
Konsumgenossenschaften im Strukturwandel¹

Johann Brazda
Robert Schediwy

1. Die Entwicklung der Konsumgenossenschaften bis 1945

Konsumgenossenschaften waren im Ursprung Zusammenschlüsse überschaubarer Personengemeinschaften zur verbilligten Beschaffung von Konsumgütern im Wege des Sammeleinkaufs – freilich mit oft weit darüber hinausreichenden Fernzielen der Errichtung eines kooperativen Gesamtwirtschaftssystems. Von ihrer Entstehung her kann die Konsumgenossenschaft als eine Strategie, die der Befreiung von Abhängigkeiten sachlich-materieller, sozialer und politischer Art dient und die kollektives Handeln erfordert, definiert werden². Diese Strategie besaß integrative Kraft zum gemeinschaftlichen Handeln – wie das Beispiel der Rochdaler Pioniere zeigt, die sich sowohl aus gläubigen Christen der Rochdaler Freikirchenszene, aber auch aus der atheistischen „Rational Society“ Robert Owens und in späterer Folge aus der durch die Industrialisierung verelendeten Arbeiterschaft rekrutierten. So entstand eine genossenschaftliche Struktur, welche von außergewöhnlicher Bedeutung für das neuzeitliche Genossenschaftswesen der Welt war und ist.

Für die Analyse der Gründung und der ersten Entwicklung der Konsumgenossenschaftsbewegung läßt sich eine Betrachtungsweise auf mehreren Ebenen wählen³:

1. Jener Kontext, in dem es um die historische Entwicklung von Mechanismen ging, mit deren Hilfe Abhängigkeiten auf spezifische Weise überwunden werden konnten – was allerdings zur Folge hatte, daß in späterer Folge andere, neue Abhängigkeiten entstanden.

2. Prozesse, in denen Menschen diese Befreiung als existentielle und politische Aufgabe begreifen lernten und damit geplante Aktionen

realisierten – freilich eben auch der Verlust an Dynamik, die Hierarchisierung und Versteinerung als späteres Resultat dieser Aktionen.

3. Prozesse, in denen Sozialisation und Lernen vor sich ging, in denen Bedürfnisse der Mitglieder und die Bereitschaft und Fähigkeit zur Partizipation ihren größeren und kleineren Stellenwert erhielten.

Vor 1885 waren die meisten Konsumgenossenschaften Gründungen „von oben“, das heißt sie entstanden unter Dominanz traditioneller Führungsschichten (Großgrundbesitz, Bürgertum). Nach dem Dogma des herrschenden Liberalismus sollten die Genossenschaften die Mißstände der industriellen Revolution kanalisieren und abfangen, die Besitzverhältnisse stabilisieren und insgesamt mithelfen, die Bevölkerungsschichten in ihrem Stande zu halten. Es waren im wesentlichen Vertreter des Kleingewerbes in den städtischen Ballungszentren und bessergestellte Arbeiter, die sich der konsumgenossenschaftlichen Selbsthilfe zuwandten; es entstanden aber auch Konsumgenossenschaften unter dem Protektorat wohlhabender Unterstützer und Förderer, bei denen die karitative Tätigkeit im Vordergrund stand.

Die Initiative von De Boyve und Auguste Fabre in Frankreich gehört in diese Gründungsperiode ebenso, wie jene der deutschen Genossenschaftspioniere Eduard Pfeiffer und Schulze-Delitzsch, des Schweden von Koch, des Steuereintreibers Kupper in Holland, des Sozialisten Guiseppe Mazzini in Italien, des Philanthropen Heinrich Zschokke in der Schweiz und viele andere Initiativen in anderen Ländern, welche darauf gerichtet waren, die Lage des Industrieproletariats oder anderer benachteiligter Gruppen zu verbessern, manchmal aber auch Beamtenkooperativen zu gründen, um deren „standesgemäßen“ Lebensunterhalt gegen den Preisauftrieb zu garantieren⁴. Aus den erläuternden Bemerkungen des Österreichischen Genossenschaftsgesetzes von 1873 sieht man sehr deutlich die Funktion, welche die Genossenschaften in der auf Wohltätigkeit gerichteten Gedankenwelt des Liberalismus spielen sollten: die Mißbräuche der industriellen Revolution und ihrer sozialen Frage zu lindern, „ohne deshalb das Eigentum der besitzenden Klassen in Frage zu stellen“ und gleichzeitig mit der Vorstellung „die ärmeren Klassen den Irrlehren des Kommunismus zu entziehen“⁵.

Die Ideologie der Konsumgenossenschaften, die in den 1860er Jahren in vielen Ländern über die Geschichte der Pioniere von Rochdale von Holyoake⁷ verbreitet wurde, war eine Ideologie der sozialen Klassenversöhnung über das Prinzip der „countervailing power“, welche den Massen durch kooperative Organisation erleichtern wollte, am Spiel des liberalen Kapitalismus teilzunehmen. Nach G. Mazzini bestand etwa kein Antagonismus zwischen Arbeit und Kapital und zwischen den Klassen; er sah in den Genossenschaften ein Mittel der nichtrevolutionären Gesellschaftsveränderung. Sie sollten einen Motor der nationalen Einigung Italiens im Geiste der Kooperation darstellen.

Selbstverständlich konnte eine derartige Ausrichtung nicht allen politischen Gruppierungen entsprechen. Wiewohl gewisse Pioniere der Arbeiterbewegung an der Gründung von Konsumgenossenschaften mitwirkten, zeigten sich die Radikalen, vor allem die Marxisten, am

Anfang äußerst zurückhaltend und mißtrauisch gegenüber den Genossenschaften⁷. Der italienische Sozialistenführer F. Turati vertrat etwa 1896 die Meinung, daß die Konsumgenossenschaft in die aktuelle Ordnung der Gesellschaft hineingleiten würde, jedoch nichts lösen und niemand befreien könnte. Die Genossenschaft werde sich auf die Rolle eines Propagandamittels reduzieren⁸.

Die große Gründungswelle der Konsumgenossenschaften begann im letzten Dezennium des 19. Jahrhunderts und im ersten Dezennium des 20. Jahrhunderts. Sie basierte auf einer Massenbewegung der Arbeiter, die ihre politischen und sozialen Führer geradezu zwangen, die Realität der Genossenschaftsbewegung zu akzeptieren. Zum Teil überzeugte auch das sehr politisierte Beispiel der belgischen Konsumgenossenschaften (vor allem des 1885 gegründeten „Vooruit“ von Gent) die politischen Strategen von der Bedeutung, welche die Genossenschaften im finanziellen, organisatorischen und personellen Bereich für die Arbeiterbewegung haben könnten (beispielsweise als Arbeitsstätte für Gewerkschafter, die auf schwarze Listen gesetzt worden waren, als mögliche Quelle einer Unterstützung im Streikfall etc.)⁹. In Italien waren für die Sozialisten C. Trevos die Genossenschaften geradezu die Finanzierungsinstitute der sozialistischen Partei und wertvolle Instrumente des Widerstandes in der Führung von langen und schwierigen Gewerkschaftskämpfen¹⁰.

Im Gegensatz zu den sogenannten „neutralen“ Genossenschaften, die vor allem in den ländlichen Gebieten Skandinaviens sehr häufig waren, war es in den Arbeiterkonsumgenossenschaften nicht primär der Genossenschafter, der in der Konsumgenossenschaft seinen Verbrauch organisierte, es war der klassenbewußte Arbeiter. Das Verbindende war das Bewußtsein des gemeinsamen Außenseitertums zum bestehenden Staat, zur bestehenden Gesellschaft, zur bestehenden Wirtschaft. Es wurde ein breites Gefühl der Verpflichtung für die großen und gemeinsamen Ziele geweckt, der organisierte Einkauf in den Konsumgenossenschaften ging gewissermaßen selbstverständlich daraus hervor. Es wurde somit gleichsam zur Pflicht, bei den Arbeiterkonsumgenossenschaften einzukaufen, eine Pflicht, die manchmal implizit durch die politischen Instanzen vorgegeben wurde¹¹.

Beide Entwicklungsperioden brachten den Konsumgenossenschaften keinen überzeugenden wirtschaftlichen Erfolg. War es in der bürgerlichen Periode neben einer ungenügenden Kapitalausstattung die Ungeübtheit, Konsumgenossenschaften kaufmännisch effizient zu führen – die Mitglieder der Vorstände hatten in der Regel keinerlei Erfahrung in der Wirtschaftspraxis –, so war es in der extrem politisierten Periode die totale Verquickung von Partei und Geschäft, welche zum Ergebnis führte, daß eine bloß politisch und gewerkschaftlich gerichtete Arbeiterschaft noch lange nicht Garant einer wirtschaftlich erfolgreichen Verbraucherorganisation sein mußte.

Diese Schwierigkeiten führten vor Beginn des Ersten Weltkrieges vielerorts zu einer krisenhaften Situation. Die genossenschaftliche Einigung von Tours in Frankreich 1912, ein Kompromiß auf der Basis

der finanziellen Schwäche der Arbeiterkonsumgenossenschaften, und die Krise von 1913 in Österreich bezeugen dies – aber es gab parallele Phänomene in ganz Europa¹².

Erst dank der Integration in die Kriegswirtschaft gelang es den Konsumgenossenschaften in vielen Ländern, wirtschaftlich eine solide Grundlage zu erreichen. Als Konsumentenorganisation wollten und konnten sie nicht in einer offenkundigen Weise vom „Verkäufermarkt“ und dem Warenmangel der Kriegszeit profitieren, wie dies der Privathandel tat. Im Gegenteil, es gelang ihnen, den Respekt der Behörden und Konsumenten als redlicher Verteiler knappster Konsumgüter zu erlangen. Nicht nur in Frankreich konnte Gaumont, der große Geschichtsschreiber der Konsumgenossenschaftsbewegung, konstatieren, daß die Konsumgenossenschaften während des Krieges den Charakter quasi offizieller Organisationen angenommen hatten¹³.

