

# Von Widersprüchen geplagt : die österreichischen Konsumgenossenschaften und ihre Unternehmensphilosophie, 1950-1995

Autor(en): **Kühschelm, Oliver**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Traverse : Zeitschrift für Geschichte = Revue d'histoire**

Band (Jahr): **12 (2005)**

Heft 3: **Einzelhandel, kulturhistorisch = Le commerce de détail, histoire culturelle**

PDF erstellt am: **27.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-29113>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

---

# VON WIDERSPRÜCHEN GEPLAGT

## DIE ÖSTERREICHISCHEN KONSUMGENOSSENSCHAFTEN UND IHRE UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE, 1950–1995

OLIVER KÜHSCHELM

Die Konsumgenossenschaften gehörten zu den wichtigsten Akteuren des österreichischen Lebensmittelhandels, bis im Jahr 1995 der spektakuläre Zusammenbruch des *Konsum Österreich* dieser Geschichte ein jähes Ende bereitete. Den Niedergang des Genossenschaftskonzerns, der sich damit ins europäische Panorama eines Rückzugs der Konsumgenossenschaften fügte,<sup>1</sup> haben bereits betriebswirtschaftlich orientierte Arbeiten untersucht.<sup>2</sup> Wir werden uns dem Thema aus einem anderen Blickwinkel annähern, indem wir von der Unternehmenskultur<sup>3</sup> ausgehen. Diese ist ein Set von symbolischen Praktiken, auf das sich die einzelnen Akteure beziehen, um das Unternehmen als Sinnzusammenhang herzustellen. Ökonomische Rationalität spielt in dem Prozess eine zentrale Rolle, doch ist auch sie Teil eines kulturellen Gefüges, das nicht einfach der nebensächliche Mantel rund um wirtschaftliche Kernfunktionen ist. Dies legitimiert eine kulturwissenschaftlich inspirierte Herangehensweise an die Geschichte von Unternehmen.

Jenes Element von Unternehmenskultur, auf das sich unsere Aufmerksamkeit konzentrieren wird, sind grundlegende, dem betrieblichen Alltag ein Stück weit entrückte Vorstellungen darüber, welche Aufgabe das jeweilige Unternehmen für die Gesellschaft erfüllt oder erfüllen soll. Die Frage bildet einen – oft unausgesprochen bleibenden – Hintergrund, wenn einzelne Akteure, zum Beispiel Betriebsrat und Management, konfligierende Ansprüche verhandeln. Werden diesbezügliche Überlegungen ausformuliert (und das heisst in der Regel schriftlich niedergelegt), verfestigen sie sich zu Unternehmensphilosophien. Unterschiedliche Philosophien können nebeneinander existieren, üblicherweise wird aber eine Denkschule als offizielles Selbstbild durchgesetzt – und eben diese Variante soll im Mittelpunkt unserer Betrachtungen stehen.

Der skizzierte Fokus lässt sich auf die Konsumgenossenschaften gut anwenden. Erstens behaupteten sie, eine gesamtwirtschaftliche Perspektive zu berücksichtigen und konsumpolitische Aufgaben wahrzunehmen. Sie selbst sahen also ihre Tätigkeit nicht auf einen betriebswirtschaftlich gefassten ökonomischen Kern unternehmerischen Handelns reduziert. Zweitens gaben die Konsum-

genossenschaftlichen Zeitschriften, Publikationsreihen und Broschüren aller Art heraus. Hier explizierten sie unter anderem ihre Auffassungen über die eigene Stellung in beziehungsweise Funktion für die Gesellschaft in einem Ausmass, wie das bei privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht vorkommt. Die Intensität, mit der dieses Thema behandelt wurde, war Produkt des Bildungsauftrags, den man gegenüber den Beschäftigten der Genossenschaft ebenso wie gegenüber ihren Mitgliedern erfüllen wollte. Eine Vielzahl von Quellen eröffnet daher den Zugang zu Unternehmensphilosophie in unserem Sinn.

Aus der Fülle an möglichen Texten sei eine erstmals 1947 erschienene und in den Folgejahren mehrfach wieder aufgelegte Publikation ausgewählt. Sie trägt den Titel: *Die Geschichte vom Konsumenten und von der Konsumgenossenschaft*.<sup>4</sup> Herausgeber war der Konsumverband, Autor sein späterer Direktor Franz Schmidt. Der Konsumverband kombinierte buchhalterische und kulturelle Aufgaben. Einerseits kontrollierte er im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Revision das Gebaren der Konsumgenossenschaften. Andererseits war er im Schulungswesen aktiv, gab Zeitschriften heraus und kümmerte sich generell um Öffentlichkeitsarbeit. Die offizielle Unternehmensphilosophie wurde hier erarbeitet.

