

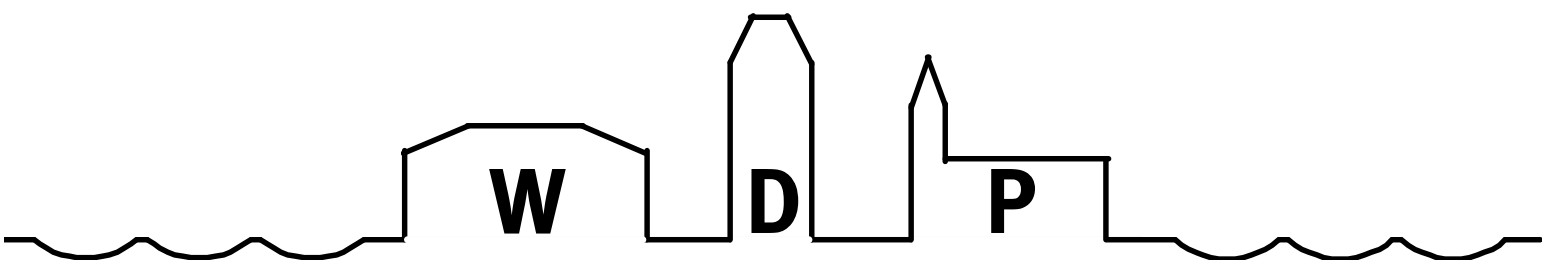


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School

Jost W. Kramer

Produktivgenossenschaften  
– Utopische Idee oder realistische Perspektive?

Heft 12 / 2008



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

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

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

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
University of Technology, Business and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
E-Mail: [jost.kramer@hs-wismar.de](mailto:jost.kramer@hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon:++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0) 3841/753-575  
E-Mail: [info@hws-wismar.de](mailto:info@hws-wismar.de)  
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-60-5

JEL-Klassifikation J54, P13, L22, M14

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2008.

Printed in Germany

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Die Produktivgenossenschaft als Utopie</b>	<b>4</b>
<b>3. Geschichtliche Entwicklung von Produktivgenossenschaften</b>	<b>10</b>
<b>4. Die Produktivgenossenschaft als Selbsthilfeorganisation</b>	<b>14</b>
<b>5. Die Perspektive des potentiellen Mitglieds: Beitreten oder selbst gründen</b>	<b>17</b>
<b>6. Die Breitenwirkung von Produktivgenossenschaften</b>	<b>21</b>
<b>7. Fazit</b>	<b>23</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>23</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>28</b>

## 1. Einleitung\*

Produktivgenossenschaften stehen seit vielen Jahren, genauer gesagt sogar schon seit Jahrhunderten, im Mittelpunkt einer mal mehr, mal weniger hitzigen Diskussion. Dies liegt nicht zuletzt an dem Umstand, dass sie einerseits auf Grund der ihnen immanenten demokratischen und egalitären Elemente das Gerechtigkeitsempfinden gerade von sozial engagierten Genossenschaftstheoretikern und -praktikern angesprochen haben, andererseits aber gleichzeitig durch eben diese Charakterzüge auch politische Vorbehalte geweckt haben. Zudem ließ sich beobachten, dass den meisten praktischen Versuchen produktivgenossenschaftlicher Organisation kein allzu langes Leben beschieden war.

Letzteres ließ sich je nach Einzelfall mal mehr auf eher soziologische Faktoren (Gruppendynamik und -strukturen), mal stärker auf eher ökonomische Faktoren (Finanzierungsdefizite, mangelndes Marktdenken) oder eine Kombination daraus (unklare Führungsstrukturen, Schwächen im Management) zurückführen.

Dessen ungeachtet hat das produktivgenossenschaftliche Konzept erhebliche Spuren in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen zurückgelassen, weil es sowohl spezifische organisatorische und strukturelle Herausforderungen verkörpert als auch immer wieder Menschen dazu verlockt hat, den Gedanken praktisch umzusetzen. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, sich mit der Frage zu beschäftigen, ob es sich bei Produktivgenossenschaften eher um eine utopische Idee oder doch um eine realistische Perspektive handelt.

Daher soll zunächst das utopische Element im produktivgenossenschaftlichen Konzept diskutiert werden, bevor auf den Selbsthilfe-Charakter von Produktivgenossenschaften eingegangen wird. Im Mittelpunkt steht in diesem Kontext das (potentielle) Mitglied, für das sich bei Interesse an Mitgliedschaft bzw. Mitarbeit die Frage nach Beitritt oder Neugründung stellt. Abschließend wird auf die Breitenwirkung von Produktivgenossenschaften eingegangen, um abschätzen zu können, wie groß die praktische Relevanz des Modells ist.

## 2. Die Produktivgenossenschaft als Utopie

Von einzelnen Ausnahmen abgesehen,<sup>1</sup> stellt das produktivgenossenschaftli-

---

\* Ich danke dem Förderverein Hermann-Schulze-Delitzsch und Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens für die Anregung zu diesem Heft und meiner Mitarbeiterin, Frau Isabell Thiele, für ihre umfangreichen Korrekturanmerkungen.

<sup>1</sup> Am ehesten in Richtung eines ganzheitlich produktivgenossenschaftlichen Systems gingen die Vorschläge von Charles Fourier (Bildung hotelartiger Siedlungen (Phalanstère)), von Etienne Cabet (Entwurf einer neuen Gesellschaftsordnung in „Voyage en Icarie“, die auf Solidarität und Kollektivismus basierte) sowie von Ferdinand Lasalle (gezielte Gründung von Produktivgenossenschaften mit staatlicher Unterstützung). Vgl. Faust (1977: 72, 246-249).

che Konzept keine Utopie im Sinne eines die gesamte Gesellschaft umwälzenden Ansatzes dar. Folgt man der von Engelhardt (1992: 67) verwendeten Terminologie, handelt es sich bei der Produktivgenossenschaft daher nicht um eine „große“, sondern um eine „kleine“ Utopie. Darunter ist in diesem Zusammenhang eine konkrete oder modellhafte Konstruktion zu verstehen, die bestimmte Reform- oder Restaurationsschritte entweder zeitlich vorwegnimmt oder zumindest parallel zu ihnen verläuft (vgl. Engelhardt 1992: 67). Obwohl derartige „kleine“ Utopien mit „Ideologien und politischen Konzeptionen bzw. politischen Systemen verwandt sind, lassen sie sich von Gehalten beider Arten gleichwohl abgrenzen, da sie nicht – wie zumindest die Ideologien und anderen Dogmen – mit Allgemeingültigkeitsansprüchen verbunden sind“ (Engelhardt 1992: 67). Faust (1977: 41) verweist in diesem Zusammenhang auch auf die Verbindung zwischen Genossenschaften und literarischen Utopien,<sup>2</sup> wenn er anmerkt: „Bei den meisten Utopisten sind auch genossenschaftliche Gedankengänge festzustellen, deren Kern in der Organisation der Arbeit, der Kollektivierung der Arbeit liegt, oder mit anderen Worten in der Assoziativproduktion.“

Dies liegt nicht zuletzt in dem Umstand begründet, dass die Produktivgenossenschaft per se eine gemeinschaftliche, mehrere Personen gleichzeitig und gleichberechtigt involvierende Unternehmung ist, während normalerweise sowohl durch die Gesellschaft im Allgemeinen, als auch die Wissenschaftler und Praktiker, die sich mit der Neugründung von Unternehmen beschäftigen, die Person des (Einzel-)Unternehmers als Individuum betont wird. Diese Sichtweise korrespondiert mit dem Umstand, dass von den 738.000 Gewerbebeanmeldungen in Deutschland im Jahr 2006 über 80% vom Statistischen Bundesamt als „Betriebe ohne größere wirtschaftliche Bedeutung“ eingestuft wurden (vgl. Angele 2007: 573). Einziges Kriterium für diese Einschätzung ist die Zahl der zum Meldezeitpunkt beschäftigten Personen. So wurde bei 87 % aller Gewerbebeanmeldungen angegeben, dass bei Geschäftsaufnahme allein der Inhaber beschäftigt sei. Dies ist ein klares Indiz für die Dominanz von Individual-Unternehmern bzw. -Existenzgründern. „Selbst bei den Betriebsgründungen, bei denen aufgrund ihrer Rechtsform, Register- oder Handwerksrollen-eintragung eine große wirtschaftliche Bedeutung vermutet wird, kamen 59 % der Unternehmen ohne Belegschaft aus.“ (Angele 2007: 573). Die Idee der Produktivgenossenschaft stellt vor der Kulisse dieses Gründungsgeschehens in gewisser Weise auch eine Gegen-Utopie dar: Die Unternehmensgründung wird als gemeinschaftliche Aufgabe verstanden.

Der utopische Genossenschaftsansatz, wie er sich insbesondere in den Produktivgenossenschaften zeigt,<sup>3</sup> legt das Gewicht weniger auf den ökonomischen Gehalt als vielmehr auf die Gemeinschaftlichkeit in der Genossen-

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Engelhardt (1996: 23ff).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu ausführlich Engelhardt (1996: 23ff).

schaft.<sup>4</sup> Für den Anhänger dieses Kooperationsverständnisses „liegen die Vorteile nicht nur bei den materiellen Gütern, sondern auch und vordringlich bei den nicht-wirtschaftlichen. Für ihn ist die Rationalität nicht eine formelle, sondern eine substantielle in dem Sinn, dass Kooperation Weg und Ziel in gleicher Weise ist. Kooperation wird nicht nur des wirtschaftlichen Erfolges wegen, sondern auch um seiner selbst willen als Wertgehalt und Wertschöpfung angestrebt. Das wird insbesondere bei den höheren Vergemeinschaftungen, die nicht nur eine Wirtschaftsform, sondern auch ein Lebensstil sind, deutlich.“ (Hettlage 1990a: 42).