In den kriegführenden Staaten, aber auch in den anderen Ländern, die nicht direkt vom Krieg betroffen waren – sie waren aber immerhin von der Warenknappheit betroffen –, führten die Bedingungen zwischen 1914 und 1918 zu einer Stärkung des Bandes zwischen den Genossenschaften und ihren in der Regel während des ersten Jahrzehnts unseres Jahrhunderts gegründeten Einkaufszentralen¹⁴. Der vorher oft nur zögernd betriebene gemeinsame Einkauf wurde zur unabdingbaren Notwendigkeit. Dies führte zu einer enormen Stärkung der Zentralen. Auch die Mitgliederzahl der Genossenschaften stieg in der Regel massiv. Ohne Zweifel handelte es sich dabei nicht überwiegend um überzeugte Genossenschafter, sondern um Menschen, die an ihrer unmittelbaren Versorgung interessiert waren, also um ein Parallelphänomen zum Mitgliederzuwachs der Zentralen. Ein wenig unterschiedlich war die Situation allerdings in Großbritannien, wo die Privathändler im Gegensatz zu den Konsumgenossenschaften darin erfolgreich waren, die Konsumgenossenschaften während des Krieges von ihren Versorgungsquellen zurückzudrängen – durchaus im Gegensatz zum Zweiten Weltkrieg, als die Genossenschaften auch in Großbritannien ein bevorzugtes Element der geplanten Kriegswirtschaft waren¹⁵.

Nach dem Scheitern der Tendenzen einer extremen Politisierung der Konsumgenossenschaften bereits vor dem Ersten Weltkrieg, begannen diese die Zwischenkriegsperiode in der Regel mit einer soliden finanziellen Basis und einem positiven Renommee. Gewisse Reformen nach 1918 führten in den meisten Ländern dazu, auch die Arbeitermassen in die gegebene Gesellschaftsordnung einzubinden: Die politische Arbeiterbewegung spielte in der unmittelbaren Nachkriegszeit eine wichtige Rolle in den Regierungen¹⁶. Die Arbeiter waren aus ihrem Außenseitertum herausgetreten und hatten nicht mehr in ständiger Unsicherheit um ein Existenzminimum zu kämpfen. Sie standen nicht mehr außerhalb eines fremden politischen und gesellschaftlichen Lebens, und ökonomische Vorteile der Konsumgenossenschaften wurden nun zum wichtigsten Ziel für deren Benutzung¹⁷.

Getragen wurde dieser wirtschaftliche Aufschwung von einer Gruppe

von idealistischen und hoch motivierten Genossenschaftsmanagern, einem Personenkreis, der für die Geschicke des Sektors zum Teil bis in die fünfziger Jahre bestimmend werden sollte. Diese mit genossenschaftlich ideologischem Optimismus motivierten Pioniergestalten waren aber keine eigentlichen Strukturreformer, sie versuchten, die gegebene Struktur effizienter zu machen. Von genossenschaftlicher Demokratie pflegten sie, wenigstens wo die eigene Machtsphäre berührt wurde, eher wenig zu halten, und ihr Abgang war, wie bei den meisten autokratischen Unternehmenspersönlichkeiten, oft verspätet und verbittert. Es war die Periode eines Albin Johansson in Schweden, eines Paul Thiriet in Lothringen, eines Goedhart in Holland, eines Gottlieb Duttweiler in der Schweiz, eines Heinrich Kaufmann in Deutschland oder eines Sagmeister und Korp in Österreich¹⁸.

Damals in den zwanziger Jahren handelte es sich um junge und außerordentlich dynamische Führungspersönlichkeiten. Im Bewußtsein des Mangels an Professionalismus, der zu den großen Problemen der Gründungswelle um 1900 geführt hatte, bemühten sie sich, große und rationell arbeitende Genossenschaftsunternehmen zu schaffen, die sich am Markt bewährten, ihren Konkurrenten aber immer ähnlicher wurden¹⁹. Bemerkenswert ist hier das Beispiel der Schweiz, wo eine erfolgreiche Übernahme konsumgenossenschaftlicher Strategien durch Gottlieb Duttweiler in sein Privatunternehmen Migros erfolgte und Duttweiler begann, erstarrte Marktstrukturen aufzubrechen, Produzentenkartelle öffentlich herauszufordern und bestehende Konsumgenossenschaften zu konkurrieren²⁰.

Es besteht eine interessante Parallele auch im persönlichen Typus des visionären Kartellbrechers zwischen Duttweiler und Albin Johansson, dem Generaldirektor von KF. Unter diesem agierte die schwedische Konsumgenossenschaftsbewegung wie ein dynamisches marktwirtschaftliches Unternehmen und öffnete der liberalen Konkurrenz in den Sektoren der Getreideverwertung, der Gummiindustrie und der Glühlampen die Bahn²¹. Das Instrument dieses antikapitalistischen Kampfes mit den Mitteln der Konkurrenzwirtschaft war für Johansson eine sehr mächtige Großeinkaufszentrale, welche auf die Loyalität praktisch aller schwedischen Konsumgenossenschaften bauen konnte und die in monarchischer Art durch den Generaldirektor dominiert wurde²².

In jenen Ländern, in denen sich die Einkaufszentralen nicht ein derartiges Übergewicht zu schaffen vermochten, erzielte man weniger bedeutende wirtschaftliche Erfolge. Aber im gesamten konsumgenossenschaftlichen Sektor Europas gab es zu jener Zeit Tausende von „kleinen Albin Johannssons“, die sich für eine größere Effizienz, für ihre persönliche und professionelle Macht und für eine gewisse Entpolitisierung einsetzten. Die Anhänger der genossenschaftlichen Demokratie und die radikalen Ideologen der Kooperation waren nicht mit dieser Entwicklung zufrieden, konnten sie aber nicht verhindern²³. Man kann sogar behaupten, daß in jenen Regionen, in denen die Rolle der gewählten Funktionäre gegenüber den Technokraten am stärksten

gewahrt blieb (wie in gewissen Teilen Großbritanniens und Frankreichs), die ökonomischen Resultate die am wenigsten günstigen waren. Allerdings hat die Periode der „großen Autokraten“ letztlich auch ökonomische Probleme nach sich gezogen. Es handelte sich bei ihnen nämlich nicht um Reformer jener Strukturen, die sie durch ihre persönliche Arbeit dominierten.

In jenen Fällen, wo es ihnen auf primär genossenschaftlicher Ebene nicht gelang, einen „Erben“ zu bestimmen, trat eine Tendenz zur kollektiven Führung hervor. Auf Verbundebene war diese durch das Auftreten großer, mittels Fusionen entstandener, Regionalgenossenschaften vorgegeben, die ihrer Mutterrolle gegenüber der Einkaufszentrale sehr wohl bewußt waren. Dies ließ dann jene Tendenz zur Verlangsamung der Entscheidungsprozesse deutlich werden, die der Aktivismus der Autokraten verdeckt hatte.

Trotz der großen ökonomischen Erfolge der „sehr pragmatischen“ Genossenschaftsbewegungen kann man die Epoche der Zwischenkriegszeit bereits als eine Epoche der Bürokratisierung einer charismatischen Bewegung nach den Kriterien von Max Weber ansprechen²⁴.

Mit Ausnahme einzelner Fälle, wie der genossenschaftlichen Gründungswellen in Japan und Italien nach der Niederlage der autoritären Regime im Zweiten Weltkrieg²⁵, gab es fast nirgends mehr Neugründungen von Genossenschaften. Im Gegenteil, bereits vor Beginn des Ersten Weltkrieges war man dazu übergegangen, Fusionsprogramme zu entwerfen, um regionale Genossenschaften zu bilden. Im Falle Frankreichs hat dieses ehrgeizige Fusionsprogramm einen sehr beachtlichen Regionalismus und Partikularismus geschaffen, der im Gegensatz zum zentralisierenden Geist der staatlichen Administration des Landes stand. Dieser Regionalismus führte dazu, die zentralen Institutionen der Bewegung zu schwächen. Eine weitere Schwächung, die in Frankreich ebenso wie in Großbritannien und etlichen anderen europäischen Ländern festzustellen ist, war die Trennung der zentralen Organisationen in einen zentralen Interessenverband und eine kommerzielle Warenzentrale.

In einigen Ländern kam es auch zu einer Bipolarität auf kommerzieller Ebene zwischen einer großen Warenzentrale, welche immer mehr den entsprechenden Interessenverband dominierte, und einer großen Hauptstadtgenossenschaft, z. B. Stockholm, Helsinki oder Wien²⁶.

Diese Bipolarität konnte in gewissem Sinn auch ein Zusammenrücken der Regionalgenossenschaften um ihre Einkaufszentrale bewirken, die üblicherweise von Vertretern der Regionen dominiert wurde. Dies ist etwa an der traditionellen Dominanz der Steirer in der österreichischen Warenzentrale der GÖC feststellbar, die stets in einem gewissen latenten Gegensatz zur großen Konsumgenossenschaft Wien stand (1920 die größte Konsumgenossenschaft der Welt).

