

ARBEITSPAPIERE DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESSEN
DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT

Nr. 6 August 1985

Holger Bonus

DIE GENOSSENSCHAFT ALS UNTERNEHMUNGSTYP



INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESSEN
AM STADTGRABEN 9
D-4400 MÜNSTER
TEL. (0251) 832891/832801 · TELEX 892529 uni msd

Gr-^K2/6

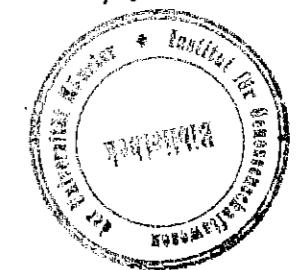
Nr. 6

Die Genossenschaft als Unternehmungstyp

von

Prof. Dr. Holger Bonus

1985/24-1306/105



August 1985

Vorläufige Fassung

Holger Bonus

DIE GENOSSENSCHAFT ALS UNTERNEHMUNGSTYP

G l i e d e r u n g

	Seite
I. DRAHEIMS "DOPPELNATUR" DER GENOSSENSCHAFTEN	5
II. FALLBEISPIELE - ORGANISATION ODER MARKT?	8
1. <u>Die Genossenschaft: Vorteile und Mängel von Organisationen</u> .	8
2. <u>Konservendosen: sinnlose Genossenschaften</u>	9
X a. Skalenerträge und Aggregationsvorteile im Markt	11
b. Verbesserung der Wettbewerbsposition	12
3. <u>Darlehnskassen- und Vorschußvereine</u>	14
a. Lokale Geldverleiher - Wucher?	15
X b. Transaktionskosten lokaler Information	16
c. Der Genossenschaftsgeist	19
4. <u>Liaisons dangereuses: Molkereigenossenschaften</u>	20
a. Ungute Verstrickungen	20
b. Vertrauen als Produktionsfaktor	24
c. Privatmolkereien: die Rolle von Reputation	26
5. <u>Landwirtschaft: Vorteile der Selbständigkeit</u>	27
III. THEORIE: HYBRIDE ORGANISATIONSFORMEN	29
1. <u>Abhängigkeiten und ihr Mißbrauch</u>	30
2. <u>Entschärfung durch Institutionen</u>	31
X a. Periphere und integrierte Idiosynkrasie	31
b. Idiosynkratische Erfahrung	32
c. Integration: der Arbeitsvertrag	33
d. Separation: der Markt	35
3. <u>Zwischen Markt und Firma: Hybride Formen</u>	36
a. Franchising	36
X b. Die Genossenschaft..	38
c. Vergleich	39
4. <u>Filialsystem und genossenschaftlicher Verbund</u>	41
a. Lebensmittel-Einzelhandel	42
b. Kreditgenossenschaften	44
IV. SCHLUSS: DIE DOPPELNATUR DER GENOSSENSCHAFTEN	46
V. LITERATUR	47

Holger Bonus*

(3. Fassung)**

I. DRAHEIMS "DOPPELNATUR" DER GENOSSENSCHAFTEN

Der Titel meiner Antrittsvorlesung ist eine Reverenz an das gleichnamige Buch von Georg DRAHEIM (1952). Im Zentrum dieser einflußreichen Publikation stand Draheims These von der Doppelnatur der Genossenschaft: Zum einen bildeten die Mitglieder einer Genossenschaft - die "Genossen" - eine Gruppe im sozialpsychologischen Sinne, also eine zwischenmenschliche Verbindung, die auf Motivationen und Wechselwirkungen vorwiegend außerwirtschaftlichen Charakters beruhe. Zum anderen aber sei die Genossenschaft eine gewöhnliche Unternehmung, die ökonomische Zwecke verfolge, nämlich die Erzielung eines wirtschaftlichen Vorteils für ihre Mitglieder, wobei sie ebenso strengen wirtschaftlichen Gesetzen unterliege wie andere Unternehmungstypen auch. In dieser Doppelnatur lägen, so Draheim, die oft nicht erkannten Wurzeln der Stärke, aber auch der Schwäche von Genossenschaften. Daß jedes Mitglied nur eine Stimme habe, ohne Rücksicht auf die Höhe der kapitalmäßigen Beteiligung, ließe sich unmittelbar aus dem Gruppencharakter der Genossenschaft herleiten: eine Verknüpfung des Stimmrechts mit der

* Antrittsvorlesung, gehalten vor der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 26. Juni 1985.

** Den Mitarbeitern des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster sowie den Teilnehmern des Hauptseminars für Genossenschaftswesen bin ich für hartnäckige Diskussion und viele wertvolle Hinweise zu Dank verpflichtet.

Höhe des eingebrachten Kapitals würde dem Charakter einer Personenvereinigung Abbruch tun. Zwar hätten auch in einer solchen Vereinigung einzelne Persönlichkeiten de facto ein indirektes Mehrstimmrecht - aber nicht aufgrund höherer Kapitalbeteiligung, sondern weil sie durch ihr menschliches Übergewicht so viel Vertrauen auf sich vereinigten, daß sie die übrigen Gruppenmitglieder mehr oder weniger doch auf ihrer Seite hätten (S. 38). Die Genossenschaft als Personenvereinigung zeichne sich ebenso wie andere sozialpsychologische Gruppen durch eine Kollektivpsyche aus, die sich als "Korpsgeist", "Atmosphäre", "Klima", als "Fluidum" der genossenschaftlichen Gruppe niederschlage und durch den bekannten Begriff des "Genossenschaftsgeistes" gekennzeichnet werde, der nichts weiter sei als der für die Genossenschaft typische Gruppengeist. Aus dem Genossenschaftsgeist erst erwachse der innere Zusammenhalt der Gruppe. In jeder wirklichen Genossenschaft müßten daher Kräfte vorhanden sein, die nicht nur den berechnenden Verstand ansprächen, sondern auch das Gemüt. Der den Genossenschaften innewohnende Gruppengeist könne einen wesentlichen Teil des Goodwills einer Genossenschaft ausmachen und eine Kraft mit starken realen Wirkungen darstellen. Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen, sei der Genossenschaftsgeist ein wichtiges Element, das auf Art, Größe, Entwicklung, Krisenfestigkeit und Konkurrenzfähigkeit der genossenschaftlichen Unternehmung großen Einfluß habe (S. 43 f.).

Heute, fast dreieinhalb Jahrzehnte später, frappiert uns an solchen Thesen das Gewicht, das Draheim den gruppenpsychologischen, ja emotionalen Faktoren eingeräumt hat. Draheim selbst sah das seinerzeit freilich ganz anders: für ihn wie für das damalige Genossenschaftswesen lag das eigentlich Neue des Buches darin, daß die Genossenschaft

konsequent als Wirtschaftsunternehmen portraitiert wurde, das sich auf Märkten zu bewähren habe und das nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu führen sei. Bei einer Genossenschaft gehörte dazu allerdings auch die Berücksichtigung gruppenpsychologischer Phänomene wie des Genossenschaftsgeistes. Solche von Draheim als "außerwirtschaftliche Motivationen" bezeichneten Phänomene wurden von ihm nicht beiseitegeschoben, sondern in die ökonomische Analyse integriert¹. Die nüchterne ökonomische Betrachtung einer in der Literatur oft mythisch überhöhten Institution war in diesem Bereich ungewöhnlich und machte den Rang des Buches aus.

In diesem Geist möchte ich die Genossenschaft als Unternehmungstyp heute noch einmal betrachten. Dabei möchte ich mich auf die Erkenntnisse der neuen Institutionenlehre stützen² und insbesondere auf die Kategorien des Transaktionskostenansatzes³ zurückgreifen. Ich hoffe zu zeigen, daß die alten Thesen Draheims ziemlich modern sind und daß auch die Genossenschaft selbst, ihrer manchmal etwas verstaubten Reputation zum Trotz, ein attraktives und entwicklungsfähiges Organisationskonzept ist, das neu zu durchdenken sich lohnt.

-
- 1) DÜLFER (1984, S. 32) sieht in Draheims Formulierung von der "Doppelnatur der Genossenschaft" einen "evidenten Mangel an integrativer interdisziplinärer Betrachtungsweise". Die Interdependenz der zwischenmenschlichen und der ökonomischen Beziehungen innerhalb der kooperativen Gruppe werde so nur sehr vage angesprochen (S. 44). Aber für Draheim waren gruppenpsychologische Vorgänge von unmittelbarer betriebswirtschaftlicher Bedeutung; und den Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen "Sphären" wurde große Aufmerksamkeit geschenkt. So scheitert die Produktivgenossenschaft ökonomisch daran, daß die "Personenvereinigung" typischerweise menschlich überfordert ist. Vgl. DRAHEIM (1952), S. 174-81.
 - 2) Vgl. hierzu insbesondere die beiden Symposien in Mettlach/Saar: FURUBOTN und RICHTER (1984, 1985).
 - 3) Einen guten Überblick auf dem neuesten Stand gibt WILLIAMSON (1985). Vgl. auch FN 23.

II. FALLBEISPIELE - ORGANISATION ODER MARKT?

1. Die Genossenschaft : Vorteile und Mängel von Organisationen

Dem unbefangenen ökonomischen Beobachter fallen an der Genossenschaft sofort zwei entgegengesetzte Erscheinungen ins Auge. Einmal nämlich organisieren die Mitglieder einige ihrer Aktivitäten gemeinsam. Statt zum Beispiel selbst auf Märkten einzukaufen, übertragen sie den Einkauf einer eigenen Organisation, der Einkaufsgenossenschaft. Es muß für sie wirtschaftlich attraktiv sein, das zu tun; durch ihr Zusammengehen müssen sie also in den Genuß handfester Organisationsvorteile kommen, die dann auch als Quelle der Mitgliederförderung zu betrachten sind. Zum anderen aber bleiben die Mitglieder wirtschaftlich selbständig. Sie schließen sich also nicht zu einer einzigen Firma zusammen, was angesichts der Existenz von offenbar beachtlichen Organisationsvorteilen doch eigentlich zu erwarten wäre. Wenn die Mitglieder darauf verzichten, gleich sämtliche Aktivitäten gemeinsam zu organisieren, so muß es wiederum schwerwiegende Organisationsnachteile geben, die einem völligen Zusammenschluß entgegenstehen. Mit anderen Worten, die Genossenschaft ist charakterisiert durch ein prekäres Gleichgewicht von "zentripetalen" Kräften einerseits (den Organisationsvorteilen aus dem Zusammengehen) und "zentrifugalen" Kräften andererseits (also den Organisationsnachteilen weiteren Zusammengehens bzw. den Vorteilen von Dezentralität). Das Gleichgewicht ist prekär, weil es sich jederzeit auflösen kann: nehmen die Organisationsvorteile zu, so wird die Genossenschaft allmählich zu einer einzigen Firma verschmelzen, wobei an die Stelle der selbständigen Mitgliedswirtschaften Kapitalgeber einerseits und weisungsgebundene Mitarbeiter

andererseits treten. Nehmen die Vorteile dezentralen Handelns zu, so werden die Mitglieder entweder ganz ausscheiden oder aber das Ausmaß der beanspruchten Dienste ausdünnen. Will man also die Lebensfähigkeit der Genossenschaft als Unternehmungstyp für die Zukunft abschätzen, so muß man die genaue Natur der Organisationsvorteile wie auch der Vorteile von Dezentralität erfassen und dann versuchen, das Entwicklungspotential beider Kräftegruppen zu evaluieren.