Schmidt gehört zu jenen Experten (meist männlichen Geschlechts), die in doppelter Hinsicht eine Aufgabe der Vermittlung erfüllen sollten.<sup>5</sup> Erstens galt es, politische und wirtschaftliche Theorie mit dem Tätigkeitsfeld der Konsumgenossenschaften in Verbindung zu bringen, zweitens die Ergebnisse dieser Bemühung einem Publikum jenseits der Führungszirkel verständlich zu machen. Schmidts Publikation war als Beitrag zum Wiederaufbau der Konsumgenossenschaften konzipiert. Nach über einem Jahrzehnt politischer Repression durch Austrofaschismus und Nationalsozialismus sollten möglichst viele MitarbeiterInnen, Funktionäre und Mitglieder ein unverzerrtes Bild von den genossenschaftlichen Anliegen erhalten. Schmidt konstatierte: «Nun ist es erfahrungsgemäss nicht jedermanns Sache, Schriften über volkswirtschaftliche Themen zu lesen [...]»<sup>6</sup> Sie seien oft trocken geschrieben, durch Fachausdrücke unzugänglich. Sein Ziel war daher ein gut lesbares Büchlein, das die Geschichte, Grundsätze und Ziele der Konsumgenossenschaften in knapper Form darlegen sollte.

Die Broschüre steht am Anfang des uns interessierenden Zeitraums. In den 1950er-Jahren begann Österreich die Entwicklung zu einer Wohlstandsgesellschaft. Auf der Basis wachsender Produktivität und steigender Einkommen flankiert von sozialstaatlicher Absicherung sahen sich immer grössere Teile der Bevölkerung in die Lage versetzt, einen regelmässig über Grundbedürfnisse hinausgehenden, auch langfristige Güter einschliessenden Konsum zu pflegen. Die Auseinandersetzung mit der Unternehmensphilosophie, wie sie sich

bei Schmidt darstellt, werden wir entlang der Frage organisieren, auf welche Weise die Konsumgenossenschaften mit ihr in dem sich ändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext umgingen. Bei folgenden Punkten werden wir ansetzen: erstens bei der Vision einer Überwindung des Kapitalismus, zweitens bei Konsumentenschutz und Genossenschaftsdemokratie und drittens bei der Grundlegung der genossenschaftlichen Preispolitik. Im ersten Fall rückte der *Konsum* allmählich von den durch Schmidt präsentierten Zielen ab, in den anderen beiden hielt man an Schmidts Sicht der Dinge fest, wobei wir es einmal mit dem unbewältigten Verlust an Plausibilität dieser Philosophie und einmal mit glatter Selbsttäuschung über die eigene Rolle im Wirtschaftsprozess zu tun haben.

## ABRISS DER UNTERNEHMENSGESCHICHTE

Der erste österreichische Konsumverein wurde 1856 in dem kleinen Fabrikort Teesdorf gegründet. Viele weitere folgten. Sie entstanden als Zusammenschlüsse von Arbeitern, Beamten oder Kleingewerblern, die sich durch gemeinsamen Einkauf und in Umgehung des lokalen Detailhandels einen günstigeren Zugang zu Waren des alltäglichen Bedarfs verschaffen wollten. Mehrere Prinzipien kristallisierten sich als konstitutiv heraus. Erstens musste die Mitgliedschaft jedem offen stehen, zweitens berechnete sie die demokratische Mitbestimmung nach dem Modus: eine Person, eine Stimme. Drittens sollte die Genossenschaft die erwirtschafteten Überschüsse den Mitgliedern zukommen lassen, und zwar entsprechend ihrer Beteiligung am Geschäftsverkehr. Die Höhe der im Genossenschaftsladen getätigten Einkäufe war für die so genannte Rückvergütung ausschlaggebend. Viertens strebte man eine Identität zwischen KundInnen und Mitgliedern an.

Bis Ende des 19. Jahrhunderts etablierten sich die Konsumgenossenschaften in der Habsburgermonarchie als wichtige Handelsorganisationen. 1904 wurde der Zentralverband der Österreichischen Konsumgenossenschaften geschaffen und im Jahr darauf die *Grosseinkaufsgesellschaft Österreichischer Konsumvereine* (GöC). Mit diesen zwei zentralen Einrichtungen begann die allmähliche Integration der lokalen Vereine zu einer landesweit agierenden Organisation. In politischer Hinsicht wurde ein enges Verhältnis zur Sozialdemokratie ihr Kennzeichen. Die Kriegswirtschaft der Jahre 1914–1918 konsolidierte die Position der Genossenschaften, auch danach erfreuten sie sich einer guten Geschäftsentwicklung. Selbst die Zeit der faschistischen Regime von 1933/34–1945 überstanden die sozialdemokratisch geprägten Konsumgenossenschaften, den Nationalsozialismus allerdings nur im Rahmen des ■ 85