Trotz gewisser struktureller Probleme, wie der genannten Dualismen und der Rivalität der großen Regionalgenossenschaften innerhalb der zentralen Verbandsorgane, muß die Periode zwischen 1920 und 1960 als Höhepunkt der konsumgenossenschaftlichen Entwicklung angesehen

werden, allerdings mit Ausnahme jener Länder, in denen sie von faschistischen Regierungen unterdrückt oder sogar, wie im Falle Deutschlands und Österreichs, aufgelöst wurden. Aber auch hier zeigten sich die ersten 15 Nachkriegsjahre als durchaus erfolgreich. Die Konsumgenossenschaften besaßen oft bis in die sechziger Jahre wettbewerbs- und steuerrechtliche Vorteile gegenüber dem privaten Einzelhandel, welcher noch weitgehend unorganisiert war. Es war den Konsumgenossenschaften gelungen, sich ein geschlossenes und einheitliches Image (z. B. ein einheitliches coop-Symbol) zu geben – manchmal war allerdings der Widerspruch zwischen der Einheitlichkeit der Geschäftsbezeichnungen und des Images einerseits und den regionalen Differenzen zwischen den Konsumgenossenschaften anderseits viel größer, als nach außen hin bewußt wahrgenommen wurde.

Vor allem die skandinavische Genossenschaftsbewegung, z. T. allerdings auch jene von Mitteleuropa, wirkten sogar als ausgesprochene Innovatoren im Einzelhandel, indem sie die Rezepte der amerikanischen Selbstbedienung (zu Anfang der fünfziger Jahre) und der großflächigen Verkaufseinheiten (zu Ende der sechziger Jahre) einführten. In diesem Zusammenhang nahm insbesondere die sehr pragmatische schwedische Konsumgenossenschaftsbewegung eine Führungsrolle ein, während etwa die britische und französische Genossenschaftsbewegung mit ihrer bedeutenden Rolle der gewählten Funktionäre sich äußerst zurückhaltend gegenüber diesen neuen Modellen zeigte²⁷.

Im großen und ganzen kann man sagen, daß angesichts der Bedingungen eines Verkäufermarktes ab 1945 bis zum Ende des Koreakrieges und infolge gewisser technischer Vorteile der Konsumgenossenschaften diese bis zum Ende der fünfziger Jahre wirtschaftlich sehr bedeutende Erfolge erzielen konnten. Es waren vor allem die Rationalisierung und der Aufbau eines Wirtschaftsapparates, die zu einer zunehmend konsumgenossenschaftlichen Leistungsfähigkeit führten. Auch gelang es teilweise, ein sehr großes Liegenschaftsvermögen anzuhäufen, welches dann dazu diente, die spätere Krise mittelfristig zu verdecken und vielleicht auch bewirkte, daß sie nicht rechtzeitig ernst genommen wurde.

2. Die Konsumgenossenschaften in der Wachstumsgesellschaft und ihre krisenhafte Entwicklung seit den sechziger Jahren

1. Allerdings läßt sich feststellen, daß erste Krisenanzeichen in Großbritannien bereits während der fünfziger Jahre diagnostiziert wurden, wo eine Untersuchung einer unabhängigen Kommission bereits 1958 alarmierende Resultate erzielte. Der Gaitskell-Report hat verschiedene Faktoren als Gründe für den Niedergang der britischen Konsumgenossenschaften genannt. Als Ursache der wirtschaftlichen Schwächen wurden mangelhafte Unternehmensführung der meist ehrenamtlich besetzten Vorstände, die ungesunde Struktur der Konsumgenossenschaften (Zusammensetzung aus souveränen örtlichen Organisationen),

das Fehlen einer nationalen Organisation zum Vertrieb von Gebrauchsgütern, das Fehlen ausreichender Beratung auf technischem und betriebswirtschaftlichem Gebiet und die mangelnde Finanzierungsmöglichkeit für eine zukünftige Expansionsstrategie festgestellt²⁸. Dieser „technokratische Bericht“ wurde in einer Genossenschaftsbewegung, die sich noch recht kräftig fühlte, nicht wirklich ernstgenommen, und die Genossenschaftsbewegungen anderer Länder fühlten sich relativ wenig betroffen, weil die britischen Genossenschaften sowie jene Nordfrankreichs bekannt dafür waren, der Wahrung der Prinzipien der traditionellen Arbeiterbewegung, etwa auch ihrem Anti-Intellectualismus und ihrer antitechnokratischen Ausrichtung, besonders verhaftet zu sein.

2. Dennoch war es in einer der eher modernistisch ausgerichteten Genossenschaftsbewegungen, in der die große Krise der Konsumgenossenschaften erstmals voll zum Ausbruch kam²⁹. In den sechziger Jahren kam eine niederländische Expertenkommission zur Auffassung, daß angesichts der Organisationsstruktur und wirtschaftlichen Situation des Genossenschaftssektors die 18 Primär-genossenschaften und die Einkaufszentrale Coop Nederland in relativ kurzer Zeit zusammengefaßt werden müßten, um eine starke und einheitliche Organisation zu schaffen. 1970 fusionierten 11 Regionalgenossenschaften, um Coop u. a. zu gründen, aber diese Konzentrationsbewegung war de facto der Anfang vom Ende der niederländischen Konsumgenossenschaftsbewegung, denn nur die schwächsten der regionalen Genossenschaften flüchteten unter den Schutz der Einkaufszentrale, und diese hatte nicht genügend Kraft, um ihren Gesundungsprozeß einzuleiten. Eine nicht sehr starke Zentralorganisation (Coop Nederland) hatte die schwachen und kranken Genossenschaften an sich gezogen und wurde dadurch totkrank. Die Sanierungspläne von 1971 und 1972 konnten nicht in die Praxis umgesetzt werden. Die Strukturreform war zu spät gekommen. Die in den Niederlanden besonders fortgeschrittene Wettbewerbsintensität im Einzelhandel forderte ihr Opfer. In der Krise von 1973 mußten Coop Nederland und Coop u. a. an private Konkurrenten verkauft werden. Parallele, aber weniger spektakuläre Ereignisse ergaben sich in Quebec und in Belgien, letzteres einst ein konsumgenossenschaftliches Musterland, wo die konsumgenossenschaftlichen Groseinheiten im wesentlichen von Carrefour übernommen wurden³⁰.

3. In der Bundesrepublik Deutschland³¹ konnte zunächst eine größere Katastrophe dadurch vermieden werden, daß die Bank für Gemeinwirtschaft zur Reorganisation der schwächsten Teile der Konsumgenossenschaftsbewegung in der Mitte der siebziger Jahre einen entscheidenden Beitrag leistete³². Freilich entstand dabei ein relativ unüberschaubarer Konzern, der in letzter Zeit ebenfalls in massive Schwierigkeiten geraten ist.

Mit Hilfe von großangelegten Strukturreformen in den Jahren 1967 und 1972 hatte man zunächst aus eigener Kraft die Existenz der Konsumgenossenschaften sichern und dem Wettbewerbsdruck begegnen wollen. Beide Reformen führten nicht zum gewünschten Erfolg. Im

Jahre 1974 hatten sich die Verluste in der Höhe von 86,6 Millionen DM angesammelt, denen nur rund 52 Millionen DM Mitgliedergeschäftsguthaben gegenüberstanden. Es wurde bereits von der Vermögenssubstanz gezehrt. Trotzdem waren die Konsumgenossenschaften durch ihr ausgeprägtes Autonomieverhalten von Beginn ihrer krisenhaften Entwicklung an nicht bereit, gemeinsam ihre Schwierigkeiten zu überwinden. In allen Verbundversuchen fanden sich inhärente Funktionsmängel für eine überregionale Kooperation, bewußt eingebracht von auf ihre regionalen örtlichen Kompetenzen pochenden Einzelgenossenschaften. Trotz umwälzender Entwicklungen im Einzelhandel auf allen Ebenen beharrten die Konsumgenossenschaften traditionsbewußt auf ihren alten Strategien. Erst einer neuen Managergeneration, großgeworden in einer schwierigen Aufbauphase eines Konzerns, gelang es, die konkursreifen Betriebe wieder auf einen kommerziell einigermaßen erfolgreichen Weg zu führen, finanziell unterstützt von jenem Bereich der deutschen Wirtschaft, dem gemeinwirtschaftlichen Bereich, den die Konsumgenossenschaften selbst einmal dominant mitgestalten wollten. Die Konsumgenossenschaften selbst verloren in dieser Rettungsaktion meist ihre genossenschaftliche Rechtsform und wurden zum größten Teil Aktiengesellschaften und nicht zuletzt Teil einer großen Coop AG. In dieser großen Rettungsoperation, die im wesentlichen von der Bank für Gemeinwirtschaft vorgenommen wurde, um ihre Kredite an den konsumgenossenschaftlichen Sektor zu retten, gab es auch ein Element internationaler genossenschaftlicher Solidarität, d. h. eine zeitweilige Beteiligung gewisser skandinavischer Konsumgenossenschaftsbewegungen. (Im Gegensatz dazu waren im Falle der Krise in Frankreich 1985/1986 in internationalen konsumgenossenschaftlichen zentralen Instanzen uninformiert, wiewohl sie auch bereit gewesen wären, eine ähnliche Rolle zu spielen³³.) Im übrigen ist festzustellen, daß diese Rettungsoperation nur jenen Teil der Konsumgenossenschaften betraf, welcher in wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckte. Man kann von einem Auseinanderbrechen der deutschen Konsumgenossenschaftsbewegung sprechen, denn es gab auch gesunde Konsumgenossenschaften, die ihren eigenen Weg suchten (auch zur Börse, wie ASKO Saarbrücken), es gibt allerdings heute noch einige solide „klassische Konsumgenossenschaften“ wie jene von Coop Dortmund-Kassel. Der Konzernierungsprozeß zur coop AG wurde 1985 abgeschlossen und die Wende zu einem überdimensionierten Expansionskurs mit dem finanziellen Ausstieg der Gewerkschaft aus dem Unternehmen begonnen. 1988 führte dieser neue Kurs (Einstieg in Fachhandelsmärkte, Platzierung eines Aktienpaketes an der Börse) die kompliziert verschachtelte Unternehmung ebenfalls in eine Krise. Wie zur Zeit der Dominanz der genossenschaftlichen Rechtsform scheint die Kontrolle durch die Financiers nur mangelhaft funktioniert zu haben, und eine machtbewußte Unternehmensspitze führte den intransparenten Konzern wie im Falle der Neuen Heimat auf einen überzogenen Wachstumskurs³⁴.

