatives. Clearly deliberative democracy places the emphasis on deliberation, rather than just merely voting. *Chambers* (2009, p. 334): "Theories of deliberative democracy focus on the process and define deliberation in terms of encouraging reflection and thoughtfulness about public policy in the non-coercive and discursive way." And the growing interest in this field has spawned a variety of innovations and experiments. These include citizen juries, local participatory budgeting, citizens assemblies and fora, but also the use of referenda, which may provide some checks on the representative model of democracy, don't appear to involve an emphasis on de-

liberation, although depending on quality of communication, they may be fairly engaging of citizens. There are widely varying approaches, which attempt to address some of the criticisms, such as the extent of representativeness (elites vs. disadvantaged groups), the competence of participating citizens, and the problems of scaling, etc.

Nonetheless, deliberative democracy may offer some interesting innovations that would help to address the problem of democratic deficit in larger co-operatives.

Forms of deliberative democracy in the Co-operative Group in recent years have included:

- "Let's Talk": an online forum for members, operating for two years, to discuss issues such as: community, fairness, insurance, fair-trade, websites, and as a channel to the Members Council.
- Co-op Local Forums which provides all members opportunities to link with other members, the businesses in their area, as well as the Members Council (set up in 2015 to provide the members' channel to the Board).[4]
- Surveys: The Co-operative Banking Group is a wholly-owned subsidiary of the Co-operative Group, with no separate membership or democratic structure, as is typical of holding structures. However, it has used surveys to engage its users to help develop and reformulate an ethical banking policy.

*Participative Innovations from Oxford, Swindon and Gloucester (OSG) consumer co-operative***,** which merged with Midshires co-operative in 2005. OSG had some interesting innovations linking members and the business, by engaging membership in processes similar to deliberative democracy.

[4] Much of the activity seems less about local governance, and more about facilitating local community action, with the support of the Community Champion (full-time employee); for example in Northampton the Community Champion has supported local care homes, the local Northampton market and supports a local charity; the website also provides a platform for sharing advice about: planning projects, fundraising, health and safety issues, volunteering, and marketing events. Others have helped plan a festival; and some also work in partnership with universities, charities, and organisations supporting cooperative entrepreneurship (AltGen in London). Similarly there is also My campaigningcoop which collaborates with the Red Cross to address social isolation and loneliness in the UK. Other co-operatives such as Midshires, also support Community Groups which are similarly oriented towards charitable and community development.

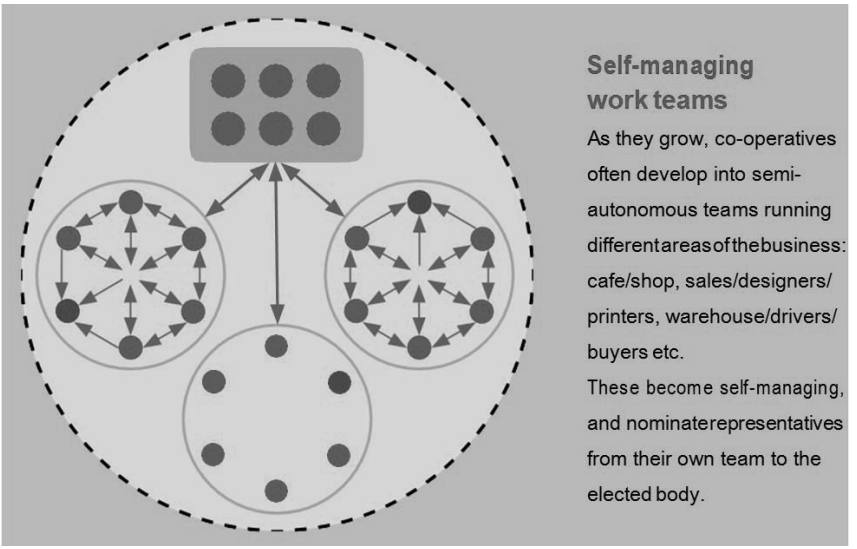
One important innovation at OSG was the member groups. Twelve member groups met regularly across the society's trading area; "currently about 140 people take part, and these groups provide a local basis for member activity; they provide members with a regular opportunity (e.g. via monthly meetings) to discuss local issues and form links with co-operative and community groups. The groups are not formally tied into the structures. They also open up the possibility for local participative links with stores, etc. and there are link-ups with store managers every three months. There is also an issue of how to make member groups connect direct to each other and facilitating exchanges." (quote from *Spear* et al., 2000. Report on Cooperative Advantage. JCS special issue.)

These features included:

- Providing a member service that makes connections with business areas and with community/political activities.
- Concern with effectively routing the various channels of information from customers, to the right internal people, with the aim of translating communication in to action.
- Many ways of involving people: meetings, member groups, members' hotline (free phone number for membership queries), mailings, emails, the web, comments.
- Innovative member groups providing a local basis for member activity, with regular opportunities to discuss local issues and form links with cooperative and community groups.

Decentralised models: by economic unit/subunit

There has been a limited amount of literature examining the possibility of linking participation to decentralisation in cooperatives. This draws particularly on the work of *Stafford Beer*, drawing inspiration both from his work as a large-scale with *Allende* in Chile in the 1970s, as well as at the organisational level through his writings on cybernetics, and the development of the viable systems model (1984). This approach has been developed and applied by *John Walker* (2001) to a number of cooperatives, including Suma which will be discussed in the next section. Several experienced co-operators developed some models of governance and management for worker cooperatives as they grow and evolve where the self-managing team provides a decentralized governance/management system; however, the difference between governance and empowerment in a worker co-operative is more difficult to differentiate (Worker Co-operative Council 2011/12).



Pateman examines the Yugoslav system of worker self-management that existed from the early 1950s, until the 1980s. This experience stimulated much international interest, including amongst those interested in worker control, and in the field of the economics of participation. However, although there was considerable decentralisation, and interesting systems of worker self-management at the enterprise level, there was also still strong centralised party control.

These two experiences provide some basis for considering decentralised systems of governance in worker co-operatives. These might provide some comparators for consumer co-operatives; however, there appears little theoretical work on decentralised governance models in the consumer cooperative sector.

An example can be seen in Suma Wholefoods which, by the late 1980s, had grown to beyond the size where direct democracy of workers collective meetings worked effectively; and a new hub/sector structure was established giving considerable autonomy to the sector work groups, whilst according the hub the ultimate authority for the whole co-operative (see diagram in section 2 on self managing work teams). This model proved very effective, and as *Walker* reports (2001):

"Each group would work as a close-knit team with responsibility for a particular area of Suma's Operation. Each group would be given as much autonomy as possible within Suma to deal with its own problems and pursue its own internal development."

As noted above this model links governance to economic unit, but differentiating between decentralised governance and empowerment in a worker co-operative is difficult.

Other Decentralised Models

Two French professors *Aude Deville* and *Éric Lamarque* (2015) have been doing some interesting work comparing different kinds of governance models in financial co-operatives; they drew on some work by *Di Salvo* (2002) who observed that:

> *"due to legislative, historical, cultural, and social diversity among European nations, there is an extremely broad range of national cooperative credit systems." He suggested breaking them down into four different models of integration: (i) Systems highly concentrated at the national level, such as Rabobank or Credito Agricola in Portugal; (ii) Systems highly concentrated at the regional level, such as France's three major cooperative banks; (iii) Decentralized but legally integrated systems such as Raiffeisen in Austria and Germany, (iv) Decentralized systems integrated on a voluntary basis, where local entities collaborate with a central entity without being legally obliged to do so."* Quoted in *Leville* and *Demarque* (2014, p. 8).

The study conducted by *Leville* and *Demarque* (2014) was presented at the Co-operative Summit 2014; it identified "three different models of governance in financial co-operatives and highlights different performance indicators for these structures. The three models are centralised governance, shared governance and decentralised governance. As might be expected the cenralised model performed better on business criteria, whilst the decentralized model met members needs better; the shared governance model achieved a more balanced performance."

Their theoretical framework was based on three dimensions: level of decision making (national, regional, local), and the degree of autonomy (decentralization) of decision-making authority of each level for the following decision areas: marketing, sales, HR, financial matters, and oversight; and thirdly: weight and influence of governance structures on management decisions.

Some other themes that emerged from this study: relevant performance factors include: time to make a decision and buy in by regional and local levels. There was also interesting use of working groups

(board members/managers) for certain types of management decisions.[5]

3. Political Theory: Decentralised Governance and Subsidiarity

There are a wide range of political initiatives and theories associated with decentralised governance and subsidiarity. Most of these have been linked to restructuring political systems at the national level, but some also at the international level (particularly regarding the EU). Many are also linked to developmental issues, and political reform (e.g. UNDP initiatives), with the aim of improving the effectiveness and efficiency of public services, by making them more relevant to local needs, more flexible, more innovative, and cheaper (UNDP-German Government, 1999).

And although there are many different meanings of decentralisation, the following is clear and useful:

> *"Decentralization, or decentralizing governance, refers to the restructuring or reorganization of authority so that there is a system of co-responsibility between institutions of governance at the central, regional and local levels according to the principle of subsidiarity, thus increasing the overall quality and effectiveness of the system of governance, while increasing the authority and capacities of sub-national levels. … Decentralization could also be expected to contribute to key elements of good governance, such as increasing people's opportunities for participation in economic, social and political decisions; assisting in developing people's capacities; and enhancing government responsiveness, transparency and accountability."* (UNDP, 1997, p. 4).

NB decentralised governance is reinforced through the principle of subsidiarity which "aims to ensure that decisions are taken as closely as possible to the citizen." (Based on Treaty on European Union from EUR-Lex, see: http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/subsidiarity.html).

Cohen and *Peterson* (1999) note six different approaches to decentralization, some of which are not relevant in developing a useful

[5] More details see: Coop News Oct 2014: http://www.thenews.coop/90807/news/co-operatives/new-study-identifies-three-governance-models-of-financial-co-operatives.

comparative perspective on democratic decentralisation within cooperatives. Their objectives-based form seems most relevant and differentiates between: political, spatial, market, and administrative forms. Political decentralisation is concerned with "the transfer of decision making power to citizens or their elected representatives"; spatial decentralisation is typically concerned with decentralising policies and programmes to support regional development; market decentralisation aims to foster local markets for meeting local needs; and administrative decentralisation is concerned with "hierarchical and functional distribution of powers".

A central point in this paper is that decentralisation is distinct from democracy. Thus, it was argued above that many systems of representative democracy are linked to centralised authority structures. However, decentralisation is often linked to decentralised democracy; and there are political initiatives associated with local democracy, local self-governing arrangements, etc.

The central ideas emerging from this review from logical theory and practice appear relevant to decentralising democracy in cooperatives (and federations). In other words, decentralisation and the principle of subsidiarity can be combined with local democracy to provide a framework for reform. This might have implications for political, spatial, market, and administrative configurations.

4. Conclusions

Co-operatives have many advantages which are undermined if governance weaknesses are not addressed (*Spear*, 2000; *Birchall*, 2014): high trust, which helps overcome problems of asymmetric information, and align the interests of members, and the board, thereby limiting perverse incentives for managers (*Birchall*), and which also generates social capital; participation as a value in itself, and the capacity to draw on self-help (*Spear*, 2000).

This paper began by identifying some governance weaknesses of co-operatives, emphasising that these are exacerbated by size and complexity. It then noted that centralised representative systems often fail to overcome governance problems, indeed they may increase the risks of poor performance arising from governance weaknesses.

The paper continued by drawing on democratic theory to examine four other models, and considers what contribution each can make to a

better understanding of the issue of member participation and engagement: classic representative democracy, direct democracy, associative democracy/participative democracy, deliberative democracy, and decentralized models. It then considered what other aspects of political theory might shine a light on this issue of governance in co-operatives, looking particularly at principles of decentralization and subsidiarity.

The paper is exploratory, but has indicated, using theory and examples, a sufficient basis to support innovations in co-operative democracy, particularly towards complementary use of forms of deliberative democracy, and towards different forms of decentralization.

References

Altmann, J. et al. (2000), The UNDP role in decentralization and local governance: A joint UNDP-government of Germany evaluation. United Nations Development Programme: New York.

Beer, S. (1984), The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology. Journal of the operational research society, pp. 7-25.

Birchall, J. (2014), The governance of large co-operative businesses: A research study for Co-operatives UK. Manchester.

Birchall, J.; Simmons, R. (2004), The Involvement of Members in the Governance of Large-Scale Co-operative and Mutual Businesses: A Formative Evaluation of the Co-operative Group. Review of Social Economy: 62: p. 4.

Bijman, J.; Hendrikse, G.; Van Oijen, A. (2013), Accommodating two worlds in one organization: changing board models in Agricultural Cooperatives, Managerial and Decision Economics, 34 (3-5), pp. 204-217.

Chaddad, F. R.; Cook, M. L. (2004), Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology, Review of Agricultural Economics, 26, pp. 348-360.

Chambers, S. (2009), Rhetoric and the public sphere: has deliberative democracy abandoned mass democracy? Political theory.

Cohen, J.M.; *Peterson, S.B.* (1999), Administrative Decentralization: Strategies for Developing Countries. Kumarian Press.

Conaty, P. (2015), Social Co-operatives a Democratic Co-production Agenda for Care. Co-operatives UK.

Cornforth, C. (2004), The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. Annals of Public and Cooperative Economics 75.1: pp. 11-32.

Heller, F. (1980), Managing Democratic Organizations, Ashgate.

Hirst, P. (2013), Associative democracy: new forms of economic and social governance. John Wiley & Sons.

Hirst, P. (1994), Associative democracy, UMass Press.

Landry, Ch. (1985), What a way to run a railroad: An analysis of radical failure. No. 1. Comedia Pub. Group.

Michels, R. (1915), Political parties: A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy. Are International Library Company.

Pateman, C. (1976), Participation and democratic theory. Cambridge University Press.

Pateman, C. (2012), Participatory Democracy Revisited. APSA Presidential Address: Perspectives on Politics, Vol. 10, No. 1 (March 2012), pp. 7-19. American Political Science Association.

Rothschild-Whitt, J. (1979), The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. American Sociological Review. Vol. 44, No. 4 (Aug., 1979), pp. 509-527.

Smith, G. & Teasdale, S. (2012), Associative democracy and the social economy: exploring the regulatory challenge, Economy and Society, 41: (2), pp. 151-176, DOI: 10.1080/03085147.2012.661627.

Schumpeter, J.A. (1943), Capitalism, Socialism, and Democracy, Routledge. London.

Shah, T. (1996), Catalysing Cooperation: Desiring of Self-Governing Organisations. New Delhi. Sage.

Spear, R. (2000), The Co-operative Advantage. *Annals of public and cooperative economics*, *71*(4), pp. 507-523.

Spear, R. (2004), Governance in Democratic Member Based Organisations, Special issue of Annals of Public and Co-operative Economics: Governance in the social economy, pp. 33-60.