«Gemeinschaftswerks» der Deutschen Arbeiterfront. In der NS-Zeit wurden kleine Vereine zu Bezirksgenossenschaften fusioniert. Diesen Zentralisierungsgewinn behielt man nach Wiedererlangung der Selbstständigkeit bei, und so waren die Konsumgenossenschaften nach Bewältigung der größten Nachkriegsschwierigkeiten gut aufgestellt, um am kommenden «Wirtschaftswunder» teilnehmen zu können.<sup>7</sup>

In den 1950er-Jahren mussten die Genossenschaften kaum Konkurrenz fürchten. Österreich mit seiner bis in die 1880er-Jahre zurückreichenden Tradition protektionistischer Gewerbepolitik wies eine stark fragmentierte Handelslandschaft auf. Die Genossenschaften standen daher vor allem kleinen Kaufleuten, den «Greisslern», gegenüber. Der einzige kapitalkräftige Mitbewerber war die Julius Meinl AG. Der Firma, die in der Zwischenkriegszeit enorm expansiv agiert hatte, mangelte es nun aber an Veränderungswillen. Da Meinl stets auf eine gehobene Klientel gesetzt hatte, stand das Unternehmen einem auf alle Schichten ausgedehnten Massenkonsum und seinen nivellierenden Effekten skeptisch gegenüber. Die Konsumgenossenschaften waren hingegen nicht nur aufgeschlossen für diese Art von Modernisierung, sondern durch ihre Kontakte zu Schwesterorganisationen im Ausland über Neuerungen auch gut informiert. In der Nachkriegszeit bewegte vor allem eine Innovation die Gemüter im Handel: die Selbstbedienung. Die Konsumgenossenschaften in Westdeutschland, der Schweiz, Grossbritannien und Schweden hatten bereits gute Erfahrungen mit dem Vertriebssystem gemacht. Der *Konsum* übernahm daher in Österreich die Pionierrolle, indem er 1950 die ersten Selbstbedienungsläden eröffnete – in den Grossstädten Linz, Graz und Wien, daneben aber auch schon in der Kleinstadt Baden. Gemessen an heutigen Standards waren diese Geschäfte nicht allzu eindrucksvoll: Jenes in Linz besass eine Verkaufsfläche von nur 140 Quadratmeter und wesentliche Teile des Sortiments mussten noch aus der Selbstbedienung ausgenommen werden. Für Wurstwaren, Brot, Milch, Obst und Gemüse hatte man noch keinen praktikablen Modus gefunden.

Die Durchsetzung der Selbstbedienung vollzog sich im österreichischen Einzelhandel eher schleppend. Selbst die Konsumgenossenschaften legten nur ein mässiges Tempo vor: Bis Ende 1958 hatten sie nur 33 Läden eröffnet.<sup>8</sup> Die Umstellung gewann aber in Folge an Schwung, und 1964 errichtete die Konsumgenossenschaft Wien (KGW) den ersten Laden, der die Grössenkriterien eines Supermarkts (mindestens 400 Quadratmeter) erfüllte. Bei allen Schwierigkeiten, die einer durchgehenden Rationalisierung entgegenstanden, dürften die Konsumgenossenschaften in der Frühzeit der Selbstbedienung sehr gut verdient haben.<sup>9</sup> Sie erwirtschafteten Kapitalreserven, von denen sie lange zehren konnten – und auch mussten, denn die private Kon-

Seit Mitte der 1960er-Jahre setzten sich die Discounter an die Spitze des Strukturwandels. Vor allem im Wiener Raum sorgten die Filialunternehmen Billa, Hofer und Löwa für beträchtliche Unruhe. Die von den Markenartikelherstellern empfohlenen Endverbraucherpreise liessen damals Spannen zu, die auch den schwächsten Marktteilnehmern ein Auskommen sichern sollten. Diese Situation erleichterte jenen Unternehmen, die in der Lage waren knapper zu kalkulieren, die spektakuläre Anwendung des Discountprinzips, des Verkaufs eines begrenzten Sortiments umsatzstarker Waren zu niedrigen Preisen. Zwar verstand auch der *Konsum* die Preise als Mittel, um die Umsätze zu erhöhen und die Kosten zu senken, die Discounter nutzten diesen Mechanismus aber in einer bislang nicht gekannten Konsequenz.