4. Die Lösung im Sinne einer konsumgenossenschaftlichen „Großfusion“ war in zahlreichen Ländern immer wieder als Möglichkeit

genannt worden, üblicherweise seitens der zentralen Instanzen der Genossenschaftsbewegung. Sie war immer und überall der starken Opposition der Primärgenossenschaften begegnet, die nicht ihre Unabhängigkeit aufgeben wollten. In Schweden führte die Diskussion eines „Konsum Schweden“ und die „Fusionitis“ der 60er Jahre sogar zur Schaffung eines Interessenverbandes der kleinen Genossenschaften innerhalb von KF, die dem Druck, größere Einheiten zu bilden, Widerstand leisteten³⁵.

Österreich hat im Jahre 1978 mit der Bildung des Konsum Österreich eine Pionierrolle für die Lösung „ein Land – eine Konsumgenossenschaft“ gespielt. Auch in Österreich gab es das grundsätzliche Problem, daß die zentralen Instanzen auf Interessenebene (Konsumverband) und kommerzieller Ebene (Zentralkasse, GÖC) ihre zahlreichen Muttergesellschaften nicht in ausreichendem Maß koordinieren konnten. Wie in vielen anderen Ländern begannen die großen Regionalkonsumgenossenschaften den Vorrang dieser Zentralinstanzen in Frage zu stellen. (Auch in Schweden hatten Albin Johansson und seine Nachfolger im KF letztlich die Sorge, durch Regionalfusionen „mehrere KFs“ zu schaffen, die dann nicht mehr der Zentralinstanzen für den Gemeinschaftseinkauf bedurft hätten. Schweden mit seinem starken KF ist daher wohl auch aus diesem Grund ein Land, in dem die regionale Fusionsbewegung bis heute relativ wenig fortgeschritten ist). Daß die Einheitslösung oder quasi-Einheitslösung mit mehr als 95 Prozent des Umsatzes in Österreich gefunden werden konnte, mag auf die Kleinheit des Landes zurückgeführt werden, auf die bedingungslose Unterstützung der Gewerkschaftsbewegung für diese Lösung und auf die dringlichen Schwierigkeiten einzelner regionaler Konsumgenossenschaften. Leider sind bis jetzt die wirtschaftlichen Resultate keineswegs überzeugend. Die große Fusion von 16 Unternehmungen hat ohne Zweifel Übergangsschwierigkeiten geschaffen und der Bürokratisierungstendenz sogar kurzfristig einen Zusatzimpuls gegeben. Das starke Engagement der Gewerkschaften, die Philosophie, Ertragsschwächen durch eine „Flucht nach vorne“ zu überwinden, haben bis jetzt keine Stärkung der Ertragskraft bewirkt. 1988 wurde damit begonnen, Produktionsbereiche aus der Genossenschaft auszugliedern und in Ges. m. b. H. und AG umzuwandeln. Ob die Fusion als Erfolgsstrategie beurteilt werden kann – sind doch besonders gemeinwirtschaftliche Unternehmen für eine Kostenprogression und für überehrgeizige Projekte des Managements anfällig – ist noch eine offene Frage³⁶.

5. Trotzdem hat die österreichische Lösung als Modell für die „fortschrittliche“ Konsumgenossenschaftsbewegung in Finnland gedient. In Finnland haben sich die neutrale Konsumgenossenschaftsbewegung und die Einkaufszentrale SOK und der fortschrittliche Flügel 1916 bis 1917 getrennt, eine Spaltung, die durch die Auswirkungen des Bürgerkrieges von 1918 vertieft wurde und erst in den letzten Jahren durch partielle Kooperation einigermaßen reduziert wurde³⁷.

1983 wurden 39 fortschrittliche Regionalgenossenschaften der sogenannten E-Bewegung unter der Ägide ihrer Einkaufszentrale mit dieser

verschmolzen. Es war aber eine Verschmelzung, die nicht ganz nach den Vorstellungen der Einkaufszentrale verlief. Die größte Primärgenossenschaft, jene von Helsinki (Elanto), zog es vor, außerhalb der neugegründeten EKA-Genossenschaft zu bleiben. Da bei einer Fusion eine eigentliche Verschmelzung des Managements in der Regel nicht stattfindet, sondern eine Dominanz der Führungsgruppe der de facto übernehmenden Gesellschaft entsteht, blieb Elanto selbständig bestehen. Eine Organisation mit starker autonomer Tradition war nicht bereit, ohne wirtschaftliche Notwendigkeit in einer anderen, größeren aufzugehen³⁸. Die neutrale SOK-Konsumgenossenschaftsbewegung mit ihrem ausgeprägten Plurizentrismus und ihrer ländlichen Orientierung ist nicht einmal noch zu ihrer geplanten Reduzierung auf 30 Regionalgenossenschaften gelangt, die etwa gleichzeitig mit der EKA-Fusion in die Wege geleitet worden war³⁹.

6. In Schweden wie auch in Finnland haben sich die wirtschaftlichen Resultate eines äußerst gut etablierten konsumgenossenschaftlichen Sektors in den letzten 20 Jahren beträchtlich verschlechtert. Das Strukturproblem konnte bisher nicht gelöst werden. Die große Stärke der schwedischen Konsumgenossenschaftsbewegung im Nicht-Lebensmittelbereich, ihr Warenhaussektor, verwandelte sich im Laufe der siebziger Jahre zu einer Schwäche. Die Warenzentrale KF mit ihrem großen Industriesektor bleibt weiterhin „die Tochter von 100 Müttern“. Die Schaffung eines „Konsum Schweden“ anstelle der über 130 Regionalgenossenschaften erscheint als nicht realistisch – zum Teil wegen der latenten Rivalität zwischen KF und der Großgenossenschaft von Stockholm. Der Generaldirektor von KF, Leif Lewin, hat ein Programm der Reformen und Rationalisierung innerhalb des KF begonnen, aber er hat keine wirkliche Möglichkeit, auf die schwachen Regionalgenossenschaften einzuwirken. Dennoch muß KF die Verantwortung dafür übernehmen, daß sie nicht insolvent werden. In einer großen Rede aus dem Jahre 1986 mit dem an Churchill orientierten Titel „Blut, Schweiß und Tränen“ hat Lewin den Fall der französischen Genossenschaftskrise von 1985/86 als Warnung gegenüber all jenen genannt, welche die Solidarität mit den in Schwierigkeit befindlichen Genossenschaften brechen wollen⁴⁰. Er hat außerdem den Wunsch zum Ausdruck gebracht, daß KF wieder jene Macht, strukturell schwache Genossenschaften in direkte Verwaltung zu übernehmen, bekommen sollte, die in den sechziger Jahren auf Wunsch der Primärgenossenschaften abgeschafft worden war. In der Tat erscheint die Formel „Subventionen ohne Sanktionen“ keine vertretbare Lösung für die Zukunft der schwedischen Genossenschaftsbewegung, aber auch keiner anderen. Die KF-Gruppe hat im übrigen ihre dominierende Position im Einzelhandel des Landes gegenüber der privaten Kaufleute-Organisation ICA verloren. Die ICA hat ihre Zusammenarbeit als Gegenstrategie gegen die übermächtige Konsumgenossenschaftsbewegung entwickelt und ist damit in gewissem Sinn der Erbe ihres Entwicklungsimpulses⁴¹.

7. Der Zusammenbruch der FNCC (des Interessenverbandes), der SGCC (der Warenzentrale) und einiger wichtiger Regionalgenossen-

schaften in der französischen Konsumgenossenschaftskrise von 1985/86 bedürfte einer längeren Analyse, die in diesem Rahmen nicht bewerkstelligt werden kann. Hier sei nur darauf hingewiesen, daß Professor Henri Desroche in seiner „schwarzen Utopie“ von 1976 den grundsätzlichen Charakter der Krise bereits prophetisch vorausgesagt hat⁴².

Jahrelange Subvention gegenüber strukturell im Rückstand befindlichen nordfranzösischen Konsumgenossenschaften, Überinvestitionen in anderen genossenschaftlichen Bereichen und ein genereller Mangel an zentraler Autorität und Koordination führten dazu, daß die gefestigten der französischen Regionalgenossenschaften 1985 gegen ihre Zentrale rebellierten, diese und etliche andere Regionalgenossenschaften in die Insolvenz trieben und damit letztlich ihr eigenes Überleben um den Preis des Zusammenbruchs des zentralen genossenschaftlichen Apparates und der schwächsten Regionen sicherten. Die schwächsten Regionen waren zugleich auch jene, in denen die Genossenschaftstradition alter Art am stärksten ausgeprägt war, während die am stärksten technokratisch und modernistisch ausgerichteten Regionalgenossenschaften wie Saintes und Strassburg relativ gut überleben konnten.