Produktivgenossenschaften sind in dieser Betrachtung insofern Utopien, als die Kooperation neben den subjektiven ökonomischen Nutzenvorstellungen auch von anderen Zielen bestimmt wird. Dazu zählen vorrangig subjektive außerökonomische Nutzenvorstellungen wie Solidarität, Gemeinschaftsgeist und Selbstverwirklichung. Daneben sind aber auch altruistische Ziele als Bestimmungsfaktoren der Kooperation möglich.<sup>5</sup>

Zwar gab es immer wieder längere Perioden, in denen kaum Produktivgenossenschaften gegründet wurden. Doch war dieser Zustand nie dauerhaft, da es auch immer wieder zu Gründungswellen produktivgenossenschaftlicher Organisationen kam, zuletzt im Zuge der deutschen Vereinigung und der Umwandlung von Produktionsgenossenschaften.<sup>6</sup>

In Zusammenhang mit diesen Gründungswellen und ihren politischen Ursachen wird zugleich auch die politische Dimension von Utopien deutlich. Leitbilder gewinnen ihre politische Bedeutung nämlich dadurch, dass sie als Auslöser von Politik wirken (vgl. Engelhardt 1992: 69).

---

<sup>4</sup> In jüngerer Zeit beispielsweise Atmaça (1999: 41-55), die den wettbewerbsbedingten ökonomischen Druck auf Produktivgenossenschaften und die daraus resultierenden Erfordernisse weitgehend unerwähnt lässt.

<sup>5</sup> Je nach Stärke und Ausprägung dieser Ziele kann es zum Entstehen von Genossenschaften kommen, die nicht mehr vorrangig auf die Selbsthilfe der Mitglieder abstellen, sondern zugleich oder sogar vorrangig andere Personenkreise fördern wollen. Engelhardt spricht in diesem Zusammenhang von „gruppenwirtschaftlichen“, „stiftungswirtschaftlichen“ und „gemeinwirtschaftlichen“ Genossenschaften. Vgl. Engelhardt (1984b: 182). Unabhängig davon, dass derartige Organisationen in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft organisiert sein können, stellt sich die Frage, ob es sich bei ihnen wegen der Abschwächung oder gar des Fehlens der Selbsthilfeorientierung noch um Genossenschaften in soziologischer und ggf. wirtschaftlicher Hinsicht handelt.

Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass die Orientierung von Genossenschaften auf Selbsthilfe der Mitglieder oder Fremdhilfe für andere Personengruppen vielfach als Unterscheidungskriterium vernachlässigt wird. So fehlt dieser Aspekt leider auch in der ansonsten sehr umfassenden Übersicht verschiedener Differenzierungsmöglichkeiten, die Engelhardt zusammengestellt hat. Vgl. Engelhardt (1984a: 6-18).

<sup>6</sup> Zu den Unterschieden zwischen Produktiv- und Produktionsgenossenschaften vgl. Kramer (1997a: 101-125).

Die Geschichte der Produktivgenossenschaften ist gekennzeichnet durch die enge Verbindung zwischen theoretischen Konzeptionen und den auf ihnen basierenden praktischen „Erprobungen“. Die Entwicklung beginnt, einmal abgesehen von den frühgeschichtlichen und mittelalterlichen Formen der Kooperation in Landwirtschaft und Handwerk, mit den Konzepten der utopischen Sozialisten in Frankreich und England. Den ersten theoretischen Programmen zur Durchführung der gesamten Produktion durch Arbeiterproduktivgenossenschaften von Buchez,<sup>7</sup> Fourier und Owen folgten detaillierter ausgearbeitete Vorschläge (z. B. durch die St. Simonisten) im Sinne eines Gruppensozialismus (vgl. Dülfer 1980: 1359). Eine gewisse Verbreitung erlangten die Arbeiterproduktivgenossenschaften zuerst in Frankreich im Gefolge der Revolution von 1848, unter anderem durch den Vorschlag Blancs, das Genossenschaftskapital durch den Staat zur Verfügung zu stellen. In diesem Zusammenhang wurde von der „Arbeiterverbrüderung“ ein Genossenschaftsprogramm entworfen, das für die Arbeitsbevölkerung ein Zusammenleben in einem geschlossenen genossenschaftlichen System vorsah (vgl. Kluge 1992). Dazu sollten neben Konsum- und Kreditgenossenschaften insbesondere Produktivgenossenschaften gehören.

In England basierte die Entwicklung von Produktivgenossenschaften im Wesentlichen auf den Visionen von Robert Owen. Dieser setzte sich gezielt für die Gründung von Gemeinschaftssiedlungen ein, die von staatlicher Seite unterstützt werden sollten. „In diesen Siedlungen soll das Prinzip der „gemeinsamen Arbeit für gemeinsames Interesse“ gelten. Sind diese „*villages of co-operation*“ ursprünglich nur zur Beseitigung der Arbeitslosigkeit und zur Überwindung der Armut und des Hungers gedacht, so gewinnen sie für Owen zunehmend die Bedeutung einer die bestehende Gesellschafts- und Wirtschaftsstruktur von innen heraus umgestaltenden Lebensform.“ (Weippert 1964: 142). Insgesamt war der Ansatz von Owen noch erheblich stärker von kollektivistischen Ansätzen geprägt als die Bemühungen Fouriers (vgl. Engelhardt 1990: 14), wodurch ein Scheitern jedoch nicht verhindert, sondern unter Umständen sogar hervorgerufen wurde, wie die Entwicklung der Kolonie „New Harmony“ andeutet (vgl. Weippert 1964: 143). Etwa zur gleichen Zeit bemühten sich die „Christlichen Sozialisten“, die von den Ideen Buchez, Owens und insbesondere Blancs beeinflusst waren, um die Gründung von Produktivgenossenschaften.<sup>8</sup> Auch diesen Bemühungen blieb jedoch ein längerfristiger Erfolg verwehrt.

Hinsichtlich der Entwicklung in Deutschland sind drei wesentliche Ansichten voneinander zu unterscheiden, nämlich jene von Marx, Lassalle und Schulze-Delitzsch. Sie alle haben sich prägend auf die Geschichte der produk-

---

<sup>7</sup> Das Konzept von Buchez, der auch als „theoretischer Begründer der Produktivgenossenschaft bezeichnet wird“, ist wiedergegeben bei Flieger (1996: 42f).

<sup>8</sup> Ausführlich in Faust (1977: 118ff); Kramer (1993: 12).

tivgenossenschaftlichen Entwicklung ausgewirkt.

Marx stand dem Konzept von Genossenschaften weitgehend ablehnend gegenüber, ohne dass er jedoch eine in sich geschlossene Genossenschaftstheorie aufgestellt hätte. So bleiben seine Anmerkungen zum Genossenschaftswesen durchaus widersprüchlich. Seine Beurteilung von Genossenschaften orientierte sich weniger daran, ob diese kurzfristig in der Lage seien, eine Verbesserung der Lebensumstände für ihre Mitglieder zu bewirken, sondern ob sie geeignet wären, das übergeordnete Ziel, den Aufbau einer sozialistischen Gesellschaft, zu bewirken (vgl. hierzu auch Dreessen 1973: 41).

Zu unterscheiden ist dabei zwischen drei Phasen: der Phase des Kapitalismus, der Übergangphase vom Kapitalismus zum Sozialismus und der Phase des etablierten Sozialismus. Unter kapitalistischen Produktionsbedingungen könnten sich Marx zufolge Arbeiterproduktivgenossenschaften positiv im Sinne einer Überwindung des Systems auswirken.<sup>9</sup> „Um die gesellschaftliche Produktion in ein umfassendes und harmonisches System freier Kooperativarbeit zu verwandeln, bedarf es allgemeiner gesellschaftlicher Veränderungen, Veränderungen der allgemeinen Bedingungen der Gesellschaft, die nur verwirklicht werden können durch den Übergang der organisierten Gewalt der Gesellschaft, d. h. der Staatsmacht, aus den Händen der Kapitalisten und Grundbesitzer in die Hände der Produzenten selbst. Wir empfehlen den Arbeitern, sich eher mit Produktionsgenossenschaften als mit Konsumgenossenschaften zu befassen. Die letzteren berühren nur die Oberfläche des heutigen ökonomischen Systems, die ersteren greifen es in seinen Grundfesten an.“ (Marx 1962: 195).

Produktivgenossenschaften kam somit die Rolle eines geeigneten Mittels zur Herbeiführung des angestrebten Zweckes, einer sozialistischen Gesellschaft, zu (vgl. hierzu auch Steding/Kramer 1998: 24). Marx unterstellte allerdings nicht, dass die Genossenschaften allein in der Lage seien, die Gesellschaft umzugestalten. In der von ihm erwarteten Übergangphase zwischen Kapitalismus und Sozialismus kam aber speziell den landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften eine bedeutendere Rolle zu. Während dieser Phase sollte der enteignete Großgrundbesitz den produktivgenossenschaftlich organisierten Landarbeitern überlassen, zugleich aber auch die bäuerlich organisierte Landwirtschaft kollektiviert werden (vgl. Dreessen 1973: 42f). „Und hier nun sieht Marx eine Aufgabe für die Genossenschaften, denen er die Funktion des Vehikels überträgt, das den Bauern zunächst noch eine ihrer Verhaltensweise entsprechende Wirtschaftsweise ermöglicht, und sie dennoch im Laufe der Zeit hinführt zu einer Anpassung an die neuen industriellen gesamtwirtschaftlichen Produktionsverhältnisse.“ (Dreessen 1973: 44). In der sich anschließenden sozialistischen Gesellschaft würde systembedingt kein

---

<sup>9</sup> Eine andere Interpretation findet sich bei Dreessen (1973: 41).



