

**Zeitschrift:** Rote Revue : sozialistische Monatsschrift  
**Herausgeber:** Sozialdemokratische Partei der Schweiz  
**Band:** 5 (1925-1926)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Die "Produktion" in Hamburg und die Ursachen ihrer Erfolge  
**Autor:** Postelt, W.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-329173>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Näher auf die Spezialfragen der Steuertechnik, des Steuerrechtes wie auf die ethische Seite des Problems einzutreten, ist nicht der Zweck des Aufsatzes, der ja zur Erörterung der Frage nur einen Beitrag, aber keine definitive Lösung geben will. Wenn der Artikel auch andere Genossen veranlaßt, sich eingehender mit Steuerfragen zu befassen, wie das durch die Vertretungen des Kapitals, zum Beispiel von Handelskammersekretariaten zc. vor Steuergesetzesrevisionen schon längst geschieht, dann hat er seinen Dienst erfüllt. Wer allerdings ein Befürworter des lächerlich gewordenen Steuerföderalismus ist, der es zuläßt, daß im einen Kanton steuerlich ungesetzlich ist, was im andern Kanton als gesetzlich betrachtet wird und daß glänzende Steuerfluchtchancen für Steuerdrückeberger sorgfältig konserviert bleiben, dem dürfen wir wohl auch das Studium der subtilen Frage zutrauen, in wieviel Steueratomshoheiten sich ein Molekül noch spalten lasse.

## Die „Produktion“ in Hamburg und die Ursachen ihrer Erfolge.

Von W. P o s t e l t, Hamburg.

Die Konsumgenossenschaftliche Gründung Hamburger Gewerkschafter, der Konsum-, Bau- und Sparverein „Produktion“ e. G. m. b. H., ist im Laufe weniger Jahrzehnte zum interessantesten Konsumgenossenschaftlichen Gebilde geworden. Die „Produktion“, wie sie allgemein kurz genannt wird, hat nicht nur die deutsche Konsumgenossenschaftsbewegung entscheidend beeinflusst, sondern ihr auch stets neue Wege gewiesen. Es ist deshalb verständlich, daß die Konsumgenossenschaftler der ganzen Welt immer wieder auf die „Produktion“ blicken, denn obgleich sie in ihrer mehr denn fünfundzwanzigjährigen Tätigkeit eine imponierende Größe erreicht hat, scheint sie auch heute noch jung und kräftig, ja kaum erst am Anfange ihrer Entwicklung zu stehen. Das zeigen die beiden verflossenen Jahre mit aller Deutlichkeit.

Der Krieg und der folgende Zusammenbruch der deutschen Währung hatten auch die Entwicklung der „Produktion“ in Mitleidenchaft gezogen. Nach einer beispiellosen Aufwärtsentwicklung in den Jahren bis zum Kriegsausbruch folgten Jahre des Stagnierens, deren Ursachen nicht bei der Genossenschaft selbst, sondern in der allgemeinen wirtschaftlichen Lage zu suchen waren. Krieg, Inflation und Zwangswirtschaft legten die Kräfte der Genossenschaft lahm und zwangen das Unternehmen, in erster Linie auf den ungeschmälerten Bestand des Unternehmens bedacht zu sein. Diese Aufgabe wurde unter den denkbar schwierigsten Umständen gelöst. Verluste ließen sich zwar nicht vermeiden, aber nach Beendigung der Inflation konnten die Hamburger Genossenschaftler mit Stolz darauf hinweisen, daß nicht ein einziger Betrieb, nicht ein einziges Grundstück verloren gegangen war. Das unbewegliche Vermögen der Genossenschaft war

ungeschmälert erhalten geblieben. Was das bedeutet, kann nur der richtig ermessen, der jene Zeit unmittelbar mit erlebt hat und weiß, daß gerade die Konsumgenossenschaften unter den widersinnigen Zuständen jener Jahre besonders zu leiden hatten.