8. Die erfolgreiche Übernahme ursprünglich konsumgenossenschaftlicher Strategien (Preisreduktion durch Direkt-Einkauf und Umsatzsteigerung, Mobilisierung der Konsumenten) durch ein Privatunternehmen war in der Schweiz bereits in den dreißiger Jahren zu beobachten, als die bis 1941 in Privatbesitz ihres Gründers Gottlieb Duttweiler befindliche Migros⁴³ begann, erstarrte Marktstrukturen aufzubrechen. An dieser Konkurrenz wuchs und wächst COOP Schweiz noch heute, sodaß beide Konsumgiganten den schweizerischen Einzelhandel mit 15 Prozent (Migros) und 12 Prozent (COOP), den Lebensmittelbereich mit 22 Prozent (Migros) und 15,7 Prozent (COOP), dominieren und noch immer Zuwachsraten an Umsatz und Mitgliedern zu verzeichnen haben. Vielleicht beruht die Erfolgsstrategie der Konsumgenossenschaften in der Schweiz gerade auf dieser Ambivalenz zwischen traditioneller Konsumgenossenschaftsbewegung und einem ursprünglichen Privatunternehmen mit genossenschaftlichem Gedankengut.

Die traditionell gut verankerten Kooperativen der Eidgenossenschaft hatten – angesichts eines Lieferboykotts – einen ersten Konzentrationsprozeß und den Einstieg in die Eigenproduktion noch vor dem Ersten Weltkrieg vollzogen, in den sechziger Jahren zwang die stark zentralisierte und effektive Migros-Organisation mit ihren nur 13 Regionalgenossenschaften den COOP zu neuerlicher Restrukturierung. Ein Prozeß, der sich unter massiven Widerständen der Einzelgenossenschaften und unter (z. B. finanziellem) Druck der Zentralverwaltung bis in die achtziger Jahre hineinzieht. Der Konzentrationsprozeß des COOP von 500 Regionalgenossenschaften wird derzeit „sanft“ vorangetrieben.

Die Rolle eines Vorreiters spielte und spielt das „Modell Migros“ auch bei der Einführung neuer Verkaufseinheiten und -strategien, bei der Diversifikation und im Bereich der Werbung. Der Migros sind die ersten SB-Läden in Europa (1948) zu verdanken, sie setzte frühzeitig auf großflächige Verkaufseinheiten und Spezialgeschäfte und engagiert

sich zunehmend im Non-food-Bereich. Darüber hinaus verfügt sie über eine Reihe erfolgreicher Annex-Betriebe und ein (durch das sogenannte Kulturprozent) finanziell abgesichertes Kulturprogramm, das viel zu dem hervorragend verkauften Migros-Image beiträgt. Auch die Tendenzwende hin zu mehr Umwelt- und Ernährungsbewußtsein konnte die Migros erfolgreich aufgreifen und integrieren.

In all diesen Bereichen (Strukturbereinigung, Diversifikation, Imagepflege) kann COOP Schweiz nur nachziehen – soweit der knappere finanzielle Rahmen und die höhere Autonomie der Basis dies zuläßt. Demokratische Widerstände gegen die Zentralverwaltung gibt es jedoch auch innerhalb der Migros. Wie der sogenannte Migros-Frühling 1980 zeigte, setzt sich die seit Duttweilers Zeiten bestehende Tradition der (erfolglosen) Revolten der Basis fort – ein Zeichen dafür, daß auch eine pro-forma-Demokratie gelegentlich zum Leben erwacht, aber auch ein Zeichen für die Übermacht eines ökonomisch erfolgreichen Managements⁴⁴.

9. Im großen und ganzen stellt sich die Entwicklung der Konsumgenossenschaften in den letzten Jahrzehnten als äußerst schwierig dar. Dies scheint die alte These zu bekräftigen, daß auch soziale Bewegungen und Organisationen eine Art Lebenszyklus durchlaufen und ihre mobilisierende Kraft und Leistungsfähigkeit nach 70 bis 100 Jahren in eine Krise gerät, die eine grundlegende Erneuerung ihrer Strukturen erforderlich macht – eine These, die allerdings bei den traditionsorientierten älteren Angehörigen solcher Organisationen stets großen emotionalen Widerständen begegnet, nicht zuletzt weil deren Auffassungen 40 bis 50 Jahre vor der akuten Organisationskrise geprägt worden sind. Nur in scheinbarem Widerspruch dazu steht die Tatsache, daß die japanischen Konsumgenossenschaften in den letzten Jahrzehnten eine sehr viel positivere Entwicklung genommen haben. Hier nämlich dürfte der konsumgenossenschaftliche Erfolg nicht zuletzt auf den relativ zurückgebliebenen Zustand des japanischen Einzelhandels zurückzuführen sein (worin auch eine Parallele zu Italien liegen dürfte). Die „Han“-Einkaufsgruppen weisen zudem eine Möglichkeit für die eher unterdrückten japanischen Hausfrauen auf, sozial tätig zu werden, und können in weniger patriarchalen Gesellschaften nicht leicht kopiert werden. Die Bedeutung junger Umweltschützer von Universitätsgenossenschaften in der traditionellen Genossenschaftsbewegung Japans mag aber als positives Beispiel gewertet werden, das die Wichtigkeit einer personellen Innovation zur Überwindung der Tendenzen organisatorischer Strukturschwächen in vielen europäischen Konsumgenossenschaften belegt⁴⁵.

3. Schlußfolgerungen

Angesichts der problemhaften Perspektiven vieler Konsumgenossenschaftsbewegungen, die in unserer Vergleichsstudie erfaßt wurden, hat diese sich vorrangig der Analyse jener Faktoren gewidmet, welche diese

Organisation heute besonders schwächen und den Szenarien, um diese Probleme zu korrigieren. Unsere Antworten können wie folgt zusammengefaßt werden:

1. Der wachsende Wettbewerb auf den Einzelhandelsmärkten hat gewisse „soziale“ Aspekte der Genossenschaften als Problem erscheinen lassen. Wenn ein Verhältnis von 1 Prozent zwischen Gewinn und Umsatz zuweilen bereits als gutes Resultat angesehen wird, dann können bevorzugte Beziehungen zu den Gewerkschaften, soziale Erwägungen in bezug auf die Schließung defizitärer Geschäfte oder eine gewisse Zurückhaltung bei der Minimierung der Personalkosten leicht zu negativen Betriebsergebnissen führen.

2. Diese generelle Reduktion der Spannen und der Verlust gewisser ursprünglicher Organisationsvorteile führen dazu, daß die Konsumgenossenschaften Schwierigkeiten haben, die traditionelle Rückvergütung zu erwirtschaften, die noch in der Mehrzahl der Länder als eines der wichtigsten Genossenschaftscharakteristika angesehen wird. Da die Einbehaltung eines Teiles der Rückvergütung in der Vergangenheit auch eine traditionelle Quelle des Kapitals der Genossenschaften war, führt das Verschwinden der Rückvergütung nicht nur zu einem Problem genossenschaftlicher Identität, sondern auch zu einem Problem der Selbstfinanzierung, aber auch der Eigenfinanzierung: denn Genossenschafter, die keine Rückvergütung bekommen, können versucht sein, ihre Geschäftsanteile zurückzuziehen.

3. Die solide oder sogar sehr solide Vermögensposition der Konsumgenossenschaften bis in die sechziger Jahre hat dazu geführt, die ersten Verluste zu verstecken und sie als zeitweilig (etwa als konjunkturell bedingt) anzusehen. Das hat zu einer Kultur des „Nicht-über-die-Probleme-Sprechens“ geführt oder zu falschen Erklärungsmodellen, welche die Ursachen der Schwierigkeiten vor allem außerhalb des Unternehmens lokalisierten. Dies hat bewirkt, daß in etlichen Fällen den Problemen, die man nicht rechtzeitig in der Anfangsphase bekämpft hat, zu spät gegenübergetreten wurde, etwa zu einem Zeitpunkt, da die Zinsbelastungen bereits ein unerträgliches Ausmaß angenommen hatten.

4. Die Konsumgenossenschaftsbewegungen mit den größten Schwierigkeiten zeigen Effekte einer offenkundigen institutionellen Sklerose. Jene Konsumgenossenschaften, die in engster Beziehung zur klassischen Arbeiterbewegung stehen, haben am meisten von ihrer ursprünglichen Vitalität verloren. Nach der Phase des kreativen Chaos um 1900 hat die Phase der Leitung durch starke Unternehmerpersönlichkeiten oft bis in die fünfziger Jahre gedauert. Danach zeigte sich häufig eine Phase der kollektiven Führung mit einer Tendenz zur Bürokratisierung und zur Verlangsamung der Entscheidungsprozesse.

5. Die Struktur eines von der Basis ausgehenden Verbundes hat in letzten Jahren beträchtliche Schwächen gezeigt. Da, wo es zwei zentrale Verbundinstanzen – eine wirtschaftliche und eine interessenbezogene – gegeben hat, hat deren konstante Spannung im allgemeinen zu einer dominierenden Position der „Manager“ gegenüber den Interessenver-

tretern geführt. Aber die gefährlichere Spannung liegt darin, daß die Rivalität der Muttergenossenschaften innerhalb der zentralen Instanzen selbst ausgetragen werden. Das ist um so wichtiger, je mehr die Zahl der Regionalgenossenschaften durch Fusionen reduziert wird und sich Regionalfeudalisten entwickeln, die oft stärker sind als ihre gewählten Zentralinstanzen.