Spear, R.; Cornforth, C.; Aiken, M. (2009), The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a UK Empirical Study**.** Annals of Public and Cooperative Economics 80:2 pp. 247-273.

Spear, R.; Cornforth, Ch.; Aiken, M. (2014), Major perspectives on governance of social enterprise. In: *Defourny, J.; Hulgård, L.; Pestoff, V. (*eds.): Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective. Routledge. Abingdon.

Spear, R.; Cornforth, C.; Aiken, M. (2007), For Love and Money: governance and social enterprise. A research report for the Governance Hub and Social Enterprise Coalition. http://oro.open.ac.uk/10328/1/For_Love_and_Money_Full_Report_-_Final.pdf

Spear, R.; Davis, P.; Wilkins, A. (2000), Reasserting the Co-operative Advantage, Special Issue of Journal of Co-operative Studies.

Spear R.; Thomas, A. (2017), Can workers in worker co-operatives control their jobs? Journal of Co-operative Studies.

Thomas, J.T. (1984), Weber and Direct Democracy. British Journal of Sociology. Vol 35 No 2. pp. 216-240.

Weber, M. (1968), Economy and Society._Totowa, N.J.: Bedminster Press.

UNDP-German Government (1999), Decentralization: A Sampling of Definitions: Working paper prepared in connection with the Joint UNDP-Government of Germany evaluation of the UNDP role in decentralization and local governance.

UNDP (1997), Decentralized Governance Program: Strengthening Capacity for People–Centered Development, Management Development and Governance Division, Bureau for Development Policy, September.

Walker, John (2001), The Viable Systems Model: a guide for co-operatives and federations. (Revised version of contribution to SMSE Strategic Management in the Social Economy training programme carried out by ICOM, CRU, CAG and *John Walker* with the financial assistance of Directorate General XXIII of the Commission of the European Communities): http://www.esrad.org.uk/resources/vsmg_2.2/pdf/vsmg_2_2.pdf.

Worker Co-operative Council (2011/12), The worker co-operative code. Co-operatives UK. Manchester: http://www.uk.coop/developing-co-ops/grow-your-co-op/codes-governance/worker-co-operative-code.

Kultur, Literatur und Ökonomie

Culture, Literature and Economics

Die Lust des Rezensierens

Günther Chaloupek

Robert Schediwys Buch- und Zeitschriftenpublikationen weisen eine beachtliche Themenvielfalt auf, wie sie heute bei einem Autor selten anzutreffen ist. Diese Themenvielfalt wird aber noch um einiges übertroffen von den Buchbesprechungen, deren Zahl die Tausend längst überschritten hat und immer noch zunimmt. Von der Ökonomie über Politik und Soziologie, Urbanistik und Architekturkritik, Geschichte, Philosophie spannt sich der Bogen seiner Interessen bis zu Literatur und Musik. Viele der Rezensionen sind kurz gehalten, was angesichts der großen Zahl gar nicht anders vorstellbar ist. Aber wo sich eine Gelegenheit bot und ihm ein Buch bedeutend genug erschienen ist, da hat sich *Robert* ausführlich damit auseinandergesetzt – es entstanden dann Texte, die mehr als bloße Rezension sind. Das Buch wird gleichzeitig auch zum Anlass eigener, über dessen Inhalt hinausgehender Betrachtungen, die Rezension nähert sich dem Essay an.

Die Fundorte der Rezensionen sind über viele Zeitschriften verstreut, was den Nachteil hat, dass sie oft schwer auffindbar sind, wenn man sich später ihrer erinnert und darauf zurückgreifen möchte. Auch manche Zeitschrift, in der *Robert* früher einmal publiziert hat, gibt es nicht mehr. Vor zehn Jahren ist ein Band mit einer Sammlung von fast 40 seiner längeren Besprechungsaufsätze publiziert worden. Mit der Wiederveröffentlichung meiner 2009 erschienenen Buchbesprechung dieses Rezensionsbandes soll auf diesen wichtigen Teil der schriftstellerischen Tätigkeit *Robert Schediwys* hingewiesen, und gleichzeitig eine Vorstellung von ihrer Vielfalt und ihrer Reichhaltigkeit vermittelt werden.

***

Das Buch[1] ist ein Streifzug durch Ökonomie, Politik und Kultur des 20. Jahrhunderts in Form von Rezensionen großteils berühmter oder bekannter, in einigen Fällen aber auch wenig bekannter Bücher. Der Verlust von Illusionen bildet ein wesentliches Auswahlkriterium, das Interesse des Rezensenten *Robert Schediwy* gilt dabei Werken, in denen die Ernüchterung nach dem Scheitern marxistisch-sozialistischer Zukunftshoffnungen thematisiert wird. Das Gegenstück zu diesem Teil des Buches bilden Rezensionen von Werken, die sich mit dem

[1] *Robert Schediwy*, Ein Jahrhundert der Illusionen. Europäischer Hochschulverlag, Bremen 2008.

Horror des Nationalsozialismus befassen, aus der Sicht von Opfern und kritisch durch Aufzeigen fehlender Vergangenheitsbewältigung. Ökonomische Fragen werden durch Rezensionen von Werken über *John M. Keynes* und über die Wende in der Wirtschaftspolitik im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts thematisiert.

In Bezug auf Umgang mit der Vergangenheit gehört *Schediwys* Sympathie wohl am eindeutigsten einer möglichst schonungslosen Erforschung nicht nur der Gründe des Scheiterns von totalitären Ideologien, sondern auch der Motive, die Intellektuelle dazu bewogen hat, entgegen allen vernünftigen Einsichten deren menschenverachtende Praxis zu beschönigen oder zu verteidigen. Einem solchen Anspruch kommt *Francois Furets* Buch „Das Ende der Illusion" (1986) am nächsten, der als Gründe für die Bereitwilligkeit zur Unterwerfung gegenüber den Parteistrategen vor allem psychologische Faktoren wie Eitelkeit, Lust an der Provokation, Überschätzung der eigenen Rolle als Kämpfer anführt. Am Beispiel von *Ernst Fischers* „Erinnerungen und Reflexionen", denen der Rezensent einen ehrlichen Umgang mit der Vergangenheit bescheinigt, wird erkennbar, dass existenzielle Rücksichten auf die Politiker- bzw. Parteikarriere ein nicht weniger bedeutender Faktor gewesen sein müssen. Wenn der Rückblick auf die Illusionen die Gefahren eines sich auf die Vernunft berufenden Anspruchs zum Umbau der Gesellschaft aufzeigt, so kritisiert *Schediwy* andererseits die allzu forsche anti-aufklärerische Tendenz von *Isaiah Berlins* Buch „Das krumme Holz der Humanität" (1992).

Erinnert wird in dem Band an die Tagebücher *Viktor Klemperers*, die den Zeitraum von 1918 bis 1959 umfassen und die nach dem Ende der DDR mit Verzögerung in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre publiziert und damals viel gelesen wurden, seither aber wieder weitgehend in Vergessenheit geraten sind. Der Professor für romanische Philologie an der Technischen Universität Dresden wurde wegen seiner jüdischen Herkunft nach der nationalsozialistischen Machtergreifung entlassen, überlebte aber durch die unerschrockene Solidarität seiner nichtjüdischen Ehepartnerin die Jahre des Dritten Reiches. Durch minuziöses Festhalten von persönlichen Erlebnissen geben *Klemperers* Tagebücher Zeugnis vom Alltagsleben während des Dritten Reiches und in der Nachkriegs-DDR. Dank seiner präzisen Beobachtungsgabe erkannte *Klemperer* aus dieser Perspektive schon früh den verbrecherischen Charakter des NS-Regimes. Andererseits berichten die Tagebücher von zahlreichen Episoden spontanen Ausdrucks von Sympathie einfacher Menschen für die Opfer des Regimes – was, so der Kommentar des Rezensenten *Schediwy*, den „moralisierenden Kollektivschuldthesen, wie sie in den letzten Jahren die öffentliche Dis-

kussion beherrscht haben, (widerspricht)“ (S. 139). Nach dem Krieg trat *Klemperer* der KPD bei, vermerkte aber schon Ende 1945, dass in der sowjetischen Besatzungszone „neue Unfreiheit an die Stelle der alten gesetzt würde“ (S. 137) Dass *Klemperer* auf Parallelen zwischen Nationalsozialismus und Bolschewismus hinweist, verhinderte das Erscheinen seiner Tagebücher in der DDR.

Schlaglichter auf den fatalen Irrweg des Faschismus werfen mehrere Rezensionen, darunter jene der Biografie des Reichsbankpräsidenten und zeitweiligen Reichswirtschaftsministers *Hjalmar Schacht*, der den Typus des bürgerlichen Wegbereiters des Nationalsozialismus repräsentiert, und für dessen Verhalten auch in den Siebzigerjahren ein Autor wie *H. Pentzlin* allzu viel Verständnis aufbrachte – wie *Schediwy* kritisch vermerkt.

Besondere Beachtung verdient *Schediwys* Auseinandersetzung mit *Heimito von Doderer* aus Anlass von dessen 110. Geburtstag (2006). Wenn *Doderer* in den Fünfziger- und Sechzigerjahren nahezu den Rang eines „Staatsdichters“ für sich beanspruchen konnte, so ist dies angesichts der „Tatsache, dass *Doderers* zentrales Romanwerk ‚Die Dämonen’ auch noch in seiner endgültigen Fassung von 1956 deutliche Spuren des rassistischen Ungeistes der Zwischenkriegszeit trägt“ (S. 34) eigentlich ein Skandal, der aber bis heute immer noch weitgehend unbemerkt zu sein scheint. *Schediwy* belegt mit zahlreichen Zitaten aus dem Roman, dass *Doderer* nach dem Krieg kaum verhüllt sich weiterhin zu inhumanen rassistischen Stereotypen bekannte, woran *Schediwy* die Aufforderung knüpft, endlich „Doderers ‚Dämonen’ ihres angemaßten Prunkgewandes zu entkleiden“ (S. 48) – auch wenn der Autor weiterhin als bedeutender Schriftsteller gelten darf.

Die Ökonomie ist in dem Sammelband durch Rezensionen der monumentalen *Keynes*-Biographie *Robert Skidelskys* sowie von Beiträgen zum neoliberalen Zeitgeist vertreten. Durch die gegenwärtige Renaissance des Keynesianismus an Aktualität gewonnen hat auch der von *Bombach* et al. herausgegebene Sammelband über Vorläufer des Keynesianismus in Deutschland, zu dem der Rezensent bemerkt: „Der Fall der Weltwirtschaftskrise gehört aus jenem vernachlässigten Winkel der Nichtbeachtung heraus, in den ihn die Neoliberalen und sogar die Keynesianer der ‚neoklassischen Synthese’ verschwinden haben lassen“ (S. 126) – diesen Satz verstehen wir heute besser als 1983, als er geschrieben wurde.

Dem mühsamen Prozess der Rezeption der *Keynes’schen* Lehren durch die deutsche Sozialdemokratische Partei ist ein Buch von *M.*

Held, Sozialdemokratie und Keynesianismus, erschienen 1982, gewidmet. *Held* kritisiert darin den keynesianisch inspirierten „WTB-Plan" aus 1931 bzw. dessen Annahme durch die SPD als ein Vergeben der Chance „angesichts einer durch die Weltwirtschaftskrise ausgelösten Massenstimmung nach einer grundlegenden Wende vom Kapitalismus zum Sozialismus" (S. 132). Solche Ansichten – mit historischem oder aktuellem Bezug – werden heute auch links von der SPD praktisch nicht mehr vertreten.

Ökonomie gehört nicht oder höchstens marginal zum Wissenskanon dessen, was man als „höhere Allgemeinbildung" betrachtet – zumindest nicht im deutschen Sprachraum. Deshalb stellt eine Sammlung von Rezensionen von Büchern aus einem so breiten Spektrum von Wissensgebieten eine Ausnahmeerscheinung dar, ebenso wie heute die ausführliche Besprechung und Diskussion eines Buches tendenziell zur Ausnahmeerscheinung wird. Die eingehendere Auseinandersetzung besonders mit sozialwissenschaftlichem Schrifttum wird immer mehr zu einer Angelegenheit der wissenschaftlichen Fachzeitschriften, die aber immer mehr dazu publiziert werden, um dort Artikel zu Spezialthemen zu deponieren, die nur wenige Leser interessieren, während andererseits die intellektuellen Zeitschriften wie z.B. in Österreich früher „Forum" oder „Wiener Tagebuch", weitgehend verschwunden sind. Ein wichtiges Anliegen der Sammlung von Rezensionen *Robert Schediwys* besteht darin, die Tradition der ausführlichen Diskussion neu erschienener Bücher zu bekräftigen und weiter zu führen.

Naturgemäß kann in einer Rezension einer Sammlung von Rezensionen nur auf eine kleine Auswahl aus den fast 40 Beiträgen eingegangen werden. Daher sei abschließend betont, dass das Buch *Robert Schediwys* eine Vielzahl von Hinweisen auf Bücher gibt, die nach wie vor unter den verschiedensten Gesichtspunkten von Interesse sind, auch wenn sie schon vor etlichen Jahren erschienen sind. Schließlich kann auch der schnellste Leser bei weitem nicht alles lesen, was ihn interessieren würde – in diesem Fall sind Rezensionen ein durchaus annehmbarer Ersatz für nicht mögliche eigene Lektüre.

Kollektive versus individuelle Entscheidungsfindung

Bernd H. Kortschak

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Entscheidungsfindung in der Gesellschaft und in Organisationen ist so alt wie die Menschheit selbst. In der Rechtswissenschaft hat man dazu die Modellvorstellung entwickelt, dass die Organisation wie ein Mensch entscheidet und handelt, allerdings in der Repräsentation des Willens aller Organisationsmitglieder. Offen bleibt aber, wie der Wille aller in die Entscheidungsfindung des Repräsentationsträgers, d.h., des Organs dieser juristischen Person in der die Organisation in der Regel eingekleidet ist, repräsentiert wird.

Heute geht diese kollektive Rücksichtnahme in der Entscheidungsfindung noch weiter: Nicht nur die Shareholders (=Organisationsmitglieder), sondern auch die Stakeholders, also die unmittelbar von den Entscheidungen der Organisation betroffene Umwelt, sollen in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Das ist nicht einer spät erwachten Nächstenliebe entsprungen, sondern spiegelt die Einflussmöglichkeiten wider, die den Stakeholdern heute über Meinungsforen, Social Media etc. offenstehen. Bevor sie sich hinterher übergangen fühlen und entsprechend lautstark zu Wort melden, warum sollte man sie nicht im Vorhinein miteinbeziehen? So haben das Instrument der Bürgerbeteiligung, Anrainerrechte und Elemente der direkten Demokratie in der letzten Zeit eine zunehmende Aufwertung erfahren.