Mit der Einführung wertbeständiger Zahlungsmittel richtete die „Produktion“ sofort alle Kräfte auf den Wiederaufbau des Unternehmens. Es zeigte sich nun, daß die Verluste alle Annahmen übertrafen und sich nicht nur auf materielle Dinge erstreckten. Es waren nicht nur die Betriebsmittel auf ein Minimum zusammengeschmolzen, sondern auch alle Gelder, die die Mitglieder dem Unternehmen in früheren Zeiten zur Verfügung gestellt hatten, waren verloren. Mehr aber noch als diese materiellen Verluste schmerzte der Verlust des Vertrauens, das die Mitglieder ihrem eigenen Unternehmen immer entgegengebracht hatten. Das allgemeine Mißtrauen, das die Inflation in den breiten Schichten der Bevölkerung hervorgerufen hatte, griff auch auf die Genossenschaft über. Unter ungewöhnlich schwierigen Umständen galt es Ende 1923, von neuem den Weg zu verfolgen, den die „Produktion“ seit dem ersten Tage ihrer Gründung eingeschlagen hatte. Nach zweijähriger angestrebter Tätigkeit kann berichtet werden, daß das Unternehmen wieder gesund und so stark dasteht, daß es zu den schönsten Hoffnungen berechtigt.

Einige wenige Tatsachen mögen das beweisen: Seit Januar 1924 konnte die Zahl der in der „Produktion“ Beschäftigten um über 50 % gesteigert werden, obgleich keine nennenswerten Vergrößerungen an Betrieben und Verkaufseinrichtungen vorgenommen werden konnten. Die Zahl der Arbeiter- und Angestelltenschaft beläuft sich augenblicklich auf über 2800 Personen. Der Umsatz konnte gegenüber dem Januar 1924 im Monat Januar 1926 um über 100 % auf über 3½ Millionen Goldmark gesteigert werden. An neuen Spareinlagen verwaltet die Sparkasse der „Produktion“ schon wieder weit mehr als 6 Millionen Reichsmark. Das Vertrauen zur „Produktion“ ist in den weitesten Kreisen der Bevölkerung wieder hergestellt, was auch die Tatsache beweist, daß im Monat Januar dieses Jahres bereits wieder 1100 neue Mitglieder gewonnen werden konnten. Trotz anhaltender wirtschaftlicher Schwierigkeiten kann die „Produktion“ dazu übergehen, ein umfangreiches Programm zur Durchführung zu bringen, das ihr ihren Platz als eines der größten Wirtschaftsunternehmungen in Groß-Hamburg sichern wird. Im vorigen Jahre wurde eine moderne Kaffeerösterei eingerichtet und mit dem Bau einer neuen Molkerei auf dem eigenen Landgut begonnen. In diesem Jahre wurde mit dem Bau eines modernen sechsstöckigen Werkstättengebäudes begonnen, das die gesamten technischen Betriebe, wie Autoreparaturwerkstatt, Schlosserei, Klempnerei, Malerei, Bau Tischlerei, elektrische Montage usw., aufnehmen wird. Außerdem sind die Pläne für eine Riesenbäckerei, die mit den modernsten Maschinen und Einrichtungen ausgestattet werden soll, fertiggestellt. Der Bau wird in der nächsten Zeit in Angriff genommen. Ferner soll die Möbelfabrik in größere Räume verlegt und die Chemisch-technische Fabrik

in einem eigenen Gebäude untergebracht werden. Die Bauabteilung konnte im verflossenen Jahre einen Wohnhäuserblock mit nahezu 100 Wohnungen fertigstellen. Ein zweiter Block mit etwa 50 Wohnungen geht seiner Vollendung entgegen. Außerdem konnte im verflossenen Jahre eine ganze Anzahl bebauter und unbebauter Grundstücke erworben werden, so daß die „Produktion“ heute wieder nach dem Staat der größte Grundbesitzer in Hamburg ist. Es unterliegt keinem Zweifel, daß die „Produktion“ in den nächsten Jahren einen Aufschwung erleben wird, der alles Bisherige in den Schatten stellt.