Bei dieser Art des Ansatzes wird der große gesellschaftspolitische Vorzug von Genossenschaften - die Förderung wirtschaftlicher Selbständigkeit⁴ - selbst als ökonomisch erklärungsbedürftig behandelt. Es wird den Mitgliedern also nicht einfach unterstellt, daß sie selbständig bleiben wollen; vielmehr wird angenommen, daß sie sich zur Selbständigkeit nur entschlossen haben, weil sie sich davon wirtschaftlich mehr versprochen als von einer sonst gleichen Tätigkeit als Firmenangestellte. Der Filialist wird demnach zum selbständigen, in einer Einkaufsgenossenschaft organisierten Einzelhändler nur dann und solange, wie er darin für sich selbst bessere wirtschaftliche Chancen erblickt. Wenn eine Genossenschaft wirtschaftlich bestehen soll, muß es also objektive Möglichkeiten geben, selbständig mehr zu erwirtschaften als weisungsgebunden; und der Ökonom muß erklären, welcher Natur solche Möglichkeiten sind.

2. Konservendosen: sinnlose Genossenschaften

Worin also liegen die Organisationsvorteile, jene zentripetalen Kräfte, welche die Mitglieder zur Gründung einer Genossenschaft bewe-

4) Vgl. dazu etwa SONNEMANN (1977).

5
gen? Die Literatur nennt im wesentlichen zwei Kategorien solcher Vorteile.

Einmal lägen die Vorteile in der gemeinsamen Wahrnehmung von Skalenerträgen, also in der Kostendegression durch die Massenproduktion von Artikeln, die alle Mitglieder benötigen. Zum anderen sei es vorteilhaft, durch gemeinsames Auftreten auf Märkten die Wettbewerbsbedingungen zu verbessern: sei es, daß man existierender Marktmacht auf diese Weise besser begegne, sei es, daß man gemeinsam selbst ein gewisses Maß nützlicher Marktmacht zur Wirkung bringen könne.

Beides klingt plausibel genug; und in der Tat werden Skalenerträge und Marktmacht wohl immer im Spiele sein, wenn Genossenschaften entstehen. Gleichwohl möchte ich behaupten, daß beide Erklärungen nicht den Kern der Genossenschaft als Organisationsform wirtschaftlicher Aktivitäten treffen.

6
Meine Behauptung möchte ich durch ein fiktives Gegenbeispiel belegen, in dem beide Faktoren zwar wirksam sind, eine Genossenschaft aber gleichwohl ökonomisch sinnlos wäre. Weitere Beispiele sollen dann demonstrieren, in welcher Richtung die eigentlichen Vorteile der genossenschaftlichen Organisationsform zu suchen sind.

5) Vgl. etwa ESCHENBURG (1971), S. 15 ff. und BOETTCHER (1980), S.31 ff.

6) Das Beispiel ist ESCHENBURG (1971, S. 15 ff.) entlehnt, der es allerdings gerade zur Demonstration der Vorteilhaftigkeit einer Genossenschaft konstruierte.

a. Skalenerträge und Aggregationsvorteile im Markt

Eine Reihe kleinerer Hersteller von Obstkonserven möge Konservendosen benötigen, um ihre Produkte darin abzufüllen. Bei der Dosenproduktion gibt es ohne Zweifel Skalenerträge; und wenn in der Wahrnehmung solcher Erträge ein hinreichender Grund für die Vorteilhaftigkeit von Genossenschaften läge, so müßten die Konservenhersteller eine Dosenproduktionsgenossenschaft gründen, um von dieser verbilligte Dosen zu beziehen.

Zwei Fälle wären zu unterscheiden: die Skalenerträge können entweder mäßig sein, so daß sie schon auf mittlerem Produktionsniveau realisiert werden und danach nicht mehr wesentlich zu steigern sind; oder aber sie sind stark ausgeprägt, so daß es ausgesprochener Massenproduktion bedarf, um sie auszuschöpfen.

Beginnen wir mit dem ersten Fall. Hier könnten die Konservenhersteller durch gemeinsame Dosenproduktion tatsächlich in den Genuß der Skalenerträge gelangen. Aber warum sollten sie diesen Aufwand auf sich nehmen? Es gäbe genügend mittlere Dosenproduzenten auf dem Markt, welche die Skalenerträge realisierten und im Preise weitergaben. Mit anderen Worten: durch eine Dosenproduktionsgenossenschaft könnten die Konservenhersteller nichts verdienen, da die Skalenerträge im Marktpreis bereits zum Ausdruck kämen. Die Gründung der Genossenschaft wäre reine Verschwendung.

Im zweiten Falle wären die Skalenerträge so ausgeprägt, daß die Hersteller auch durch gemeinsame Dosenproduktion nicht in den Bereich interessanter Mengen kämen. Dies ist der realistische Fall. Gerade stark ausgeprägte Skalenerträge sprechen aber - wenn nichts weiter

hinzukommt - gegen die gemeinsame Produktion durch kleinere Bezieher. Der Grund: über den Markt lassen sich weit größere Skalenerträge realisieren als durch gemeinsame Produktion⁷. Der einzelne Konservenhersteller kommt als Nachfrager nach Dosen auf dem Markt einfach an größere Produktionseinheiten heran, als er durch gemeinsame Produktion mit seinen Kollegen jemals erreichen könnte. Für ihn ist es billiger, seine Dosen bei hochspezialisierten Dosenfabrikanten zu kaufen, die alle Vorteile der Massenproduktion ausschöpfen können.

Skalenerträge allein reichen also nicht hin, um eine Genossenschaft wirtschaftlich attraktiv zu machen. Andere Faktoren müssen hinzutreten. Könnten sie vielleicht im Auftreten von Marktmacht gegeben sein? Könnte der Organisationsvorteil einer Genossenschaft also darin liegen, daß die Konservenhersteller durch kooperatives Handeln ihre Wettbewerbsposition zu verbessern und auf diese Weise ihre Kosten zu senken vermögen?

b. Verbesserung der Wettbewerbsposition

Um das zu prüfen, nehmen wir einmal an, daß die spezialisierten Dosenfabrikanten auf dem Dosenmarkt Marktmacht zur Geltung bringen, etwa in Form eines Kartells, und auf diese Weise den Konservenherstellern die Vorteile der Massenproduktion ganz oder teilweise vorenthalten. Wenn die Verbesserung der Wettbewerbsposition ein hinreichender Grund für die Vorteilhaftigkeit von Genossenschaften wäre, so müßten die Konservenhersteller dem Kartell durch Gründung einer Dosenproduk-

7) Vgl. WILLIAMSON (1984), S. 213, der von "market aggregation economies" spricht.

tions- oder einer Doseneinkaufsgenossenschaft wirksam begegnen können.

Beginnen wir wiederum mit der Produktionsgenossenschaft. Im Falle mäßiger Skalenerträge ist diese Möglichkeit schlichtweg auszuschließen. Wenn schon mehrere kleine Konservenhersteller in der Lage sind, gemeinsam die Skalenerträge auszuschöpfen, dann befinden sich viele andere mittlere Dosenhersteller in derselben Position, und ein Kartell kann schon wegen der großen Zahl von Beteiligten unter normalen Umständen nicht entstehen - es sei denn, der Staat selbst habe es erzwungen. Wenn das aber so wäre, dann würde er ein Unterlaufen des Kartells nicht dulden. Eine Genossenschaft wäre sinnlos.

Betrachten wir also den Fall ausgeprägter Skalenerträge, wie sie in der Dosenproduktion tatsächlich bestehen. Jetzt könnten die Konservenhersteller auch gemeinsam nicht in die Kostendegression gelangen; die spezialisierten Großhersteller wären von den Kosten her nicht zu schlagen. Ein Kartell zwischen ihnen brauchte wegen der großen Produktionseinheiten nur wenige Anbieter umfassen, müßte aber weiträumig, vielleicht sogar weltweit sein. Ein solches Kartell - wenn es denn je zustandekäme - würde den Dosenpreis so ansetzen, daß es sich für mittlere Dosenproduzenten, und damit auch für die Dosenproduktionsgenossenschaft, eben gerade nicht lohnen würde, selbst in die Produktion zu gehen. Den Spielraum dazu hätte das Kartell aufgrund der hohen Skalenerträge. Alles, was die Dosenproduktionsgenossenschaft bewirken könnte, stünde als Möglichkeit auch anderen mittleren Dosenherstellern offen; und was diese nicht schaffen, bleibt der Produktionsgenossenschaft ebenso verwehrt, die also auch bei ausgeprägten Skalenerträgen

8
sinnlos ist.

Sollten sich die kleinen Konservenhersteller aber dann nicht wenigstens zu einer Doseneinkaufsgenossenschaft zusammenschließen, um durch Bündelung ihrer Nachfrage bessere Konditionen zu erzielen? Wenn sich das lohnen sollte, so gäbe es bereits andere Institutionen auf dem Markt, welche sich dieser Aufgabe kompetent widmeten: Großhändler. Was immer eine Einkaufsgenossenschaft auf dem Dosenmarkt erreichen könnte, der Großhandel könnte es ebensogut oder besser.

Nun könnte natürlich der Großhandel seinerseits vermachtet sein. Das wäre nur bei ausgeprägten Skalenerträgen denkbar, weil im anderen Fall sofort mittlere Hersteller auf den Markt kämen. Aber auch bei großen Skalenerträgen müßte der Großhandel seine Spannen so kalkulieren, daß die gebündelte Nachfrage seiner Bezieher nicht an ihm vorbei direkt an die Dosenproduzenten ginge. Wie man es auch dreht und wendet: Marktmacht auf der Gegenseite alleine ist kein hinreichender Grund für die Vorteilhaftigkeit einer Genossenschaft.