Andererseits erscheint die Umwelt, in der Organisationen tätig sind, immer weniger stabil. Disruptive Änderungen, die weder vorhersehbar waren noch für die es geeignete Mittel zur Bewältigung gibt, sind immer mehr die Regel, nicht mehr die Ausnahme. Doch das Grundproblem bleibt: Organisationen handeln aufgrund ihrer Konstruktion durch Organe, und dieses Organhandeln soll sowohl aus der Sicht der Organisationsmitglieder als auch aus jener der vom Organisationshandeln Betroffenen als stimmig und in irgendeiner Art und Weise auch als vorteilhaft eingeschätzt werden. Fällt diese Einschätzung weg, bedarf es Zwangsmaßnahmen, mit Hilfe derer das organisatorische Handeln abgesichert werden muss, wenn dem Einzelnen die Sinnhaftigkeit des Organisationshandelns nicht vermittelt werden kann.

Es handelt sich daher um ein vielschichtiges Problemfeld, das hier näher beleuchtet werden soll.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen dieses Beitrages soll daher näher untersucht werden, ob der insbesondere in der Organisationsliteratur vertretene Gegensatz zwischen kollektiver und individueller Entscheidungsfindung weiterhin so aufrechterhalten werden kann und welche „anderen" Entscheidungsfindungen möglicherweise zweckmäßiger sein könnten. Zweckmäßig wird hier so verstanden, dass es entweder zu einer rascheren Entscheidungsfindung kommt oder dass sie von einer breiteren Personengruppe bei der sinngemäßen Umsetzung mitgetragen wird.

2. Die Entscheidungsfindung bei der Umsetzung einer Idee

Jede große Unternehmung bzw. jede große Bewegung hat als ihren Ursprung eine zündende Idee. Allerdings nicht nur eine bloße Idee, denn die haben viele Menschen, aber nur wenige Ideen werden tatsächlich umgesetzt und „zünden" daher. Warum aber? Weil der einzelne Mensch dazu tendiert, verantwortungsvolle Entscheidungssituationen, die Neues beinhalten, zu vermeiden und daher der Routine und dem Beharren im Bestehenden eine große Bedeutung beimisst. Tradition und gesellschaftliche Beziehungen in die der Einzelne eingebettet ist, fördern dieses Beharrungsstreben in der Regel: Welches Individuum will sich schon in seinem gesellschaftlichen Umfeld unbeliebt machen, mit einer Idee, die so neu und so ungewohnt ist, dass sie Anpassungsmaßnahmen der davon Betroffenen erfordert, und der Einzelne sich vor der Änderung fragt: Was habe ICH davon? Nur wenn hier eine subjektiv gefühlte Verbesserung in Aussicht steht, wird man sich mit Freude daranmachen, die neue Idee anzunehmen und umzusetzen; ist sie bloß für die „Allgemeinheit" oder die „Organisation" oder irgendein von der eigenen Person getrenntes Gebilde, dann ist schon die Frage des Engagements für die Umsetzung einer Idee kritisch zu hinterfragen.

Am einfachsten gelingt daher die Umsetzung einer Idee, wenn sie leicht zu vermitteln ist. Allein ist das nicht zu schaffen, aber wenn alle an einem Strang ziehen, dann kann es gelingen – und dann geht es allen Organisationsmitgliedern nach der Umsetzung der Idee auch

besser. Hier genügt die Weckung der entsprechenden Erwartungshaltung, was für die Umsetzung der Idee dann schon genügt. Wenn sich nach der Umsetzung der erhoffte Zusatznutzen nicht einstellen will oder trotz aller Anstrengungen die subjektive Situation misslich bleibt – oder so erlebt wird - dann ist man schnell bei der Schuldzuweisung an den, der die Idee forciert hat. Aber ohne eine Person als „Ideengenerator" gibt es gar nicht die Chance zu einer Veränderung. Also ist, so gesehen, die Idee des Individuums unverzichtbar. Die Krux ist also, die Idee hat ihren Ursprung bei einem Individuum; ohne Kollektiv kann das Individuum die Idee aber nicht umsetzen.

3. Das bedingende und resultierende Zusammenwirken zwischen individueller und kollektiver Entscheidungsfindung

Nicht nur die Managementliteratur ist daher voll von Untersuchungen über die kollektive Entscheidungsfindung. Auch eine ganze Wirtschaftsnation, die sich „wie eine Firma handelnd" versteht, betont die Unterordnung des Einzelnen unter das kollektive Entscheidungsverhalten: nämlich Japan. In Japan wird vor der Umsetzung einer Reorganisationsmaßnahme jeder Betroffene angehört, jeder kann sich mit seinen Bedenken einbringen oder auch Verbesserungen zum vorgelegten Projekt vorschlagen. Das japanische Gesellschaftssystem sorgt dafür, dass Informationen weder zurückgehalten noch in einem Kontextbruch wiedergegeben werden, damit erreicht die kollektive Entscheidungsfindung in Japan eine ganz andere Qualität als bei uns.

Allerdings ist damit die Zielerreichung auch noch nicht gewährleistet – hier am Beispiel des japanischen Kanban-Produktionssteuerungssystems: Das Kanban-System besteht prinzipiell aus einem Zwei-Karten-System, das den Materialnachschub zwischen genau einer Quelle und einer Senke, die beide vordefiniert sein müssen, steuert. Und hierbei ist interessant, dass zwischen 1965 und 1970 die Übertragung des Produktionssteuerungssystems auf ein Palettensteuerungssystem bei Toyota, dem Erfinder des Kanban-Systems, gescheitert war. Warum? Weil im Lager die vordefinierte eindeutige Quelle-Senke-Beziehung räumlich oder örtlich nicht gegeben war. Der Lagerort ist variabel, z.T. chaotisch. Es bedarf daher einer „dritten" Karte, um ein Paletten-Lager-Steuerungssystem funktionstüchtig zu machen, wie es die österreichische Spedition *Bischof-Rhenus* für ihren Kunden „Unilever" bis in die 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts betrieben hat. Ein kleiner österreichischer Spediteur hatte hier eine pragmatische Lösung

gefunden, weil er keine Transformation betrieben hatte, sondern, an den funktionalen Erfordernissen orientiert, eine einfache Lager-Palettensteuerung umsetzen wollte.

Am Anfang einer erfolgreichen Umsetzung steht daher immer die Idee eines Einzelnen. Bei der Umsetzung kommt es dann darauf an, die Stake- und Shareholders insofern miteinzubeziehen, dass deren Interessen durch die Umsetzung nicht negativ beeinflusst werden. Im Völkerrecht hat sich hierzu – im Unterschied zum Privatrecht – eine Konsenssichtweise entwickelt, die für die Entscheidungsfindung relevant ist: Konsens ist, wenn ich mich nicht erheben muss, um eine Gegenposition zu beziehen, sondern meine Interessen insofern gewahrt sind, dass ich „damit" leben kann.

4. Fake-News und Sprachregelungen versus Faktenwissen und Gesetzmäßigkeiten

Das führt dazu, dass ein ausgesprochen konsensorientiertes Entscheidungsverhalten im obigen Sinne auf maximale Akzeptanz bei den Betroffenen zielt. Doch hier kommt ein wesentliches Zusatzelement zum Tragen: Der so gefundene Konsens unter den Beteiligten kann nur dann nachhaltig umgesetzt werden, sofern keine Fakten oder Gesetzmäßigkeiten entgegenstehen. Die Donau fließt von Passau nach Wien und nicht umgekehrt, wäre so ein Fakt, das sich z.B. auf die Gesetzmäßigkeit des talwärts strebenden Wassers stützt, sofern keine Winde in die Gegenrichtung stärker sind – wie es an einem Wasserlauf in China der Fall ist.

Hier werden die Leser leicht zustimmen können, da es sich um eine allgemein bekannte und damit notorische Tatsache handelt. Doch wie verhält es sich, wenn die Dinge, die die Welt zusammenhalten, nicht auf den ersten Blick erkennbar oder durchschaubar sind. Wenn die Berücksichtigung und Befolgung von Gesetzmäßigkeiten als störend und unangenehm empfunden werden, versucht man oft in der kollektiven Entscheidungsfindung davon zu abstrahieren: „Wenn wir nur alle wollen, dann klappt es schon!" werden die Beteiligten auf den vermeintlich gemeinsamen Kurs eingeschworen oder: „Was kümmert mich die Gesetzmäßigkeit, wenn sie erst nach meiner Wahlperiode wirksam wird?"

Oder wie geht man mit vordergründig als „wahr" angenommenen Informationen um, die man für „wahr" hält, weil sie aus dem Fernsehen oder vom Computer stammen – mit passenden Bildern oder

Musik unterlegt werden - so dass man an der Echtheit oder Richtigkeit gar nicht erst zu zweifeln beginnt? Sagte doch zur Sowjetzeit ein russischer Wissenschaftler zu seinem amerikanischen Kollegen während einer langen Zugfahrt: „Ihr in Amerika, ihr lest die ‚Washington Post' oder die ‚New York Times', und glaubt, das, was ihr dort lest, ist wahr? Wir in der Sowjetunion wissen, dass das, was in der ‚Prawda' steht, nicht wahr ist, daher lesen wir umso kritischer Texte, um aus der Art der Formulierungen Rückschlüsse auf die Tatsachen durchzuführen. Wir in der Sowjetunion gehen also wesentlich kritischer mit den Informationen um, die wir erhalten, als ihr in Amerika." Diesem Argument hatte der amerikanische Kollege damals ad hoc nichts entgegenzusetzen.

Und je höher jemand in der Hierarchie steigt, desto größer wird die Gefahr, das Gewollte als richtig und „wahr" anzusehen, weil kaum jemand wagt, dem Mächtigen zu widersprechen. Gerade die Macht bedarf daher wissenschaftlich fundierter Experten als Ratgeber, um nicht, um des kurzfristigen Erfolges willen, an längerfristigen Gesetzmäßigkeiten zu scheitern. Hier hat der einzelne Mächtige einen Vorteil, den er zu seinen Gunsten nutzen kann. Denn er braucht sich nicht dem Gruppendruck der Konsensentscheidung zu beugen, wenn die Wahrheit „nicht in der Mitte" liegt, wie es ein bedeutender Physiker treffend beschrieben hat.

Das Erkenntnisstreben nach Gesetzmäßigkeiten „stört" somit die konsensorientierte Entscheidungsfindung im Kollektiv, die Verantwortlichkeit eines einzelnen Mächtigen ist daher unverzichtbar, soll Schaden verhütet werden. Daher auch die hochrangige Stellung von Experten oder Wissenschaftlern, von denen man annimmt, dass sie nur Aussagen aufgrund von erkannten Gesetzmäßigkeiten tätigen. Doch Erkenntnisstreben ist nicht jedem Menschen eigen. Es ist mühsam, führt oft zu zeitraubenden Umwegen und Rückschlägen – während der davon unbedarfte Mensch lieber nach mehr Bequemlichkeit Ausschau hält, im Bestreben, Lust zu erleben und Unlust zu vermeiden.

Vermitteln kann hier der erkenntnistheoretisch gebildete Mensch, wenn er in der Lage ist, die Komplexität, die er durchschaut hat, in der Sprache seines Gesprächspartners zu vermitteln. Das ist bei theoretischen grundlegenden Erkenntnissen, wie z.B. der Quantenphysik, nicht immer und überall möglich, bei anwendungsorientierten Wissenschaften sollte es aber guter gesellschaftlicher Umgang sein. D.h., bei anwendungsorientierten Wissenschaften, wie z.B. der Politologie, den Sozialwissenschaften oder Wirtschaftswissenschaften, mit denen

sich unser Jubilar im Laufe seines Schaffens beschäftigt hat, sollte es zum guten Umgang gehören.

Und hier liegt der besondere vermittelnde Verdienst unseres Jubilars: Er hat seine Erkenntnisse mit historischer Wahrheit verknüpft und sein Wissen bereitwillig und unaufdringlich verfügbar gemacht. Und darin liegt seine große Stärke. Ich habe es oft erlebt, dass er mir als Mentor gute Ratschläge gab, aber nicht belehrend oder gar befehlend, sondern wenn ich einen Gedanken geäußert habe, der mich aus seiner Sicht in die Irre geführt hätte, konfrontierte er mich mit einem Argument, das mich zum Nachdenken brachte. Er sagte nie, das sei ein Blödsinn, was ich da vorhätte, nein, er meinte nur mit ruhiger nachdenklicher Stimme, hast Du eigentlich noch das und das berücksichtigt? Und schon fiel es mir wie Schuppen von den Augen, die Erkenntnis bahnte sich ihren Weg und der Irrweg war schneller abgebrochen, als er begonnen worden war.

Diese für viele Menschen nicht leicht zu akzeptierende Vorgangsweise entspringt aber seiner überaus toleranten Persönlichkeit gegenüber menschlichen Schwächen aller Art. Denn so, wie er kommuniziert, nämlich tolerant und wissend, geradlinig und verständnisvoll, entkommt man seiner zwingenden Gedankenführung, die das „entweder oder“ in ein „sowohl als auch“ verwandelt, nicht.

Das ist es, was ich an unserem Jubilar stets bewundert habe, womit er mich auch in meinem Lebensweg bestärkt und unterstützt hat, und ich möchte ihm an dieser Stelle dafür danken, dass er mir damit für meine Tätigkeit auf dem Gebiet der Logistik grundlegende Einsichten vermittelt hat, mich ermutigt hat, an erkannten Gesetzmäßigkeiten festzuhalten, um Verständnis zu werben und die Befindlichkeit anderer ernst zu nehmen und nicht darüber zu fahren – und das hat mir in jedem Jahr, in dem ich noch nicht Professor war, die Umsetzung eines innovativen Logistik-Projekts ermöglicht. Und dafür „Danke“, lieber Robert!

Literatur

Kornmeier, Martin: Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten, Heidelberg 2007.

Kortschak, Bernd: KANBAN – Die Dritte Karte, in: Österreichische Zeitschrift für Verkehrswissenschaft (ÖZV) 41 (1995), 1-2, S. 19-22.

Pietschmann, Herbert: Die Wahrheit liegt nicht in der Mitte, Stuttgart und Wien 1990.

Spieler, Josef: Einführung und Anleitung zu wissenschaftlichem Denken und Arbeiten, Olten 1946.

Ringen um den Bestand: Dynastisches Bauen als Versuch der Problembewältigung im Mittelalter

Mario Schwarz

Betrachtet man das Bauschaffen in den ersten Jahrzehnten der Habsburgerherrschaft in Österreich, so zeigt sich eine bemerkenswerte Dichte eng aufeinanderfolgender sakraler Stiftungen der Landesfürsten, deren Motivation in ihrer Gesamtheit von der architekturhistorischen Forschung bisher nur peripher wahrgenommen wurde. Tatsächlich erscheint die Begründung dieser Bauinitiativen dem heutigen Denken zunächst wenig plausibel, sie findet ihre Erklärung allerdings im streng theozentrisch ausgerichteten Weltbild der mittelalterlichen Herrscher.

