

Martin Leinemann

***Das Zielsystem von
Produktivgenossenschaften
des Handwerks in der
sozialen Marktwirtschaft***

* * *

Band 35 der Reihe "Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg", ISBN 3-24677-17-4, 179 und LXX Seiten, Nürnberg 1995, € 20,00.

* * *

Mit der Vereinigung der beiden deutschen Staaten fand sich die Produktivgenossenschaft plötzlich in der sozialen Marktwirtschaft wieder. Deren ordnungspolitische Vorstellungen sowie die Koordinationsmechanismen des Marktes stellten verständlicherweise das Zielsystem der Produktivgenossenschaft vor neue Herausforderungen. Die vorliegende Untersuchung setzt sich daher mit dem Fragenkomplex auseinander, ob Produktivgenossenschaften des Handwerks (PGH) auch in der sozialen Marktwirtschaft konkurrenzfähige Unternehmen sein können, ob produktivgenossenschaftliche Ziele mit der wettbewerbs-wirtschaftlichen Ordnung kompatibel sind und funktionsfähig in diese integriert werden können. Dazu erfolgt eine nach Ober- und Unterzielen differenzierende Analyse des Zielsystems einer Produktivgenossenschaft des Handwerks.

Die Betrachtung der Unternehmensphilosophie einer PGH zeigt zunächst deutlich, daß nicht nur eine einseitig orientierte produktivgenossenschaftliche Gesinnungsethik (Solidarität, Freiheit, Gleichberechtigung), sondern auch eine Verantwortungsethik, die sich in den Grundsätzen Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung manifestiert, den Willen der PGH zur aktiven Teilnahme am Marktgeschehen unter Beweis stellt. Dieser in der Untersuchung ausgebreitete Komplex von Wertvorstellungen dient als Orientierungsrahmen für praktisches Handeln. Die Zielbetrachtung zeigt, daß sich auch für die Produktivgenossenschaft das Oberziel aus § 1 GenG ableitet. Ihm haben alle nachstehenden

Unterziele zu dienen. Immer dann, wenn die wirtschaftliche Existenz der PGH gefährdet ist, muß eine Korrektur im Sinne des "betrieblichen Sicherungsziels" erfolgen.

In der weiteren Betrachtung zeigt sich deutlich, daß das Oberziel "Förderungsauftrag" von den Mitgliederinteressen geprägt wird und im Intensitätsgrad der mitgliedschaftlichen Beziehungen zwischen Genossenschaftsbetrieb und seinen Mitgliedern zum Ausdruck kommt. Erst eine Verschiebung der Mitgliederinteressen in Zeitverlauf läßt den von Oppenheimer beschriebenen Transformationsprozeß erkennen. Allerdings sind, solange der produktivgenossenschaftliche Charakter gewahrt bleibt, Änderungen der Zielinhalte im Rahmen der Ausgestaltung des Förderungsauftrags durchaus legitim. Eine Verlagerung des Schwerpunkts hin zum Kapitalinteresse bedeutet zunächst nur den Wechsel von der klassischen zur modernen PGH. Erst stärkeres betriebliches Wachstum, die daraus folgende Beschäftigung von Nicht-Mitgliedern und eine innerbetriebliche Kommerzialisierung führen dann aber zu einem sukzessiven Verlust des produktivgenossenschaftlichen Charakters. Um dennoch ein Größenwachstum zu ermöglichen, skizziert der Autor den Entwicklungstypus eines Marktbeziehungs-kooperativs, das als eine Art Franchise-System über einen engen Kooperationsverbund funktioniert. Entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip erfüllt hier eine (Zentral-)Förderungsgenossenschaft Aufgaben, die die einzelne PGH nicht erbringen kann. Allerdings führt ein hoher Integrationsgrad zu einer wachsenden Erfolgsabhängigkeit und damit zu einer sich potentiell negativ auswirkenden Dominanz der Verbundspitze.