Dieser Erfolg des großen genossenschaftlichen Unternehmens ist nicht allein auf rein kaufmännische Fähigkeiten zurückzuführen. Selbstverständlich ist, daß auch die Leitungen der genossenschaftlichen Unternehmungen Höchstleistungen zu vollbringen haben. Haben sie nicht die nötigen Fähigkeiten zur Leitung großer Unternehmungen, so sind sie nicht an der richtigen Stelle und haben besseren Kräften Platz zu machen. Es ist ein alter Grundsatz der „Produktion“, daß nur die fähigsten Personen mit der Leitung zu beauftragen sind. Selbstverständlich ist aber auch, daß die Leiter gute Genossenschafter sind. Sie müssen von der Idee der Konsumgenossenschaftsbewegung durchdrungen sein und an ihren endlichen Sieg über die rückständige kapitalistische Wirtschaft glauben. Es ist sicher gefährlicher, einen tüchtigen Kaufmann, der aber ein schlechter Genossenschafter ist, mit der Leitung des Unternehmens zu beauftragen, als einen tüchtigen Genossenschafter, der ein weniger guter Kaufmann ist. Der erstere kann das Unternehmen zwar zu einer gewissen wirtschaftlichen Blüte bringen, aber er wird es den eigenen Mitgliedern entfremden und nichts ist für die Konsumgenossenschaftsbewegung gefährlicher, als wenn die Mitglieder in ihrem Unternehmen nichts anderes mehr sehen als einen großen Krämerladen. Die „Produktion“ ist daher immer bemüht gewesen, alle wichtigen Posten mit gut ausgebildeten tüchtigen Kräften zu besetzen, die aber gleichzeitig die Gewähr dafür boten, daß der Genossenschaftsgedanke bei ihnen nicht zu kurz kam.

Fast eifersüchtig wird darauf geachtet, daß der Geist, der die ersten Mitglieder der „Produktion“ bei der Gründung beseele, hochgehalten wird. Was nützt aller wirtschaftlicher Aufschwung, alle Größe, wenn sie nicht mehr in den Dienst einer höheren Sache gestellt werden? Die Erkenntnis dieser Tatsache veranlaßte die Gründer zur Aufstellung wichtiger Grundsätze, die auch heute noch volle Geltung in der „Produktion“ haben. Das Unternehmen sollte nicht Selbstzweck, sondern Mittel zu einem höheren Zweck sein. Diesem Grundsatz hatten sich alle übrigen unterzuordnen und wer als Genosse der Vereinigung beitreten wollte, mußte in diesem Geiste erzogen werden. Das Statut bestimmte deshalb, daß die Ueberschüsse des Unternehmens nicht ausschließlich unter den Mitgliedern zur Verteilung zu gelangen hatten, sondern daß ein möglichst großer Teil davon den Reserven zugeführt werden müsse. Die Ansammlung eines möglichst großen, unteilbaren gemeinsamen Vermögens war nach Meinung der Gründer die Voraussetzung für jedes erfolgreiche Wirken im Sinne der Gemein-

wirtschaft. Deshalb sahen die Statuten weiter vor, daß die Rückvergütung niemals mehr als 5 % des Umsatzes betragen dürfe. Die erzieherische Bedeutung dieser Bestimmung zeigte sich wiederholt. Jedenfalls ist es in der Geschichte der „Produktion“ wiederholt vorgekommen, daß die Mitgliederversammlung entgegen dem Vorschlage der Verwaltung die Ausschüttung einer Rückvergütung ablehnte und bestimmte, daß alle Ueberschüsse den Reserven überschrieben werden sollten. Dies zeugt für die hohe Auffassung der Mitglieder in bezug auf die Konsumgenossenschaftsbewegung. Als im Jahre 1923 infolge der außerordentlich schwierigen wirtschaftlichen Verhältnisse keine Rückvergütung bezahlt werden konnte, es war das erstemal seit der Gründung, regten sich die Mitglieder darüber durchaus nicht auf.

Außerdem bestimmen die Statuten, daß die zur Verteilung gelangende Rückvergütung nicht in bar ausbezahlt werden darf. Sie wird den Mitgliedern gutgeschrieben, und zwar, solange der Geschäftsanteil nicht voll einbezahlt ist, diesem Konto und später einem sogenannten Notfondskonto bis zur Höhe von M 100.—. Erst wenn beide Konten erfüllt sind, können die Mitglieder die sofortige Auszahlung der Rückvergütung ohne besonderen Grund verlangen. Das geschieht allerdings in der Praxis nur selten, denn die Mitglieder lassen auch später die Rückvergütung auf das Notfondskonto schreiben, wo die Beträge wie Spareinlagen verzinst werden. Viele betrachten das Notfondskonto als ein Sparkonto. Vor dem Kriege war es durchaus keine Seltenheit, daß Mitglieder auf diesem Konto bis zu M 1000.— und darüber durch die Rückvergütung angesammelt hatten. Die wirtschaftlichen Vorteile, die ein derartiges Verfahren dem Unternehmen bietet, liegen auf der Hand. Dieser weitsichtigen Finanzpolitik hatte es die „Produktion“ zu verdanken, daß sie stets genügend eigene Mittel hatte und daß niemals ein Projekt deshalb zurückgestellt werden mußte, weil kein Geld dafür vorhanden war.