3. Darlehnskassen- und Vorschußvereine

Dieses Ergebnis befremdet zunächst, weil zumindest bei der Gründung von Genossenschaften Mitte des 19. Jahrhunderts die Bauern und kleinen Handwerker offensichtlich in der Hand lokaler Wucherer

8) ESCHENBURG (1971, S. 18) entgeht diesem Problem, indem er einen "regionalen Monopolisten" einführt, dessen Absatzgebiet "durch exogen vorgegebene ... Grenzen gegen andere mögliche Anbieter ... abgeschirmt ist." Aber hier liegt der eigentliche Punkt: wie konnte der regionale Monopolist solche Grenzen etablieren, und warum werden sie von den übrigen Anbietern respektiert? Wenn man dieser Frage nachgeht, stößt man rasch auf die wirklichen Organisationsvorteile von Genossenschaften. Vgl. Abschnitte II.3.b und II.4.a weiter unten.

waren, welche sie skrupellos ausbeuteten; und dieser Marktmacht entzogen sich die Betroffenen durch den Zusammenschluß zu Genossenschaften. War es also nicht wenigstens damals Marktmacht auf der Gegenseite, was die Vorteilhaftigkeit der Genossenschaften begründete?

a. Lokale Geldverleiher - Wucher?

Bei genauerem Hinsehen stimmt auch das nicht. Die lokalen Geldverleiher hatten keine Konkurrenz. FAUST (1977, S. 329 f.) beschreibt, wie der Markt damals aussah:

"Die Wucherer arbeiteten Hand in Hand; jeder dieser Halsabschneider hatte sein Revier, sein 'Gäu', in dem er auf Beute ging und in dem er von keinem anderen gestört wurde. Niemand ging dem anderen ins Gäu. Diese Clique bildete also eine Art Kartell. Das vollständige Fehlen jeglichen Wettbewerbs hatte für die Bauern verhängnisvolle Folgen."

Die kleinen Kreditsuchenden waren also einem einzigen Geldverleiher auf Gedeih und Verderb ausgeliefert; und dieser Abhängigkeit entzogen sich die Bauern, indem sie sich zu Darlehnskassenvereinen zusammenschlossen (den heutigen Raiffeisenbanken). Durch gegenseitige, unbeschränkte Haftung wurden sie nach außen kreditfähig und konnten in den Genuß von banküblichen Konditionen gelangen; und durch Ansparen von Geschäftseinlagen beim Verein wurde Eigenkapital gebildet. Ähnliches geschah auf dem gewerblichen Sektor unter dem Einfluß von Schulze-Delitzsch durch Gründung von Vorschußvereinen (den heutigen Volksbanken).

Aber woraus hatte sich die verhängnisvolle Abhängigkeit von einem einzigen lokalen Kreditgeber überhaupt ergeben? AKERLOF (1970, S. 498 f.) hat die Funktion solcher Agenten für ländliche Gebiete im

heutigen Indien beschrieben, wo die lokalen Geldverleiher Zinsen bis zu 50 Prozent verlangen, bei Bankzinsen für erstklassige Adressen in der Stadt von 6-10 Prozent.⁹ Sein Argument ist auf die Verhältnisse im ländlichen Deutschland des 19. Jahrhunderts wohl zu übertragen.

b. Transaktionskosten lokaler Information

Man muß zunächst fragen, warum die lokalen Geldverleiher eigentlich keine Konkurrenten hatten. Ihr "Gäu" konnten sie wechselseitig nur respektieren, weil Geschäftsbanken kein Interesse an dem Geschäft der lokalen Geldverleiher hatten. Wieso fehlte ein solches Interesse aber?

Um Kredit vergeben zu können, muß man die Kreditwürdigkeit der Kreditnehmer kennen. Wo hinreichend liquidierbares Kapital vorhanden ist, genügen einklagbare Kontrakte. Wo das aber nicht zutrifft, da müssen intime Kenntnisse der persönlichen Verhältnisse des Kreditnehmers vorhanden sein, seiner Zuverlässigkeit also, seines familiären Hintergrundes, seiner Ausbildung und sogar seiner Gesundheit. Solche Kenntnisse standen den Geschäftsbanken in der Mitte des 19. Jahrhunderts aber nicht zur Verfügung, was kleine Gewerbetreibende und Bauern anging - ebensowenig wie das heute beispielsweise für Studenten der Fall ist, die in Humankapital investieren, dessen Qualität die Bank im Einzelfall noch nicht einschätzen kann. Die kleinen Bauern und Gewerbetreibenden waren damals nicht kreditfähig, weil es im Verhältnis zur möglichen Rendite für die Geschäftsbanken viel zu teuer gewesen wäre, sich die nötigen, sehr persönlichen Einblicke in die

9) Vgl. später auch: BALDUS, RÖPKE und SEMMELROTH (1981), S. 41-45. engeren Lebensumstände der Kreditnehmer zu verschaffen.

engeren Lebensumstände der Kreditnehmer zu verschaffen.

Gerade das taten aber die lokalen Geldverleiher. Sie kannten die privaten und familiären Stärken und Schwächen der Kreditsuchenden sehr genau; anders hätten sie wirtschaftlich nicht überleben können. Welch mühsames Geschäft das Beschaffen der nötigen informellen Kenntnisse im einzelnen gewesen sein mag, wird in einem auf Indien bezogenen Zitat von Sir Malcolm DARLING (1932, S. 204) deutlich, das ich der schon erwähnten Arbeit von AKERLOF (1970, S. 499) entnehme:

"It is only fair to remember that in the Indian village the money-lender is often the one thrifty person amongst a generally thriftless people; and that his methods of business, though demoralizing under modern conditions, suit the happy-go-lucky ways of the peasant. He is always accessible, even at night; dispenses with troublesome formalities, asks no inconvenient questions, advances promptly, and if interest is paid, does not press for repayment of principal. He keeps in close personal touch with his clients, and in many villages shares their occasions of weal or woe. With his intimate knowledge of those around him he is able, without serious risk, to finance those who would otherwise get no loan at all."

Nun waren die Verhältnisse im ländlichen Deutschland des 19. Jahrhunderts sicherlich anders als die in Indien; aber das Sammeln und Auffrischen des "intimate knowledge of those around him" dürfte den lokalen Geldverleihern damals nicht leichter gefallen sein. Wenn sie ihr "Gäu" wechselseitig respektierten, so nur deshalb, weil sie für ein größeres Gebiet die nötigen Informationen überhaupt nicht bewältigen konnten. Ihre Zinsen mußten den erheblichen Ermittlungsaufwand natürlich widerspiegeln: die schlechten Konditionen waren nicht so sehr das Ergebnis skrupelloser Ausbeutung durch Wucherer als vielmehr der Ausdruck horrenden Informationskosten¹⁰. Ohne die "Wucherzin-

10) Vgl. auch BALDUS, RÖPKE und SEMMELROTH (1981).

der lokale Geldverleiher hätte es überhaupt keinen Kreditmarkt
11
für kleine Bauern und Gewerbetreibende gegeben. Nur war es natürlich
verhängnisvoll, daß wegen der hohen Transaktionskosten in einem Be-
reich nur jeweils ein einziger Geldverleiher existieren konnte,
wodurch die Kreditnehmer in unerträgliche Abhängigkeit von diesem
einen Geldgeber geraten mußten.

Die Darlehnskassen- und Vorschußvereine von Raiffeisen und
Schulze-Delitzsch bereinigten dieses Dilemma, indem sie sich die inti-
men Kenntnisse der Kreditsuchenden selbst über die persönlichen und
familiären Verhältnisse in ihrer engen Nachbarschaft zunutze machten.
Jeder von ihnen wußte ja genau, was er von einem bestimmten Kre-
ditwunsch eines benachbarten Bauern oder Handwerkers zu halten hatte;
und wenn er selbst für die Vergabe des Kredits mitverantwortlich und
an der Haftung beteiligt war, so hatte er jedes Interesse daran,
dieses Wissen in den Entscheidungsprozeß auch einzubringen. Die Dar-
lehnskassen- und Vorschußvereine konnten sich also auf einen lokalen
Informationspool stützen, der es ihnen erlaubte, die Kreditwürdigkeit
der Appellanten zuverlässig abzuschätzen.

Der Informationspool und damit das Geschäftsgebiet eines Vereins
mußte lokal eng begrenzt bleiben. In seiner Geschichte des Genossen-
schaftswesens schreibt FAUST (1977, S. 340) über die Organisations-
prinzipien Raiffeisens:

"Zunächst der Vereinsbezirk. Er sollte immer möglichst klein
sein, jedenfalls nicht größer, als für die Lebensfähigkeit not-

11 Dies wäre der von AKERLOF (1970) skizzierte Fall, in dem ein Markt
nicht zustandekommt, obwohl Angebot und Nachfrage in ausreichendem
Maße zur Verfügung stehen.

wendig sei, da nur im engen Nachbarschaftsverband eine genaue
Kenntnis der Mitglieder und ihrer Besitz- und Wirtschaftsver-
hältnisse und damit ihrer Kreditwürdigkeit möglich war. Damit sei
der beste Schutz gegen sonst unvermeidliche Verluste gegeben."

Man verfehlt also den Kern des damaligen Problems und seiner
genossenschaftlichen Lösung, wenn man die Gründung der Darlehnskassen-
und Vorschußvereine Mitte des 19. Jahrhunderts einfach als Antwort auf
die Marktmacht der lokalen Geldverleiher interpretiert. Diese
Marktmacht war selbst nur Symptom des eigentlichen Mißstandes, nämlich
der Unzugänglichkeit lokaler und individueller Information für Außen-
stehende. Den Betroffenen selbst war eben diese Information aber
höchst vertraut; und der wirtschaftliche Erfolg dieser frühen Genos-
schaften beruhte auf dem kostenlosen Erschließen von lokaler Infor-
mation ("impacted information"), nicht aber auf dem Hinzutreten eines
weiteren Kreditanbieters.

c. Der Genossenschaftsgeist

Nun wäre einer gewöhnlichen Geschäftsbank das Erschließen der
nachbarschaftlichen Informationsfülle für das lokale Kreditgeschäft
unmöglich oder viel zu teuer erschienen; gerade das war ja die Wurzel
des Problems. Was konnte ein Darlehnskassen- oder Vorschußverein bes-
ser als die professionelle Geschäftsbank?

Hier nun kommt Draheims Doppelnatur der Genossenschaft zum Tra-
gen. Die Genossen brachten familiäre und nachbarschaftliche Informa-
tionen nur ein, weil sie den Verein als "ihren" empfanden, dem sie
vertrauten. Einer fremden Institution gegenüber hätten sie sich sehr
zurückgehalten. So aber halfen sie sich selbst und nicht einer auswär-
tigen Bank. Es war das "Wir-Gefühl" der Mitglieder, eben der Genossen-

schaftsgeist Draheims, der den materiellen Erfolg des Vereins erst möglich machte. Um die Kreditkonditionen zu verbessern, genügte es ja nicht, den lokalen Geldverleiher einfach zu vertreiben. Ohne die intimen Kenntnisse der Mitglieder hätte auch der Verein kaum billiger anbieten können als der Geldverleiher; und ohne die solidarische, unbegrenzte Haftung der Mitglieder füreinander wäre er auch nach außen nicht kreditfähig gewesen. Der Genossenschaftsgeist war also betriebswirtschaftlich in der Tat ein höchst bedeutsamer Produktionsfaktor.