Ein Problem der Konsumgenossenschaften bestand darin, dass sie in der Personalpolitik zum Wohle ihrer Beschäftigten andere Spielregeln befolgten als die Konkurrenz. Man bot ein höheres Lohnniveau und nahm eine im Vergleich mit den Privatunternehmen unflexible Personalstruktur in Kauf. Zu einem Wettbewerbsnachteil entwickelte sich auch die hohe Zahl an Läden mit sehr geringen Verkaufsflächen. Als Mindestgrösse für das Funktionieren der Selbstbedienung sah man in ihrer Anfangszeit bescheidene 80 Quadratmeter an, doch 1960 war die überwältigende Mehrheit der 1575 Filialen von dieser Grösse weit entfernt. Ein genossenschaftlicher Arbeitskreis stellte damals ausserdem fest, dass die Umsatzsteigerungen umso höher ausfielen, je grösser die Verkaufseinheit war.<sup>10</sup> Die Schliessung von unrentablen Klein- und Kleinstläden wurde fortan immer wieder gefordert, doch lokale Interessen und die Befürchtung, dass sich Schliessungen in Personalabbau niederschlagen würden, verhinderten eine konsequente Strukturbereinigung, wie sie die privaten Filialunternehmen vorexerzierten. Stattdessen setzten die Genossenschaften ab 1969 den grössten Teil ihrer Investitionsmittel ein, um dem bestehenden Ladennetz eine neue Grossform hinzuzufügen: Die Verbrauchermärkte, die auf Verkaufsflächen von über 1000 Quadratmeter die denkbar grösste Auswahl an Lebensmitteln und eine breite Palette an Gebrauchsgütern boten. Nach sehr erfolgreichen Anfängen verloren sie aber seit Ende der 1970er-Jahre an Attraktivität. Gebrauchsgüterfachmärkte und etwas kleiner dimensionierte, auf Lebensmittel beschränkte Verbrauchermärkte nahmen die Flaggschiffe des *Konsum* in die Zange.

1978 schlossen sich die bislang autonomen regionalen Genossenschaften zum *Konsum Österreich* zusammen. Dieser besass eine ausgedehnte Eigenproduktion, betrieb rund 1000 über das ganze Land verteilte Lebensmittelgeschäfte, zu 80 Prozent Selbstbedienungsläden, ausserdem Verbrauchermärkte, Innenstadtkaufhäuser und Einrichtungsfachmärkte. Sein Marktanteil am Lebensmittel-einzelhandel belief sich 1979 auf 23 Prozent.<sup>11</sup> Der *Konsum* mochte stark wie ■ 87

nie zuvor wirken. Jedoch bekam man die strukturellen Probleme des heterogenen Unternehmensgebildes nicht ausreichend in den Griff, um in einem an Schärfe gewinnenden Wettbewerb zu bestehen. Im Osten des Landes setzte sich Billa an die Spitze, im Westen hatten sich hingegen die mittelständischen Kaufleute unter dem Namen «Spar» zu einer freiwilligen Kette zusammengeschlossen, die nach und nach die führende Position erlangte. In den 1980er-Jahren gelang es dem *Konsum Österreich* nicht, seine Kosten zu verdienen. Verschiedene Reformversuche hielt man nicht mit der nötigen Konsequenz durch. 1995 wurde der Genossenschaftskonzern insolvent.<sup>12</sup>

## TRANSFORMATION DER WIRTSCHAFT

Franz Schmidt schrieb in seinem Büchlein: «Wenn wir kaufen, wählen wir. Wir wählen nicht nur eine bestimmte Ware und ein bestimmtes Geschäft. Wir wählen auch ein bestimmtes Wirtschaftssystem, das kapitalistische oder das genossenschaftliche. Jeder Schilling, den wir ausgeben, ist ein Stimmzettel, der über unsere Zukunft entscheidet.» Man müsse daher immer weitere Kreise davon überzeugen, «dass sie durch den Einkauf in der Konsumgenossenschaft helfen, das goldene Kalb der kapitalistischen Profitwirtschaft zu stürzen».<sup>13</sup> Indem Schmidt verdeutlicht, dass bei der Entscheidung für die Einkaufsquelle nichts weniger auf dem Spiel steht als die Umwälzung von Wirtschaft und Gesellschaft, stellt er einen Konnex zwischen dem Feld des Konsums und staatsbürgerlichem Engagement her.

Die angelsächsische Forschung hat für die diskursive Verknüpfung von *citoyen* und KonsumentIn den Begriff des *citizen consumer* geprägt. Diese Verbindung kann emanzipatorischen oder affirmativen Charakter tragen. In den USA stand während der 1930er-Jahre die Aktivierung der KonsumentInnen als politische Kraft im Vordergrund, in der Nachkriegszeit hingegen die Mobilisierung ihrer Kaufkraft zum Wohle von *corporate America*.<sup>14</sup> Eine Genossenschaftsphilosophie, die «das gemeinsame Konsumenteninteresse» zum Angelpunkt einer völligen Umgestaltung der Wirtschaftsordnung machen wollte, wies in erstere Richtung. Schmidt erklärte, die Genossenschaften seien Vorboten einer «neuen Wirtschaft, welche die alte von Selbstsucht getragene, planlose kapitalistische Wirtschaft des Gegeneinander, der Unsicherheit und der Krisen ablösen soll».<sup>15</sup>