6. Die zentralen Verbandsorgane mußten in der Vergangenheit die in schlechter wirtschaftlicher Lage befindlichen Regionalgenossenschaften im Namen einer genossenschaftlichen Solidarität unterstützen. Diese Unterstützungen – für eine Bewegung, die sich nach außen als Einheit darstellte, ohne eine einheitliche Struktur zu besitzen – mußten von den ökonomisch starken Regionalgenossenschaften finanziert werden. Diese stellten nicht zu Unrecht fest, daß sie für die Schwäche der anderen Regionalgenossenschaften dadurch zahlen müssen, daß sie mit überhöhten Preisen auf der Ebene der Belieferung mit Großhandels- oder Eigenproduktionswaren der Zentralen belastet werden. All das führte zu einer ernsthaften Schwächung gewisser Einkaufszentralen im Verhältnis zu den starken Regionalgenossenschaften, die oft nicht zögerten, sich außerhalb des genossenschaftlichen Sektors günstiger mit Waren zu versorgen. Die Lösung dieses Problems nach deutscher Art, d. h., die Umkehrung der Autorität, die Holding-Lösung, wurde zwar geschaffen, aber sie wurde von jenen gesunden Regionalgenossenschaften nicht akzeptiert, die nicht gezwungen waren, sich daran zu beteiligen. Die Fusionen vom österreichischen und finnischen Typus zeigen eine andere Lösungsmöglichkeit auf, um das Problem der umgekehrten Leitungsstruktur zu lösen, aber sie schaffen die Gefahr einer großen zentralisierten Bürokratie angesichts von Marktverhältnissen, in denen die erfolgreichsten Strategien im Einzelhandel auf der Flexibilität und örtlichen Verantwortlichkeit basieren. Die Fusion weist außerdem ebenfalls das Risiko auf, daß jene großen Regionalgenossenschaften, deren Führungsgruppe nicht die Macht in der gesamten Organisation übernehmen kann, außerhalb der Fusion verbleiben.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Rolle der gewählten Funktionäre und der Mitglieder in diesem Prozeß eine ungelöste und belastende. Die Mitglieder haben heute eine starke Tendenz, die Konsumgenossenschaften als ein Unternehmen wie jedes andere anzusehen; und sie kaufen nur dann in der Konsumgenossenschaft ein, wenn der Preis, die Qualität der Ware und die Lage des Geschäftes ihren Bedürfnissen entsprechen, d. h., die Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaft hat sich ökonomisiert. Die Mitglieder benehmen sich in der Regel wie Kunden. Der Besuch der Mitgliederversammlungen muß meist durch kleine Geschenke und ein Unterhaltungsprogramm angeregt werden. Der aktive Mitgliederkreis ist überaltert. Dies hat bewirkt, daß eine Gruppierung von gewählten Funktionären tätig wird, die ohne wirkliche Basis erscheint und vor allem von den Technokraten eher „als das Problem und nicht als die Lösung“ angesehen wird.

Vom technokratischen Gesichtspunkt aus müßte man die Konsumge-

Grundtendenzen der Entwicklung bei den Europäischen Konsumgenossenschaften

	1865–1895	1895–1914	1914–1918	1918–1933	1933–1945	1945–1960	ab 1960
AUSSERES MILIEU	Zurückhinken des Handels gegenüber den Fortschritten der Industrieproduktion, Kreditwucher, Warenverfälschung, hohe Spannen.	Aufschwung der Massenkaufkraft bei kräftigem Wirtschaftswachstum. Politische Gegnerschaft gegenüber Konsumgenossenschaften durch Aktivisten des Einzelhandels.	Warenknappheit führt zu Markt-machtverschiebung zugunsten der Produzenten und Händler. Ressentiments der Konsumenten gegen „Ausbeutung“.	Beginn der Modernisierung im Einzelhandel. Ketten, Einzelhändlergenossenschaften, Einkaufsringe (z. T. schon kriegsbedingt), Filialisten, Billig-Warenhäuser, Lebensmittelproduktion vielfach noch handwerklich oder nur teilindustrialisiert.	Zum Teil Versuche der zünftlerischen „Schließung“ des Einzelhandels im Zeichen der Krise (Beschränkungen für Filialisten und Genossenschaften)	Fortschritte der Modernisierung des Einzelhandels, aber meist noch Nachhinken gegenüber den Großenvorteilen der Konsumgenossenschaften. Nachkriegskonsumboom führt zunächst zum Weiterbestehen eines Verkäufermarktes.	Dynamischer Modernisierungsschub im Einzelhandel mit Tendenzen zum Verdrängungswettbewerb. Enorme Verkaufsflächenexpansion (z. T. administrativ bzw. gesetzlich behindert). Scharfer Preiswettbewerb als Zeichen des Endes des „Verkäufermarktes“.
DOMINIERENDER IDEOLOGISCHER KONTEXT	Gründungsinitiatoren häufig Aristokraten und großbürgerliche „Wohltäter“. Liberale Sozialreform zur Lösung der „sozialen Frage“.	Arbeiterkonsumvereine als „Basisbewegung“ erringen Anerkennung der politischen Arbeiterbewegung. (Trotz „politischer Vorbehalte gegen Revolutionäre in Filzpantoffeln“) – werden aber von dieser zum Teil instrumentalisiert.	Integration in die Bewirtschaftungspolitik.	Erste Tendenzen der Entpolitisierung (zum Teil unter massivem Druck der politischen Rechten).	Versuche, auch unter Diktaturen Konsumgenossenschaften aufrechtzuerhalten. Führen zum Teil zu „Zwangsentpolitisierung“ (und späteren Kollaborationsvorwürfen).	Entideologisierung unterschiedlichen Ausmaßes.	Verstärkte Entideologisierung.
ORGANISATION UND VERBUND	Dezentrale Initiativen. Erste Bemühungen um Verbundinstanzen. Zum Teil Zugehörigkeit zu nicht spartenspezifischen Verbänden.	Nach 1900 Gründung zahlreicher nationaler Verbände und Großeinkaufsgesellschaften, meist auf Initiative von Arbeiterkonsumvereinen.	Stärkung der Zentralen durch Warenknappheit und Wirtschaftslenkung.	Starke Position der Zentralen, Bemühungen um effiziente Großeinkaufsgesellschaften auf Primärebene und Ausbau der Eigenproduktion.	Soweit nicht politische Unterdrückung der Konsumgenossenschaften, im Krieg wieder Zentralisierungsschub.	Tendenzielle Zurückdrängung der ideellen Zentralen (Verbände) gegenüber den Warenzentralen (Großeinkaufsgesellschaften).	„Regionalfürstentümer“: Tendenzielle Schwächung der Zentralen gegenüber erfolgreichen Großeinkaufsgesellschaften. Beginn der Diskussion über nationale Großfusionen.

	1865–1895	1895–1914	1914–1918	1918–1933	1933–1945	1945–1960	ab 1960
MITGLIEDER- ZAHL UND AKTIVITÄT	Kleine Mitglieder- zahlen – hohe Ak- tivität.	Epoche explosi- ven Mitglieder- wachstums und höchster Mitglie- dermobilisierung.	Mitgliederwachs- tum auch durch Versorgungs- wunsch mit knap- pen Gütern.	Mitgliederwachs- tum und hohe Kauftreue ideolo- gisch überzeugter Mitglieder. Ten- denz zur Passivie- rung.	Nachteile durch Unterdrückung der politischen Arbeiterbewe- gung in zahlrei- chen Staaten.	Mitgliederwachs- tum zunehmend ökonomisch moti- viert (Rückvergü- tung). Mitglieder wer- den zu „Konsu- menten“.	Probleme mit Mit- gliederwachstum und Eigenkapital- beistellung bei Abkehr von Rückvergütung.
			Epoche der genossenschaftlichen „Unternehmerpioniere“. (hoch motivierte Führungspersonen mit zum Teil stark autokratischen Tendenzen)				Auf Verbundebe- ne Tendenz kol- lektiver Führung.
MITARBEITER UND LEITUNG	Meist noch starke Laienmitwirkung.	Entwicklung ei- ner ideologisch stark motivierten Gruppe von „Ge- nossenschafts- praktikern“.	Heranziehung „von der Pike auf“, interne Rekrutierung auch der Führungs- kräfte.				ab 1975 bis 1980 Außenrekrutie- rung von Füh- rungskräften als Sanierungsma- nager.
WIRTSCHAFTLI- CHE LEISTUN- GEN UND PRO- BLEME	Uneinheitlich (ho- he Mitgliedervor- teile – Rückvergü- tungen, aber schwere Organi- sationsprobleme). Hohe Zahl an In- solvenzen, Kurz- lebigkeit durch enge Bindung an spontanen Grün- derenthusiasmus und persönliche Qualität von Ein- zelpersonen.	Wie in Vorperio- de: Probleme durch Unterkapi- talisierung, Kre- ditverkauf, unge- treue Verwalter veranlassen eine Verwalterelite, Professionalisie- rung, Bürokrati- sierung und zen- trale Kontrollen zu stärken.	Bewährungspro- be als redliche Warenverteiler bei Warenknapp- heit und Verkäuf- fermarkt.	Zum Teil Pionier- leistungen bei der Industrialisierung der Lebensmittel- produktion. Effizienzvorteile gegenüber oligo- polistischen Kon- kurrenten.	Wo politische Un- terdrückung nicht zu intensiv, relativ gutes Überstehen der Weltwirt- schaftskrise und Nutzung der Vor- teile des Verkäuf- fermarktes im Krieg.	Pionierrolle bei der Einführung moderner ameri- kanischer Ver- kaufstechniken des Einzelhandels in Mittel- und Nordeuropa. Tra- ditionalistische Orientierung in Großbritannien, Frankreich, Ita- lien.	Zum Teil noch führen bei der Hy- permarktrevolu- tion, Probleme mit Diskont. Mitglieder, Ge- werkschafter und bei der Non-food. Ab 1970 zuneh- mend Gebarungs- probleme.
EINFLUSS- REICHSTE MO- DELLE KONSUM- GENOSSEN- SCHAFTLICHER ENTWICKLUNG	Großbritannien (CWS 1863)	Großbritannien Deutschland (Pflichtrevision 1891 – Großgenos- senschaften) Belgien (Politierte Ge- nossenschaften)	–	Schweden (Kampf gegen die Monopole)	Schweden	Schweden (Einführung der Selbstbedienung, Erhöhung des Non-food-Anteils)	Schweden Japan

nossenschaften nach einem Holding-System mit einem nationalen Zentrum reorganisieren, welches seine Autorität über eine Anzahl von diversifizierten Ketten delegiert, Ketten für einzelne Geschäftstypen und Branchen des Einzelhandels, mit einem Maximum an interner Flexibilität und mit jeweilig möglichst dezentralisierter Verantwortlichkeit für die erzielten ökonomischen Resultate. Eine solche Lösung „von oben nach unten“ widerspricht allerdings dem traditionellen Konzept der Konsumgenossenschaft.