4. Liaisons dangereuses: Molkereigenossenschaften

Um die Organisationsvorteile von Genossenschaften deutlicher herauszuarbeiten, möchte ich dem oben abgehandelten Beispiel fiktiver Dosengenossenschaften ein anderes gegenüberstellen, in dem die Bildung einer Genossenschaft ökonomisch sinnvoll erscheint. Es handelt sich um die Milchwirtschaft; und da der Agrarbereich so durchreguliert ist, lassen Sie mich wiederum ein fiktives Beispiel wählen, in dem es weder eine Agrarpolitik der Europäischen Gemeinschaft noch sonstige Agrarinterventionen geben möge.

a. Ungute Verstrickungen

Milch ist für den einzelnen Bauern nicht oder doch nur für einen Tag lagerfähig. Er kann sie auch selbst nicht verarbeiten. Der Grund sind Skalenerträge: die erforderliche Technologie rechnet sich nicht für den einzelnen Hof. Der Bauer kann die Milch auch nicht über große Entfernungen zu verschiedenen Abnehmern transportieren, um günstige

Preise zu erzielen; noch können verschiedene Händler als konkurrierende Nachfrager auf seinen Hof kommen, um die Milch abzuholen. Wieder sind Skalenerträge der Grund: es lohnt nicht, auf einer Route mehrere Kühlfahrzeuge parallel verkehren zu lassen.

Hinzu kommt, daß sich in seiner Nachbarschaft mehr als eine Molkerei wirtschaftlich nicht tragen kann. Aufgrund von Skalenerträgen braucht die Molkerei eine gewisse Mindestgröße und also das Milchaufkommen eines zusammenhängenden Gebietes. Das Ergebnis: konkurrierende Nachfrager gibt es nicht, und der Bauer muß seine Milch einem einzigen Abnehmer ausliefern, sofern er nicht gerade in sich überschneidenden Einzugsgebieten mehrerer Molkereien arbeitet.

Das ist deshalb so bedenklich, weil der Bauer, solange er Milchvieh hat, darauf angewiesen ist, seine Milch täglich abzusetzen. Um überhaupt Milch zu produzieren, mußte er viel investieren, in Stallungen und Melkmaschinen, in Kühe und Weideland, in Humankapital. Dieser beträchtliche Einsatz zahlt sich nur aus, wenn er seine Milch täglich zu günstigem Preis verkaufen kann. Soll er sich - solange er noch frei ist, also die Milchproduktion noch nicht aufgenommen hat - unter solchen Umständen einem einzigen Abnehmer, der lokalen Molkerei, auf Gedeih und Verderb ausliefern? Soll er überhaupt Milch produzieren?

Dies ist aber nicht die einzige Abhängigkeit. Denn auch der potentielle Investor, der überlegt, ob er sein Geld in den Bau einer Molkerei stecken soll, sieht sich in unguter Weise verstrickt. Das einmal investierte Kapital hat für ihn nur Wert, solange genügend Milch angeliefert wird. Die aber kann aus den angeführten Gründen nur

von den Bauern der näheren Umgebung kommen. Wenn diese ihre Lieferung einstellen oder erheblich kürzen, muß er sein Kapital abschreiben. Soll sich der Investor in eine so schwerwiegende Abhängigkeit von den benachbarten Bauern begeben? Soll er die Molkerei errichten?

Die prospektiven Marktpartner sehen sich also einer wechselseitigen Abhängigkeit gegenüber, aus der sie sich später nur unter schweren Verlusten wieder befreien könnten. Gibt es nicht aber die Möglichkeit, aufgrund langfristiger Lieferverträge eine verlässliche Geschäftsgrundlage zu schaffen?

Auch das wird leider nicht möglich sein. Denn der Kontrakt kann nicht alle Eventualitäten im voraus erschöpfend regeln.¹² Wenn sich die Kostenstrukturen in unvorhergesehener Weise ändern oder sonst unerwartete Umstände eintreten, so müßten Preise und Konditionen eigentlich neu ausgehandelt werden. Wie soll das aber geschehn, wenn beide Partner abhängig sind? Jede echte Verhandlung setzt voraus, daß auch ihr Abbruch eine zulässige Option ist: echte Verhandlungen können scheitern. Wie kann aber der Abbruch eine reale Option für die Verhandlenden sein, wenn beide Partner dabei ihr Kapital verlieren würden? Es wird also schwierig sein, die Konditionen langfristiger Lieferkontrakte laufend den geänderten Marktumständen anzupassen; und im Ergebnis wird mindestens eine Partei an der Starrheit der früher einmal festgeschriebenen Konditionen zu leiden haben und ihre Abhängigkeit¹³ schmerzhaft zu spüren bekommen.

12) Vgl. hierzu im einzelnen: MACNEIL (1974, 1978).

13) Vgl. WILLIAMSON (1985, ch. 2.3); MACNEIL (1978) über "contractual relations".

Im Falle der Lieferbeziehungen zwischen Milchbauern und Molkerei kommt es auf die Dauerhaftigkeit des einmal etablierten Geschäfts unter gerade diesen Partnern entscheidend an. Solche Dauerhaftigkeit ist schwer zu vereinbaren mit dem an sich geforderten Prozeß des kontinuierlichen Neuaushandelns von Konditionen und Preisen auf dem Markt.

Dies ist eine völlig andere Situation als beim Geschäft zwischen kleinen Konservenherstellern einerseits und Dosenfabrikanten andererseits; und jetzt spricht in der Tat viel für die Gründung einer Genossenschaft. Die Bauern, die von der Molkerei unvermeidlich ebenso abhängig werden wie diese von ihnen, betreiben die Molkerei selbst. Dadurch befreien sie sich aus der Abhängigkeit von Außenstehenden; und in dieser Unabhängigkeit liegt für sie die Attraktivität der Organisationsform einer Genossenschaft.

Denn anders als bei den frühen Kreditassoziationen, wo sich die Zinskonditionen sofort drastisch verbesserten, braucht sich die Unabhängigkeit im Falle der Molkerei nicht unbedingt in günstigeren Preisen niederschlagen. Bei den Kreditassoziationen wurde ein wichtiger Produktionsfaktor, lokale Information, erheblich verbilligt. Eine so einschneidende Verbilligung ist bei der Molkereigenossenschaft nicht zu erwarten.¹⁴

14) Der Förderauftrag der Genossenschaft (HENZLER, 1970) liegt also im wesentlichen in der Lösung aus Fremdabhängigkeiten. Diesem Auftrag könnte die Genossenschaft aber möglicherweise schon durch ihre bloße Existenz gerecht werden. Sie brauchte ihren Mitgliedern also nicht unbedingt bessere Konditionen zu vermitteln als sonst auf dem Markt üblich, um sie tatsächlich zu fördern: ihre eigentliche Leistung, die Sicherung der Unabhängigkeit ihrer Mitglieder, braucht sich keineswegs immer in meßbarer Form niederschlagen. (Fortsetzung der FN auf Seite 24)

b. Vertrauen als Produktionsfaktor

Durch die Gründung der Genossenschaft haben sich die Milchbauern zwar der drohenden Abhängigkeit von Außenstehenden entzogen. Damit ist ihr Problem allerdings noch nicht gelöst. Denn jetzt hängt innerhalb der Genossenschaft jeder Bauer vom Kollektiv aller übrigen ab; und solche Kollektivabhängigkeit kann für den Einzelnen schlimmer sein als die Abhängigkeit von einer kommerziellen Molkerei. Die Interessen der Mitglieder jedes Kollektivs können in vielfältiger Weise konfliktieren¹⁵. Innerhalb der Genossenschaft können die Mitglieder untereinander oder mit dem Management in Konflikt liegen; und die Genossenschaft kann auf die Dauer nur funktionieren, wenn solche Konflikte vernünftig¹⁶ begrenzt werden. Aber damit die Genossenschaft gegenüber anderen Lösungen vorteilhaft ist, genügt es nicht, die Innenkonflikte nur unter Kontrolle zu halten. Hinzu kommen muß wiederum etwas, worauf Draheim mit seiner "Doppelnatur der Genossenschaft" hinwies: damit die Unabhängigkeit von Außenstehenden überhaupt als Vorteil empfunden wird, müssen die Mitglieder in ihre Genossenschaft Vertrauen haben. Sie müssen sich mit ihr identifizieren können und sicher sein, daß die Genossenschaft die latente Abhängigkeit der Mitglieder von ihr niemals gegen sie wenden wird. Sonst wäre die Genossenschaft völlig sinnlos.

(Fortsetzung der FN 14 von Seite 23)

Auch Optionen, die niemals ausgenutzt werden, können wertvoll sein und Gütercharakter haben (WEISBROD, 1964). Ebenso kann die Abhängigkeit, aus der eine Genossenschaft befreit, bloß latent gewesen sein. Ein Förderplan bzw. Förderbericht (BOETTCHER, 1980) mag also im Einzelfall ein hoffnungsloses Unterfangen sein.

15) Vgl. dazu etwa BUCHANAN und TULLOCK (1962) sowie OLSON (1965), BOETTCHER (1974), ESCHENBURG (1977), BONUS (1979).

16) Hierzu vor allem: ESCHENBURG (1971), BOETTCHER (1980).

Gerade wenn es auf die Dauerhaftigkeit geschäftlicher Beziehungen unter ganz bestimmten, nicht auswechselbaren Partnern besonders ankommt, ist das "Vertrauenskapitel" (ALBACH, 1980) von größter Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit solcher Beziehungen. Vertrauen¹⁷ heißt, daß man die inneren Normen von Personen oder Institutionen zu kennen glaubt und deshalb sicher sein kann, daß der Partner Abhängigkeiten oder plötzlich auftretende Schwächen nicht zu seinen Gunsten¹⁸ ausnutzt, weil seine Normen ihm das verbieten würden. Solche Normen sind aus der Geschichte von Menschen oder Institutionen, aus ihrer Tradition hervorgegangen und haben sich in ihrem früheren Verhalten¹⁹ bereits niedergeschlagen, so daß Vertrauen aus Erfahrungen erwächst.²⁰

Aus der intimen persönlichen Kenntnis der räumlich benachbarten Mitglieder früher Genossenschaften ergab sich so neben den niedrigen Informationskosten ein weiterer ökonomischer Vorteil. Die Mitglieder kannten die individuelle Geschichte ihrer Partner sowie ihre Familientradition genau. Sie wußten, was sie voneinander zu erwarten hatten. Auch die soziale Kontrolle fiel leicht, solange alle sich ständig begegneten. Unter solchen Umständen war die Bildung von gewachsenem Vertrauenskapital leichter; ohne solches Kapital aber kann eine Genossenschaft nicht wirtschaftlich arbeiten.