Innerhalb sozialistischer Kreise war es stets umstritten, ob die Genossenschaften diesem Ziel zuarbeiteten.<sup>16</sup> Auch die führenden Köpfe der österreichischen Sozialdemokratie hatten die Mitglieder der Konsumvereine lange Zeit als «Revolutionäre im Schlafrock»<sup>17</sup> beargwöhnt. Nur der faktische Erfolg der

Genossenschaften innerhalb der eigenen Wählerklientel machte sie an der Wende zum 20. Jahrhundert akzeptabel und bald zur dritten Säule der Bewegung neben Partei und Gewerkschaft. Nach 1945 änderte sich neuerlich das Verhältnis der Genossenschaften zur Sozialdemokratie, die ihren linken Flügel rasch marginalisierte und auf eine konsensorientierte Politik einschwenkte. Die Frage, was eine sozialistische Wirtschaftstheorie von den Konsumgenossenschaften halten sollte, verlor damit an Brisanz.

Das Fernziel einer neuen Wirtschaftsordnung verblasste als Leitbild der Konsumgenossenschaften, sobald die Hochkonjunktur der 1950er-Jahre die Erwartung schürte, dass die Zukunft Wohlstand für alle bereithielt. Der Wunsch nach Überwindung des Kapitalismus schien keine Berechtigung mehr zu haben. Was danach kommen sollte, hatte sich ohnehin nur vage sagen lassen. Allerdings verlor man einen politischen Horizont, dessen Stärke in seiner Kritik am gesellschaftlichen Ist-Zustand lag und der eine Sonderidentität gegenüber dem privaten Einzelhandel begründen konnte. Der viel beschworenen «Genossenschaftstreue» hatte die Ablehnung der kapitalistischen Wirtschaftsordnung einen höheren politischen Sinn verliehen.

Diese Perspektive aufzugeben war eine Sache, eine andere war es, sich in vollem Umfang den betriebswirtschaftlichen Problemlagen zu stellen, die der definitive Verbleib in einer kapitalistischen Wirtschaft, und sei es der sozialen Marktwirtschaft, aufwarf. Rationalisierungsschritten stand im Machtgefüge des *Konsum* immer wieder das Gewicht der Gewerkschaften und lokaler Interessen entgegen. Das Zurückfallen bei der Kostenstruktur schlug sich in handfesten Wettbewerbsnachteilen nieder, die man aber lange nicht ernst genug nahm. Verführerisch war es, trotz Aufgabe des ideologischen Schlusssteins der konsumgenossenschaftlichen Philosophie auf die Anziehungskraft eines besonderen Verhältnisses zu den KonsumentInnen zu bauen, das auf dem Eintreten des *Konsum* für den Verbraucherschutz und auf seiner demokratischen Struktur beruhen sollte.

## KONSUMENTENSCHUTZ UND GENOSSENSCHAFTSDEMOKRATIE

Die Konsumgenossenschaften seien «die gegebenen Interessenvertreter der Konsumenten», meinte Franz Schmidt.<sup>18</sup> Als Selbsthilfeorganisationen entstanden, hatten sie unleugbar Verdienste auf diesem Gebiet erworben. Im Zuge der Professionalisierung des Verbraucherschutzes erwuchs ihnen aber starke Konkurrenz. 1960/61 wurde der *Verein für Konsumenteninformation* (VKI) gegründet. Die Einrichtung, die von Gewerkschaftsbund, Arbeiter-, Wirtschafts- ■ 89



und Landwirtschaftskammer getragen wird, ist seither die wichtigste Agentur des Konsumentenschutzes in Österreich.<sup>19</sup> Der VKI konnte punkto Warentests und Konsumenteninformation auf eine von einzelwirtschaftlichen Interessen ungetrübte Objektivität pochen – anders als die Konsumgenossenschaften. Der Bedarf an Aktivitäten in einer Grauzone zwischen Verbraucherschutz und Propagierung der Leistungen des eigenen Unternehmens schwand. Wenn sich die Genossenschaften trotzdem weiterhin als Protagonisten des Konsumentenschutzes präsentierten, so war das nicht nur Werbestrategie, sondern auch eine bequeme Mystifizierung der eigenen Rolle als Wirtschaftssubjekt.