Bedarf mehr für Genossenschaften – auch nicht für Produktivgenossenschaften – bestehen. Der Marx'schen Sicht von Produktivgenossenschaften kommt insofern besondere Bedeutung zu, als er zwar nie selbst eine gegründet hat, die Kollektivierungsprozesse im Handwerk und in der Landwirtschaft, die in den sozialistischen Ländern und speziell in der UdSSR durchgeführt wurden, aber explizit unter Verweis auf seine Lehren gerechtfertigt wurden (vgl. Hettlage 1990b: 316-318).

In Deutschland wurden produktivgenossenschaftliche Konzepte vor allem durch Lassalle aufgegriffen, der in der Gründung von „Produktivassoziationen“ mit staatlicher Unterstützung die einzige Möglichkeit zur Aufhebung des „ehernen Lohngesetzes“ sah (vgl. Ramm 1980: 1092). Dieses „Gesetz“ besagte, dass der durchschnittliche Arbeitslohn immer so niedrig bleiben würde, dass gerade nur der für die Existenzsicherung erforderliche Lebensstandard für die Bevölkerung gewährleistet bliebe. Eine Einkommenserhöhung wurde nur für kurze Phasen als möglich angesehen. „Eine solche Verbesserung könnte nur vorübergehender Natur sein, da ein erhöhter Lohn langfristig das Arbeitsangebot ansteigen lasse und da dann aufgrund des stärkeren Wettbewerbs der Arbeiter untereinander die Bereitschaft, zu einem niedrigeren Lohn zu arbeiten, wiederum anstiege.“ (Külp 1988: 78). Ähnlich wie Marx wollte auch Lassalle eine sozialistische Gesellschaftsordnung. Während ersterer jedoch auf einen Übergang durch Revolution setzte, strebte Lassalle eine Veränderung mit Hilfe des allgemeinen, gleichen, direkten und geheimen Wahlrechts an. Nach entsprechenden Wahlerfolgen wären die Arbeiter dann in der Lage, als „Herren der Gesetzgebung“ (Faust 1949: 43) soziale Reformen durchzusetzen. Zu diesen würde dann auch die staatliche Unterstützung beim Aufbau von Produktivgenossenschaften gehören, mit denen ein friedlicher Übergang in eine sozialistische Gesellschaft erreichbar sei (vgl. Faust 1949: 44). Insgesamt blieb der Erfolg von Lassalles Genossenschaftsplan jedoch wegen seiner Realitätsferne begrenzt. „Auch sahen die sozialpolitischen Vorschläge Schulze-Delitzschs immerhin mehr nach Wirklichkeit aus als Lassalles Genossenschaftsplan. Dieser war Zukunftsmusik, eine Staatssubvention von seiten des gegebenen preußischen Staates konnte für die Arbeiter bestenfalls nur ein Danaergeschenk sein. ... So erschien bei Lassalle alles luftige Spekulation, im Arbeiterverein Schulzes aber diskutierte man alle möglichen anscheinend praktischen Unternehmungen.“<sup>10</sup>

In Abgrenzung zu derartigen sozialistischen Konzeptionen sah Schulze-Delitzsch die Produktivgenossenschaft als einen „Gewerbebetrieb für gemeinsame Rechnung“ für jene Industriearbeiter, die ihre vorherige Unabhängigkeit als Handwerker verloren hatten (vgl. Steding 1994: 10). Sie sollten im Gefüge seines Genossenschaftssystems durch die Produktivgenossenschaft ihre Selbst-

---

<sup>10</sup> Bernstein (1907: 111f), zitiert nach Faust (1949: 49).

ständigkeit zurückgewinnen und so vom abhängigen Lohnarbeiter zum selbständigen (Gruppen-)Unternehmer werden. Die Produktivgenossenschaften stellten in dieser Sichtweise sowohl die Krönung von Schulze-Delitzschs genossenschaftlichem System dar (vgl. Faust 1949: 31), als auch den vollkommensten Genossenschaftstyp (vgl. Faust 1977: 213).

Trotz der großen Erwartungen wurde nicht übersehen, dass gerade bei dieser Organisationsform zahlreiche Schwierigkeiten zu bewältigen waren, weshalb Schulze-Delitzsch auch vor überhasteten Gründungsversuchen warnte. Insgesamt glaubte er jedoch, auf diese Weise einen wesentlichen Beitrag zur Lösung der sozialen Frage leisten zu können (vgl. Faust 1977: 206ff). Hierzu diente in seinen Augen auch der auffälligste Unterschied zwischen seinem Genossenschaftssystem und jenem Lassalles. Dieser „liege allein darin, daß er das seine nach dem Grundsatz der Selbsthilfe aufbauen wolle, jener aber es mit der Staatshilfe auszuführen gedenke. Die Staatshilfe aber sei unzertrennlich verbunden mit der Staatseinmischung und ertöte die politische wie die Erwerbsfreiheit und damit die Möglichkeit jeder Entwicklung. Mit der Aufhebung der Selbstverantwortlichkeit und der Selbsthilfe werde die Grundlage der sittlichen Würde, der bürgerlichen Gleichberechtigung und der wirtschaftlichen Selbständigkeit der deutschen Arbeiter angetastet.“ (Faust 1949: 44).

Gerade die Produktivgenossenschaften stellten sich aber als nur begrenzt realisierbar heraus, „da Schulze-Delitzsch die Entwicklung von der handwerklichen Wirtschaft zur Industriegewirtschaft und die damit zusammenhängenden sozialen Auswirkungen nicht zutreffend eingeschätzt hatte.“ (Dülfer 1980: 1360). Er hatte zwar den wirtschaftlichen Druck in Richtung großer Produktionseinheiten erkannt (Ruhmer/Schlosser 1937: 33), die soziologischen Unterschiede zwischen Handwerkern und Arbeitern jedoch nicht ausreichend berücksichtigt. Die Entwicklung der Arbeiterschaft zu einem „vierten Stand“ mit eigenen speziellen Interessen war von ihm nicht gesehen worden (vgl. Faust 1949: 50).

### **3. Geschichtliche Entwicklung von Produktivgenossenschaften**

Eine speziell auf Produktivgenossenschaften abstellende Wirtschaftsentwicklung ergab sich nach dem ersten Weltkrieg in der Bauwirtschaft. Aufgrund gewerkschaftlicher Initiativen entstanden gleichzeitig zwei sehr unterschiedliche Ausprägungen: sozialistische „Bauhütten“ und christlich-nationale „Bauproduktivgenossenschaften“. Bis 1922 wurden mehr als 200 Bauproduktivgenossenschaften von arbeitslosen Bauarbeitern, Ingenieuren und Technikern gegründet,<sup>11</sup> die zumeist jedoch nicht in der Rechtsform der eG (vgl. Kluge 1992), sondern in jener der GmbH organisiert waren. Dabei verfügte die Belegschaft nur über die Hälfte der Stimmen, während die anderen bei institutio-

---

<sup>11</sup> 1922 bestanden 235 derartige Betriebe. Vgl. Flieger 1996: 66).

nellen Kapitaleinbringern (Gewerkschaften, Wohnungsbaugenossenschaften, sozialdemokratische Institutionen) lagen (vgl. Flieger 1996: 66f). Beide Ansätze der Bauproduktivgenossenschaft wurden nach 1945 nicht fortgesetzt,<sup>12</sup> während andererseits Schwerkriegsbeschädigten- und Flüchtlingsproduktivgenossenschaften neu gegründet wurden. Auch diese existierten zumeist nur relativ kurze Zeit. Zu einer gewissen Renaissance produktivgenossenschaftlicher Ansätze in der Bundesrepublik kam es erst im Gefolge der Bemühungen um alternative Wirtschaftsweisen (Selbstverwaltete Betriebe). In den sozialistischen Ländern, und damit auch in der DDR, entstanden nach dem zweiten Weltkrieg Produktionsgenossenschaften, die zwar gewisse Gemeinsamkeiten mit dem produktivgenossenschaftlichen Konzept aufwiesen, sich aber in anderen Aspekten erheblich unterschieden (vgl. hierzu ausführlicher Kramer 1997a: 101-125; 1997b: 125-138).

Die zahlenmäßige Entwicklung der Produktivgenossenschaften in Deutschland ist schwierig nachzuvollziehen. Dies liegt nicht zuletzt an der uneinheitlichen Verwendung der Begriffe Produktiv- bzw. Produktionsgenossenschaft, aber auch daran, dass unter den Produktivgenossenschaften auch genossenschaftliche Produktionsbetriebe mitgezählt wurden. So betont beispielsweise Faust hinsichtlich der 131 Produktivgenossenschaften, die im Jahr 1880 existierten, dass „es sich allerdings nicht immer um wirkliche Produktivgenossenschaften, sondern vielfach um an Konsumvereine angegliederte Nebenbetriebe, teilweise wohl auch um reine Handelsgesellschaften“ (Faust 1949: 64) handelt habe. Unstrittig dürfte jedoch sein, dass die Zahl der Produktivgenossenschaften gegenüber den Fördergenossenschaften immer vergleichsweise gering war. So kannte Schulze-Delitzsch beispielsweise im Jahre 1866 zwar mehrere hundert Kredit-, Einkaufs- und Magazingenossenschaften, aber nur 20 Produktivgenossenschaften.