Die Wahl *Rudolfs von Habsburg* zum Deutschen König im Jahr 1276 und sein vernichtender Sieg über seinen größten Rivalen König *Ottokar II.* Přemysl von Böhmen (1278) bewirkten nach einem Vierteljahrhundert des Interregnums im Reich ein Aufatmen nach der chaotischen *kaiserlosen Zeit* machtloser Gegenkönige. Nachdem Rudolfs Versuch das nach dem Ende der Staufer heimgefallene Herzogtum Schwaben unter Führung seines Hauses wiederherzustellen, am Widerstand der Reichsfürsten gescheitert war, fand der Habsburger die Verhältnisse in Österreich aus der Zeit der Herrschaft *Ottokars II.* wohl geordnet und gleichsam vorbereitet für seine Machtübernahme. Auch Österreich und Steiermark waren heimgefallene Reichslehen, die *Rudolf* nun an seine Söhne vergab und damit eine beständige starke Hausmacht errichtete. Obwohl der Habsburger darauf bedacht sein musste, in seiner Politik nicht als geistiger Nachfolger Kaiser *Friedrichs II.* entlarvt zu werden, der samt seinen unglücklichen Erben einer allgemeinen *damnatio memoriae* verfallen war, folgte er tatsächlich genau dessen Ideen, der zwischen 1237 und seinem Tod 1250 ausdauernd versucht hatte, die ehemals babenbergischen Herzogtümer Österreich und Steiermark an das Haus Hohenstaufen zu binden. Die von Kaiser *Friedrich II.* gegründete Wiener Hofburg wurde von König *Rudolf* als Residenz und Königspfalz gewählt, und Wien wurde zum ersten Mal in der Geschichte als Hauptstadt des Reichs bezeichnet.[1]

[1] *Schön, Doris*, Historischer Überblick. In: *Schwarz, Mario* (Hg.), Die Wiener Hofburg im Mittelalter. Von der Kastellburg bis zu den Anfängen der Kaiserresidenz (Österreichische Akademie der Wissenschaften, Denkschriften der philosophisch-historischen Klasse 443), Wien 2015, 138 f.

Der erste im Jahr 1280 von König *Rudolf I.* in Österreich gestiftete Sakralbau war ein Nonnenkloster in Tulln auf einem uralten Besitz der deutschen Könige. *Rudolf* bezeichnete die Gründung des Tullner Klosters als ex voto für seinen glücklichen Sieg in der Schlacht von Dürnkrut über *Ottokar* von Böhmen. Das Königspaar und dessen Söhne nahmen an der Grundsteinlegung teil. Die Kirche des Klosters erhielt die Bauform einer dreischiffigen gewölbten Halle. Im Presbyterium wurden an den Pfeilern Statuen des Königs und der Königin (Abb. 1) sowie des von *Rudolf* als Herzog von Österreich eingesetzten *Albrecht I.* und dessen Gattin aufgestellt. Die figürliche Darstellung noch lebender Personen aus dem Laienstand im engsten Sakralbereich einer Kirche war ein bemerkenswertes kulturgeschichtliches Novum. Nach der Überlieferung wurden in der Tullner Klosterkirche, die der Stifter im Jahr 1286 dem Dominikanerorden übergab, weibliche oder im Kindesalter verstorbene Familienmitglieder der Habsburger beigesetzt, was eine bleibende Verbindung zur Stifterfamilie begründete.[2]

Im Jahr 1295 erfolgte die Einweihung des neu errichteten Hallenchores der Zisterzienserstiftskirche Heiligenkreuz in Anwesenheit Herzog *Albrechts I.* Lange Zeit wurde dieser Bau von der Kunstgeschichtsforschung als erste große architektonische Leistung der neuen Dynastie in Österreich angesehen. Inzwischen gilt es als sicher, dass die Planung des Hallenchores und weitgehend auch seine Bauausführung noch unter der Regierung *Ottokars II.* erfolgt waren[3] und dass auch das Vorbild der Bauform der Halle im Milieu der přemyslidischen Baukunst zu finden ist (z.B. Dom zu Olmütz). Gleichzeitig mit dem Hallenchor wurde in Heiligenkreuz auch das Brunnenhaus des Klosters eingeweiht, mit dessen Erbauung der im Jahr 1240 konsekrierte Kreuzgang seine Vollendung fand (Abb. 2). In den Maßwerkfenstern des Brunnenhauses wurden Glasmalereien eingesetzt, in denen Mitglieder der Familie der Babenberger, der Stifter des Klosters Heiligenkreuz, dargestellt sind. Damit wurde nicht nur das Gedächtnis an die Gründer der Zisterze erneuert und hoch gehalten, sondern es erfolgte durch die persönliche Teilnahme des Landesfürsten an der Konsek-

[2] *Herrgott, Marquart*, Monumenta Augustae domus Austriacae IV, Freiburg 1760; *Donin, Richard Kurt*, Die Bettelordenskirchen in Österreich. Zur Entwicklungsgeschichte der österreichischen Gotik (Forschungen zur Landeskunde von Niederösterreich 3), Baden b. Wien 1935, 272-275; *Schedl, Barbara*, Der König und seine Klosterstiftung in der Stadt Tulln. Eine Selbstinszenierung Rudolfs I. im Herzogtum Österreich (Beiträge zur Kirchengeschichte Niederösterreichs 14), St. Pölten 2005.

[3] *Schwarz, Mario*, Spätottokarisch oder frühhabsburgisch? Neue Aspekte zur architekturgeschichtlichen Entwicklung in Österreich im letzten Viertel des 13. Jahrhunderts. In: *Dziurla, Henryk/Błażejewska, Anna/Pilecka, Elżbieta* (Red.), Argumenta, articuli, quaestiones. Studia z historii sztuki średniowiecznej. Księga jubileuszowa dedykowana Marianowi Kutznerowi, Toruń 1999,196-220; *Schwarz, Mario*, Die Baukunst des 13. Jahrhunderts in Österreich, Wien-Köln-Weimar 2013, 349-355.

Abb. 1: Marquart Herrgott: Darstellung der Statuen König Rudolfs I. und Königin Gertrud-Annas von Hohenberg in der Nonnenstiftskirche Tulln (Kupferstich 1760).

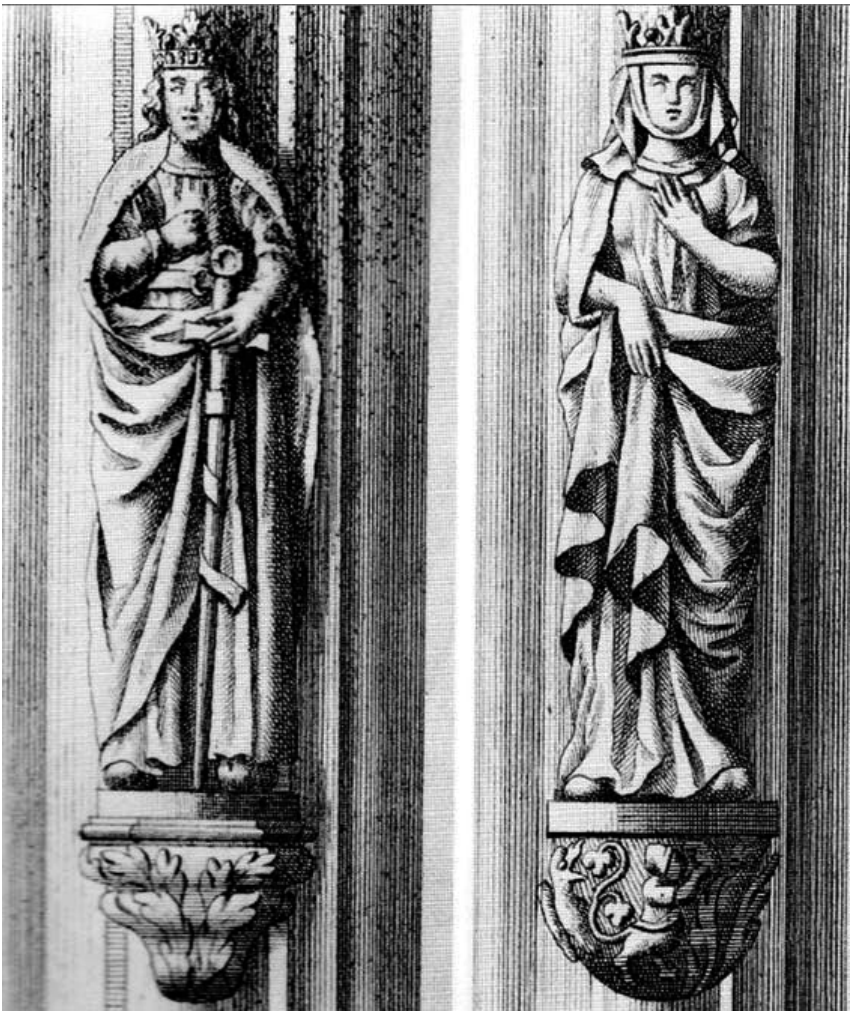


Abb. 2: Kloster Heiligenkreuz,
Brunnenhaus, geweiht 1295 in Anwesenheit Herzog Albrechts I. (Foto: Christian Chinna).

ration auch ein Bekenntnis des neuen Herrscherhauses, in die Nachfolge der ausgestorbenen Stifterfamilie der Babenberger einzutreten. Die Initiative zur Anbringung der Glasgemälde kann nur vom Landesfürsten ausgegangen sein, da diese den Ordensregeln der Zisterzienser, insbesondere dem Verbot farbiger Glasfenster, widersprach. Wie in einem Kryptogramm erscheint in den Blendmaßwerken im Inneren des Brunnenhauses außerdem das *Triquetrum,* das Symbol Siziliens, welches offenbar an das Haus Hohenstaufen erinnern sollte, das in der Person des Kaisers und Königs von Sizilien, *Friedrichs II.*, dem Kloster Heiligenkreuz große Zuwendungen gewährt hatte.[4]

Nachdem Herzog *Albrecht I.* im Jahr 1298 zum Deutschen König gewählt worden war, schien sich das Schicksal der Habsburger zunächst zum Besten zu entwickeln. *Adolf von Nassau*, der nach dem Tode *Rudolfs I.* zum König gewählt, dann aber abgesetzt worden war, konnte endgültig besiegt werden. Die ältesten Söhne *Albrechts* schlossen glänzende Ehen mit Königstöchtern: *Rudolf* ehelichte *Blanche von Valois*, die Enkelin des eben erst heiliggesprochenen Königs *Ludwig IX.* von Frankreich, *Friedrich* heiratete *Isabella*, die Tochter des Königs von Aragon, dessen Haus nicht nur in Spanien sondern nun auch in Sizilien regierte. Im Jahr 1305 wurde *Rudolf* zum König von Böhmen erhoben und damit schien eine Rekonstruktion des zuletzt von *Ottokar II.* aufgebauten mitteleuropäischen Machtgefüges unter habsburgischer Führung in Sicht.

Unter König *Albrecht I.* wurde das schon von den Babenbergern betriebene Projekt wieder aufgegriffen, in der erneut bestätigten Residenzstadt Wien ein eigenes Bistum zu errichten. Zur Vorbereitung dieser Diözesanreform wurde an der Pfarrkirche *St. Stephan* die Errichtung eines groß angelegten, dreischiffigen Hallenchores, wie er dem Raumbedarf des künftigen Domkapitels entsprechen sollte, geplant, und es erfolgte der Ankauf der für den Neubau erforderlichen Grundstücke. Wie die architekturhistorische Bauforschung zeigt, ist der Hallenchor von *St. Stephan* in mancher Weise vom Vorbild des Chores von Heiligenkreuz geprägt, besitzt aber auch sehr markante, eigenständige Charakteristika, die vor allem in der gestaffelten Grundrissgestalt der drei polygonalen Chorapsiden hervortreten. Wie *Hans Tietze* und nach neueren Forschungen auch *Johann J. Böker* meinen, sei ein ers-

[4] *Hauser-Seutter, Sibylle*, Ein Triskeles und ein Lockenköpfchen im Brunnenhaus von Heiligenkreuz. In: Pro Arte Antiqua. Festschrift für *Hedwig Kenner* I (Sonderschriften Bd. XVIII, hg. vom Österreichischen Archäologischen Institut), Wien-Berlin 1982.

ter größerer Fortschritt am *Albertinischen Chor* wohl nicht vor 1326 erfolgt.[5]

Im Dezember 1308 traf die Habsburger ein unvorhersehbares Verhängnis. In Folge eines innerfamiliären Rechtsstreits wurde König *Albrecht I.* bei einem Aufenthalt in der Schweizer Heimat seiner Vorväter von seinem Neffen *Johannes Parricida* und dessen Verbündeten ermordet. Nach nur kurzer Regierung als König von Böhmen war auch *Albrechts* ältester Sohn *Rudolf* unerwartet gestorben. Auf *Albrecht I.* folgte *Heinrichs VII.* von Luxemburg als Deutscher König und römischer Kaiser. Nach dessen frühem Tod kam es im Jahr 1314 infolge unterschiedlicher Parteinahmen der Kurfürsten zu einer Doppelwahl, die einen jahrelangen Konflikt zwischen dem Habsburger *Friedrich dem Schönen* und seinem Gegenkandidaten, dem Wittelsbacher Ludwig dem Bayern auslöste. *Friedrich* hatte noch die Regierung als Herzog von Österreich antreten können, geriet dann jedoch in jahrelange Gefangenschaft seines Rivalen *Ludwig*.

Es entspricht dem mittelalterlichen christlich geprägten Existenzverständnis, dass *Friedrich der Schöne* in seiner Bedrängnis Zuflucht in der Religion suchte. Ein erster Akt, der sein eigenes Seelenheil sichern sollte, war die Stiftung eines Kartäuserklosters in Mauerbach im Jahr 1314, welches der Fürst als seine künftige Grablege bestimmte. Der Orden der Kartäuser war mit der Aufgabe des immerwährenden Gedächtnisses für das Seelenheil der Stifter in ständigem Gebet und regelmäßigen Messopfern betraut. Die Stiftung eines solchen Klosters war nach der christlichen Glaubensvorstellung ein wirksames *Seelgerät* der Heilserwartung, es wohnte dieser Haltung aber auch ein gewisser *Heilsegoismus* bei, der von manchen christlichen Theologen kritisiert wurde.