«Genossenschaft ist Demokratie», lautet ein Zwischentitel bei Schmidt.<sup>20</sup> Die KonsumentIn konnte, so sie Mitglied der Konsumgenossenschaft war, ihr Wahlrecht auf zweifache Weise ausüben: durch den Erwerb von Waren sowie so, aber auch durch die Teilnahme an den Mitgliederversammlungen. Die Figur des *citizen consumer* findet sich also in ihrer die Partizipation betonenden Variante im Inneren der Konsumgenossenschaft wieder. Inwiefern die Idee mit der Wirklichkeit korrespondierte, lässt sich mit Hilfe von zwei Indikatoren statistisch erfassen: über die Zahl der Mitglieder und über ihre aktive Beteiligung an den Institutionen der Genossenschaftsdemokratie.

Stets versuchten die Konsumgenossenschaften, nicht nur möglichst viele StammkundInnen zu gewinnen, sondern sie darüber hinaus von der Mitgliedschaft zu überzeugen. 1961 startete eine langfristige Werbeaktion, die sich unter dem Titel «Menschen unserer Zeit» besonders an jüngere KonsumentInnen richtete. Da zum Beispiel die KGW im Zeitraum von 1961–1971 eine Zunahme der Mitglieder von 120'000 auf 193'000 Personen verzeichnete, feierte die Genossenschaftspresse ausgiebig die gelungene Kampagne. Bei der Beurteilung des Erfolgs sollte man sich jedoch nicht von den eindrucksvollen Zahlen blenden lassen. Das zugkräftigste Argument für den Beitritt war die Rückvergütung. Die Mitglieder dürften diese aber eher als Rabattsystem, vergleichbar mit den heute gängigen Kundenkarten, betrachtet haben, denn als materiellen Ausdruck einer Beteiligung, mit der demokratische Rechte einhergingen.

Nur ein kleiner Teil der Mitglieder kam zu den jährlichen Versammlungen, bei denen die Funktionäre und die Delegierten für die übergeordneten Genossenschaftsparlamente gewählt wurden: 1956 waren es in ganz Österreich 15,5 Prozent, 1973 14,3 Prozent der Mitglieder.<sup>21</sup> Die Genossenschaften hatten eben schon lange die Verhältnisse der Anfangszeit hinter sich gelassen, als in kleinen Vereinen eine überschaubare Zahl an Mitgliedern die Entscheidungen traf und auch selbst umsetzte. In Wien wies der *Konsum*, spätestens nachdem sich 1920 mehrere Vereine zur KGW zusammengeschlossen hatten, die Struktur

90 ■ eines Grossunternehmens mit dem dazugehörenden bürokratischen Apparat

auf. Entweder erschien die Mitbestimmung den NormalverbraucherInnen aus diesem Grund als Formalismus von geringer Attraktivität, und/oder in dem Bereich, in dem die Menschen auf die Leistungen der Konsumgenossenschaft zurückgriffen, nämlich beim Einkaufen, gingen die Bedürfnisse in eine andere Richtung.

In den 1960er-Jahren zeichnete sich bereits ab, dass die VerbraucherInnen den Konsumgenossenschaften nicht jene Sonderstellung einräumten, die diese für sich forderten. Wie jedes andere Handelsunternehmen wurden sie daran gemessen, ob sie günstige Preise und ein ansprechendes Einkaufserlebnis boten.

## GEGEN PROFITGIER UND SCHLEUDERPREISE

Da die Konkurrenz an Boden gewann, wurde bald diskutiert, inwiefern sich die Konsumgenossenschaften in Zielen, Strukturen und Marktauftritt den privatwirtschaftlichen Unternehmen annähern oder gar angleichen sollten. Als deren zentraler Wesenszug galt im genossenschaftlichen Diskurs seit jeher eine schnörkellose Gewinnorientierung.

Hören wir erneut, was Franz Schmidt hierüber zu sagen hatte: «Die Konsumgenossenschaften sind Wirtschaftsunternehmungen, die sich Menschen als Konsumenten selber geschaffen haben. [...] Sie sind nicht auf Gewinn berechnet, denn die Konsumenten können an sich selber keinen Gewinn nehmen.»<sup>22</sup> Im Umkehrschluss hiess das, den privaten Unternehmen die Instrumentalisierung der KonsumentInnen vorzuwerfen: «Die Bedarfsdeckung durch die Güterzeugung und Güterverteilung ist nicht der Zweck der Wirtschaft, sondern nur mehr ein Mittel zu einem anderen Zweck, nämlich dem, einen Gewinn (Profit) zu erzielen.»<sup>23</sup> Während für die Privaten die KundInnen nur ein Instrument der Profitmaximierung darstellten, waren den Genossenschaften – so wollten es ihre Führungskräfte zumindest sehen – die Bedürfnisse der Mitglieder ein Zweck an sich: «In den Konsumgenossenschaften stehen die Menschen als Konsumenten wieder im Mittelpunkt der Wirtschaft. Es gibt nur ein Interesse; das Konsumenteninteresse an einem hohen Lebensstandard.»<sup>24</sup> Dieses Argumentationsmuster wurde gerne als Ruhepolster missbraucht. Das Leistungsniveau des *Konsum* hielt man für das beste auf rechtschaffene Weise machbare. Die Dynamik der privaten Konkurrenz konnte nur einen Betrug an den KundInnen verbergen. Man glaubte daher, es genüge, den Menschen die Augen zu öffnen, anstatt die eigene Effizienz zu verbessern.