---

<sup>12</sup> In der Bauhüttenbewegung war es bereits 1936 im Rahmen der nationalsozialistischen Gleichschaltung zu einer Zentralisierung der Bauhütten und des Verbandes sozialer Baubetriebe (VSB) zur Deutsche Bau AG gekommen. Deren Nachfolgerin, die Deutsche Bauhütte GmbH, fusionierte 1996 mit einem privaten Bauunternehmen. Vgl. Kluge (1992); Novy/Prinz (1985: 93-96, 217).

*Tabelle 1: Produktivgenossenschaften, die Schulze-Delitzsch im Jahre 1866 bekannt waren*

<b>Anzahl</b>	<b>Genossenschaftsart</b>	<b>Orte</b>
4	Weber-Genossenschaften	Berlin, Göppingen, Halle an der Saale, Laichingen
3	Schneider-Genossenschaften	Berlin, Bromberg, Colberg
2	Tischler-Genossenschaften	Berlin, Breslau
2	Maschinenbauer-Genossenschaften	Berlin, Danzig
1	Metallarbeiter-Genossenschaft	Berlin
1	Brotbäcker-Genossenschaft	Berlin
1	Buchdrucker-Genossenschaft	Berlin
1	Uhrmacher-Genossenschaft	Freiburg in Schlesien
1	Schuhmacher-Genossenschaft	Stuttgart
1	Nähmaschinen-Genossenschaft	Bielefeld
1	Stellmacher-Genossenschaft	Berlin
1	Rosenzüchter-Genossenschaft	Sangerhausen
1	Zigarrenmacher-Genossenschaft	Heidenheim

Quelle: Ruhmer/Schlosser (1937: 285f).

Rückblickend lassen sich sechs Gründungswellen erkennen, wobei ein Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Depression und der Gründung von Produktivgenossenschaften ersichtlich ist (vgl. Schwendter 1986: 68). Flieger (1996: 62f) weist daraufhin, dass zwischen der Depression und dem Höhepunkt der jeweiligen Gründungswelle aber jeweils eine zeitliche Verschiebung besteht.

*Tabelle 2: Gründungswellen von Produktivgenossenschaften*

<b>Zeitraum</b>	<b>Vorwiegend gegründete Produktivgenossenschaftsarten</b>
ca. 1860 – 1878	Arbeiterproduktivgenossenschaften
ca. 1890 – 1910	Arbeiterbaugenossenschaften
ca. 1920 – 1933	Bauproduktivgenossenschaften/Bauhütten
ca. 1945 – 1954	Kriegsversehrten- und Vertriebenengenossenschaften
ca. 1975 – 1988	Selbstverwaltete Betriebe
ca. 1990 – 1993	Umgewandelte LPG, GPG und PGH

Quelle: Nach Flieger (1996: 63) unter Verweis auf Eisenberg (1985) und Novy (1984: 204f).

Zahlenangaben zu Produktivgenossenschaften in Deutschland sind ein besonderes Problem, da die Anzahl zum ersten von der jeweiligen Definition in wirtschaftlicher, soziologischer und rechtlicher Hinsicht abhängt, zum zweiten aufgrund der Vielzahl produktivgenossenschaftlicher Unternehmen außerhalb der Rechtsform der eG keine spezielle Statistik zu Produktivgenossenschaften geführt wird, und zum dritten auch die Statistiken der Genossenschaftsverbände über ihre Mitglieder nicht nach Produktivgenossenschaften und anderen differenzieren. Dennoch lassen sich Schätzungen durchführen, die folgendes Ergebnis erbracht haben:

*Tabelle 3: Anzahl der produktivgenossenschaftlichen Realtypen (geschätzt)*

<b>Produktivgenossenschaftliche Ausprägung</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Schätzungsjahr</b>
Idealtypische Produktivgenossenschaft	0	2000
Traditionelle Produktivgenossenschaft	20 - 60	1996
Ostdeutsche landwirtschaftliche Genossenschaft	1.150	2002
Ostdeutsche Handwerksgenossenschaft	400	2002
Soziabilitätsgenossenschaft	2.500 - 5.000	1986
Professionsgenossenschaft	keine Informationen	
Unkonventionelle Beschäftigungsinitiative	keine Informationen	
Kooperationsbetrieb	keine Informationen	
Arbeitnehmergesellschaft	40	1988
Belegschafts-Buy-Out	200	1992
Unternehmermodell	10 - 30	1996
Mitarbeiterunternehmen	über 100	1996

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Flieger (1996) in Kramer (2001: 119-143).

Wenngleich diese Daten nur einen sehr groben Überblick geben können, dürften insgesamt doch zwischen 4.900 und 7.500 Produktivgenossenschaften in Deutschland bestehen. Damit wäre zwischen 0,1 und 0,2 Prozent aller Unternehmen in Deutschland Produktivgenossenschaften. Dabei darf jedoch keinesfalls unterstellt werden, dass diese Unternehmen sich durchgängig selbst als Genossenschaft verstehen oder gar in der Rechtsform einer eG agieren. Dessen ungeachtet erfüllen sie jedoch tendenziell die vier spezifischen sozioökonomischen Kriterien, nämlich die Beachtung von Förderungsprinzip, Identitätsprinzip, Demokratieprinzip und Solidarprinzip (vgl. Flieger 1996: 20ff;

Kramer 1999: 167). Zahlenmäßig sind die produktivgenossenschaftlichen Organisationen angesichts der insgesamt ca. 3,3 Millionen Unternehmen in Deutschland<sup>13</sup> weit davon entfernt, die Wirtschaftsordnung maßgeblich zu beeinflussen. Gleichzeitig sind 4.900 bis 7.500 Produktivgenossenschaften aber doch um eine zu große Zahl von Unternehmen, als dass man sie einfach vernachlässigen dürfte.

#### 4. Die Produktivgenossenschaft als Selbsthilfeorganisation

Am Anfang der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Wirtschaftsform „Produktivgenossenschaft“ steht häufig eine idealtypische Definition von Produktivgenossenschaften, die auf Gide (1923: 5) zurückgeht: „Produktivgenossenschaften sind nach einer einprägsamen und leicht anwendbaren Formulierung Unternehmen, in denen jeder Beschäftigte Teilhaber und jeder Teilhaber Beschäftigter ist“ (Engelhardt 1963: 439).<sup>14</sup> Ausgehend von dieser eng gefassten Definition, die auch heute noch die entsprechende wirtschaftstheoretische Literatur leitet (vgl. Beckmann 1993: 218; Rönnebeck 1994: 19), obwohl sie bereits in den zwanziger Jahre sehr umstritten war (vgl. Crüger 1922: 55f; Fuchs 1927: 25ff), dürfte es eigentlich nur wenige oder überhaupt keine Produktivgenossenschaften geben. In der Realität finden sich statt dessen durchaus zahlreiche Genossenschaften, die sich an einem produktivgenossenschaftlichen Leitbild orientieren, aber sich – wie alle anderen Genossenschaften auch – seit ihren Ursprüngen weiter entwickelt haben und die Frage nach Identität von Mitarbeitenden und Mitgliedern differenziert betrachten (vgl. Kramer 1997a: 119).

Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass Zahl und Entwicklung von Produktivgenossenschaften von Land zu Land äußerst unterschiedlich ausfallen. So gibt es neben Ländern wie Deutschland, wo Produktivgenossenschaften seit jeher von eher untergeordneter wirtschaftlicher Bedeutung waren, auch Staaten wie Italien, Spanien und Frankreich mit einer deutlich ausgeprägteren und lebendigeren produktivgenossenschaftlichen Kultur (vgl. Haensch 1997, 2000; Münkner u. a. 2000).

Hinsichtlich der wirtschaftlichen und soziologischen Eigenschaften einer Produktivgenossenschaft stellt Dülfer (1980: 1356) fest, dass für diesen Genossenschaftstypus grundsätzlich dieselben Merkmale gelten wie für andere Genossenschaften:

---

<sup>13</sup> Statistisches Bundesamt (2008a): Unternehmen und Betriebe – Deutschland, unter: [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_enterprise.asp?reg=00](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=00), abgerufen am 15.12.2008.

<sup>14</sup> Engelhardt nimmt hier Bezug auf Fuchs (1927: 25).

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

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

Entsprechend ist eine Produktivgenossenschaft an dieselben Erfolgskriterien gebunden wie jede andere Genossenschaft auch: Sie muss ihre Mitglieder fördern und effizient im Markt agieren (vgl. Smentek/Zauner 2002: 49-50). Eine Genossenschaft, die ihre Mitglieder nicht fördert, verliert ihre Existenzberechtigung, und eine Genossenschaft, die nicht effizient im Markt agiert, ist entweder auf Unterstützung von außen (Förderungseinrichtungen, staatliche Hilfe etc.) angewiesen oder scheidet aus dem Markt aus.