Nach 1317 bestifteten *Friedrich der Schöne* und seine Gemahlin *Isabella* das Wiener Minoritenkloster. Eine von ihrer Schwägerin *Blanche von Valois* hinterlassene Schenkung von 1304 wurde erweitert und für die Errichtung einer Kapelle zu Ehren des heiligen *Ludwig* an der Nordseite der Minoritenkirche eingesetzt. Während *Blanche* die Ludwigskapelle ihrem Großvater *Ludwig IX.* von Frankreich hatte widmen wollen, entschied Königin *Isabella* zugunsten des Patroziniums eines ihrer Vorfahren, des heiligen *Ludwig von Toulouse*. *Fried-*

[5] *Tietze, Hans*, Geschichte und Beschreibung des St. Stephansdomes in Wien (Österreichische Kunsttopographie XXII), Wien 1931, 8; *Böker, Johann Josef*, Der Wiener Stephansdom. Architektur als Sinnbild für das Haus Österreich, Salzburg-Wien-München 2007.

rich und *Isabella* ließen sich gemeinsam als Stifter im Tympanonrelief des Portals der Kapelle darstellen (Abb. 3).[6]

Nach seiner Rückkehr aus der von Gegenkönig *Ludwig dem Bayern* über ihn verhängten Gefangenschaft auf Burg Trausnitz unternahm *Friedrich der Schöne* eine weitere umfangreiche geistliche Stiftung. In unmittelbarer Nachbarschaft seiner Residenz, der Wiener Hofburg, schenkte er dem Augustiner-Eremitenorden am 15. März 1327 ein großes Grundstück zur Erbauung eines Klosters. Nach der Überlieferung erfolgte diese Gründung als Akt der Dankbarkeit für die erfolgte Freilassung, für die sich *Konrad Tattendorfer*, ein Prior dieses Ordens und Beichtvater König *Ludwigs des Bayern*, eingesetzt hatte. Rasch wurde der Bau einer großen dreischiffigen Hallenkirche dieses Klosters in Angriff genommen (Abb. 4).[7]

Tatsächlich beschäftigte die Habsburger in diesen Jahren eine große existenzielle Sorge um den Fortbestand ihrer Dynastie. *Friedrichs* Sohn gleichen Namens war 1322 im Alter von nur 6 Jahren verstorben. König *Rudolf von Böhmen*, der ältere Bruder *Friedrichs des Schönen*, hatte keine Erben hinterlassen. Keiner der übrigen Söhne König *Albrechts* hatte bis dahin einen männlichen Nachkommen. Der Versuch *Friedrichs des Schönen*, seine Tochter mit Prinz *Stephan von Bayern* zu verheiraten, scheiterte.

Doch so, als ob sich das Schicksal der Familie in Erhörung der frommen Stiftungen plötzlich zum Positiven wenden sollte, wurde im Jahr 1327 dem Bruder *Friedrichs des Schönen*, Herzog *Otto dem Fröhlichen*, ein Sohn geboren, der den Namen *Friedrich* erhielt. Auf diesen Prinzen stützte sich nun die gesamte Hoffnung des Hauses Habsburg. Sogleich beschloss Herzog *Otto* gemeinsam mit seinen Brüdern die Errichtung einer weiteren Klosterstiftung zur Danksagung für die Geburt des ersehnten Nachfolgers. Gegründet wurde in der Steiermark im oberen Mürztal die Zisterze Neuberg als Filiation der Abtei Heiligenkreuz. Auch hier kam eine große, dreischiffige, mit Kreuzrippen

[6] *Schmidt, Gerhard*, Das Marientympanon der Wiener Minoritenkirche. In: Österreichische Zeitschrift für Kunst und Denkmalpflege 4 (1957), 107-112, 119-121; *Parucki, Maria*, Die Wiener Minoritenkirche, Wien-Köln-Weimar 1995; *Schwarz, Mario*, Wien, Minoritenkirche, zweiter Bauzustand: Anbau der Ludwigskapelle. In: *Brucher, Günter*, Gotik (Geschichte der bildenden Kunst in Österreich 2), München-London-New York 2000, 215.

[7] *Buchinger, Günther/Schön, Doris*, Das Augustinerkloster. Die Klostergründung von 1327 und die Errichtung des Langhauses der Klosterkirche bis ca. 1370. In: *Schwarz* wie Anm. 1, 195-222.

Abb. 3: Wien, Minoritenkirche,
Marientympanon des Portals der ehem. Ludwigskapelle mit Darstellung der Stifter König Friedrich des Schönen und Königin Isabella von Aragon (nach 1317).
(Foto: Institut für Kunstgeschichte der Universität Wien).

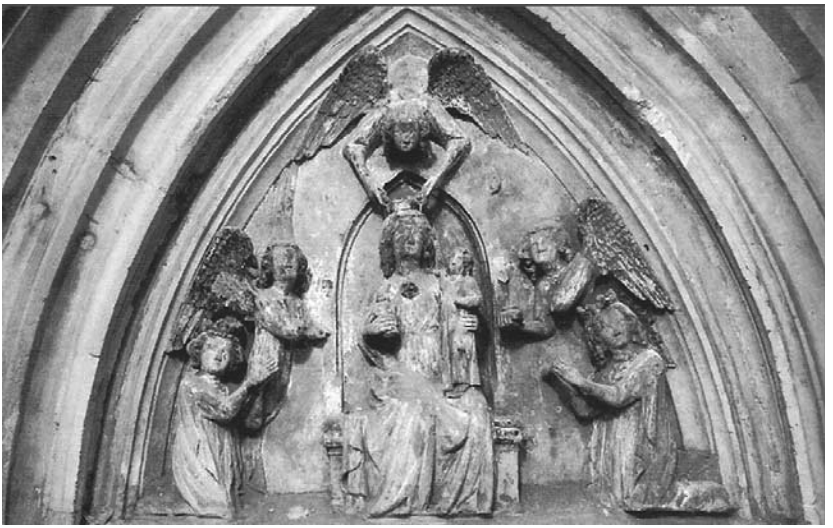
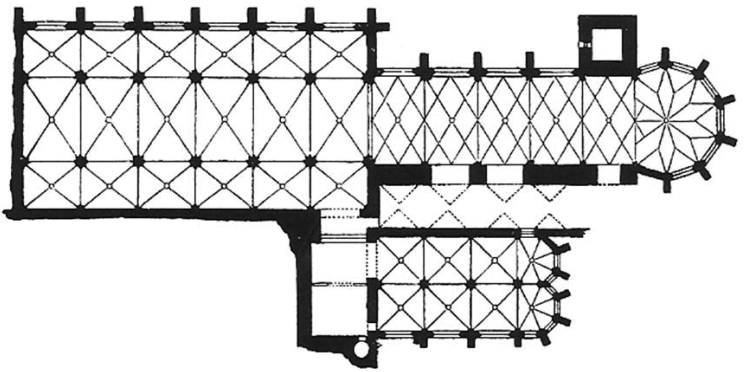


Abb. 4: Wien, Augustinerkloster,
gegründet 1327 durch König Friedrich den Schönen. Grundriss der Klosterkirche und der „Ritterkapelle".
(Planzeichnung: Mario Schwarz).



gewölbte Hallenkirche zur Ausführung, die klare Übereinstimmungen mit dem Vorbild des Hallenchores von Heiligenkreuz aufweist (Abb.5).[8]

Abb. 5: Kloster Neuberg an der Mürz, Hallenkirche, gestiftet 1327 von Herzog Otto dem Fröhlichen (Foto: nach G. Brucher 1990).

[8] *Chibizdiura, Ute*, Das mittelalterliche Zisterzienserkloster Neuberg an der Mürz. Seine Stellung in der gotischen Architektur Österreichs, Diss. Phil., München 2001.

Das Kloster Neuberg blieb nicht die einzige fromme Stiftung Herzog *Ottos*. Er war im Jahr 1337 auch an der Gründung der so genannten *Ritterkapelle* im Wiener Augustinerkloster beteiligt. Diese zweischiffige Hallenkirche enthielt zwei Altäre, von denen der *Gottesleichnamsaltar* im linken Schiff dem Herzog gehörte, während der *Georgsaltar* im rechten Schiff der Kapelle der vom Herzog mitbegründeten *Societas Templois* zur Verfügung stand – einer ordensähnlichen adeligen Gemeinschaft, die die Tugenden des Rittertums pflegte.[9]

Als *Friedrich der Schöne* im Jahr 1330 starb, ging die Herrschaft über Österreich und die Steiermark auf seine Brüder Herzog *Otto* und Herzog *Albrecht II.* über. Nach der Geburt eines weiteren Sohnes *Ottos* schien die Hoffnung auf den Fortbestand der Dynastie doppelt abgesichert. Nun ging auch Herzog *Albrecht II.* daran, für sein eigenes Seelenheil ein wirksames *Seelgerät* zu errichten. Wie bei seinem Bruder *Friedrich dem Schönen* fiel die Wahl auf die Gründung eines Klosters der Kartäuser, die zum fortwährenden Totengedächtnis des Stifters und seiner Gemahlin verpflichtet wurden. Die Erbauung einer Kartause von verdoppelter Größe mit 24 Zellen erfolgte ab 1330 in Gaming in Niederösterreich; die Mönche wurden von Mauerbach entsandt. Da die Klosterkirchen der Kartäuser grundsätzlich nicht für den Besuch von Ordensfremden offen standen, genügte eine einschiffig schmale Bauform. Allerdings wurde der Chor der Kirche beidseitig von doppelgeschossigen Kapellen flankiert. Das Aneinanderfügen von drei polygonal gebrochenen Apsiden ergab in der Ostansicht des Baues eine auffallende Ähnlichkeit mit dem *Albertinischen Chor* von *St. Stephan* in Wien. Auch an diesem Bau wurde unter *Albrecht II.* zügig weiter gearbeitet. Im Jahr 1340 konnte der monumentale Hallenchor eingeweiht werden. Es wird allerdings bezweifelt, dass diese Konsekration bereits die Fertigstellung des Chores abgeschlossen hat. In der Bauplastik der Kartäuserkirche von Gaming finden sich überzeugende Indizien, dass daran die gleichen Bauleute gearbeitet haben, die am *Albertinischen Chor* der Stephanskirche tätig waren. Ein Beweis dafür ist der in filigraner Steinmetzarbeit gestaltete *Dachreiter*, ein Glockenturm, der, von einem Schwibbogen getragen, genau über dem Grabmal Herzog *Albrechts* und seiner Gemahlin positioniert wurde.[10]

Obwohl Herzog *Albrecht II.*, der bisher kinderlos war, annehmen musste, dass die Führung des Hauses Habsburg nach seinem Ableben an seinen Bruder *Otto* und in der Folge an einen von dessen beiden

[9] *Buchinger, Günther/Schön, Doris*, Die Ritterkapelle im Augustinerkloster. In: *Schwarz* wie Anm. 1, 222-238.

[10] *Brucher, Günter*, Gaming (NÖ), ehemalige Kartause „Marienkron". In: *Brucher* wie Anm. 6, 273 f.

Söhnen übergehen würde, richtete er seine ganze Hoffnung auf die Geburt eines eigenen männlichen Erben und unternahm im Jahr 1337 mit seiner Gemahlin deshalb sogar eine Wallfahrt nach Köln und zur Verehrung der Reichsreliquien in der Pfalzkapelle von Aachen. Als am Allerheiligentag 1339 *Albrechts* Sohn *Rudolf IV.* geboren wurde, sah man dies als Erfüllung der Gebetsanliegen des Herzogspaares an. In der Folge wurden dem Ehepaar, dessen Ehe 15 Jahre lang kinderlos geblieben war, bis 1351 noch weitere fünf Kinder geboren.

Gleich nach 1339 kam es zu einem neuerlichen baulichen Stiftungsakt: *Albrecht II.* ließ als Zeichen des Dankes für seine Gebetserhörung, der er die Geburt seines Sohnes *Rudolf* zuschrieb, den Chor der Hofpfarrkirche *St. Michael* in Wien durch einen dreischiffigen Neubau ersetzen. Seit ihrer Gründung im 13. Jahrhundert war die Michaelerkirche im Besitz des Landesfürsten.[11] Auch diese Anlage zeigt in der gestaffelten Grundrissanordnung der Schiffe enge Bezüge zum *Albertinischen Chor* von *St. Stephan*, folgt aber nicht dessen Aufrissschema der gewölbten Halle, sondern zeigt basilikalen Raumquerschnitt. Ebenfalls im Jahr 1339 ließ *Albrecht* auch bei seiner Burg in Perchtoldsdorf den Neubau einer Kirche beginnen, deren Chor einen dreischiffig-gestaffelten Grundriss erhielt; bei diesem Bau blieben die Schiffe des Chores voneinander durch Wände getrennt.[12]

Im Februar 1339 war Herzog *Otto der Fröhliche* unerwartet gestorben und im Jahr 1344 verstarben innerhalb weniger Monate auch seine beiden Söhne *Friedrich* und *Leopold*. Damit war die Linie *Ottos* erloschen und die Zukunftshoffnungen des Hauses Habsburg allein auf *Rudolf IV.*, den Sohn Herzog A*lbrechts II.*, ausgerichtet.

Albrecht II. blieb weiterhin unablässig bemüht, seine exemplarische Frömmigkeit durch neue Stiftungen zu demonstrieren. Beträchtliche Zuwendungen des Herzogs ermöglichten ab 1339 die Erweiterung des Langhauses der Wiener Minoritenkirche von der zweischiffigen Hallenform aus ottokarischer Zeit zur dreischiffigen Halle, indem die von F*riedrich dem Schönen* gestiftete Ludwigskapelle als nördliches Seitenschiff des Langhauses verlängert wurde. Der Umbau fand seine Vollendung mit der Errichtung einer monumentalen Giebelfassade an der Westseite, welche mit drei reich gestalteten Portalen ausgestat-

[11] *Buchinger, Günther/Schön, Doris*, Die Michaelerkirche im 14. Jahrhundert. Bautätigkeit und Ausstattung im Wechselspiel zwischen landesfürstlichem Hof und bürgerlicher Pfarrgemeinde. In: *Schwarz* wie Anm. 1, 259-284.

[12] *Brucher, Günter*, Perchtoldsdorf (NÖ), Pfarrkirche Hl. Augustin, Chor. In: *Brucher* wie Am. 6, 251f.

tet wurde.[13] Das mittlere Tor folgte als *Trumeauportal* mit Gewändefiguren französischen Vorbildern. Die Ordenschronik verzeichnet als Erbauer des Portals Frater *Jakobus von Paris*, von dem allerdings nicht bekannt ist, ob er der Baumeister oder ein für die Errichtung verantwortlicher Minoritenmönch war. Das reliefierte Tympanon des Westportals zeigt eine dreiteilige *Kreuzigung im Gedränge.* Im Mittelfeld der Szene ist Christus auf einem *Astkreuz* angenagelt, im rechten Feld erscheint in der Gruppe der männlichen Assistenzfiguren neben dem Apostel Johannes und dem römischen Hauptmann *Longinus* auch Herzog *Albrecht II.* als Stifter, und auf einer Fahne ist sein persönliches Monogramm *A* zu sehen. Im linken Feld des Tympanons ist Herzogin *Johanna* in der Gruppe der trauernden Frauen um *Maria* dargestellt (Abb. 6).