17) Vgl. dazu BONUS (1981b, 1982).

18) LUHMANN (1973).

19) LÜBBE (1979).

20) Vertrauen als Produktionsfaktor findet wachsende Aufmerksamkeit in der Literatur. Vgl. etwa ALBACH (1980) und die dort angegebene Literatur sowie PILISUK und SKOLNICK (1968), LUHMANN (1973), MCKEAN (1975), WALL (1975), COLEMAN (1984).

c. Privatmolkereien: die Rolle von Reputation

Vertrauen im Innenverhältnis kann durch Reputation im Außenverhältnis ersetzt werden²¹. Deshalb ist in dem Beispiel auch eine andere institutionelle Lösung des Problems als die Genossenschaft denkbar: die Privatmolkerei, die nun aber angesehen sein muß, so daß die Bauern die latente Abhängigkeit von ihr nicht als wirtschaftliche Gefährdung ansehen.

Historisch wird es ein Zufall sein, ob in einer bestimmten Region eine Molkereigenossenschaft oder eine Privatmolkerei entstand. Im zweiten Fall wird der Unternehmer, der den Anfang machte, eine vertrauenswürdige Persönlichkeit gewesen sein, in der Regel also der nachgeborene Sohn einer altangesessenen und angesehenen Bauernfamilie. Auch hier kannte man den Menschen selbst und seinen familiären Hintergrund, die Tradition also, in der er stand; und man zögerte nicht, eine so empfindliche Geschäftsbeziehung mit ihm einzugehen. Umgekehrt kannte aber auch der Unternehmer seine Nachbarn und konnte auf die Zuverlässigkeit der einmal eingegangenen Bindung setzen.

Mit der Zeit erwuchs der Firma durch langjähriges solides Arbeiten eine Firmenreputation, die nicht mehr an die Person des Gründers selbst gebunden war, sondern auf der empirischen Kenntnis kollektiver Normen beruhte, welche die Firmenpolitik bestimmten²². Die Firmenreputation ist, einmal erworben, ein überaus wertvoller Bestandteil des

21) Vgl. dazu etwa: AKERLOF (1980), KREPS und WILSON (1982), MILGROM und ROBERTS (1982), WILLIAMSON (1982), CARMICHAEL (1984).

22) Solche Reputation erlaubt also Vertrauen in eine Institution. Dies ist eng verwandt mit LUHMANNs (1973) Systemvertrauen, das jedoch stärker auf der Zuverlässigkeit von Kontrollmechanismen beruht.

Firmenvermögens; und die Firma wird sich hüten, es durch opportunistische Politik aufs Spiel zu setzen. Die latente Abhängigkeit der Bauern von der Privatmolkerei wird also nie akut.

An die Stelle des Vertrauens der Mitglieder in ihre Genossenschaft kann also auch die Reputation eines Marktpartners treten. Eine im Innenverhältnis uneinige, in den Konditionen starre Molkereigenossenschaft ist der angesehenen und flexiblen Privatmolkerei wirtschaftlich unterlegen; umgekehrt ist aber auch die im Innenverhältnis intakte Molkereigenossenschaft einer "normalen" Privatmolkerei ohne ausgeprägtes Firmenprofil wirtschaftlich überlegen. Vertrauen auf der einen Seite und die Firmenreputation auf der anderen, lange Zeit als "außerökonomisch" betrachtet, können für die Wirtschaftlichkeit der einen oder anderen Organisationsform den Ausschlag geben.

5. Landwirtschaft: Vorteile der Selbständigkeit

Bisher sind wir - jeweils an Beispielen - den Organisationsvorteilen der Genossenschaft nachgegangen, also den "zentripetalen" Kräften, welche die gemeinsame Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten vorteilhaft machen. Wo liegen nun aber die "zentrifugalen" Kräfte, jene Faktoren also, welche die vertikale Integration von Mitgliedern in die Genossenschaft nachteilig erscheinen lassen, so daß die Mitgliedswirtschaften selbständig weitergeführt werden?

Gerade das Beispiel des Landwirts ist gut geeignet, um die Nachteile einer zu weit gehenden Integration zu demonstrieren. Die Kolchose etwa zeigt plastisch, warum integrierte Agrarunternehmen wirtschaftlich unsinnig sind.

Die landwirtschaftlichen Produktionsbedingungen sind von besonders vielen Unwägbarkeiten begleitet. Soll das Heu schon jetzt oder erst später eingebracht werden? Das hängt nicht zuletzt vom Wetter ab, einer schwer berechenbaren Größe. Soll das Saatgut schon jetzt heraus? Hier spielt die Wahrscheinlichkeit schwerer Nachtfröste eine Rolle, aber auch Bodenbeschaffenheit und Ähnliches. Die Entscheidung kann nur vor Ort gefällt werden, und wie sie ausfällt, hängt stark von der Erfahrung des Landwirts ab, ja man kann sagen: von seinem Instinkt. Der Landwirt muß in seinem Geschäft täglich vieles tun, was aus nur ihm selbst ersichtlichen Gründen angemessen scheint, und er muß vieles lassen, was aus nur ihm selbst ersichtlichen Gründen abträglich wäre. Stets ist es sein persönliches Ermessen, was den Ausschlag gibt, wobei die Entscheidungskriterien Außenstehenden gegenüber nicht exakt darlegbar sind.

Wäre der Landwirt Angestellter einer fernen Zentrale, so würde es ihm deshalb schwerfallen, seine Beweggründe für eine riskante Entscheidung, die dann fehlschlug und zu wirtschaftlichen Verlusten führte, der Zentrale gegenüber zu rechtfertigen. Umgekehrt fiel es wiederum der Zentrale schwer, den Angestellten zu kontrollieren, solange er so oft nur seinem persönlichen Ermessen folgt. Beide Parteien würden sich also auf formalisierte Entscheidungskriterien zu verständigen haben, die aber den unsicheren Produktionsbedingungen vor Ort nicht gerecht werden könnten. Die Produktion würde zwangsläufig bürokratisiert, und der wirtschaftliche Erfolg ginge entsprechend zurück.

Wenn der Landwirt vor Ort dem eigenen Ermessen folgen soll, das aber von einer Zentrale aus nicht kontrollierbar ist, so muß er einer anderen Kontrolle unterworfen werden; und das kann nach Lage der Dinge

nur die Marktkontrolle sein. Fällt also der Landwirt, im eigenen Ermessen handelnd, vor Ort eine riskante Entscheidung, so muß ein Fehlschlag wirtschaftlich ihn selbst treffen, während andererseits auch ein Erfolg ihm selbst zugutekommen muß. Die Marktkontrolle ermöglicht es dem Landwirt besser als die Aufsicht durch eine Zentrale, seine persönliche Erfahrung und sein subjektives Ermessen in den Produktionsprozess einzubringen - Produktionsfaktoren also, die für eine effiziente Agrarproduktion unerlässlich sind.

III. THEORIE: HYBRIDE ORGANISATIONSFORMEN

1. Abhängigkeiten und ihr Mißbrauch

Was bisher heuristisch mit Hilfe von Fallbeispielen abgehandelt wurde, soll nun etwas systematischer in den Kategorien des Transaktionskostenansatzes ²³ dargestellt werden. Die moderne, arbeitsteilige Wirtschaft ist von einem dichten Netz aus Transaktionen durchsetzt, und für die Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten spielt es eine erhebliche Rolle, welche ökonomischen Reibungsverluste - also Kosten - im Zuge der Transaktionen entstehen.

Die solchen Transaktionen zugrundeliegenden Kontrakte werden durch zwei Komplikationen erschwert. Die erste liegt in der unvollkommenen Voraussicht der beteiligten Parteien. Diese können nicht alle

23) Vgl. Fußnote 2) und besonders WILLIAMSON (1985). Vgl. ferner: WILLIAMSON (1979), PICOT (1982) und beispielsweise WINDSPERGER (1985). Siehe auch McGUINNESS (1983) sowie DOROW und WEIERMAIR (1984), deren Kritik ich nicht teile. Eine anschauliche, erste Einführung gibt DITTUS (1985).

Eventualitäten vorhersehen und sich auch nicht gegen alle vertraglich absichern²⁴. Naturgemäß ist das besonders gravierend, wenn es um langfristige Kontrakte geht.

Die zweite Komplikation besteht in der menschlichen Neigung zu opportunistischem Verhalten, das heißt zum Ausnutzen unverdienter Positionsvorteile dem Partner gegenüber, auch wenn das dem Geist des Kontraktes widerspricht²⁵. So behält etwa der Verkäufer eines Gebrauchtwagens die ihm selbst gut bekannten Mängel seines Fahrzeugs wohlweislich für sich und offenbart nur das, was offenbart werden muß, damit der Kaufvertrag seine Gültigkeit behält. Die recht negativen Folgen für den Gebrauchtwagenmarkt insgesamt schildert AKERLOF (1970).

Opportunismus macht es für die Parteien wünschenswert, sich gegen alle Eventualitäten rechtlich abzusichern. Da das zumindest für langfristige Kontrakte unmöglich ist, wären deshalb kurzfristige ad-hoc-Kontrakte für den Einzelfall die beste Lösung.

Unglücklicherweise gibt es nun aber eine bedeutende Klasse von langlebigen Produktionsfaktoren, bei denen es gerade auf die Dauerhaftigkeit einmal etablierter Transaktionsbeziehungen ankommt. Es handelt sich um transaktionsspezifische oder "idiosynkratische" Faktoren, deren Wert in allen anderen Verwendungen erheblich reduziert ist, wenn sie erst einmal für bestimmte Transaktionen eingesetzt wurden. Der Abbruch solcher Transaktionen ist deshalb verlustreich²⁶. Die Mol-

24) Vgl. wiederum MACNEIL (1974, 1978) sowie WILLIAMSON (1975), ch. 2.

25) WILLIAMSON (1975), ch. 2.; WILLIAMSON (1985), ch. 2.

26) Vgl. insbesondere WILLIAMSON (1971, 1975, 1983, 1985 ch. 2); KLEIN und LEFFLER (1981).

kereiausstattung auf der einen Seite und Rinderbestand, Stallungen und Weideland auf der anderen sind transaktionsspezifisch für die Lieferung von Milch durch die Bauern einer Region an die benachbarte Molke-²⁷rei; und Investitionen in solche Faktoren binden beide Parteien wirtschaftlich an den Fortbestand gerade dieser Lieferungen.

Das Zusammentreffen von begrenzter Voraussicht, Opportunismus und transaktionsspezifischen Investitionen ergibt ökonomisch äußerst brisante Konstellationen (WILLIAMSON 1975, ch. 2). Denn die erfolgten Investitionen verlangen Dauerhaftigkeit der einmal eingegangenen Beziehungen; und dies wiederum fordert opportunistische Ausnutzung heraus. Ohne besondere institutionelle Absicherung können solche Geschäftsbeziehungen nicht überleben.