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

Typische Probleme von Produktivgenossenschaften sind:

- Das Zielproblem,
- das Nischen- oder Konkurrenzproblem,
- das Problem der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Doppelnatur,
- das Verteilungs- und Entlohnungsproblem,
- das Entscheidungs- und Anweisungsproblem,
- das Informations- und Kontrollproblem und
- das Finanzierungsproblem (vgl. Kramer 1997a: 112-114; 2003: 18-23).

Insgesamt zeigt sich die produktivgenossenschaftliche Unternehmensform als eine Organisation, die einen erhöhten Klärungsbedarf bereits vor der Grün-

dung hat, und bei dem auch nach der Gründung immer wieder intensive Klärungsphasen anstehen. Werden die Probleme rechtzeitig als solche erkannt und angemessen gelöst (d. h. unter Beachtung der Mitgliederinteressen und der Markterfordernisse), kann eine Produktivgenossenschaft genauso lebensfähig sein wie andere Wirtschaftsformen, zumal sie für die Beschäftigten eine bessere Identifikation mit den Unternehmenszielen ermöglicht als das bei anderen Unternehmen der Fall ist.

Die Produktivgenossenschaft bedarf einer inneren Struktur, einer betrieblichen wie genossenschaftlichen Innenorganisation, die die Problembereiche sinnvoll aufnimmt und angemessen berücksichtigt. Eine Produktivgenossenschaft ist keineswegs von vornherein zum Scheitern verurteilt, stellt aber eine besondere Herausforderung gerade für den Vorstand dar. Die Gestaltung der inneren Struktur der Genossenschaft, wie sie durch die Satzung festgelegt wird, ist von immenser Bedeutung, wobei immer wieder der Widerspruch zwischen Mitgliederdemokratie und -partizipation und den Erfordernissen betriebswirtschaftlich effizienter Leitung zu Tage tritt (vgl. Kramer 1994: 28f).

Produktivgenossenschaften zeichnen sich gegenüber anderen Wirtschaftsformen durch einige Besonderheiten aus, die sie immer wieder für spezielle „Unternehmertypen“ interessant machen. Reizvoll sind sie nämlich für jene, die

- gemeinschaftlich, aber mit hohem Maß an Selbstverantwortung arbeiten,
- eine Verteilung des unternehmerischen Risikos auf mehrere Personen anstreben und
- den wirtschaftlichen Gewinn nicht als primäres Ziel verfolgen wollen.

Für alle Transformationsländer – einschließlich (Ost-)Deutschlands – lässt sich aber die jeweils relativ hohe Zahl produktivgenossenschaftlicher Organisationsformen auf die Bedeutung ihrer Vorgängerformen während des Sozialismus zurückführen. Der Jurist Rolf Steding erklärte dieses „Beharrungsvermögen“ anlässlich einer Tagung des Genossenschaftsinstituts an der Humboldt-Universität zu Berlin durch den Umstand, dass die Produktivgenossenschaften trotz gegebenenfalls bestehender und wahrgenommener Unzulänglichkeiten eine Art „Geländer in die Marktwirtschaft“ darstellten, die den Genossenschaftsmitgliedern die Anpassung an neue wirtschaftliche, soziale und kulturelle Bedingungen unter Bewahrung zumindest relativ vertrauter Strukturen ermögliche.

Darüber hinaus werden Produktivgenossenschaften in den Industrieländern immer wieder als Instrument zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit diskutiert (vgl. Münkner 1999: 10ff; Kramer 2005a, Kramer 2005b). Denn Produktivgenossenschaften haben sich gerade in Krisenzeiten als eine Chance zur Reduzierung der Massenarbeitslosigkeit bewährt, wie beispielsweise die Bauproduktivgenossenschaften/Bauhütten in den 1930er Jahren und die Kriegsversehrten- und Vertriebenengenossenschaften nach dem 2. Weltkrieg gezeigt



haben (vgl. Flieger 1996: 63). So wird in Deutschlandland von verschiedenen Seiten (vgl. Flieger/Streiff 2005, Flieger 2005) eine Renaissance der Produktivgenossenschaften propagiert.

## **5. Die Perspektive des potentiellen Mitglieds: Beitreten oder selbst gründen**

Für all jene, die sich für die Mitwirkung an und die Mitarbeit in einer Produktivgenossenschaft interessieren, stehen grundsätzlich zwei unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten zur Verfügung: Sie können entweder einer bereits existierenden Produktivgenossenschaft beitreten oder zusammen mit anderen eine neue gründen. Nachfolgend sollen beide Wege kurz hinsichtlich der einzuschlagenden Vorgehensweise und der Realisierungschancen beleuchtet werden.

Zunächst soll die Variante des Beitritts genauer betrachtet werden, da diese theoretisch einfacher zu realisieren ist, denn die Produktivgenossenschaft als solche ist bereits gegründet. Unterstellt wird in diesem Kontext, dass die interessierte Person einerseits über jene Qualifikationen verfügt, die seitens der Genossenschaft gewünscht sind und benötigt werden, und zugleich, dass die Person gezielt in einer Produktivgenossenschaft arbeiten will, wo sie gleichzeitig Verantwortung als Mitarbeiter und als Mitglied übernehmen will. Hier liegen die Schwierigkeiten eher im Zusammenfinden von Genossenschaft und interessiertem Mitglied. Denn im Regelfall kann angesichts der geringen Verbreitung von Produktivgenossenschaften in Deutschland nicht davon ausgegangen werden, dass eine solche Organisation in sinnvoll erreichbarer Nähe zum Wohnort des Mitgliedschaftsinteressenten existiert.

Angesichts dieser Ausgangssituation wird nachfolgend eine Checkliste vorgestellt, wie man gegebenenfalls bei der Suche nach einer geeigneten Produktivgenossenschaft vorgehen kann. Aufgelistet sind sowohl die zentralen Fragen als auch ggf. wesentliche Kriterien oder Informationsquellen.

Tabelle 4: Checkliste für den Beitritt zu einer Produktivgenossenschaft

1. Klären der eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen	
2. Entwicklung eines „Idealunternehmens“ (Produktivgenossenschaft), bei dem man arbeiten möchte	
a. Branche	
b. Region	
c. Größe	
d. Reputation/Image	
e. Bezahlung	
f. Aufgabenbereich	
g. Etc. ...	
3. Suche nach entsprechender Produktivgenossenschaft	
a. Branchenverzeichnis	
b. Internet	
c. Genossenschaftsverband	
d. Etc. ...	
4. Bewerbung beim Unternehmen	
a. Arbeitsplatz	
b. Mitgliedschaft	
5. Vorstellungsgespräch	
6. Vertragsverhandlungen	
7. Unterzeichnung des Arbeitsvertrags	
8. Beitritt als Mitglied (ggf. nach Probephase)	
9. Arbeitsantritt	

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Die grundsätzliche Vorgehensweise unterscheidet sich nicht gravierend von jener, die Arbeitsplatzsuchende grundsätzlich einschlagen sollten.<sup>15</sup> Die zentralen Probleme tauchen im Schritt 3 auf, wenn es darum geht, eine den Vorstellungen entsprechende Produktivgenossenschaft zu finden. Dies gestaltet sich aus mehreren Gründen schwierig:

Erstens existieren insgesamt vergleichsweise wenig Produktivgenossenschaften, so dass es bereits im Grundsatz möglich ist, dass eine den Wunschvorstellungen entsprechende Produktivgenossenschaft nicht existiert. Zu denken wäre beispielsweise an Produktivgenossenschaften im Bereich Kredit-

<sup>15</sup> Vgl. z.B. GFOS (o.J.): Der Mittelstand ein attraktiver Arbeitgeber in der Region!, unter: [http://www.gfos.de/fileadmin/gfos/PDF/Mittelstand-als-Arbeitgeber\\_ITmeets-Hochschule.pdf](http://www.gfos.de/fileadmin/gfos/PDF/Mittelstand-als-Arbeitgeber_ITmeets-Hochschule.pdf), abgerufen am 15.12.2008.

und Versicherungswesen.

Zweitens ist es selbst dann, wenn (irgendwo in Deutschland) eine adäquate Produktivgenossenschaft existiert, schwierig, diese ausfindig zu machen. Denn ein zentrales Verzeichnis für Produktivgenossenschaften existiert nicht. Daher ist der Suchende ggf. auf Recherchen bei den Genossenschaftsverbänden, bei der IHK, in Branchenverbänden etc. angewiesen. Dies setzt allerdings eine gewisse Kreativität bei der Suche voraus, denn Mitarbeiterunternehmen, die nicht in der Rechtsform der eG agieren, sind ggf. weder den Genossenschaftsverbänden noch den anderen genannten Institutionen als Produktivgenossenschaften im wirtschaftlichen Sinne bekannt.

Drittens besteht eine durchaus große Wahrscheinlichkeit, dass selbst nach Identifikation einer grundsätzlich interessanten Produktivgenossenschaft diese für den Interessenten nicht in Frage kommt (zu große Entfernung zum Wohnort etc.).

Viertens tauchen im Anschluss an das Auffinden der Produktivgenossenschaft die üblichen Bewerbungsprobleme auf. Denn auch wenn der Interessent einen interessanten Arbeitgeber identifiziert hat, heißt das ja noch lange nicht, dass auch das Unternehmen an dem möglichen Mitarbeiter interessiert ist.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass der Beitritt zu einer Produktivgenossenschaft sich durchaus sehr schwierig gestalten kann. Vergleichsweise gute Chancen sind noch im Bereich der Landwirtschaft zu finden (bei ostdeutschen Agrargenossenschaften) sowie im Handwerk (ebenfalls in Ostdeutschland). Die anderen in Tabelle 3 aufgelisteten Realtypen dürften eher in Ballungsgebieten, insbesondere in akademischen Milieus anzutreffen sein. Genau lässt sich aber auch dies mangels entsprechender Statistiken nicht belegen.