Ein weiterer Stiftungsakt wurde von *Albrecht II.* im Zisterzienserkloster Zwettl eingeleitet. Am 3. April 1343 erfolgte die Grundsteinlegung eines Chorneubaues der Klosterkirche, die *Ludwig von Oettingen*, der Schwager des Herzogs, als dessen persönlicher Vertreter vornahm. Es wurde ein Bau in Angriff genommen, dessen Grundriss die für den Zisterzienserorden ungewöhnliche Form eines radialen Umgangschores mit Kapellenkranz erhielt (Abb. 7).[14] Damit entsprach die Anlage den Vorbildern französischer Kathedralen und stand im Gegensatz zu der von den Zisterziensern bevorzugten Gestaltungsform des *geraden Chorschlusses* wie in Heiligenkreuz oder in Neuberg. Einmal mehr ist daran zu denken, dass die Initiative zu dieser Bauform nicht vom Orden ausgegangen sein kann, sondern einem Wunsch des Herzogs als Auftraggeber entsprochen haben muss. Auch in Frankreich waren einzelne Zisterzienserkirchen, die auf königliche Stiftungen zurückgingen, wie Longpont unter *Philipp II. August* oder Royaumont unter *Ludwig IX.*, in der im Zisterzienserorden seltenen Baugestalt radialer Umgangschöre mit Kapellenkranz errichtet worden. Der Bau der Kranzkapellen in Zwettl schritt rasch voran, sodass im Jahr 1348 bereits 14 Altäre geweiht werden konnten.

Auch am Bau des Langhauses der Wiener Augustinerkirche wurde nun verstärkt gearbeitet, um anlässlich des zehnten Geburtstags von *Rudolf IV.* die Einweihung vornehmen zu können. Obwohl die Gewöl-

[13] *Parucki* wie Anm. 24-27, 213-261; *Schwarz, Mario*, Wien, Minoritenkirche, dritter Bauzustand: dreischiffige Erweiterung des Langhauses. In: *Brucher* wie Anm. 6, 216f.

[14] *Buberl, Paul*, Die Kunstdenkmäler des Zisterzienserklosters Zwettl (Ostmärkische Kunsttopographie XIX), Wien 1940; *Brucher, Günter*, Gotische Baukunst in Österreich, 1990, 102-106; *Brucher, Günter*, Zwettl (NÖ), Zisterzienserstiftskirche Mariae Himmelfahrt. In: *Brucher* wie Anm. 6, 271f.

Abb. 6: Wien, Minoritenkirche, Westfassade,
Mittelportal, im Tympanon Kreuzigung Christi mit Stifterpaar Herzog Albrecht II. und Herzogin Johanna.
(Foto: Christian Chinna).

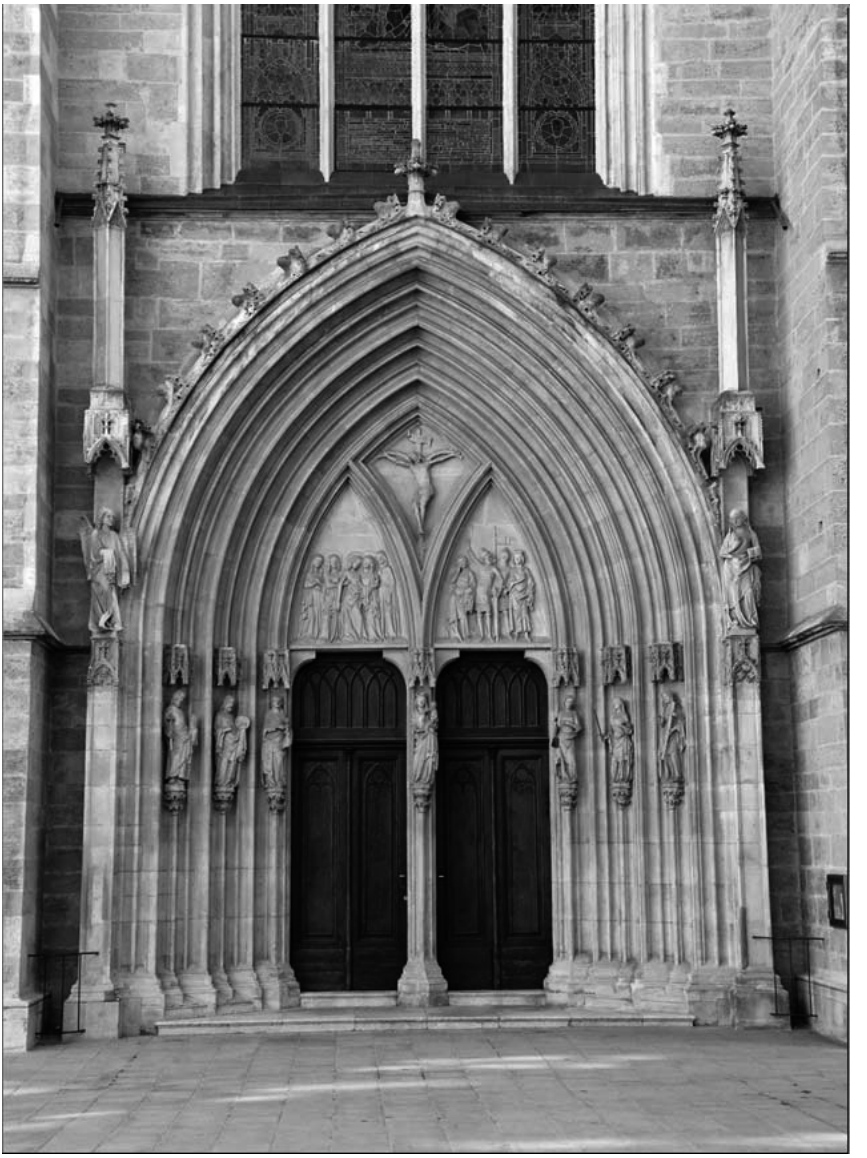
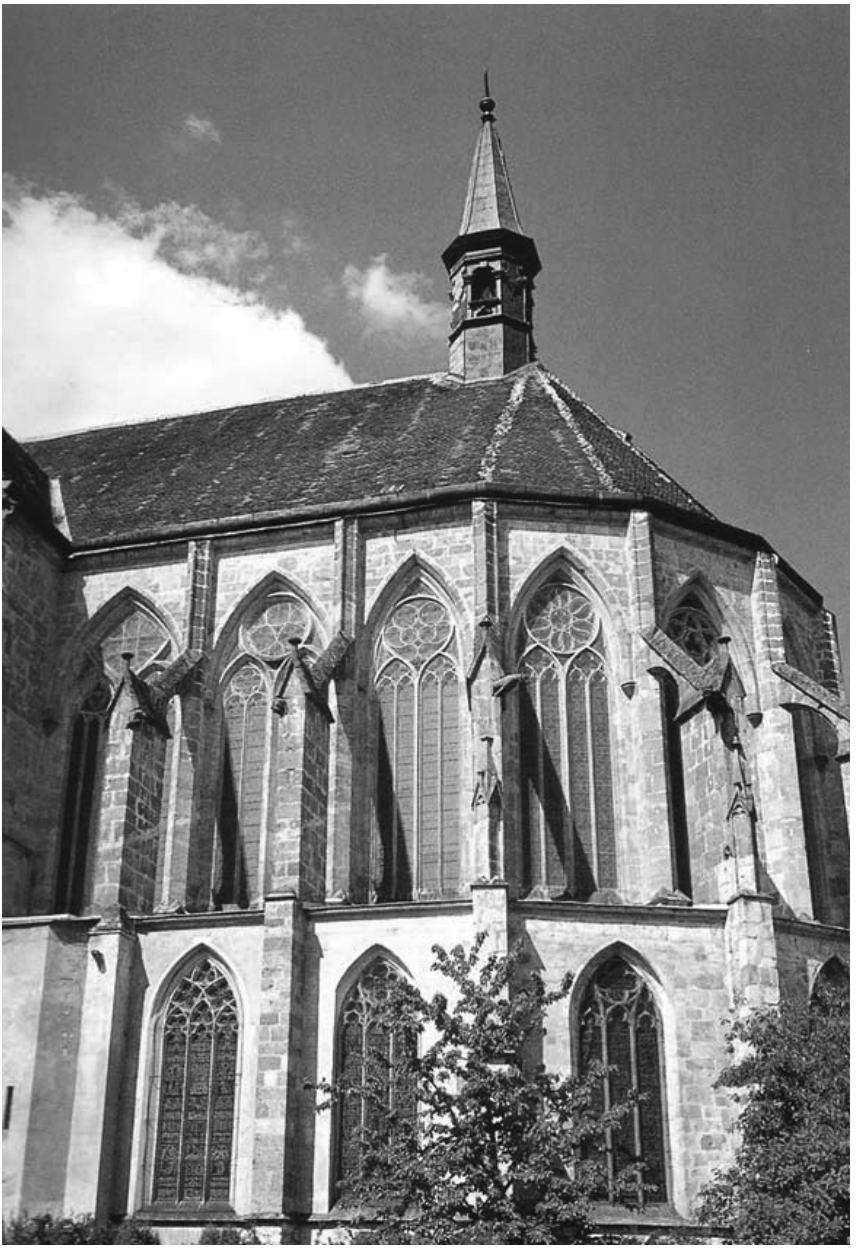


Abb. 7: Kloster Zwettl, Hallenchor der Klosterkirche.
Grundsteinlegung: 1343, Bauunterbrechung: 1348-1360
(Foto: Institut für Kunstgeschichte der Universität Wien).



be noch nicht vollendet waren, versah man die Kirche mit einem Dachstuhl, sodass sie in Funktion genommen werden konnte.

Da trat im gleichen Jahr, 1349, eine ungeahnte Katastrophe ein, die von Historikern zurecht als größte anthropologische Krise des späten Mittelalters angesehen wird: Von Asien ausgehend, breitete sich die Pest über ganz Europa aus und erreichte auch Österreich. In manchen Gebieten starben bis zu 50 Prozent der Bevölkerung, es kam zu einem Zusammenbruch des Wirtschaftssystems aber auch zu irrationalen Reaktionen der Menschen, wie der *Geißlerbewegung,* die hoffte, durch extreme Akte öffentlicher Buße den *Zorn Gottes* zu beschwichtigen. *Egon Friedell* schrieb in seiner *Kulturgeschichte der Neuzeit,* dass das Ereignis der Pest zu einer schweren Erschütterung der bisherigen Glaubensgewissheiten geführt hat.[15] Herzog *Albrecht II*. floh mit seiner Familie aus der verseuchten Stadt Wien nach Perchtoldsdorf. Die Bauarbeiten an den begonnenen Kirchenbauten wurden überall, so wie in Zwettl, für Jahre eingestellt.

In den Jahren der allmählichen Konsolidierung der Lebensverhältnisse sorgte Herzog *Albrecht II.* nicht nur für eine sorgfältige Erziehung seines Sohnes *Rudolf*, sondern arrangierte auch die Heirat des erst Vierzehnjährigen mit *Katharina von Luxemburg*, der Tochter Kaiser *Karls IV*. Bald entwickelte sich daraus ein enges Vertrauensverhältnis *Rudolfs* zu dem in Prag residierenden Kaiser. Zunächst folgte *Rudolf* dem Vorbild der Frömmigkeit seines Vaters. Einer der ersten selbstständigen Akte des jungen *Rudolf IV.* war im Jahr 1357 die Einrichtung einer *Allerheiligenkapelle* im Südwestturm der Wiener Hofburg, in jenem Raum, wo er das Licht der Welt erblickt hatte. *Rudolf* stellte in dieser Kapelle seine Reliquiensammlung auf, der er ganz besondere Bedeutung beimaß und mit der er das Vorbild seines Schwiegervaters und dessen Reliquienschatzes auf Burg Karlstein imitierte.[16]

Schon im folgenden Jahr zeigte sich allerdings, dass *Rudolf* mit der Stiftung auch machtpolitische Absichten verband. Er errichtete an der Allerheiligenkapelle ein Kollegiatskapitel von Klerikern, dessen Sitz in der Folge auf die Wiener Stephanskirche übertragen wurde und das die päpstliche Anerkennung als *Metropolitankapitel* von Wien erhielt.

Nach dem Tode seines Vaters am 20. Juli 1358 begab sich *Rudolf IV.* sogleich an den Hof seines Schwiegervaters *Karl IV.*, um sich, ob-

[15] *Friedell, Egon*, Kulturgeschichte der Neuzeit. Die Krisis der europäischen Seele von der Schwarzen Pest bis zum Weltkrieg 1, München 1927.

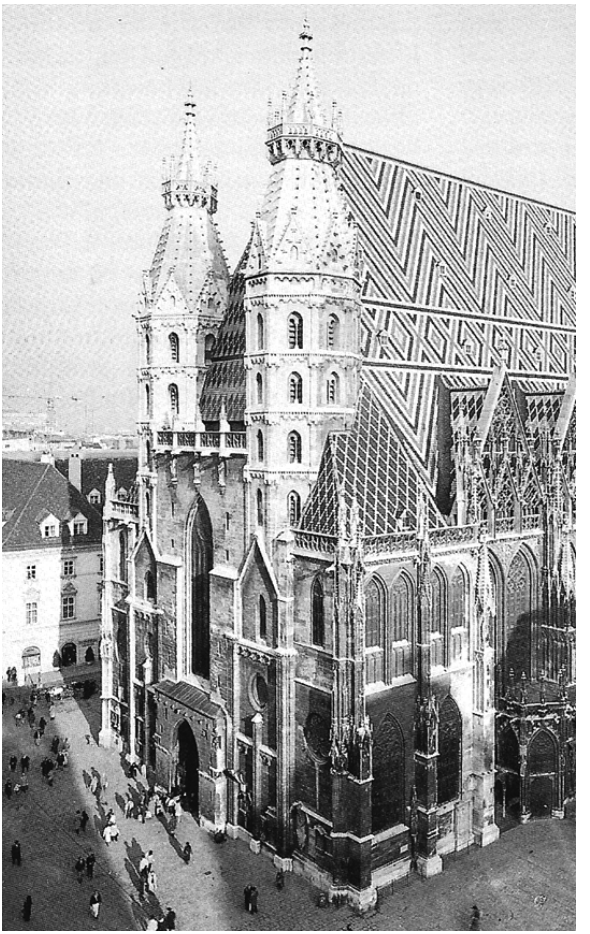
[16] *Buchinger, Günthe/Mitchell, Paul*, Die Allerheiligenkapelle Herzog Rudolfs IV. In: *Schwarz* wie Anm. 1, 188-194.

wohl ranggleich mit seinen Brüdern *Friedrich, Albrecht* und *Leopold*. als Herzog von Österreich belehnen zu lassen. Nun konzentrierte der junge Herzog seine Aktivitäten auf den Ausbau der Wiener Stephanskirche. Im Zusammenhang mit der Gründung des *Metropolitankapitels* ist die Absicht zu erkennen, dass das Vorhaben König *Albrechts I.* zur Errichtung eines Bischofssitzes in Wien neu in Angriff genommen werden sollte. Im März 1359 erfolgte der erste Spatenstich und im April die feierliche Grundsteinlegung für einen Neubau der Stephanskirche. Das Langhaus der Kirche sollte auf die Breite des *Albertinischen Chores* erweitert werden, bestehen bleiben sollte allerdings der spätromanisch-frühgotische Westbau mit den beiden *Heidentürmen* und dem *Riesentor,* welchem an beiden Seiten doppelgeschossige Kapellen angebaut wurden (Abb. 8). Dem Kirchenbau sollten auch zwei monumentale Türme an den Stirnseiten des Querhauses hinzugefügt werden. Von diesem Projekt, an dessen Verwirklichung noch eineinhalb Jahrhunderte lang weiter gearbeitet werden sollte, wurden zur Lebenszeit *Rudolfs IV.* lediglich die Doppelkapellen und die reich skulptierten Seitenportale des Langhauses – das *Fürstentor* an der Südseite und das *Bischofstor* an der Nordseite – verwirklicht. Wie *Johann J. Böker* argumentiert, wurde auch der *Albertinische Chor* erst unter *Rudolf IV.* vollendet und 1365 eingeweiht, als das *Allerheiligenkapitel* als *Metropolitankapitel* auf die Stephanskirche übertragen wurde und das Patronat vom Bistum Passau auf den Landesfürsten von Österreich überging.[17]

Die Einbeziehung des bestehenden westlichen Baukörpers in das Neubauprojekt besitzt interessante gedankliche Parallelen zu *Rudolfs* politischen Plänen. In seinem ehrgeizigen Bestreben, der habsburgischen Hausmacht eine Sonderstellung im Reich zu sichern, die sich im Titel eines *Erzherzogtums* ausdrücken sollte, ließ der Herzog in den Jahren 1358/59 eine Zusammenstellung bisher erteilter Privilegien für Österreich in einer Urkundenfälschung ausarbeiten, die er als *Privilegium maius* vom Kaiser genehmigen lassen wollte. Unter diesen älteren Privilegien waren auch die Verfügungen Kaiser *Friedrichs II.* von 1237 und 1245, der die babenbergischen Herzogtümer Österreich und Steiermark zu einem einzigen Reichsland vereinigen und, ähnlich wie Böhmen, zu einem Königreich im Reichsverband erheben wollte. Eben aus dieser Zeit datiert aber auch der frühgotische Westbau von St. Stephan mit dem *Riesentor* in dem vom Stauferkaiser bevorzugten

[17] *Böker* wie Anm. 5, 89.