2. Entschärfung durch Institutionen

a. Periphere und integrierte Idiosynkrasie

Welcher Natur die institutionelle Absicherung allerdings ist, hängt davon ab, wo idiosynkratische - also transaktionsspezifische - Faktoren eingesetzt werden. Ich möchte zwischen peripherer und integrierter Idiosynkrasie unterscheiden. Ist der transaktionsspezifische Faktor in eine Kette von Transaktionen so integriert, daß vom pünktlichen Einsatz des Faktors an einer ganz bestimmten Stelle der weitere Fortgang des Produktionsprozesses insgesamt abhängt, so heißt er "integriert". Beispiele sind der Arbeiter am Fließband, der Verkäufer, der Beleuchter im Schauspielhaus. Umgekehrt sind Faktoren peripher",

27) Demgegenüber beruht der von GROSSEKETTLER (1978, S. 327) eingeführte "Bindungsgrad" alleine auf der Natur der geschlossenen Verträge, also auf juristischen Merkmalen.

deren Input unabhängig von anderen Produktionsschritten erfolgen kann, so daß genauer Zeitpunkt und Ort des Einsatzes für den übrigen Produktionsprozeß belanglos sind. Beispiele sind etwa der Versicherungsvertreter, der freie Schriftsteller, der Landwirt. Ein und derselbe Faktor kann in bestimmten Anwendungen peripher, in anderen aber integriert sein. Tritt ein Versicherungsfall ein, so ist der sonst periphere Agent "integriert", weil in die konkrete Abwicklung eingespannt. Der Schriftsteller ist "integriert", wenn er innerhalb eines Teams ein termingebundenes Drehbuch produziert, und der Landwirt, wenn es auf dem Hof um das Melken der Kühe geht.

b. Idiosynkratische Erfahrung

Betrachten wir einen häufigen transaktionsspezifischen Faktor, die idiosynkratische Erfahrung, "that intuitive knowledge based upon training and experience that is incapable of translation into written form" (WILLIAMSON, 1975, S. 35). Es handelt sich um ein nicht formalisierbares Know-how, das man im Lauf der Zeit in der täglichen Praxis erwirbt und das für den Ablauf des Produktionsprozesses unentbehrlich ist. Der "Instinkt" des Landwirts gehört dazu; und wenn der Lehrling den Meister bei seinen Handgriffen beobachtet, so hofft er daraus ebenso idiosynkratische Erfahrung zu gewinnen wie der Skischüler, der die Schwünge des vor ihm fahrenden Lehrers nachzuahmen sucht. Auch dieser transaktionsspezifische Faktor kann peripher oder integriert eingesetzt sein.

Da nicht formalisierbar, kann der Einsatz idiosynkratischer Erfahrung weder in Vorschriften niedergelegt noch in beweiskräftiger Weise kontrolliert werden. Das machen sich beispielsweise Zollbeamte

zunutze, die eigentlich streiken wollen, was ihnen aber wegen ihres Beamtenstatus versagt bleibt. Stattdessen machen sie Dienst nach Vorschrift - was dieselbe Wirkung hat wie ein wirklicher Streik²⁸. Sie halten einen unentbehrlichen Faktor, ihr Fingerspitzengefühl, in strategischer Absicht zurück, woraufhin der Betrieb zusammenbricht, ohne daß man den Urhebern juristisch beikommen könnte, da sie ja lediglich die Vorschriften wörtlich nehmen. Das, worauf es ankommt, nämlich der volle Einsatz von transaktionsspezifischem Know-how, kann durch Vorschriften nicht erzwungen werden, während der Betrieb aber darauf angewiesen ist.

Jeder Facharbeiter bringt einen guten Teil seiner Qualifikation in Form idiosynkratischer Erfahrung mit, und bei Fahrern und Sekretärinnen ist das ebenso der Fall wie bei Managern und Wissenschaftlern. Wie der "Dienst nach Vorschrift" zeigt, birgt das die große Gefahr opportunistischen Mißbrauchs: der Inhaber dieses Faktors könnte in besonders kritischen Situationen die Hergabe verweigern oder verschleppen, um bessere Konditionen für sich herauszuholen. Gegen solchen Mißbrauch sind institutionelle Absicherungen unerlässlich. Diese sehen bei integriertem Faktoreinsatz anders aus als bei peripherem.

c. Integration: der Arbeitsvertrag

29

Beginnen wir mit dem integrierten Faktor. Der Facharbeiter setzt sein know-how inmitten einer Kette aufeinanderfolgender Transaktionen ein; sein Output geht sogleich als Input in den nächsten Ar-

28) Vgl. dazu BONUS (1981a), S. 242 f.

29) WILLIAMSON (1975, ch. 4), WILLIAMSON (1985, ch. 10), WILLIAMSON, WACHTER und HARRIS (1975).

beitsgang ein. Strategischer Mißbrauch der resultierenden Abhängigkeit wäre jederzeit möglich, denn für den weiteren Fortgang des Produktionsprozesses hängt alles vom rechtzeitigen und vollständigen Input von Know-how ab, der aber selbst nicht genau kontrollierbar ist. Würden solche Transaktionen jeweils über den Markt abgewickelt, so wären ständige strategische Irritationen die Folge, weil jeder einzelne Arbeitsschritt der Ansatzpunkt für opportunistische Inputblockaden werden kann. Jene winzige Gruppe von Spezialisten, die das Erscheinen der Londoner TIMES für ein Jahr verhinderte und die Zeitung um ein Haar in den Ruin getrieben hätte, belegt das große Potential für opportunistischen Mißbrauch integrierter Produktionsfaktoren.

Die institutionelle Absicherung besteht hier in Arbeitsverträgen. An die Stelle einer endlosen Kette von ad-hoc-Verträgen tritt ein längerfristiger Kontrakt, der ein Weisungsrecht des Vorgesetzten begründet. Punktuelle werden so durch transaktionsübergreifende Anreize ersetzt. Zwar kann man den korrekten Einsatz von Know-how weder erzwingen noch im Einzelfall kontrollieren; aber nach Ablauf einer gewissen Zeit kann man die Qualität des Faktoreinsatzes sehr wohl beurteilen und die Honorierung künftiger Einsätze an der Qualität vergangener Einsätze über einen längeren Zeitraum hinweg orientieren. Die laufenden Transaktionen werden aus dem Markt herausgenommen und in

30) In diesem Fall waren es freilich nicht idiosynkratische Inputs, die in unkontrollierbarer Weise verweigert wurden, sondern es lag der förmliche Streik einer Gewerkschaft vor, deren - wenige - Mitglieder sich in zentraler Position befanden.

die Organisation eingliedert.

d. Separation: der Markt

Anders ist es bei peripherer Idiosynkrasie. Hier kommt es auf den präzisen Zeitpunkt und Ort des Inputs nicht an, weil der Faktor außerhalb der Kette aufeinanderfolgender Transaktionen an der Peripherie eingesetzt wird. Wir hatten schon gesehen, daß ein zentralen Weisungen unterworfenen Landwirt ineffizient arbeiten würde. Er stößt auf lokal wechselnde Produktionsbedingungen, welche die Zentrale nicht kennt. Deshalb hängt sein Produktionsergebnis nicht nur vom korrekten Einsatz seines lokalen Know-how ab, sondern auch noch von den Bedingungen des Einzelfalles an der Peripherie. Beides ist für die Zentrale unkontrollierbar, so daß ihre Weisungen buchstäblich blindlings zu erfolgen hätten. Überläßt sie den Landwirt andererseits sich selbst, so fehlt der Anreiz für den vollen Einsatz.

Jetzt besteht die institutionelle Absicherung umgekehrt in der Ausgliederung des Landwirts aus der zentralen Organisation. Statt den Weisungen der Zentrale wird er den Anreizen des Marktes ausgesetzt: die Zentrale "honoriert" ihn, indem sie fertige Outputs ankauft.

31) Das muß nicht so sein, wenn die Gefahr opportunistischen Mißbrauchs anderweitig neutralisiert werden kann. Japanische Autohersteller arbeiten mit selbständigen Zulieferern auch bei sehr zentralen Faktoren. Der Grund liegt in kulturellen Einflüssen, in der japanischen Wertschätzung harmonischer Geschäftsbeziehungen. Vgl. COLEMAN (1984, S. 88) sowie WILLIAMSON (1985, ch. 5).

3. Zwischen Markt und Firma: Hybride Formen

32

a. Franchising

Nicht immer sind die institutionellen Absicherungen so klar abgegrenzt wie beim Auftreten von peripherer oder integrierter Idiosynkrasie alleine. Weitere Faktoren können hinzutreten und Organisationsformen erfordern, die zwischen Markt und zentraler Organisation angesiedelt sind und ein eigenständiges Drittes bilden, hybride Organisationsformen³³ also.

34

Der Autohändler ist ein gutes Beispiel³⁴. Sein Geschäft verlangt ein gerütteltes Maß an transaktionsspezifischem Know-how an der Peripherie. Er muß die Charakteristika des lokalen Marktes genau kennen, und er muß - vor allem - Gebrauchtwagen in Zahlung nehmen. Der Gebrauchtwagenmarkt ist wegen der zwischen Verkäufer und Käufer asymmetrischen Information besonders heikel³⁵. Die wirkliche Qualität des erfolgten Abschlusses hängt davon ab, ob der hereingenommene Altwagen seinen Preis wert ist, was die Zentrale aber nicht beurteilen kann. Wieder hängt das Ergebnis nicht nur vom korrekten Know-how des Händlers ab, sondern auch von den punktuellen Gegebenheiten des konkreten Geschäftsvorfalles; und auch hier empfiehlt es sich deshalb, den Händ-

32) Vgl. WILLIAMSON (1976, 1983, 1985 ch. 5.2.1 und ch. 7.5.2.), KLEIN (1980), KLEIN und LEFFLER (1981).

33) Diese Bezeichnung schlägt WILLIAMSON (1985, ch. 6.2.4., 6.4) vor.

34) WILLIAMSON (1985), ch. 5.2.1.

35) AKERLOF (1970).

ler seine Geschäfte selbständig auf dem Markt abwickeln zu lassen.

Aber diese Lösung hat einen schwerwiegenden Mangel. Die Nachfrage nach einem bestimmten Wagentyp hängt ganz wesentlich von der Reputation der Marke³⁷ ab, welche sich ihrerseits nicht nur aus Technik und Design des Wagens speist, sondern auch aus dem Service der Autohändler. Wenn der selbständige Händler schlechte Reparaturen durchführt oder keine Ersatzteile auf Lager hat, so leidet darunter nicht nur die Reputation dieses einzelnen Händlers, sondern gleich die der gesamten Marke. Den Schaden hat also auch der Hersteller selbst, und darüber hinaus sind alle übrigen Händler betroffen, welche dieselbe Marke vertreiben. Mit anderen Worten: von einem schlechten Standard des lokalen Autohändlers gehen negative externe Effekte aus; die Reputation der Marke erodiert.