Diesem Muster folgte die Auseinandersetzung mit den Discountern. Die Parameter für ihre Einschätzung standen schon fest, bevor sie die Szenerie des österreichischen Handels betraten. Bei Schmidt heisst es: «Die Konsumgenos- ■ 91

senschaften sind bestrebt, die Waren zu einem möglichst niedrigen, wirtschaftlich gerechtfertigten Preis abzugeben. Sie lehnen allerdings Schleuderpreise ab.»<sup>25</sup> Schmidt wusste aber auch: «Es wirkt oft verwirrend, dass manche Kaufleute Lockartikel zu besonders niedrigen Preisen anbieten und dadurch billiger scheinen als genossenschaftliche Läden.»<sup>26</sup> Die Werbung des *Konsum* lief daher auf die Behauptung hinaus, dass man die günstigsten Preise vorweisen konnte, die zugleich nachhaltig möglich waren – also jene Preise, die in Rechnung stellten, dass man ein vielfältiges Sortiment bot, bei einigen Warengruppen an Bedienung festhielt, den Beschäftigten relativ gute Löhne zahlte und Teilzeitarbeit vermied. Die Konsumgenossenschaften tendierten dazu, solche Kosten als unabdingbare Größen hinzunehmen, und erwarteten dasselbe von den VerbraucherInnen.

## CONCLUSIO

Die Genossenschaften waren stets ein doppelgesichtiges Phänomen: Einzelhandelsunternehmen aber auch emanzipatorisches Projekt, aufgebaut rund um die KonsumentInnen. Die politische Dimension der Genossenschaften trat in der Wohlstandsgesellschaft gegenüber ihrer Funktion als Handelskette zurück. Auf der Ebene der Unternehmensphilosophie wurde diese Veränderung nur insofern mitvollzogen, als man die Tätigkeit der Genossenschaften nicht mehr am Fluchtpunkt einer gänzlich umgestalteten Wirtschaftsordnung orientiert sah. Da jedoch die oft erhobene Forderung einer Erneuerung der Genossenschaftsidee uneingelöst blieb, wurde so mancher Grundsatz des genossenschaftlichen Theoriegebäudes eine Ressource für bequeme Illusionen über die eigene Stellung in Wirtschaft und Gesellschaft: Die Genossenschaften präsentierten sich als Interessenvertretung der VerbraucherInnen, obwohl dieser Anspruch im Umfeld eines sich professionalisierenden Konsumentenschutzes an Glaubwürdigkeit verlor. Der Stolz auf die Genossenschaftsdemokratie stand in keinem Verhältnis zur geringen Beteiligung der Mitglieder. Dem privaten Handel unterstellte man Unredlichkeit, wenn er günstigere Preise bot. Selbstgerechtigkeit ersetzte Rationalisierungsschritte. Schon 1969 hatte der Marketingfachmann Ernest Kuhlavy das Genossenschaftsmanagement gewarnt: «Niemand darf unter dem Deckmantel einer hohen Idee Uneffizienz versteckt werden.»<sup>27</sup> In der Tat wurden Widersprüche zwischen der Realität des eigenen Leistungsniveaus und der Vorstellung, die Genossenschaften wären Motoren eines sozial gerechten Konsums, nur rhetorisch aufgehoben, nicht aber betriebswirtschaftlich bewältigt.