Die Mittel, die auf diese Weise dem Unternehmen zugeführt wurden, wurden zur Durchführung der *Eigenproduktion* benutzt. Die Gründer hatten von Anfang an erkannt, daß lediglich die Organisation des Handels nicht Aufgabe der modernen Konsumgenossenschaftsbewegung sein konnte. Nach erfolgter Organisation des Verbrauches mußte man zur Herstellung der von den Genossen benötigten Waren übergehen. Durch die Ausschaltung des Handels konnten den Verbrauchern zwar gewisse Vorteile geboten, aber nie das Ziel der genossenschaftlichen Gemeinwirtschaft erreicht werden. Wollte man die Beseitigung der Ausbeutung der Verbraucher durch die Händler, so mußte man auch die Beseitigung der Ausbeutung durch die Fabrikanten und Erzeuger wollen. Systematisch wurde der Ausbau der Eigenproduktion betrieben. Drei Jahre nach der Gründung konnte die erste Bäckerei gleich als Großbetrieb eröffnet werden. Im gleichen Jahre wurden die ersten Versuche mit einer Schlächtereier gemacht, die sich heute zum größten Betrieb dieser Art in Deutschland entwickelt hat und etwa die Hälfte der Groß-Hamburger Bevölkerung mit

Wurst- und Fleischwaren versorgt. Andere Betriebe gliederten sich an und heute erzeugt die „Produktion“ bereits über 50 % aller von ihr vertriebenen Waren in eigenen Betrieben. In den letzten Jahren hat es sich übrigens mit aller Deutlichkeit gezeigt, daß die Stärke der „Produktion“ gerade in ihren Betrieben liegt. Die Produktionsabteilungen entwickelten sich unvergleichlich schneller als die reinen Handelsabteilungen. Das ist durchaus verständlich, denn die Vorteile, die den Mitgliedern durch die eigenen Betriebe geboten werden können, fallen besonders in die Augen.

Andererseits bieten sie für die Arbeiterschaft einen starken Anreiz zur genossenschaftlichen Betätigung, denn sie sind der praktische Beweis, daß es mit Hilfe zielbewußter genossenschaftlicher Arbeit möglich ist, einen namhaften Teil der Produktionsmittel in den Besitz der Allgemeinheit überzuleiten. Wenn dabei gleichzeitig einer großen Zahl von Arbeitern und Angestellten Arbeitsgelegenheit zu günstigen Bedingungen geboten wird, so werden diese Betriebe zu einem wirkungsvollen Werbemittel für den Gedanken der Gemeinwirtschaft. Es muß deshalb das Bestreben einer jeden von fortschrittlichem Geiste befeelten Konsumgenossenschaft sein, gerade dem Gebiete der Gütererzeugung erhöhte Aufmerksamkeit zuzuwenden. Nur wenn das geschieht, wird die Konsumgenossenschaft einer verschärften Konkurrenz gegenüber standhalten können.

Alle Konsumgenossenschaftliche Betätigung hat aber nur dann einen Sinn, wenn es gleichzeitig gelingt, die Ideen, die der Bewegung zugrunde liegen, auf die immer wachsende Zahl der Mitglieder zu übertragen. Bei Konsumgenosschaften mit einigen zehntausend Mitgliedern besteht die Gefahr, daß die Mitglieder aus allen anderen, nur nicht genossenschaftlichen Gründen dem Unternehmen beitreten und angehören. Ein derartiger Zustand birgt große Gefahren in sich, besonders dann, wenn das Unternehmen einmal Schwierigkeiten zu überwinden hat. Es wird sich dann zeigen, daß die Mitglieder ihrem Unternehmen nur geringes Interesse entgegenbringen und nicht gewillt sind, auch einmal Opfer zu leisten. Sie werden das Unternehmen preisgeben, bevor sie auch nur einen Versuch machen, es zu retten. Soll aber die Konsumgenossenschaftsbewegung mehr sein als eine Einrichtung zur möglichst vorteilhaften Versorgung der Verbraucher mit allen möglichen Gütern, dann ist es unerläßlich, daß mit wachsender wirtschaftlicher Bedeutung auch Menschen heranwachsen, die im Sinne der neuen Wirtschaft denken und handeln.