Deshalb darf der Hersteller den Händler nicht einfach nach Belieben verfahren lassen. Er muß ihn an einen bestimmten Standard binden. Andererseits wäre es wegen der peripheren Idiosynkrasie der verkäuferischen Leistung aber auch verfehlt, ihn in die Firmenorganisation des Herstellers einzubinden. Jetzt empfiehlt sich die hybride Organisationsform³⁸ des Franchising: der Verkäufer handelt auf eigene Rechnung, muß jedoch eine ganze Reihe von Auflagen einhalten, welche

36) HAYEK (1976, S. 106 ff.) hatte bereits 1946 zwischen dem theoretischen und technischen Wissen, das zentralisierbar ist, und der Kenntnis der besonderen Umstände von Zeit und Ort unterschieden, die eine dezentrale Entscheidungsstruktur sinnvoll erscheinen lassen.

37) Vgl. FN 21.

38) Auch das Vertragshändlersystem wird hier - der amerikanischen Literatur folgend - als Form des Franchising interpretiert.

die Reputation der Firmenmarke aufrechterhalten und verbessern sollen.³⁹

Eine solche hybride Organisationsform ergibt sich aus dem Nebeneinander von zentripetalen und zentrifugalen Kräften. Einerseits sind die Händler an die Zentrale zu binden, da sie alle gemeinsam für die Markenreputation mitverantwortlich sind; andererseits müssen sie aber vor Ort selbständig und auf eigene Rechnung entscheiden, da es für den Verkaufserfolg auf ihr peripheres idiosynkratisches Know-how entscheidend ankommt, das die Zentrale nicht kontrollieren kann. Organisationsvorteile (straffes Management der Markenreputation) und Organisationsnachteile (Ineffizienz weisungsgebundener Händler) halten sich die Waage, und das Ergebnis ist eine eigenständige Institution zwischen Markt und Firmenorganisation, die sich als vital und entwicklungsfähig erwiesen hat.

b. Die Genossenschaft

Nicht anders ist die Genossenschaft zu verstehen. Auch sie ergibt sich aus einem Spannungsfeld von Organisationsvorteilen und Organisationsnachteilen. Sie ist dezentral, aus selbständigen Mitgliedswirtschaften bestehend, aus den gleichen Gründen wie auch das Franchising: die Selbständigkeit der Mitglieder ist die institutionelle Antwort auf ausgeprägte periphere Idiosynkrasie. Die Genossenschaft

39) Solche Auflagen sind keineswegs mit einer Ausbeutung der Händler gleichzusetzen: die Händler selbst könnten den Franchisegeber zu solchen Auflagen anhalten, um geschäftschädigende Erosionen der Markenreputation zu verhindern. Vgl. WILLIAMSON (1983), S. 529 f. sowie den folgenden Abschnitt III.3.c.

ist andererseits zentral (über die gemeinsam betriebene Firma), um transaktionsspezifische Abhängigkeiten zu neutralisieren (wie bei der Molkereigenossenschaft), um lokale Informationskanäle zu erschließen (wie die frühe Kreditassoziation), dann aber wiederum auch aus ganz ähnlichen Gründen wie das Franchising: um Markenreputation zu erwerben und auszubauen. Diese Zentralität der Genossenschaft ist die institutionelle Antwort auf das Erfordernis langfristiger Geschäftsbeziehungen und auf die Gefahr der opportunistischen Ausbeutung resultierender Abhängigkeiten.

Große Molkereigenossenschaften (wie etwa Westmilch) haben nicht zuletzt den Zweck, ein Markenprodukt herauszubringen, d.h. Reputation aufzubauen. Nicht anders sind Winzergenossenschaften zu verstehen. Wenn es um Markenreputation geht, sind Anweisungen von der Zentrale an die selbständigen Mitgliedswirtschaften unerlässlich, um die Erosion von Ansehen durch niedrige Standards einzelner Mitglieder zu vermeiden; auch das ist bei Genossenschaften nicht anders als beim Franchising.

c. Vergleich

Die große Ähnlichkeit zwischen dem Franchising einerseits und Genossenschaften andererseits ist unmittelbar ersichtlich - und damit übrigens auch die Modernität und Entwicklungsfähigkeit der genossenschaftlichen Idee. Wo liegen die Unterschiede zwischen den beiden hybriden Organisationsformen? Beide ermöglichen wirtschaftliche Selbständigkeit durch Ausnutzen peripherer idiosynkratischer Kenntnisse, und beide machen sich zugleich die Vorteile zentraler Organisation

zunutze. Unterschiedlich geregelt ist nur das Eigentum an der Zentrale und die Willensbildung.

WILLIAMSON (1983, S. 529 f.) konstruiert ein hypothetisches Beispiel, in dem die Franchisenehmer selbst einen Agenten bestellen, der in ihrem Auftrag die Qualität der Produkte überwachen und ein System von Bußen entwerfen und durchsetzen soll, welches den Qualitätsverfall und damit die Erosion der Markenreputation verhindert. Der Agent könnte etwa - so Williamson - ein Programm von Qualitätskontrollen bei den Franchisenehmern einführen, er könnte Einkaufsbeschränkungen erlassen, welche den Franchisenehmern den Kauf bei besonders qualifizierten Anbietern vorschrieben, und er könnte periodische Inspektionen durchführen. Alles das sei keineswegs Machtmißbrauch, sondern diene lediglich dazu, im Interesse der Franchisenehmer den vollen Wert des Produktes auf dem Markt zu sichern.

Dieses hypothetische Beispiel kommt dem genossenschaftlichen Organisationsprinzip schon sehr nahe. Die selbständigen Mitglieds- wirtschaften beauftragen einen zentralen Agenten damit, in ihrem Interesse Organisationsvorteile zu realisieren. Selbst dort, wo der Agent ihnen Vorschriften macht, tut er das noch in ihrem Auftrag; und das gilt sogar dann, wenn er ein renitentes Mitglied bestraft oder es hinauswirft. Im Unterschied zu diesem hypothetischen Grenzfall von Franchising hat der Agent im Falle der Genossenschaft die Organisationsform einer Firma, die den Mitglieds- wirtschaften gehört und in der sie grundsätzlich alle das gleiche Stimmrecht haben. Die Willensbildung innerhalb der Genossenschaft verläuft, anders als beim normalen Franchising, von unten nach oben und mit gleicher Stimme,

also demokratisch.⁴⁰ Das demokratische Element, die Ablösung des Stimmgewichts von der Höhe des Kapitalanteils, hat vertrauensbildende Funktion: im Prozeß der Meinungsbildung soll es alleine auf die Kraft des Arguments und auf die der Persönlichkeit ankommen, nicht auf "Kauf-Kraft".⁴¹ Ohne Vertrauen ist die Genossenschaft, wie wir sahen, sinnlos; und darum ist die Personenvereinigung, welche die Genossenschaft eben auch ist, als Institution der Vertrauensbildung betriebswirtschaftlich von zentraler Bedeutung. Die demokratische Organisation der genossenschaftlichen Willensbildung ist nicht eine historische Arabeske, sondern konstitutiv für die Organisationsform der Genossenschaft.

4. Filialsystem und genossenschaftlicher Verbund

Wir sahen bereits, daß die Genossenschaft nicht die einzig mögliche Antwort auf die Gefahr transaktionsspezifischer Abhängigkeit ist; an die Stelle des Vertrauens in die eigene Organisation kann auch die Reputation einer fremden Firma treten.⁴² Tatsächlich existieren in der Realität beide Lösungen nebeneinander.

40) ALDENHOFF (1984, S. 83 ff.) hat herausgearbeitet, daß H. Schulze-Delitzsch sich entschieden gegen den Zentralismus in der entstehenden Arbeiterbewegung gewandt hatte und dagegen die Organisationsstruktur der Assoziationen konsequent von unten nach oben aufgebaut wissen wollte. Dies wird besonders in der Schrift Schulze-Delitzsch (1850) deutlich, auf die sich Aldenhoff bezieht.

41) Vgl. Abschnitt II.3.c. und II.4.b.

42) Vgl. Abschnitt II.4.c.

So konkurrieren beispielsweise im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels Filialketten mit genossenschaftlich organisierten Einzelhändlern; bei den Banken arbeiten in vielen Orten die Filialen der Geschäftsbanken neben Sparkassen (die hier nicht betrachtet werden) und Volks- oder Raiffeisenbanken. Kann diese Vielfalt erhalten bleiben? Oder wird sich eines der Systeme in Zukunft als den anderen überlegen erweisen?

a. Lebensmittel-Einzelhandel

Das Filialsystem im Lebensmittel-Einzelhandel ist zentral organisiert: die Filialisten sind weisungsgebunden. Das hat den Vorteil der Effizienz: die Zentrale kann neuen ökonomischen Daten rasch und wirksam begegnen. Umgekehrt hat wiederum der selbständige Einzelhändler stärkere Anreize, aus der Situation vor Ort das Beste zu machen: sein persönliches Engagement ist in der Regel größer. Dafür muß die Genossenschaft, von der er seine Ware bezieht, allerdings höhere Reibungsverluste als die Filialkette in Kauf nehmen. Das gilt insbesondere, wenn die optimale Betriebsgröße zunimmt: während es der Zentrale freisteht, den Filialbestand zu bereinigen, fällt es der Einkaufsgenossenschaft naturgemäß schwer, kleine Läden zu schließen, welche die Kosten für alle Beteiligten in die Höhe treiben.

Ein Vergleich zwischen Aldi und Edeka zeigt plastisch, wo die Chancen des selbständigen Lebensmitteleinzelhändlers im Vergleich zum Filialisten liegen. Aldi führt ein Sortiment von 600 Produkten, Edeka eines von 4.000 Produkten. Ein so elementares Sortiment wie das von Aldi kann von Angestellten "verwaltet" werden, welche die Pappkartons zu leeren, die Ware nach vorgegebenem Schema aufzustellen haben und

dann abkassieren müssen. Für idiosynkratische, periphere Erfahrungen bietet solche Verkaufstätigkeit keinerlei Ansatzpunkte. In diesem Bereich gibt es deshalb auch keine Organisationsnachteile, nur die (sehr ausgeprägten) Organisationsvorteile. Aber dieses einfach zu bedienende Marktsegment ist begrenzt.