## Anmerkungen

- 1 In dem freilich die Schweizer Situation mit zwei bis heute erfolgreichen Genossenschaften eine bemerkenswerte Ausnahme darstellt; Johann Brazda, Robert Schediwy, «Consumer Cooperatives on the Defensive. A Short Overview», in Dies. (Hg.), *Consumer Co-operatives in a Changing World*, Genf 1989, 13–42.
- 2 Robert Blaich, *Der rote Riese wankt ...*, Wien 1995; Emil Knotzer, *Die Marketingpolitik des «Konsum Österreich reg. Gen. m. b. H.»*, 1978–1995, Wien 2003.
- 3 Eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Begriff siehe: Thomas Welskopp, «Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht?», in Hartmut Berghoff, Jakob Vogel (Hg.), *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels*, Frankfurt a. M. 2004, 265–294.
- 4 Wir zitieren nach der dritten, neu bearbeiteten Auflage, erschienen ca. 1951: Franz Schmidt, *Die Geschichte vom Konsumenten und von der Konsumgenossenschaft*, o. J., 44; 1. Ausg. Wien 1947 (Genossenschaftliche Schriftenreihe, Bd. 1).
- 5 Im Sinn von *technicians of general ideas*; vgl. zu dem Begriff Sibylle Brändli, *Der Supermarkt im Kopf. Konsumkultur und Wohlstand in der Schweiz nach 1945*, Wien 2000, 24–27.
- 6 Schmidt (wie Anm. 4), 3.
- 7 Fritz Baltzarek, «Die geschichtliche Entwicklung der Konsumgenossenschaften in Österreich», in Anton Rauter (Hg.), *Verbraucherpolitik und Wirtschaftsentwicklung*, Wien 1976, 169–241; Franz Seibert, *Die Konsumgenossenschaften in Österreich*, Wien 1978 (Materialien zur Arbeiterbewegung, Bd. 11).
- 8 Erwin Labak, *Die Entwicklung des Selbstbedienungsbetriebes im Rahmen der österreichischen Konsumgenossenschaften*, Diss., Hochschule für Welthandel Wien 1959, 117.
- 9 Siehe die Argumentation bei Knotzer (wie Anm. 2), 65.
- 10 Unterlagen des Arbeitskreises Selbstbedienung, Archiv des Forschungsvereins Entwicklung und Geschichte der Konsumgenossenschaften (FGK).
- 11 Knotzer (wie Anm. 2), 39.
- 12 Für die Schlussphase siehe vor allem Blaich (wie Anm. 2); Knotzer (wie Anm. 2).
- 13 Schmidt (wie Anm. 4), 51.
- 14 Lizabeth Cohen, *A Consumers' Republic. The Politics of Mass Consumption in Postwar America*, New York 2003.
- 15 Schmidt (wie Anm. 4), 44.
- 16 Alessandro Pelizzari, Alexis Petrioli, «Genossenschaft», *Historisch-kritisches Wörterbuch des Marxismus*, Hamburg 2001, V, 280–294.
- 17 So das Diktum des späteren Wiener Bürgermeisters Jakob Reumann am Prager Parteitag 1896. Vgl. Gabriela Hauch, ««Revolutionäre im Schlafrock» und «Instrumente des Klassenkampfes». Konsumgenossenschaften in der österreichischen Arbeiterbewegung bis 1914», in Wolfgang Maderthaner (Hg.), *Arbeiterbewegung in Österreich und Ungarn bis 1914*, Wien 1986 (Materialien zur Arbeiterbewegung 45), 216–226.
- 18 Schmidt (wie Anm. 4), 29.
- 19 Zum Thema Konsumentenschutz unter Berücksichtigung der Konsumgenossenschaften siehe: Andrea Ellmeier, *Zur Konstruktion der «Citizen-Consumer». KonsumWissen – KonsumPolitik. Österreich in den 1950er und 1960er Jahren*, Wien 1998 (Endbericht des Forschungsprojekts «Geschichte des Sendens» 2).
- 20 Schmidt (wie Anm. 4), 36.
- 21 Robert Schediwy, «Die österreichische Konsumgenossenschaftsbewegung seit 1945 – eine statistische Leistungsbilanz», in Rauter (wie Anm. 7), 271–297.
- 22 Schmidt (wie Anm. 4), 31.
- 23 Ebd., 32.
- 24 Ebd.

25 Ebd., 39.

26 Ebd., 43.

27 Ernest Kuhlhavy und Anton Rauter, *Marketing als Zentralproblem moderner Unternehmensführung*, Wien 1969 (Genossenschaftliche Schriftenreihe 34), 16.

## **RESUME**

### **VICTIMES DE LEURS CONTRADICTIONS. LES COOPERATIVES DE CONSOMMATION EN AUTRICHE ET LEUR PHILOSOPHIE D'ENTREPRISE, 1950–1995**

Les coopératives de consommation ont joué un rôle important dans le commerce alimentaire en Autriche. Leur lente chute s'est terminée en 1995 par une débâcle spectaculaire.

La philosophie de l'entreprise peut être un élément d'explication de cette évolution. La perspective d'un dépassement du capitalisme s'étant effacée, cela faisait disparaître le fondement essentiel de la spécificité coopérative. On a malgré tout continué de croire à une relation particulière à la clientèle. Mais avec l'apparition d'une protection des consommateurs professionnelle, la prétention à représenter les intérêts des clients perdit de sa crédibilité. Le fier sentiment de la démocratie coopérative fit de moins en moins sens vu la faible participation des sociétaires. On répondit à l'innovation du discount en insinuant que le commerce privé était déloyal s'il offrait des prix plus bas. Au lieu de rationaliser, on se drapa dans la dignité.

En résumé: c'est la fausse idée que se faisait la Coop de son rôle social et économique qui provoqua son échec.

*(Traduction: Marianne Enckell)*