Daher erhält die Alternative, nämlich die Neugründung von Produktivgenossenschaften, eine im Vergleich durchaus größere Relevanz. Denn dieses Unternehmen kann grundsätzlich genau dort gegründet werden, wo es für den Interessenten aus wirtschaftlichen wie privaten Gründen am sinnvollsten erscheint. Die Kernproblematik besteht dann eher darin, einerseits weitere geeignete Mitgründer zu finden, andererseits das Unternehmen dann auch tatsächlich zu gründen und am Markt zu etablieren. Auch hierauf soll nachfolgend im Sinne eines Stufenplanes genauer eingegangen werden.

Der erste Schritt wäre eine Kontaktaufnahme mit anderen Gründungsinteressenten. Anknüpfungspunkt sind in diesem Zusammenhang Existenzgründerbörsen, -initiativen und -treffen, bei denen sich potentielle Unternehmensgründer kennenlernen können. Organisiert werden könnten solche Treffen einerseits von den Genossenschaftsverbänden, andererseits aber auch von den verschiedenen Wirtschaftsvereinigungen wie Unternehmerverbänden, aber auch IHK und Handwerkskammer. Inhaltlich ginge es um die Durchführung von Informationsveranstaltungen, auf denen die genossenschaftliche Idee und ihre Umsetzungsmöglichkeiten vorgestellt werden müssten. Ziel dieser Veran-

staltungen wäre es einerseits, die Organisationsform selbst darzustellen und so für größere Bekanntheit zu sorgen, und andererseits mit potenziellen Genossenschaftsmitgliedern in Kontakt zu kommen.

Danach müssten die so „geworbenen“ Interessenten im Rahmen einer Art „Cooperation Assessment Center“ näher mit dem Genossenschaftskonzept vertraut gemacht werden. Zugleich müssten sich diese potenziellen Genossenschaftsmitglieder genauer kennen lernen, um heraus zu finden, welche Fähigkeiten und Qualifikationen die einzelnen mitbringen. Bedeutsam ist darüber hinaus auch die Teamfähigkeit und aufgrund der Doppelnatur gerade von Produktivgenossenschaften nicht nur die kaufmännischen und fachlichen Eigenschaften der Personen, sondern auch ihre Sozialkompetenz. De facto würde dieses „Cooperation Assessment Center“ als „Sieb“ dienen, um jene herauszufiltern, die für die Mitwirkung in der Genossenschaft nicht geeignet sind, aus welchen Gründen auch immer.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes diesen Schritt grundsätzlich deutlich erleichtert hat. Denn während es nach den alten Vorgaben erforderlich war, mindestens sieben natürliche Personen zu finden und „unter einen Hut zu bringen“, müssen sich jetzt nach § 4 GenG nur noch drei Personen auf ein Unternehmenskonzept und die erforderliche Aufgabenverteilung einigen.

Die verbleibenden Interessenten müssten im nächsten Schritt und ggf. unter Einschaltung eines Gründungsberaters die Idee für eine gemeinschaftliche Unternehmung entwickeln.<sup>16</sup> Dabei deuten die Erfahrungen u. a. der Stadtteilgenossenschaft Wedding darauf hin, dass eine Gründung allein mit Arbeitslosen sowohl die Personen als auch die Organisationsform überfordern kann (vgl. Achter 2003: 110). Hier erscheint ggf. eine Mischung von Arbeitslosen und anderen Mitgliedern sinnvoll.

Auch bei einer Vorgehensweise wie der oben skizzierten ist realistischerweise nicht damit zu rechnen, dass Produktivgenossenschaften zu einer Massenerscheinung in Deutschland werden. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass insgesamt nur relativ wenige Genossenschaften neu gegründet werden. Angesichts einer Gesamtzahl von mehr als 153.607 Betriebsneugründungen im Jahre 2007<sup>17</sup> ist nicht nur die Gesamtzahl von 7.583 Genossenschaften im Jahre

---

<sup>16</sup> In diesem Zusammenhang wird unterstellt, dass etwaig bereits vorhandene Ideen seitens der Kooperationsinteressenten bis zu diesem Zeitpunkt zurückgehalten wurden, damit nicht potenzielle, inzwischen „ausgesiebte“ Rivalen sich die entsprechende Idee zunutze machen können.

<sup>17</sup> Statistisches Bundesamt (2008b): Statistische Wochenberichte. Wirtschaft, Handel und Verkehr – Monatszahlen. Erschienen in der 50. Kalenderwoche 2008, unter: [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/StatistischeWochenBerichte/WochenBerichte\\_Wirtschaft,property=file.pdf](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/StatistischeWochenBerichte/WochenBerichte_Wirtschaft,property=file.pdf), abgerufen am 15.12.2008.

2007 (Stappel 2008: 39), sondern insbesondere auch die Zahl der Neugründungen fast vernachlässigenswert, wobei neu gegründete Produktivgenossenschaften, auf die in der Publikation explizit verwiesen wird, in der Gruppe der Gewerblichen Genossenschaften zu finden sind.<sup>18</sup>

*Tabelle 5: Neugründungen von Genossenschaften*

<b>Neugründungen \ Jahr</b>	<b>2000</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Genossenschaftsbanken	0	0	0
Ländliche Genossenschaften	17	1	17
Gewerbliche Genossenschaften	26	78	139
Konsumgenossenschaften	0	1	0
Wohnungsgenossenschaften	1	3	3
<b>Gesamt</b>	<b>44</b>	<b>83</b>	<b>159</b>

Quelle: Stappel (2008: 40).

Ungeachtet der angesprochenen Probleme erscheint die oben skizzierte Herangehensweise dennoch deutlich erfolversprechender als die Suche nach einer Beitrittsmöglichkeit. Hinzu kommt, dass man im Gefolge der bei solchen Pionierprojekten gemachten Erfahrungen lernen und im Laufe der Zeit die Herangehensweise verbessern kann.

Dass die Gründung keineswegs völlig reibungslos und ohne Widerstände vor sich geht, haben nicht zuletzt bereits die Erfahrungen der deutschen Gründungsväter Raiffeisen und Schulze-Delitzsch gezeigt: Auch bei ihnen mussten Widerstände überwunden werden, auch sie mussten die geeigneten Mitglieder zusammenbekommen und auch sie selbst kamen gewissermaßen als außen stehende Promotoren hinzu: Raiffeisen war kein Bauer und Schulze-Delitzsch kein Schuhmacher, als sie ihre ersten Genossenschaften gründeten.

## **6. Die Breitenwirkung von Produktivgenossenschaften**

Insgesamt stehen die oben aufgeführten Fragen und Antworten lediglich beispielhaft für eine Politik aktiven Bemühens um die Neugründung von Produktivgenossenschaften, die auch als Instrument zum Abbau von Arbeitslosigkeit und zur Integration von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt diskutiert werden.

Ungeachtet ihrer wertvollen Erfolge in Einzelfällen ist realistischerweise

<sup>18</sup> Auffällig ist, dass es seit der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes augenscheinlich tatsächlich zu einer Zunahme der Genossenschaftsgründungen gekommen ist. Ob dies nun allerdings auf die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen zurückzuführen ist oder auf das Gründungsengagement der Genossenschaftsverbände, muss offen bleiben.

nicht damit zu rechnen, dass beschäftigungsorientierte Genossenschaften und Produktivgenossenschaften einen sehr großen oder sehr raschen Beitrag zur Senkung der Arbeitslosigkeit oder zur Steigerung der Unternehmensgründungen in Deutschland leisten können. Als Ergebnis der Beschäftigung mit dem Organisations- und Wirtschaftskonzept einer Produktivgenossenschaft werden mehrere Aspekte deutlich:

So ist eine Förderung von Unternehmen grundsätzlich dann begründbar und gerechtfertigt, wenn von diesen eine gewünschte Wirkung ausgeht. Im Fall von Produktivgenossenschaften bzw. beschäftigungsorientierten Genossenschaften würde diese Wirkung in der Schaffung von Arbeitsplätzen liegen. Die Unterstützung stellt also auf die bewirkten Effekte ab und grundsätzlich nicht auf die Organisationsstruktur oder eine bestimmte Philosophie.

Hinzu kommt, dass Produktivgenossenschaften wie alle anderen Genossenschaften den Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung verpflichtet sind. Gleichzeitig handelt es sich bei ihnen um Unternehmen, die im Markt bestehen müssen. Diese Doppelnatur bedeutet insbesondere, dass sie zur Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet sind, wobei diese Förderung bei Produktivgenossenschaften i. d. R. aus der Bereitstellung eines möglichst sicheren Arbeitsplatzes besteht.