Vom genossenschaftlichen Standpunkt aus erscheint zwar ökonomische Effizienz ausgesprochen notwendig, allerdings auch eine neu zu definierende Beziehung zu den Mitgliedern. Denn die Wiederbelebung der ursprünglichen Genossenschaftsidee, „kollektive Selbsthilfe“ zur Lösung der Probleme der jeweiligen Zeit, ist für die Genossenschaft existenziell.

Als positives Beispiel könnte hier das genossenschaftliche Sekretariat der Coop-Dortmund-Kassel genannt werden, oder der Beauftragte für Konsumentenfragen beim MIGROS Genossenschaftsbund Schweiz. Es handelt sich hier um eine Verbindung zwischen einem effizienten Management und einer institutionalisierten, stabsmäßig organisierten Verbindungsstelle zwischen Mitgliedern und dem Unternehmen Genossenschaft. Wenn man eine Vertrauensbeziehung zwischen Mitglied (Kunden) und Genossenschaft herstellen will, dann ist Grundvoraussetzung, daß der Point of sale funktioniert. Wenn an diesem Point of sale alles in Ordnung ist, dann gibt es eine Chance für ein Verbundenheitsgefühl (die Vermittlung eines weitreichenden Vertrauens in die Genossenschaftspolitik) des Mitglieds mit seiner Konsumgenossenschaft. Dieses Vertrauen erweist sich als eine Haltung mit genau angebbaren Bedingungen und Inhalten, die aus den Interessen der Mitgliederfamilien abzuleiten sind. Diese von der Familie (in der heutigen Zeit ist der Begriff der Partnerschaft passender) ausgehenden Bedürfnisse haben nicht nur ökonomischen Charakter, sondern in Bedarf und Ansprüchen sprechen sie weitreichende menschlich-gesellschaftlich-kulturelle Verhaltensweisen und Bedürfnisse an. Zuweilen scheinen sich diese immateriellen Werte auch heute durch die Schaffung von neuen biologischen, alternativen Genossenschaften zu realisieren, deren Organisationsprinzipien der Mitgliederorientierung, Hierarchieabbau, begrenztes Gewinninteresse und/oder Prinzipien des Verbraucherschutzes stark an genossenschaftliche Pionierorganisationen erinnern.

Das zur Mitgliedschaft und zum Einkauf treibende Motiv liegt heute überwiegend da, wo es am Anfang der Konsumgenossenschaft nur unter anderem gelegen hat: in der Beziehung zum engen Freundeskreis, zum Partner, zu den Kindern und den daraus entstehenden besonderen Problemlagen. Leben und Problematik in der Partnerschaft nehmen heute mehr Raum ein als früher. Die Lebenslage der Mitglieder enthält der gewandelten Wertehierarchie der Menschen heute entsprechend: offenere Beziehungen zueinander, gemeinsames Einkaufen erleben, Mitgestaltung der Umwelt und besser informiert zu sein. Als zukunfts-

weisend erscheint die Förderung gemeinschaftlichen Handelns auf immateriellem Gebiet, die konsumbezogene Aktivitäten nur mehr als angenehmes Nebenprodukt einschließt. Mitgliedergruppen in Zusammenarbeit mit Volkshochschulen und ökotrophologischen Instituten zur Erarbeitung verträglicher Ernährung und Lebensweise in unserer bewegungsarmen und streßreichen Gesellschaft wären ein Beispiel. Es bestimmen immaterielle Werte, ob man mitgliedernahe ist oder nicht.

Anmerkungen

- 1 Mit diesem Thema beschäftigte sich ein Forschungsprojekt des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen der Universität Wien (gefördert durch den Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank), welches 1985 begonnen wurde und im Sommer 1988 abgeschlossen wurde. Ziel dieser Studie war es, eine Analyse des Strukturwandels und der Veränderungen der politischen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Erfolgsbedingungen von Konsumgenossenschaften anhand von Vergleichsstudien ausgewählter Industrieländer mit starker Genossenschaftstradition zu erstellen. Die Länderstudien betrafen Österreich (R. Blauch), Bundesrepublik Deutschland (J. Brazda), Großbritannien (F. Müller), die Niederlande (J. Reintjes), Finnland, Frankreich und Schweden (R. Schediwy), Italien und Schweiz (J. Setzer) und Japan (G. Vacek).
- 2 Vgl. Amann, A.: Soziologie und Genossenschaft, in: M. Patera (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien 1986, S. 448 ff.; W. Engelhardt: Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens, Darmstadt 1985.
- 3 Vgl. Amann, A. a. a. O., S. 450.
- 4 Vgl. z. B. Gaumont: Histoire générale de la coopération en France, Paris 1923, Bd. 2, S. 97 ff. unter de Boyve; A. Pahlmann und W. Sjölin: Arbetarföreningarnas i Sverige 1850–1900, Stockholm 1944, über die Situation in Schweden; F. Baltzarek: Die geschichtliche Entwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften in M. Patera (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien 1986, S. 3 ff., E. Hasselmann: Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften, Frankfurt/Main 1971, bes. S. 126 ff. über Pfeiffer, M. Boson: Coop in der Schweiz, Basel 1965, S. 71 ff., J. Earle: The Italian Cooperative Movement, London 1986 und G. Goedhardt, G.: Internationaler Vergleich der Konsumgenossenschaften, Leipzig 1923 über Holland. Die Bedeutung von „Wohltätigern“ als charismatischen Gründervätern der Konsumgenossenschaften erwies sich übrigens auch in der Zwischenkriegszeit in Japan am Beispiel des christlich beeinflussten Gesellschaftsreformers Kagawa Toyohiko.
- 5 Siehe J. Kaserer: Das Gesetz vom 9. April 1873 über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Wien 1873, S. 63.
- 6 Vgl. G. J. Holyake: The History of the Rochdale Pioneers, London 1857.
- 7 Siehe C. Marengo: Deux Cas, deux Crises, in: Revue des études coopératives mutualistes et associatives (Recma), Nr. 19 (1986) S. 23.
- 8 Vgl. Francia, M./Muzzioli, G.: Cent'anni di cooperazione, Bologna 1984, S. 34.
- 9 Betreffend die Wichtigkeit der Vorbildfunktion des „Vooruit“ von Gent vgl. z. B. Gaumont, Bd. 2, S. 510 ff. oder Arbeiter-Zeitung Wien v. 29. Juli 1906: „Ein sozialistisches Volksfest in Belgien“.
- 10 Vgl. A. A. V. V. Ediliter: Un'Esperienza cooperativa 1908–1978, Bologna 1979 S. 8.
- 11 Die Mitglieder der österreichischen Sozialdemokratie wurden von einer Resolution des Parteitag 1907 aufgefordert, Konsumgenossenschaftsmitglieder zu werden oder Konsumgenossenschaften zu gründen. Vgl. F. Seibert: Die Konsumgenossenschaften in Österreich, Wien 1978, S. 50.
- 12 Vgl. D. Lefebvre: Cooperazione neutra e cooperazione socialista in Francia, in: M. degli Innocenti: Le Imprese cooperative in Europa, Pisa 1986, S. 65 ff. Über die Krise 1913 in