Abb. 8: Wien, Stephanskirche,
Ansicht der Westfassade von Südwesten mit dem Westbau des 13. Jahrhunderts, den „Heidentürmen“ und den Kapellenanbauten Rudolfs IV.
(Foto: Institut für Kunstgeschichte der Universität Wien).

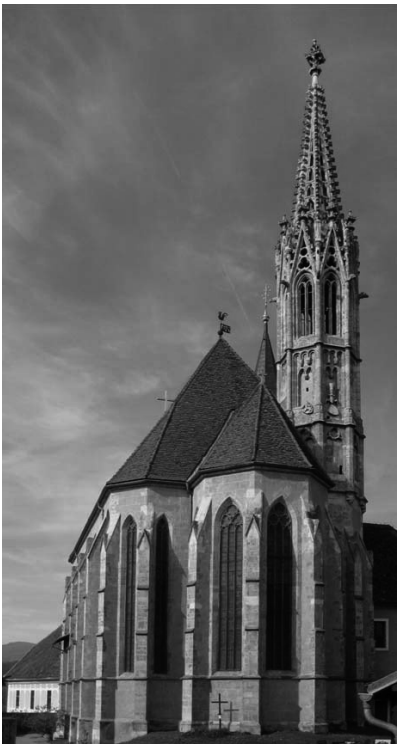


normannischen Baustil und der herrscherlichen Westempore,[18] die wie eine bauliche Manifestation der einstmals erteilten Vorrechte in der künftigen Kathedrale bewahrt bleiben und zur Schau gestellt werden sollten.

[18] *Schwarz, Mario*, Herrschaftsverständnis und sakrale Stiftungen Kaiser Friedrichs II. In: *Nespěšná Hamsíková, Magdaléna/Peroutková, Jana/Scholz, Stefan*, Ecclesia docta. Společenství ducha a umění. K životnímu jubileu profesora Jiřího Kuthana, Praga 2016, 174-195.

In einzelnen Werken der Baukunst im Auftrag *Rudolfs IV.* tritt ein stilistisches Phänomen auf, welches *Renate Wagner-Rieger* auch für die Zeit *Friedrichs III.* im 15. Jahrhundert diagnostiziert hat:[19] Es handelt sich um eine Form des *Historismus*, mit dem bewusst auf ältere Vorbilder rekurriert wurde. Beim Bau der Wallfahrtskirche *Maria Straßengel* in der Steiermark wurde an dem im Jahr 1355 begonnenen Turm ein Geschoss aufgebaut, das neben dem *Pfauenstoß* – dem Wappen des Herzogs – Rundbogenfriese in romanischer Stilform aufweist (Abb. 9). Anlass zu dieser Gestaltung war wahrscheinlich eine Stiftung *Rudolfs* an diese Kirche, die er im Zuge seiner Erbhuldigung durch die steirischen Stände im Jahr 1360 in Graz verfügte.[20]

Abb. 9: Maria Strassengel, Steiermark,
Wallfahrtskirche. Turmaufbau 1355-1360, Ansicht von Südosten (Photo: wikipedia).



[19] *Wagner-Rieger, Renate*, Die Bautätigkeit Kaiser Friedrichs III. In: Wiener Jahrbuch für Kunstgeschichte 25, Wien 1972, 128-153.

[20] *Brucher, Günter*, Maria Straßengel (Stmk.), Wallfahrtskirche. In: *Brucher* wie Anm. 6, 252-254.

Nach der Logik des Bauverlaufs wurden die Bündelpfeiler des *Albertinischen Chores* der Wiener Stephanskirche als letzter Akt vor der Einwölbung und nach Fertigstellung der Umfassungsmauern errichtet. Nach den Forschungen *Johann J. Bökers* erfolgte dieser Vorgang erst zur Regierungszeit *Rudolfs IV.* und vor der abschließenden Einweihung im Jahr 1365 (Abb. 10).[21] Die trommelförmige Sockelprofilierung dieser mächtigen Bündelpfeiler und ihre Runddienste erscheinen auffallend altertümlich; sie folgen frühgotischen französischen Detailformen des 13. Jahrhunderts.[22] Es ist zu vermuten, dass es im Interesse *Rudolfs* lag, mit solchen Zeichensetzungen auf die Anfangszeit der Habsburgerherrschaft in Österreich Bezug zu nehmen, um gleichsam an die glückliche Zeit der ersten deutschen Könige aus diesem Haus, *Rudolf I.* und *Albrecht I.*, zu erinnern und Rudolfs eigenen Anspruch auf diesen Rang anzumelden.

Rudolf IV. sah in seinem Schwiegervater *Karl IV.* sein unmittelbares Vorbild und die Zukunft des Hauses Habsburg in einer engen dynastischen Verbindung. Dem entspricht die Errichtung des *Brünner Erbvertrages,* der im Jahr 1364 zur gegenseitigen Erbfolge von Habsburgern und Luxemburgern im Fall des Aussterbens einer der beiden Dynastien abgeschlossen wurde. Mit der Gründung der Wiener Universität (1365) folgte *Rudolf* dem Beispiel der Errichtung der Karlsuniversität in Prag durch seinen Schwiegervater (1348). Jüngste Bauforschungen sprechen dafür, dass die Gestaltung des zentralbauförmigen Chorpolygons der Wiener Augustinerkirche nach dem Vorbild des Chores der Pfalzkapelle von Aachen auf Initiative *Rudolfs* erfolgte: *Karl IV.* war in Aachen 1349 zum deutschen König gekrönt worden und hatte ab 1355 den Chor des Aachener Münsters in dieser Form erbauen lassen.[23]

Auch das Bauprojekt des Chores der Stiftskirche Zwettl wird mit *Rudolfs* Orientierung am Vorbild seines Schwiegervaters gesehen. Auf halbem Weg zwischen Wien und Prag gelegen, war das Kloster schon im Jahr 1353 politischer Begegnungsort Kaiser *Karls IV.* mit seinem Schwiegersohn *Rudolf* und dessen Vater *Albrecht II.* Im *Calendarium Zwetlense* war *Rudolf* damals bereits als *tamquam Rex Roman-*

[21] Zwischen 1359 und 1364 hatte *Rudolf IV*. bei Papst *Innozenz VI.* und mehreren Bischöfen eine Anzahl von Ablässen für den Chorausbau erwirkt. *Böker* wie Anm. 5, 79.

[22] *Tietze* wie Anm. 5, 8; *Schwarz, Mario*, Kunst des Mittelalters im Deutschen Orden zwischen Wien und Ljubljana. In: *Novak Klemenčič, Renata/Štefanac, Samo* (Ed.), Historia artis magistra. Amicorum discipulorumque munuscula Johanni Höfler septuagenario dicata, Ljubljana 2012, 61-68, 65 Anm. 32, Abb. 5.

[23] *Buchinger, Günter*, Der Langchor in seinem internationalen Kontext. In: *Schwarz* wie Anm. 1, 491-498.

Abb. 10: Wien, Stephanskirche, „Albertinischer Chor“,
Baubeginn: 1304, erste Weihe: 1340, Gesamtweihe als Sitz des Mentropolitankapitels: 1365. Innenansicht des nördlichen Chorschiffs (Photo: nach G. Brucher 1990).

orum tituliert worden.[24] Für die Weiterführung der unterbrochenen Bauarbeiten am Chor von Zwettl wurde im Jahr 1360 Baumeister *Jans* unter Vertrag genommen,[25] der wahrscheinlich zuvor am Bau des *Albertinischen Chores* der Wiener Stephanskirche gearbeitet hatte. In der Fortsetzung und Vollendung des Chorbaues in Form eines Hallenumgangschors wurde in Zwettl eine neuartige, hoch aktuelle Raumlösung angewandt, die wenige Jahre zuvor von der auch in Prag tätigen Baumeisterfamilie *Parler* beim Bau der Heilig-Kreuz-Kirche in Schwäbisch Gmünd erstmals formuliert worden war. *Rudolfs* Interesse am Bau des Zwettler Hallenchores war wohl vom ehrgeizigen Wunsch getragen, in diesem Bau von königlicher Gestaltungsform mit der Architektur Kaiser *Karls IV.* am Prager Veitsdom zu wetteifern.

Aus den vielfältigen stilistischen Zusammenhängen zwischen dem *Albertinischen Chor* von *St. Stephan*, der Augustinerkirche mit der *Ritterkapelle*, der Michaelerkirche und der Minoritenkirche in Wien sowie der Kirchen von Neuberg, Gaming und Zwettl ist der Schluss zu ziehen, dass bereits in den ersten Jahrzehnten des 14. Jahrhunderts eine sehr leistungsfähige organisatorisch offene *Maestranz* von Steinmetzen, Maurern und Bauhandwerkern unter der Leitung beziehungsorientierter Meister existiert hatte, die vom Landesfürsten nach Bedarf für seine Projekte eingesetzt werden konnte und aus der sich nun unter *Rudolf IV.* eine stabile *Bauhütte* mit Sitz an der Wiener Stephanskirche entwickelte.

Waren die zahlreichen, aufwendigen Stiftungen von Sakralbauten unter Herzog Albrecht II., der ursprünglich von seinem Vater für den geistlichen Stand bestimmt war, aus seiner persönlichen Frömmigkeit und seinen damit verbundenen religiösen Hoffnungen für die Zukunft seiner Familie motiviert, so traten bei Rudolf IV. andere persönliche Charaktereigenschaften in den Vordergrund: In seinem übermäßigen Ehrgeiz und seinem ausgeprägten Selbstwertgefühl fühlte er sich von der Vorsehung zu höchsten Zielen auserwählt.

Während *Albrecht II.* in seiner achtundzwanzigjährigen Regierungszeit das Schicksal seines Hauses vor allem der göttlichen Gnade anvertraut hatte, die er mit seinen zahlreichen frommen Handlungen gewinnen und sichern wollte, wodurch er sich ganz typisch als mittelalterlicher Herrscher verhielt, ging *Rudolf IV.* zwar von Motiven christlicher Devotion aus, doch seine Beweggründe waren darauf ausgerichtet, die Kirche für seine machtpolitischen Absichten zu instrumentalisieren. So scheint er – als Kind von der Pest verschont und

[24] *Brucher* wie Anm. 14, 271; *Böker* wie Anm. 5, 89.
[25] *Buberl* wie Anm. 14.

aufgewachsen nach dem großen europäischen Trauma von 1349 – eine Generation von ganz unterschiedlicher Denkweise zu repräsentieren. Er vertraute seinen eigenen Taten mehr, als der unsicheren Hoffnung auf eine metaphysische Problembewältigung und erweist sich damit als früher moderner Herrscher. Als Begründer der Wiener Universität und des Neubaus der Stephanskirche ist er mit dem Epitheton des *Stifters* in die Geschichte eingegangen. Obwohl seine Herrschaft mit nur sieben Jahren kurz bemessen war, er keine Kinder hinterließ und sein Traum von der Nachfolge seines Schwiegervaters als Kaiser unerfüllt blieb, hat er von allen Habsburgern des 14. Jahrhunderts am meisten für das Ansehen des Landes geleistet und dabei genial die *Architektur als Sinnbild für das Haus Österreich* eingesetzt.[26] *Thomas Ebendorfer*, der spätere Rektor der Wiener Universität, urteilte im Jahr 1450, dass durch *Rudolf*, hätte er länger gelebt, die Dynastie der Habsburger entweder in den Himmel gehoben oder in den Abgrund gestürzt worden wäre.[27]

[26] *Böker* wie Anm. 5, 3.

[27] *Lhotsky, Alfons* (Hg.), Thomas Ebendorfer. Ein österreichischer Geschichtsschreiber, Theologe und Diplomat des 15. Jahrhunderts (Schriften der Monumenta Germaniae historica XV), Stuttgart 1957.

Abbildungsüberschriften:

Abb. 1: Marquart Herrgott: Darstellung der Statuen König Rudolfs I. und Königin Gertrud-Annas in der Nonnenstiftskirche Tulln. (Kupferstich 1760).

Abb. 2: Kloster Heiligenkreuz, Brunnenhaus, geweiht 1295 in Anwesenheit Herzog Albrechts I. (Foto: Christian Chinna).

Abb. 3: Wien, Minoritenkirche, Marientympanon des Portals der ehem. Ludwigskapelle mit Darstellung der Stifter König Friedrichs des Schönen und Königin Isabellas von Aragon (nach 1317). (Foto: Institut für Kunstgeschichte der Universität Wien).

Abb. 4: Wien, Augustinerkloster, Langhaus der Klosterkirche, erbaut ab 1327, erste Weihe: 1349. (Rekonstruktion und Computergraphik: Günther Buchinger, Doris Schön, Herbert Wittine).

Abb. 5: Kloster Neuberg an der Mürz, Hallenkirche, gestiftet 1327 von Herzog Otto dem Fröhlichen (Foto: nach G. Brucher 1990).