Dabei stellt die (produktiv-)genossenschaftliche Organisationsform besondere Anforderungen an das Führungspersonal wie auch an die anderen Mitglieder. So ist insbesondere eine leistungsfähige Geschäftsführung erforderlich. Ihr Handlungsspielraum wie auch die Aufgaben aller nicht in die Geschäftsführung eingebundenen Mitglieder sind möglichst im Vorfeld der Genossenschaftsgründung zu klären. Die aus diesem Klärungsprozess resultierenden Regelungen sollten einen tragfähigen Kompromiss aus innergenossenschaftlicher Demokratie und Mitbestimmung einerseits und marktdäquaten internen Strukturen und Geschäftsführungskompetenzen andererseits bilden. Insbesondere ist seitens der Vorstandsmitglieder und/oder der Geschäftsführung ein profundes Managementwissen in die Genossenschaft miteinzubringen, um die Genossenschaft gut im Markt zu positionieren. Vorstand und Geschäftsführung müssen somit parallel über genossenschaftsspezifisches als auch über marktspezifisches Know-How verfügen, um die Produktivgenossenschaft führen zu können und ihrer Doppelnatur gerecht zu werden.

Angesichts der zahlreichen Schwierigkeiten ist es unwahrscheinlich, dass Produktivgenossenschaften im hier skizzierten Kontext gewissermaßen „spontan“ entstehen. Erfolgversprechender ist das bewusste Handeln eines Genossenschaftspromotors wie z. B. der Genossenschaftsverbände, der aktiv die Gründungsbemühungen anstößt und weiter begleitet. Dabei sind im Rahmen der Gründungsbestrebungen parallel betriebswirtschaftliche und juristische Fragen allgemeiner Natur ebenso zu klären wie genossenschaftsspezifische. Der Kapitalbedarf stellt lediglich eines von mehreren zu lösenden Problemen

dar und ist möglicherweise noch nicht einmal das wichtigste.

Produktivgenossenschaften stellen aber einen möglichen Ausweg für jene potentiellen Unternehmensgründer dar, die zwar an einer Selbstständigkeit interessiert sind, aber nicht bereit oder nicht fähig sind, die damit verbundenen Erfordernisse und Risiken alleine zu schultern. Unter besseren Rahmenbedingungen und mit durchaus erheblichem Engagement von verschiedenen Seiten können Produktivgenossenschaften durchaus ihren Platz im „Gründungs-geschehen“ ausbauen, frei nach dem Motto „Gemeinschaftliche Selbstständigkeit mit begrenztem Risiko“.

## 7. Fazit

Produktivgenossenschaften waren weder in der Vergangenheit noch sind sie in der Gegenwart eine Unternehmens- und Wirtschaftsform mit großer Massenausstrahlung oder großer wirtschaftlicher Bedeutung. Vor diesem Hintergrund werden sie weder zur Senkung der Arbeitslosigkeit noch bei den Existenzgründungen einen spürbaren Beitrag leisten.

Dies dürfte im Zweifelsfall aber auch gar nicht das entscheidende Kriterium sein. Wichtiger ist nach Meinung des Verfassers allemal, dass sie für all jene, die sich für gemeinschaftliche Unternehmensführung (und -gründung) interessieren, eine durchaus gangbare Alternative zum individualistisch ausgerichteten Existenzgründungs- und Unternehmer-Mainstream darstellen.

So gesehen stellen sie in gewisser Weise eine realistische Utopie dar: Für jene, die gemeinschaftlich ihr eigenes Unternehmen führen wollen, ist ein Weg absehbar, der zwar mühsam und beschwerlich ist, sich aber durchaus verfolgen lässt.

## Literaturverzeichnis

- Achter**, Willy (2003): Beschäftigungswirksame Dienstleistungen anbieten. Die Stadtteilgenossenschaft Wedding für wohnortnahe Dienstleistungen eG, in: Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens/Paritätische Bundesakademie/Flieger, Burghard (Hrsg.): Sozialgenossenschaften. Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, [AG SPAK Bücher] Neu-Ulm 2003, S. 105-113.
- Angele**, Jürgen (2007): Gewerbeanzeigen 2006 – Gründungen und Schließungen, in: Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik, Nr. 6/2007, S. 567-576, unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/UnternehmenGewerbeanzeigen/Gewerbeanzeigen2006.property=file.pdf>, abgerufen am 05.11.2008.
- Atmaça**, Delal (1999): Produktivgenossenschaften und ihre sozialen Funktionen, in: Delal Atmaça/Heinz Stoffregen: Produktivgenossenschaften. 11 Beiträge zu Einzelfragen, [Marburg Consult für Selbsthilfeförderung] Marburg 1999, S. 41-55.

- Beckmann**, Volker (1993): Zur ökonomischen Theorie der Transformation von Produktivgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 43, 1993, Heft 4/1993, S. 217-231.
- Bernstein**, Eduard (1907): Die Geschichte der Berliner Arbeiterbewegung, 1. Band: Vom Jahre 1848 bis zum Erlaß des Sozialistengesetzes, [Buchhandlung Vorwärts] Berlin 1907, zitiert nach Faust (1949: 49).
- Crüger**, Hans (1922): Grundriß des deutschen Genossenschaftswesens, [Gloeckner] Leipzig 1922.
- Dreessen**, Klaus (1973): Die Bedeutung der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften für die DDR, [J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)] Tübingen 1973.
- Dülfer**, Eberhard (1980): Produktivgenossenschaften, in: Eduard Mändle/Hans-Werner Winter (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Wiesbaden 1980, Sp. 1356-1371.
- Dülfer**, Eberhard (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1995.
- Eisenberg**, Christiane (1985): Frühe Arbeiterbewegung und Genossenschaften. Theorie und Praxis der Produktivgenossenschaften in der deutschen Sozialdemokratie und den Gewerkschaften der 1860er/1870er Jahre, [Verlag Neue Gesellschaft], Bonn 1985.
- Engelhardt**, Werner W. (1963): Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften, in: Friedrich Karrenberg/Hans Albert (Hrsg.) unter Mitarbeit von Hubert Raupach: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser, [Duncker & Humblot] Berlin 1963, S. 439-460.
- Engelhardt**, Werner Wilhelm (1984a): Zur Unterscheidung von Arten und Typen der Genossenschaften und diesen verwandter Kooperativen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 34, Heft 1/1984, S. 6-18.
- Engelhardt**, Werner Wilhelm (1984b): Gemeinwirtschaftliche Genossenschaften als typologisches wirtschafts-, sozial- und rechtswissenschaftliches Problem, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 34, Heft 4/1984, S. 179-196.
- Engelhardt**, Werner Wilhelm (1990): Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip, in: Juhani Laurinkari (Hrsg.) unter Mitarbeit von Johann Brazda: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, [R. Oldenbourg] München/Wien 1990, S. 10-26.
- Engelhardt**, Werner Wilhelm (1992): Über Leitbilder in der Sozialpolitik und zur Utopienproblematik in der Sozialpolitiklehre, in: Philipp Herder-Dorneich/Jürgen Zerche/Werner Wilhelm Engelhardt (Hrsg.): Sozialpolitiklehre als Prozeß, [Nomos] Baden-Baden 1992, S. 55-77.
- Engelhardt**, Werner Wilhelm (1996): Utopie und Produktivgenossenschaft – Neue Bemerkungen zu einem wieder aktuell gewordenen alten Thema, in: Johann Brazda/Jerzy Kleer (Hrsg.): Genossenschaften vor neuen Herausforderungen. Festschrift für Prof. DDr. Juhani Laurinkari, [Maro] Augsburg 1996, S. 23-50,
- Faust**, Helmut (1949): Schulze-Delitzsch und sein genossenschaftliches Werk, [Simons] Marburg 1949.



- Faust**, Helmut (1977): Geschichte der Genossenschaftsbewegung. Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum, 3. Aufl., [Fritz Knapp] Frankfurt am Main 1977.
- Flieger**, Burghard (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, [Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik] Marburg 1996.
- Flieger**, Burghard (2005): Mit Instrumenten und Produkten Teamgründungen erfolgreich gestalten, in: CONTRASTE – Die Monatszeitung für Selbstorganisation, Jg. 22, Ausg. 252, September 2005, S. 7-8.
- Flieger**, Burghard/**Streiff**, Peter (2005): Arbeitsplätze durch Selbsthilfe, in: CONTRASTE – Die Monatszeitung für Selbstorganisation, Jg. 22, Ausg. 252, September 2005, S. 1.
- Fuchs**, Hans (1927): Der Begriff der Produktivgenossenschaft und ihre Ideologie, [L. Schwann] Düsseldorf 1927.
- GFOS** (o.J.): Der Mittelstand ein attraktiver Arbeitgeber in der Region!, unter: [http://www.gfos.de/fileadmin/gfos/PDF/Mittelstand-als-Arbeitgeber\\_ITmeetsHochschule.pdf](http://www.gfos.de/fileadmin/gfos/PDF/Mittelstand-als-Arbeitgeber_ITmeetsHochschule.pdf), abgerufen am 15.12.2008
- Gide**, Charles (1923): Les divers types d'Associations Coopératives, [Association pour l'enseignement de la coopération], Paris 1923.
- Haensch**, Dietrich (1997): Produktivgenossenschaften in Italiens Landwirtschaft. Ursprung, Anspruch und Behauptung im Wandel, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 1997.
- Haensch**, Dietrich (2000): Économie sociale aus italienischer Sicht. Ein Bericht über einige Genossenschaften mit sozialer Orientierung, in: Michael Kirk/Jost W. Kramer/Rolf Steding (Hrsg.): Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt. Festschrift für Prof. Dr. Hans-H. Münkner zum 65. Geburtstag, [LIT] Münster/Hamburg/London 2000, S. 143-162.
- Hettlage**, Robert (1990a): Die anthropologische Konzeption des Genossenschaftswesens in Theorie und Praxis – Welche Chance hat der „homo cooperativus“?, in: Juhani Laurinkari (Hrsg.) unter Mitarbeit von Johann Brazda: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, [R. Oldenbourg] München/Wien 1990, S. 27-49.
- Hettlage**, Robert (1990b): Die Stellung von Genossenschaften in der Wirtschaft, in: Juhani Laurinkari (Hrsg.) unter Mitarbeit von Johann Brazda: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, [R. Oldenbourg] München/Wien 1990, S. 302-323.
- Kluge**, Arnd (1992): Zeittafel zur deutschen Genossenschaftsgeschichte, [Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn] Marburg 1992.
- Kramer**, Jost W. (1993): Kurzer Abriß der unterschiedlichen Genossenschaftskonzeptionen und -ideologien in Europa, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Genossenschaften im Spannungsfeld zwischen geschichtlicher Philosophie und wirtschaftlich-rechtlichen Veränderungen, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 1993, S. 10-26.