- Österreich, siehe A. Vukowitsch: Geschichte des Konsumgenossenschaftlichen Groß-einkaufs in Österreich, Wien 1913, S. 40, – sehr kritisch – der „Abtrünnige“ der österreichischen Konsumgenossenschaftsbewegung, S. Kaff: „Politik und Geschäft“, Wien 1926, und H. Zoitl: Gegen den Brotwucher! Die Gründung der Wiener Hammerbrotwerke, in: Zeitgeschichte, 1988, H. 3, S.79–103.
- 13 Nach Gaumont a. a. O., Bd. 2, S. 678 stellte der Kongreß des FNCC 1917 fest, daß die Bewegung den „Charakter einer öffentlichen Institution annimmt“.
 - 14 Die Gründung des schwedischen KF wurde 1899 vorgenommen, jene von SOK in Finnland 1904/05, jene der GÖC in Österreich 1905, jene der GEG in Deutschland, die als Modell der anderen diente, 1894. Das französische Großeinkaufshaus der sozialistischen Konsumgenossenschaften wurde 1906 gegründet.
 - 15 Vgl. W. Richardson: The CWS in War and Peace 1938–1976, Manchester 1977, S. 96 ff. und S. 105.
 - 16 Siehe insbesondere die Regierungen, die von den Sozialdemokraten in Deutschland und Österreich nach der Niederlage von 1918 dominiert wurden, die ersten Regierungen Branting in Schweden, Macdonald in Großbritannien etc.
 - 17 Vgl. die „Ökonomisierung“ des Genossenschaftsbetriebes bei G. Draheim: Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, Göttingen 1952.
 - 18 Über die Rolle Paul Thiriets siehe E. Bugnon: Les origines de la coopération meusienne, Bar-le-Duc 1959, oder – sehr freundschaftlich – A. Hedberg: Konsum unter Trikoloren, Solna 1963, S. 83 ff. Über Albin Johansson, S. u. H. Stolpe: Boken om Albin Johansson, Stockholm 1969, 2 Bände.
 - 19 Vgl. die Strukturtypen von Genossenschaften bei E. Dülfer: Betriebswirtschaft der Kooperative, Göttingen 1984, S. 89 ff.; E. Boettcher: Die Genossenschaften in der Marktwirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, C/Berichte, Band 1, Tübingen 1980.
 - 20 Vgl. Ries, C.: Gottlieb Duttweiler. Eine Biographie, Zürich 1958, S. 74 ff.
 - 21 Vgl. H. Kylebäck: Konsumentkooperation och Industriarteller, Stockholm 1974.
 - 22 Vgl. O. Ruin: Kooperativa Förbundet 1899–1928, Stockholm 1968. Zum monarchischen Aspekt der Ära Johansson vgl. L. Eronn: Kooperativa Ideer och människor, Kristianstad 1983, S. 97 ff., O., S. 116.
 - 23 Vgl. Marengo a. a. O., S. 29 f.
 - 24 Vgl. Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1956, S. 142 ff.
 - 25 Über die späte Gründungswelle in Italien vgl. M. Francia, G. Muzzioli: Cent' anni di Cooperazione, Bologna 1984, S. 150.
 - 26 Zum Thema Bipolarismus vgl. R. Schediwy: Die Konsumgenossenschaften in Frankreich, im Rahmen unseres Projektes, S. 75.
 - 27 Vgl. R. Schediwy: a. a. O., S. 38 ff.
 - 28 Vgl. Cooperative Independent Commission Report, Manchester 1958. Bezüglich der aktuellen Probleme der britischen Genossenschaftsbewegung siehe T. Stevenson: Confronting Competition Consumer Cooperatives in the U.K., Yearbook of Cooperative Enterprise 1988, Oxford, S. 109 ff. und G. V. J. Pratt: „The British Consumer-Cooperation“ ebenda S. 7 ff.
 - 29 Vgl. J. Reintjes: Die Entwicklung der niederländischen Konsumgenossenschaften, im Rahmen unseres Projektes, S. 25 ff.
 - 30 Vgl. Marengo a. a. O.
 - 31 Vgl. J. Brazda: Die Konsumgenossenschaften in Deutschland, im Rahmen unseres Projektes.
 - 32 Es ist interessant, darauf hinzuweisen, daß eine Lösung nach deutschem Muster auch von einem der Teilnehmer des dramatischen letzten Verbandstages der alten FNCC (Fédération Nationale des Coopératives des Consommation) 1985 vorgeschlagen wurde, aber es gab in Frankreich offenbar keine Bank, die ein derartig risikoreiches Engagement hätte übernehmen können oder wollen (siehe Protokoll des 59. Kongresses der FNCC Paris 1985, S. 81).
 - 33 Vgl. R. Schediwy, a. a. O., S. 95.
 - 34 Vgl. G. Fressl: Bilanz des Größenwahns, in: Die Zeit Nr. 48/1988, S. 29.
 - 35 Vgl. L. E. Backmann: Direktörskonsum Vänersborg 1973, S. 120 über die Schaffung dieser pressure group kleinerer Konsumgenossenschaften innerhalb von KF.
 - 36 Vgl. die Schlußfolgerung von R. Blaiich: Die Konsumgenossenschaften in Österreich,

- Forschungsbericht des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien 88/2, S. 89 ff.
- 37 Vgl. K. Ilmonen: *The Enigma of membership*, Helsinki 1986; T. Perko: *Med förenade Krafter – SOK 1904–1979*, Helsinki 1980, S. 191 ff.
 - 38 Über die politischen Hintergründe dieser Affäre siehe J. Bergholm: *Osuuskaupan Kujanjuoksu*, Helsinki 1985.
 - 39 Vgl. R. Schediwy: *Die Genossenschaften in Finnland*, im Rahmen unseres Projektes, S. 63 ff.
 - 40 Vgl. L. Lewin in: *KF-Ledarforum* 6 – 1986.
 - 41 Vgl. N. E. Wirsell: *Handelsförnyelse*, Stockholm 1986 über die IKA-Gruppe.
 - 42 Vgl. H. Desroche: „Horizons 1989? Problèmes de développement des cooperatives de consommateurs“ in: *Revue des études cooperatives* Nr. 184 (1976), S. 21 ff. Im Falle Frankreichs scheint auch die erhöhte Korruptionsanfälligkeit des Wareneinkaufs im „geschlossenen“ gemeinwirtschaftlichen Milieu als Leistungsminderung im Wettbewerb aufgetreten zu sein – ein schwer quantifizierbarer, aber strukturell bedeutsamer Aspekt der laxeren Organisationskultur nichtgewinnorientierten Wirtschaftens, der z. B. auch die etwa 20% überhöhten Importpreise der osteuropäischen Länder miterklären dürfte.
 - 43 Migros wurde erst durch eine einmalige Schenkung 1941 in eine Genossenschaft umgewandelt, gehört aber bis heute nicht dem Internationalen Genossenschaftsbund an.
 - 44 Vgl. Johanna Setzer: *Die Konsumgenossenschaften in der Schweiz*, im Rahmen unseres Projektes.
 - 45 Vgl. Günther Vacek: *Die Konsumgenossenschaften in Japan*, im Rahmen unseres Projektes, gekürzt auf französisch erschienen, in: *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, Nr. 25 (1988), S. 45 ff.

Literatur

- A. A. V. V. Edilter, *UN Esperienza cooperativa 1908–1978*, Bologna 1979.
- Amann, A., *Soziologie und Genossenschaft*, in: M. Patera (Hrsg.): *Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens*, Wien 1986.
- Backmann, L. E., *Direktörskonsum Vänersborg* 1973.
- Baltzarek, F., *Die geschichtliche Entwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften* in M. Patera (Hrsg.): *Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens*, Wien 1986.
- Bergholm, J., *Osuuskaupan Kujanjuoksu*, Helsinki 1985.
- Boettcher, E., *Die Genossenschaften in der Marktwirtschaft*, Schriften zur Kooperationsforschung, C/Berichte, Band 1, Tübingen 1980.
- Boson, M., *Coop in der Schweiz*, Basel 1965.
- Bugnon, E., *Les origines de la coopération meusienne*, Bar-le-Duc 1959.
- Cooperative Independent Commission Report, Manchester 1958.
- Desroche, H., „Horizons 1989? Problèmes de développement des cooperatives de consommateurs“, in: *Revue des études cooperatives* Nr. 184 (1976), S. 21 ff., wiederabgedruckt in: *Communautés* Nr. 75/I-II/1986.
- Draheim, G., *Die Genossenschaft als Unternehmenstyp*, Göttingen 1952.
- Dülfer, E., *Betriebswirtschaft der Kooperative*, Göttingen 1984.
- Engelhardt, W., *Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens*, Darmstadt 1984.
- Eronn, L., *Kooperativa Ideer och människor*, Kristianstad 1983.
- Francia, M. und G. Muzzioli, *Cent'anni di Cooperazione*, Bologna 1984.
- Gaumont, J., *Historie générale de la coopération en France*, Paris 1923.
- Hasselmann, E., *Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften*, Frankfurt/Main 1971.
- Hedberg, A., *Konsum under Trikoloren*, Solna 1963.

- Holyaké, G. J., *The History of the Rochdale Pioneers*, London 1857.
- Ilmonen, K., *The Enigma of membership*, Helsinki 1986.
- Kaff, S., *Politik und Geschäft*, Wien 1926.
- Kaserer, J., *Das Gesetz vom 9. April 1873 über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften*, Wien 1873.
- Kylebäck, H., *Konsumentkooperation och Industriarteller*, Stockholm 1974.
- Lefebvre, D., *Cooperazione neutra e cooperazione socialista in Francia*, in: M. degl'Innocenti: *Le Imprese cooperative in Europa*, Pisa 1986.
- Lewin, L., in: *KF-Ledarforum* 6 – 1986.
- Marengo, C., *Deux Cas, deux Crises*, in: *Revue des études coopératives mutualistes et associatives (Recma)*, Nr. 19 (1986).
- Pahlmann, A. und W. Sjölin, *Arbetsföreningarna i Sverige 1850–1900*, Stockholm 1944.
- Patera, M. (Hrsg.), *Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens*, Wien 1986.
- Perko, T., *Med förenade Krafter – SOK 1904–1979*, Helsinki 1980.
- Pratt, G. V. J., *The British Consumer-Cooperation*, in: *Yearbook of Co-operative Enterprise* 1988, Oxford.
- Richardson, W., *The CWS in War and Peace 1938–1976*, Manchester 1977.
- Ries, C., *Gottlieb Duttweiler, Eine Biographie*, Zürich 1958.
- Ruin, O., *Kooperativa Förbundet 1899–1928*, Stockholm 1968.
- Schediwy, R., *Les coopératives suédoises, championnes de la protection des consommateurs*, in: *Revue des études coopératives mutualistes et associatives (RECMA)*, Nr. 28/1988, S. 63 ff. (frz. Kurzfassung der Länderstudie Schweden des Nationalbankprojektes Nr. 2588).
- Seibert, F., *Die Konsumgenossenschaften in Österreich*, Wien 1978.
- Stevenson, T., *Confronting Competition Consumer Co-operatives in the U. K.*, in: *Yearbook of Co-operative Enterprise* 1988, Oxford.
- Stolpe, S. H., *Boken om Albin Johansson*, Stockholm 1969, 2 Bände.
- Vacek, G., *Japon: les coopératives de consommateurs*, in *Recma* Nr. 25 (1988).
- Vukowitsch, A., *Geschichte des konsumgenossenschaftlichen Großeinkaufs in Österreich*, Wien 1913.
- Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1956.
- Wirsell, N. E., *Handelsförnyelse*, Stockholm 1986.
- Zoitl, H., *Gegen den Brotwucher! Die Gründung der Wiener Hammerbrotwerke*, in: *Zeitgeschichte*, 1988, H. 3, S. 79–103.