Die Erziehung der Mitglieder ist für jede Konsumgenossenschaft eine der wichtigsten Aufgaben. Wo diese Aufgabe vernachlässigt wird, werden sich sehr bald unangenehme Folgerungen ergeben. Die „Produktion“ hat in richtiger Erkenntnis der Wichtigkeit dieser Arbeit bereits nach dreijährigem Bestehen eine Organisation ins Leben gerufen, deren besonderer Zweck die Erziehungs- und Werbearbeit für das Unternehmen ist. Diese Organisation nennt sich Mitglieder-ausschuß. Der Mitglieder-ausschuß besteht aus jeweils dreimal soviel Personen, als Kolonialwarenverteilungsstellen vorhanden sind, d. h.

im Augenblick also aus 450 Personen. Der Mitgliederausschuß hat die Verbindung mit den Mitgliedern seines Bezirkes und der Verwaltung des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Er versucht in möglichst regelmäßigen Abständen mit den einzelnen Mitgliedern zusammenzukommen und mit ihnen über alle Angelegenheiten der Genossenschaft zu sprechen. Um ihn dafür zu befähigen, werden besondere Kurse über die Konsumgenossenschaftsbewegung für den Mitgliederausschuß eingerichtet. Gleichzeitig wird er durch sogenannte wöchentliche Mitteilungen dauernd über alle wichtigen Vorgänge innerhalb des Unternehmens unterrichtet. Zur intensiveren Bearbeitung der Mitglieder gewinnt der Mitgliederausschuß sogenannte Funktionäre, die ihn bei seinen Aufgaben unterstützen. Ausschußmitglieder und Funktionäre kommen nach Bedarf in gemeinsamen Sitzungen zusammen und beraten über die Durchführung ihrer Arbeit. Dazu gehört besonders auch das vierzehntägige Austragen des Mitteilungsblattes der „Produktion“ und die Verbreitung von Flugblättern. Mindestens zweimal jährlich werden die Mitglieder verkaufsstellenweise zu Mitgliederversammlungen zusammengerufen, in denen ihnen aufklärende Vorträge über die Konsumgenossenschaftsbewegung gehalten werden. Damit ist allerdings die Werbe- und Erziehungsarbeit der „Produktion“ noch nicht annähernd erschöpft, sie umfaßt vielmehr fast alle Gebiete der modernen Propaganda. Dem Mitgliederausschuß bleibt es vorbehalten, Vorschläge in dieser Beziehung zu machen. Die Arbeit mit dem Mitgliederausschuß wird durch einen besonderen Sekretär erledigt.

Auf diese Weise ist es der „Produktion“ in den letzten Jahren möglich gewesen, der Genossenschaftsidee in Groß-Hamburg erneut einen festen Boden zu gewinnen. Hand in Hand mit der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens ist auch die Vertiefung der Idee gegangen. Die Arbeiterschaft ist stolz auf ihre genossenschaftliche Leistung und gewillt, das Werk zu fördern und auszubauen. Die Gegner bekennen gern, daß eine schöne Leistung vollbracht worden ist, ohne recht fassen zu können, wie etwas Derartiges einfachen Arbeitern ohne Vorbildung und größere Kapitalien möglich war. Sie, bei denen sich alles in Mark und Pfennig umrechnen lassen muß, ahnen ja nicht, daß es auch eine Macht der Idee gibt. Bewahrt man einer großen und gerechten Idee die Treue, dann wird sie zur Ueberwindung von Schwierigkeiten beitragen und Schwache stark machen. Wer aber den Geist der Konsumgenossenschaftsbewegung verfälscht und glaubt, daß die Idee gleich nichts zu achten sei, wird sehr bald merken, daß auch die beste kaufmännische Leitung und Organisation nicht ausreicht, um dem Unternehmen neues Leben zu geben. Deshalb gilt es vor allen Dingen, den genossenschaftlichen Geist wachzuhalten und bei Fernstehenden zu wecken.