- Kramer**, Jost W. (1994): Genossenschaften in der landwirtschaftlichen Produktion, agrarpolitisches Leitbild und Subventionen – einige Anmerkungen zu einem komplexen Thema, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Existenzfragen und Entwicklungschancen bei Agrargenossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 1994, S. 16-31.
- Kramer**, Jost W. (1997a): Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften, in: Jost W. Kramer/Andreas Eisen (Hrsg.): Genossenschaften und Umweltveränderungen. Prof. Dr. Rolf Steding zum 60. Geburtstag, Münster 1997, S. 101-125.
- Kramer**, Jost W. (1997b): Produktivgenossenschaften – geschichtliche Entwicklung, rechtliche Grenzen und Möglichkeiten, in: Friedrich Heckmann/Eckart Spoo (Hrsg.): Wirtschaft von unten – Selbsthilfe und Kooperation, [Distel] Heilbronn 1997, S. 125-138.
- Kramer**, Jost W. (1999): Zur Organisation produktivgenossenschaftlicher Unternehmen, in: Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen – Internationales Gewerbearchiv IGA, Jg. 47, Heft 3/1999, S. 166-181.
- Kramer**, Jost W. (2001): Zwischen Utopie und Wettbewerb. Entstehungsursachen von Produktivgenossenschaften, in: Frank Schulz-Nieswandt unter Mitwirkung von Karl-Heinz Reich und Hajo Romahn (Hrsg.): Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, [Metropolis] Marburg 2001, S. 119-143.
- Kramer**, Jost W. (2003): Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2003.
- Kramer**, Jost W. (2005a): Produktivgenossenschaften als Instrument der Arbeitsmarktpolitik? Anmerkungen zu ihren Entstehungsbedingungen und Fördermöglichkeiten, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 2005.
- Kramer**, Jost W. (2005b): Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?, [Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft] Wismar 2005.
- Külp**, Bernhard (1988): Lohntheorie, in: Willi Albers/Karl Erich Born/Ernst Dürr/Helmut Hesse/Alfons Kraft/Heinz Lampert/Klaus Rose/Hans-Heinrich Rupp/Harald Scherf/Kurt Schmidt/Waldemar Wittmann (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Bd. 5, [Gustav Fischer/J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)/Vandenhoeck & Ruprecht] Stuttgart/New York/Tübingen/Göttingen/Zürich 1988, S. 73-99.
- Marx**, Karl (1962): Instruktionen für die Delegierten des Provisorischen Zentralrats zu den einzelnen Fragen, in: Karl Marx/Friedrich Engels, Werke 16, [Dietz] Berlin 1962, S. 190-199.
- Münkner**, Hans-H. (1999): Möglichkeiten und Grenzen der Schaffung von Arbeitsplätzen durch organisierte Selbsthilfe. Vortrag im Anschluß an die Mitgliederversammlung des Vereins zur Förderung der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung an der

Universität zu Köln e. V. am 18.11.1999, Manuskript.

- Münkner**, Hans-H. u. a. (2000): Unternehmen mit sozialer Zielsetzung. Rahmenbedingungen in Deutschland und anderen europäischen Ländern, [AG SPAK Bücher] Neu-Ulm 2000.
- Novy**, Klaus (1984): Genossenschaftsbewegung und Arbeiterbewegung, in: Thomas Meyer/Susanne Miller/Joachim Rohlfes (Hrsg.): Lern- und Arbeitsbuch deutsche Arbeiterbewegung, 3. Band, [Verl. Neue Gesellschaft] Bonn 1984, S. 203-230.
- Novy**, Klaus/**Prinz**, Michael (1985): Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945, [J. H. W. Dietz Nachfolger] Berlin/Bonn 1985.
- Ramm**, Thilo (1980): Lassalle, Ferdinand, in: Eduard Mändle/Hans-Werner Winter (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, [Deutscher Genossenschafts-Verlag] Wiesbaden 1980, Sp. 1092.
- Rönnebeck**, Gerhard (1994): Zur Definition des Begriffes Produktivgenossenschaft, in: Norddeutscher Genossenschaftsverband (Raiffeisen – Schulze-Delitzsch) (Hrsg.): Vier Jahre Agrargenossenschaften. Bilanz und Perspektive, [Norddeutscher Genossenschaftsverband (Raiffeisen – Schulze-Delitzsch)] Kiel/Schwerin 1994, S. 19-21.
- Ruhmer**, Otto unter Mitwirkung von Robert **Schlosser** (1937): Entstehungsgeschichte des deutschen Genossenschaftswesens. Die ersten deutschen Genossenschaften, [Johs. Krögers Buchdruckerei und Verlag] Hamburg-Blankenese 1937.
- Schwendter**, Rolf (1986): Notate zur Kritik der alternativen Ökonomie, in: Rolf Schwendter (Hrsg.): Die Mühen der Berge. Grundlegungen zur alternativen Ökonomie – Teil 1, [AG Spak] München 1986, S. 61-83.
- Smentek**, Sabine/**Zauner**, Margrit (2002): Produktivgenossenschaften als Rettungsanker der Arbeitsmarktpolitik? Ein Beitrag zur Entmystifizierung des Genossenschaftsbegriffes, in: Zeitschrift für Sozialistische Politik und Wirtschaft spw, Heft 4/2002, S. 49-50.
- Stappel**, Michael (2008): Die deutschen Genossenschaften 2008. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Sonderthema: Genossenschaftliche Erfolgsfaktoren, [Deutscher Genossenschafts-Verlag] Wiesbaden 2008.
- Statistisches Bundesamt** (2008a): Unternehmen und Betriebe – Deutschland, unter: [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_enterprise.asp?reg=00](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_enterprise.asp?reg=00), abgerufen am 15.12.2008.
- Statistisches Bundesamt** (2008b): Statistische Wochenberichte. Wirtschaft, Handel und Verkehr – Monatszahlen. Erschienen in der 50. Kalenderwoche 2008, unter: [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/StatistischeWochenBerichte/WochenBerichte\\_\\_\\_Wirtschaft,property=file.pdf](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/StatistischeWochenBerichte/WochenBerichte___Wirtschaft,property=file.pdf), abgerufen am 15.12.2008
- Steding**, Rolf (1994): Hermann Schulze-Delitzsch und sein Genossenschaftsverständnis, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Auf den Spuren des Genossenschaftsgedankens, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin] Berlin 1994, S. 6-15.

**Steding, Rolf/Kramer, Jost W.** (1998): Konturen der Genossenschaftsentwicklung in den europäischen Transformationsländern, [edition sigma rainer bohn] Berlin 1998.

**Weippert, Georg** (1964): Owen, Robert, in: Erwin von Beckerath/Hermann Bente/Carl Brinkmann/Erich Gutenberg/Gottfried Haberler/Horst Jeckel/Walter Adolf Jöhr/Friedrich Lütge/Andreas Predöhl/Reinhard Schaeder/Walter Schmidt-Rimpler/Werner Weber/Leopold von Wiese (Hrsg.): Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, [Fischer/J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)/Vandenhoeck & Ruprecht] Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, Band 8, S. 142-145.

### **Autorenangaben**

Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Tel.: ++49 / (0)3841 / 753 441  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131  
E-Mail: [jost.kramer@hs-wismar.de](mailto:jost.kramer@hs-wismar.de)

## **WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005: Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel/Jürgen Cleve/René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa/Jürgen Cleve/Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen
- Heft 24/2005: Katrin Heduschka: Ist die Integrierte Versorgung für Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken das Modell der Zukunft?
- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg – Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements

- Heft 08/2006: Mandy Hoffmann/Antje Deike: Analyse der Auslandsaktivitäten von Unternehmen in Westmecklenburg
- Heft 09/2006: Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich
- Heft 10/2006: Dierk A. Vagts: Ärztliche Personalbedarfsermittlung in der Intensivmedizin
- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Inno-regio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informationstechnik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge – Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft

- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilknor: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen – Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Heft 1/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirt-

- schaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moderner Pädagoge, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 04/2008: Chris Löbbert/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 06/2008: Petra Wegener: Die Zeit und ihre Facetten in der Fotografie, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 07/2008: Anne Przybilla: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 08/2008: Barbara Bojack: Co-Abhängigkeit am Arbeitsplatz, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 09/2008: Nico Schilling: Die Rechtsformwahl zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften nach der Unternehmensteuerreform 2008, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 10/2008: Regina Bojack: Der Bildungswert des Singens, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 11/2008: Sabine Hellmann: Gentechnik in der Landwirtschaft, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 12/2008: Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften – Utopische Idee oder realistische Perspektive?, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.