Grundsätzlich kann eine PGH ihre Funktionsfähigkeit nur über dauerhafte und erfolgreiche Marktleistungen sichern. Diese wiederum basieren auf den ökonomischen Strukturen der PGH, die keineswegs Zufallsgebilde sein dürfen, sondern die Funktionszusammenhänge ihres handwerklichen Wirtschaftsbereichs abbilden müssen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Entwicklung einer Funktionselastizität zu, die eine PGH in die Lage versetzt, bestimmte aus dem Förderungsauftrag abzuleitende Zielkonflikte zu entschärfen.

Da die PGH keine Marktgeschäftsbeziehungen zu den nicht vorhandenen Mitgliederbetrieben unterhalten kann, manifestiert sich das Oberziel im internen Verhältnis der PGH zu ihren Mitgliedern und hier primär in der Förderung ihres Berufsinteresses. Eine Ausweitung des Förde-

rungspotentials ist aufgrund der räumlichen Dezentralität und punktuellen Streuung der PGH sehr begrenzt. Gegenüber Kunden äußert sich der personale und differenzierte Charakter der PGH in den auf die individuellen Bedürfnisse abgestellten Leistungen am Markt. Dabei zeigt sich jedoch, daß in einer kleinbetrieblichen PGH die größten Chancen bestehen, eine dauerhafte Funktionsfähigkeit dieses Unternehmenstyps zu gewährleisten. Der Verfasser weist nach, daß mit zunehmender Betriebsgröße die möglichen Zielkonflikte ansteigen und hier ein Abschmelzen der durch die Rechtsform bedingten genossenschaftsspezifischen Vorteile des Unternehmenstyps einsetzt. Technische, kostenwirtschaftliche und qualitätsorientierte Gesichtspunkte untermauern die Überlebens- und Funktionsfähigkeit einer kleinbetrieblichen PGH, während bei großbetrieblichen Strukturen hingegen Zielkonflikte auftreten, die eine auf Dauer gerichtete Funktionsfähigkeit in Frage stellen.

Der Autor stellt weiter fest, daß der Vorwurf, aufgrund hoher Transaktionskosten und basisdemokratischer Entscheidungsprozesse komme es zu einer ineffizienten Allokation der Ressourcen, nicht aufrechterhalten werden kann. Einmal liegt in Form der eigenverantwortlichen Leitung des Vorstands eine auf die Wettbewerbsfähigkeit achtende Interessenvertretung vor. Diffuse Einzelinteressen im Sinne basisdemokratischer Strukturen haben keine realistische Chance, die Funktionsfähigkeit der PGH zu stören. Umgekehrt verfügen in dem Fall, in dem der Vorstand ein dem Oberziel abträgliches Interesse entwickelt, bestimmte Mehrheiten von Mitgliedern über gesetzliche Instrumente, um den Vorstand an ihre Vorgaben zu binden. Auch hier zeigt sich, daß kleinbetriebliche Strukturen funktionsstörende Konflikte besser vermeiden, weil sich hier die Konsensfindung einfacher erreichen läßt.

Die Untersuchung schließt mit der Feststellung, daß sich bei der PGH grundsätzlich zwei verteidigungsfähige Marktpositionen ergeben: Konzentration auf Schwerpunkte und Differenzierung. Weil Fördererfolg und Markterfolg als Ober- bzw. Unterziel eng miteinander verknüpft sind, verlangt das hierfür notwendige strategische und marktorientierte Denken und Handeln eine konsequente Umsetzung. Die hierzu meist erforderliche

"Strategische Wende" muß allerdings auf eine starke und funktionale Unternehmenskultur aufbauen. Nur so gelingt es, einen Mangel an Disziplin durch gemeinsam gelebte Werte und Normen abzubauen und das Mitglied dahingehend zu motivieren, neben seinem Eigeninteresse auch das Gruppeninteresse zu verfolgen. Im Idealfall wäre der Träger dieser starken und funktionalen Unternehmenskultur der "homo cooperativus", der allerdings real kaum zu finden sein wird.

* * *

Diese Veröffentlichung ist zu beziehen beim Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Findelgasse 7/9, 90402 Nürnberg,
Tel. 0911 / 20 55 59 0
Fax: 0911 / 20 55 59 20
E-Mail [info\(at\)genossenschaftsinstitut.de](mailto:info(at)genossenschaftsinstitut.de)
zum Preis von 20,00 € zuzügl. Versandkosten.

* * *