Abb. 6: Wien, Minoritenkirche, Westfassade, Mittelportal, im Tympanon Kreuzigung Christi mit Stifterpaar Herzog Albrecht II. und Herzogin Johanna (Foto: Christian Chinna).

Abb. 7: Kloster Zwettl, Hallenchor der Klosterkirche. Grundsteinlegung: 1343, Bauunterbrechung: 1348-1360). (Foto: Institut für Kunstgeschichte der Universität Wien).

Abb. 8: Wien, Stephanskirche, „Albertinischer Chor“ , Baubeginn: 1304, erste Weihe: 1340, Gesamtweihe als Sitz des Metropolitankapitels: 1365. Innenansicht des nördlichen Chorschiffs (Foto: nach G. Brucher 1990).

Abb. 9: Maria Strassengel, Steiermark, Wallfahrtskirche. Turmaufbau: 1355-1360. Ansicht von Südosten (Foto: wikipedia).

Abb. 10: Wien, Stephanskirche, Ansicht der Westfassade von Südwesten mit dem Westbau des 13. Jahrhunderts, den „Heidentürmen“ und den Kapellenanbauten Rudolfs IV. (Foto: Institut für Kunstgeschichte der Universität Wien).

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Franci Avsec, Prof. Dr., ist Mitarbeiter des slowenischen Genossenschaftsverbandes und außerordentlicher Professor an der Universität in Novo mesto/Slowenien.

Johnston Birchall, Prof. Dr., Emeritus Professor, Stirling University Scotland.

Holger Blisse, Dr., war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich für Genossenschaftswesen im Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und ist außerordentliches Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI).

Johannes Blome-Drees, Dr., ist Lecturer am Seminar für Genossenschaftswesen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln.

Johann Brazda, Prof. Dr., ist Leiter des Fachbereichs für Genossenschaftswesen des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und geschäftsführender Vorstand des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen der Universität Wien.

Thomas Brockmeier, Prof. Dr., ist Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau und Honorarprofessor an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Günther Chaloupek, Dr., war Leiter der Wirtschaftswissenschaftlichen Abteilung und des Bereichs Wirtschaftspolitik der Arbeiterkammer Wien.

Rafael Chaves-Avila, Prof. Dr., is Senior Professor of Economic Policy at the University of Valencia/Spain.

Gabriela Csulich, MMag. Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich für Genossenschaftswesen des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien.

Pia Figge, Ass. iur., ist Referentin im Bundesamt für Justiz, Bonn, und freie Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen Marburg.

Hans Hofinger, Prof. DDr., ist emeritierter Verbandsanwalt des Österreichischen Genossenschaftsverbandes (Schulze-Delitzsch) (ÖGV) und Lehrbeauftragter an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Rainer van Husen, Prof. DDr., lehrt am Institut für Unternehmens- und Wirtschaftsrecht der Universität Wien und ist Mitglied im Beirat des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen der der Universität Wien.

Florian Jagschitz, Mag., ist Mitarbeiter der Okay Team eG und in diesem Rahmen verantwortlich für Projekte des Forschungsvereins Entwicklung und Geschichte der Konsumgenossenschaften (FGK).

Simeon Karafolas, Prof. Dr., is Professor of Banking and Finance at the Department of Accounting and Finance and Director of the Master of Banking and Finance of Western Macedonia University of Applied Sciences, Greece.

Georg Knacke, Dipl. Kfm., ist Vorstand der Stadtbürgergenossenschaft von 2010 e.G.

Bernd H. Kortschak, Prof. Dr. Dr., ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Logistik an der University of Applied Sciences Erfurt und Lehrbeauftragter für Logistik für den Industriebetrieb an der Wirtschaftsuniversität Wien, wo er habilitiert wurde.

Akira Kurimoto, Prof., is Professor at the Institute for Solidarity-based Society, Hosei University, Japan, and Director of Consumer Co-operative Institute of Japan and Chair of ICA Asia-Pacific Research Committee. He also serves the ICA Principles Committee and the Global Co-operative Monitor Steering Committee.

Juhani Laurinkari, Prof. Dr. Dr. Dr. h.c., ist Ordinarius für Sozialpolitik der University of Eastern Finland und u.a. Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste.

José Luis Monzón-Campos, Prof. Dr., is Senior Professor of Applied Economics at the University of Valencia/Spain.

Hans-H. Münkner, Prof. Dr., war Professor für in- und ausländisches Gesellschaftsrecht und Genossenschaftslehre an der Philipps-Universität Marburg und geschäftsführender Direktor des Instituts für Kooperation in Entwicklungsländern der Philipps-Universität Marburg.

Jerker Nilsson, Prof. Dr., Institut für Wirtschaftswissenschaft, Schwedische Universität für Agrarwissenschaften, Uppsala/Schweden.

Martina Pieperhoff, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften sowie am Institut für KMU-Management der Wirtschaftsuniversität Wien.

Christian Pomper, Mag., ist Vorstandsmitglied des Konsumverbandes – Revisionsverband der österreichischen Konsumgenossenschaften und Genossenschaftssekretär der GEA Mama eG, Schrems.

Rita Rhodes, Ph.D, has held educational posts at the British Co-operative Union Ltd., the British national Co-operative Development Agency and the International Co-operative Alliance and is currently a Fellow of the Plunkett Foundation.

Günther Ringle, Prof. Dr., war Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Genossenschaftsbetriebslehre sowie Leiter des Arbeitsbereichs Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg und Mitherausgeber der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.

Dietmar Rößl, Prof. Dr., ist Vorstand des Instituts für KMU-Management und Leiter des Forschungsinstituts für Kooperationen und Genossenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Siegfried Rom, Dr., MBA, ist Vorstandsmitglied des Forschungsvereins Entwicklung und Geschichte der Konsumgenossenschaften (FGK) und Lehrgangsleiter an der NPO-Akademie Wien.

Mario Schwarz, Prof. Dr., ist Universitätsprofessor am Institut für Kunstgeschichte der Universität Wien.

Roger Spear, Prof. Dr., Emeritus Professor of social entrepreneurship, the Open University, Milton Keynes/United Kingdom and Roskilde University/Denmark.

Tode Todev, Dr., ist ein österreichischer Ökonom, Bankmanager und Wirtschaftforscher

Peter Weiß, Dr., ist emeritierter Auslandschef der Österreichischen Volksbanken-AG und der Volksbank International-AG.

Wolfgang Werner, Prof. Dipl.-Ing. Dr., war in der Generaldirektion des Verbandes ländlicher Genossenschaften in Niederösterreich tätig und leitete das Dr. Rudolf-Rasser-Institut.

Stefanie Zeman, MSc (WU), ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lektorin im Fachbereich für Genossenschaftswesen des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien.

Alberto Zevi, Prof. Dr., is currently President of the Scientific Committee of the Barberini Foundation and also a member of the Ciriec International, he was President of the Centro Studi Legacoop and a professor of Economics at La Sapienza University, Rome.

VERÖFFENTLICHUNGEN DES FORSCHUNGSVEREINS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN

Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Neue Folge:

Band 1: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966.
Band 2: *Piller, E.,* Kreditgenossenschaften in Österreich, Göttingen 1970.
Band 3: Aktuelle Fragen des Genossenschaftsbetriebes, Göttingen 1970.
Band 4: *Cupal, W.,* Die Gemeinnützige Wohnungswirtschaft Österreichs (von 1955 bis 1967), Göttingen 1976.
Band 5: *Patera, M.* (Hrsg.), Perspektiven der Genossenschaftsrevision, Orac, Wien 1986.
Band 6: *Patera, M.* (Hrsg.), Aktualität und Modernität der Genossenschaftskonzeption von F. W. Raiffeisen, Wien 1989.
Band 7: *Brazda, J.,* Der Rechtsformwandel bei Genossenschaften - am Beispiel der deutschen Konsumgenossenschaften,
Schediwy, R., Probleme des föderativen Verbundes der Konsumgenossenschaften in Frankreich, Wien 1991.
Band 8: *Patera, M.* (Hrsg.), Genossenschaftliche Herausforderungen im 21. Jahrhundert, Wien 1993.
Band 9: *Schwabe, G./Schediwy, R.*, Die Umgründung der französischen Sparkassen in genossenschaftlicher Rechtsform, Wien 2001.
Band 10: 50 Jahre FOG Gründung - Aufbau - Bewährung, Wien 2002.
Band 11: *Harsch, U.*, Wohnbegleitende Dienstleistungen. Eine Chance für Wohnbaugenossenschaften
Wagner, Ph., Das Informationsmanagement einer Wohnbaugenossenschaft, Wien 2003.
Band 12: *Ettenauer, G.*, Implementierung von Bildungscontrolling in der Bankwirtschaft, Wien 2003.
Band 13: *Iby, O.*, Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument in Kreditgenossenschaften, Wien 2004.
Band 14: *Biricz, K.*, Das genossenschaftliche Netzwerk - ein Modell für die burgenländischen Winzergenossenschaften, Wien 2005.
Band 15: *Pieber, A.*: Das interne Kontrollsystem und der genossenschaftliche Bankenverbund, Wien 2006.
Band 16: *Czaika, Ph.*, Mitgliederförderung in Raiffeisen-Lagerhausgenossenschaften - Die Entwicklung eines modernen Förderansatzes, Wien 2008.
Band 17: *Ettenauer, G.*, Genossenschaftliche Verbundkompetenz am Beispiel der österreichischen Volksbank Gruppe, Wien 2009.
Band 18: *Schaschko, M.*, Neugründungen von Genossenschaften in Österreich, Wien 2010.
Band 19: *Rimpler, M.*: Kreditvergabepraxis von Mikrofinanzinstitutionen in Österreich, Wien 2013.
Band 20: Österreichs Genossenschaften in der Zeit des Nationalsozialismus, Wien 2014.
Band 21: Werner, W. (HG.): Kampelik-Sparkassen, Wien 2016.
Band 22: Werner, W. (HG.): Raiffeisenvereine für Österreich, Wien 2017.

Band 23: Werner, W. (HG.): Normative Materialien zur Geschichte des landwirtschaftlichen Personalkredites im alten Österreich

Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen der Universität Wien:

Heft 1: *Westermann, H.,* Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, Wien 1967.
Heft 2: *Draheim, G.,* Kooperation und Konzentration im Genossenschaftswesen, Wien 1968.
Heft 3: *Philipowski, R.,* Mehrwertsteuer und Genossenschaften, Wien 1971.
Heft 4: *Hahn, O., Lexa, H., Mann, G.*, Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 1. Teil, Wien 1973.
Heft 5: *Vodrazka, K.,* Betriebswirtschaftliche Probleme der genossenschaftlichen Praxis, 2. Teil, Wien 1974.
Heft 6: *Weber, W.*, Wirtschaftliche Kooperation als praktizierte Solidarität, Wien 1975.
Heft 7: *Ruppe, H. G.,* Körperschaftssteuerfragen der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1976.
Heft 8: *Stoll, G.,* Die Gemeinnützigkeit von Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften im Abgabenrecht, Wien 1976.
Heft 9: *Wychera, R.,* Auswirkungen des neuen Kreditwesengesetzes, Wien 1980.
Heft 10: *Attems, R.,* Organisationsentwicklung und Genossenschaften, Wien 1982.
Heft 11: *Tanzer, M.,* Entwicklung und Zukunft der Körperschaftsbesteuerung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1983.
Heft 12: *Beuthien, V.,* Genossenschaften und Kartellrecht. Das Kartellamt als Orakel. Durch unbegrenzte Auslegung zum offenen Kartellrecht?, Wien 1987.
Heft 13: *Münkner, H.-H.,* Die Identität der Genossenschaften nach europäischem Genossenschaftsrecht, Wien 1987.
Heft 14: *Philipowski, R., Hofkens, F.,* Besteuerung von Genossenschaften im internationalen Vergleich, Wien 1990.
Heft 15: *Raschauer, B.,* Bankenaufsicht und Europäische Integration, Wien 1991.
Heft 16: *Aicher, J.,* Aspekte der Fusionskontrolle in der EG - Konsequenzen für Österreich, Wien 1992.
Heft 17: *Münkner, H.-H.,* Was bringt das europäische Genossenschaftsrecht?, Wien 1992.
Heft 18: *Purtschert, R., Weiss, M.,* Marketing für Genossenschaften, Wien 1993.
Heft 19: *Folz, W.,* Perspektiven europäischer Genossenschaftsbanken in der EG, Wien 1993.
Heft 20: Beschäftigungspolitische Akzente der Genossenschaften, Wien 1999.
Heft 21: Osterweiterung und Genossenschaften, Wien 1999.
Heft 22: Reform der französischen Sparkassenorganisation - auf dem Weg zur Genossenschaft, Wien 2000.

Heft 23: Fortbildung des deutschen Genossenschaftsrechts, Wien 2000.
Heft 24: *Dellinger, M.*, Die Genossenschaft als Gesellschafter - Genossenschaftsrechtliche Zulässigkeitsgrenzen der Beteiligung an anderen Rechtsträgern, Wien 2001.

Heft 25: *Harbrecht, W.,* Die Genossenschaft als Rechtsform für junge Unternehmen, Wien 2001.
Heft 26: *Krejci, H.*: Zum Förderungsprivileg der Genossenschaften, Wien 2002
Heft 27: *Beuthien, V.,* Die atypisch stille Gesellschaft - ein Weg zu mehr Kapital für eingetragene Genossenschaften?, Wien 2003.
Heft 28: *Theurl, Th.*: Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke, Wien 2004.
Heft 29: Agricultural Co-operatives are facing a challenge, Wien 2004.
Heft 30: *Münkner, H.-H.*, Europäische Genossenschaft (SCE) und europäische Genossenschaftstradition, Wien 2006.
Heft 31: *Hanisch, M.*, Effizienzmessung und Ableitung von Entwicklungsstrategien für Warengenossenschaften, Wien 2007.
Heft 32: Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz 2006, Wien 2007.
Heft 33: Ethische Bankgeschäfte - Ein neuer Geschäftsbereich bei Kreditgenossenschaften, Wien 2012.
Heft 34: *Jagschitz, F., Rom, S.*, Aktuelle Entwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften, Wien 2012.
Heft 35: *Brazda, J.* (Hrsg.): Skizzen zum Internationalen Jahr der Genossenschaften, Wien 2013.
Heft 36: *Münkner, H.-H.,* Rückblick auf das Internationale Jahr der Genossenschaften 2012, Wien 2013.
Heft 37: *Werner, W.,* Weiter auf der Straße des Erfolges - Raiffeisen in Österreich 1986 bis 2011, Wien 2013
Heft 38: *Dellinger, M.*, Genossenschaften als Instrument für Crowdfunding, Wien 2014.
Heft 39: *Taisch, F., Jungmeister, A., Fabrizio, N.*: Kooperative Governance - Eine skizzenhafte Annäherung, Wien 2016.
Heft 40: *Brazda, J.* (Hrsg.): Identität der Genossenschaften in Österreich, Wien 2017.