Wer nämlich in einer Nachbarschaft ein großes Sortiment absetzen will, kann die Ware nicht einfach verteilen. Er muß die Nachbarschaft kennen, um auf besondere Vorlieben und Abneigungen der Kundschaft eingehen zu können, und er muß beraten, wozu er wiederum Menschenkenntnis und Fingerspitzengefühl braucht. Hier ist periphere, idiosynkratische Erfahrung wichtig; und deshalb sprechen hier gewichtige Organisationsnachteile gegen weisungsgebundene Filialisten. Wenn es gleichwohl auch in diesem Segment gutgehende Filialen neben den genossenschaftlich gebundenen Einzelhändlern gibt, so liegt das an den geringeren Reibungsverlusten des Filialsystems, also daran, daß die Genossenschaft die idiosynkratischen Effizienzgewinne bezahlen muß mit einem Verzicht auf Effizienzgewinne durch Zentralität.

Interessanterweise bietet die REWE-Leibbrand gegenwärtig den Filialisten und anderen Kaufleuten an, einige ihrer erfolgreichen "HL"-Märkte zu übernehmen und selbständig weiterzuführen. Die Organisation setzt also auf idiosynkratische Effizienzgewinne, die sie im Nachbarschaftsbereich offenbar für hinreichend attraktiv hält, um Effizienzeinbußen durch Zentralitätsverlust wettzumachen. Sie tut das ausschließlich im Nachbarschaftsbereich, nie im Discountbereich und nie im Bereich der SB-Warenhäuser: dort lassen sich idiosynkratische Effizienzgewinne aufgrund des standardisierten Verteilungsprozesses

kaum erzielen - jedenfalls nicht in genügendem Maße, um Effizienzverluste durch Zentralitätsverluste zu kompensieren.

b. Kreditgenossenschaften

Dies ist ein schwieriges und komplexes Thema, das ich nur streifen kann. Wir sahen ⁴³, daß die raison d'être der frühen Kreditassoziation im Aufschließen von lokaler Information dort bestand, wo beleihungsfähiges Kapital zwar kaum zur Verfügung stand, wohl aber genügend homogenes und gegenseitig haftendes Humankapital. Insofern haben die modernen Volks- und Raiffeisenbanken heute keinen eigenen Markt mehr, in dem sie die einzigen lebensfähigen Kreditorganisationen wären.

Darüber hinaus sind die Zentralitätsvorteile von Geschäftsbanken beträchtlich, da sie ohne große Reibungsverluste geschmeidig auf neue Situationen reagieren können, ohne dabei jemals Schwierigkeiten mit dem Kartellgesetz zu bekommen. Sie sind gegenüber ihren Filialen ohne weiteres weisungsberechtigt, während zwischen den selbständigen örtlichen Kreditgenossenschaften jedesmal bundesweite Absprachen nötig wären, die erstens zeitaufwendig und schwer zu bekommen und zweitens immer kartellverdächtig sind. Dieses erhebliche Handicap von Kreditgenossenschaften gegenüber den Geschäftsbanken wird durch die kommende Automatisierung noch verstärkt, weil sie den Kostenblock lokaler Geschäftsstellen gewichtiger werden läßt, auf die sich Kreditgenossenschaften stärker stützen müssen als Geschäftsbanken.

43) Vgl. Abschnitt II.3.b.

Die Antwort der Volks- und Raiffeisenbanken darf gleichwohl nicht darin bestehen, sich den Geschäftsbanken bis zur Ununterscheidbarkeit anzugleichen. Dadurch würden sie auf ihre komparativen Effizienzvorteile verzichten, die nach wie vor in ihrer Dezentralität liegen, also im Ausnutzen peripherer idiosynkratischer Erfahrung und in der Vertrauensbereitschaft der lokalen Mitglieder. Die Kreditgenossenschaften müssen auf die soziale Nähe der Mitglieder untereinander und im Verhältnis zur Bank mehr Wert legen als bisher und darüber nachdenken, wie sie das Gefühl von gemeinsamer Verantwortung und von Zusammengehörigkeit organisatorisch stärken können, das sich angesichts der größeren Mitgliederzahlen und der anonymen Nachbarschaftsverhältnisse nicht mehr ohne weiteres spontan herausbildet, wie das in den frühen Kreditassoziationen noch der Fall war.

Beides, das Ausnutzen peripherer Idiosynkrasie wie auch die enge Bindung der Mitglieder an die Genossenschaft, verlangt übrigens die Beschränkung des räumlichen Geschäftsbereiches von Kreditgenossenschaften auf den Nachbarschaftsbereich. Ferienappartements auf Sylt und Yachthäfen in Piräus sind keine geeigneten Beleihungsobjekte für eine Volksbank im Westfälischen, weil deren periphere Effizienzvorteile so weit weg nicht greifen und idiosynkratische Erfahrungen im Fernbereich naturgemäß fehlen.

IV. SCHLUSS: DIE DOPPELNATUR DER GENOSSENSCHAFTEN

Damit komme ich zum Ausgangspunkt zurück, zu Draheims These von der Doppelnatur der Genossenschaften. Die Genossenschaft ist, ähnlich dem Franchising, eine hybride Organisationsform, angesiedelt zwischen der zentralen Firma einerseits und selbständig auf Märkten operierenden Einzelwirtschaften andererseits. Die Selbständigkeit ihrer Mitglieder basiert auf Effizienzgewinnen durch besseres Ausnutzen peripherer Information, während die gemeinsame Organisation in der Genossenschaft der Aufrechterhaltung dauerhafter und zuverlässiger Geschäftsbeziehungen bei Vermeidung transaktionsspezifischer Abhängigkeiten dient. Um ihre Aufgabe zu erfüllen, braucht die Genossenschaft neben der betriebswirtschaftlichen Effizienz, die unentbehrlich ist, auch das Vertrauen ihrer Mitglieder, ihre soziale Nähe. Beides, betriebswirtschaftliche Effizienz wie Zusammengehörigkeitsgefühl ("Genossenschaftsgeist") ist gleich wichtig und in gleicher Weise sorgfältig zu organisieren. Wenn das gelingt, ist die Genossenschaft ein modernes und entwicklungsfähiges Organisationskonzept.

V. LITERATUR

- AKERLOF, G.A. (1970), "The Market For 'Lemons': Quality, Uncertainty, and the Market Mechanism", Quarterly Journal of Economics 84, S. 488-500.
- (1980), "A Theory of Social Custom, of Which Unemployment May Be One Consequence", Quarterly Journal of Economics 94, S. 749-75.
- ALBACH, H. (1980), "Vertrauen in der ökonomischen Theorie", Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 136, S. 2-11.
- ALDENHOFF, R. (1984), Schulze-Delitzsch. Ein Beitrag zur Geschichte des Liberalismus zwischen Revolution und Reichsgründung, Baden-Baden.
- BALDUS, R.D., RÖPKE, J., SEMMELROTH, D. (1981), Einkommens-, Verteilungs- und Beschäftigungswirkungen von Selbsthilfeorganisationen in Entwicklungsländern, Band 17, Forschungsberichte des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit, München u.a.
- BOETTCHER, E. (1974), Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, Reihe A, Band 10, Tübingen.
- (1980), Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft - Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften. Schriften zur Kooperationsforschung Reihe C, Band 1, Tübingen.
- BONUS, H. (1979), "Öffentliche Güter: Verführung und Gefangenendilemma", List Forum 10, S. 69-102. Abgedruckt S. 129-60 in: W. Dettling (Hrsg.), Die Zähmung des Leviathan, Baden-Baden 1980. Abgedruckt S. 283-305 in: W. Stützel u.a. (Hrsg.), Grundtexte zur Sozialen Marktwirtschaft, Stuttgart/New York 1981.
- (1981a), "Zur Transformation der Marktwirtschaft durch Sozialkomponente und Demokratisierung", in: O. Issing (Hrsg.), Zukunftsprobleme der Sozialen Marktwirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Band 116, Berlin.
- (1981b), "The Political Party as a Firm", Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics 137, S. 710-16.

- BONUS, H. (1982), "On Social Justice", Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics 138, S. 599-617.
- BUCHANAN, J.M. and TULLOCK, G. (1962), The Calculus of Consent - Logical Foundations of Constitutional Democracy, Ann Arbor.
- CARMICHAEL, H.L. (1984), "Reputations in the Labor Market", American Economic Review 74, S. 713-25.
- COLEMAN, J.S. (1984), "Introducing Social Structure into Economic Analysis", American Economic Review: Papers and Proceedings 74, S. 84-88.
- DARLING, M. (1932), Punjabi Peasant in Prosperity and Debt, 3. Aufl., Oxford.
- DITTUS, P. (1985), "Neue Institutionenökonomik - Abschied vom Ideal", Wirtschaftswoche Nr. 19, S. 74-80.
- DOROW, W. und WEIERMAIR, K. (1984), "Markt versus Unternehmung: Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes". In: G. Schanze (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie. Wissenschaftstheoretische Standortbestimmungen und Perspektiven, Wiesbaden, S. 191-223.
- DRAHEIM, G. (1952), Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 1. Aufl., Göttingen 1952.
- DÜLFER, E. (1984), Betriebswirtschaftslehre der Kooperative. Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen, Göttingen.
- ESCHENBURG, R. (1971), Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung Reihe A, Band 1, Tübingen.
- (1977), Der ökonomische Ansatz zu einer Theorie der Verfassung, Tübingen.
- FAUST, H. (1977), Geschichte der Genossenschaftsbewegung, 3. Aufl., Frankfurt/M.
- FURUBOTN, E. und RICHTER, R. (Hrsg.), (1984): "The New Institutional Economics - A Symposium", Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140, Heft 1.

- FURUBOTN, E. und RICHTER, R. (1985), "2nd Symposium on The New Institutional Economics", Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics, 141, Heft 1.
- GROSSEKETTLER, H. (1978), "Die volkswirtschaftliche Problematik von Vertriebskooperationen - Zur wettbewerbspolitischen Beurteilung von Vertriebsbindungs-, Alleinvertriebs-, Vertragshändler- und Franchisesystemen", Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 28, S. 325-74.
- HAYEK, F.A. (1976), Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, 2. erw. Aufl., Salzburg.
- HENZLER, R. (1970), Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Gesammelte Abhandlungen und Beiträge. Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Band 8, Frankfurt/M.
- KLEIN, B. (1980), "Transaction Cost Determinants of 'Unfair' Contractual Relations", American Economic Review, Papers and Proceedings 70, S. 356-62.
- KLEIN, B. and LEFFLER, K.B. (1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", Journal of Political Economy 89, S. 615-41.
- KREPS, D.M. and WILSON, R. (1982), "Reputation and Imperfect Information", Journal of Economic Theory 27, S. 253-79.
- LÜBBE, H. (1979), "Zur Identitätsrepräsentationsfunktion der Historie", S. 277-92, in: O. Marquard und K. Stierle (Hrsg.), Identität, München.
- LUHMANN, H. (1973), Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Aufl., Stuttgart.
- MACNEIL, I.R. (1974), "The Many Futures of Contracts", Southern California Law Review 47, S. 691-816.
- (1978), "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law", Northwestern University Law Review 72, S. 854-905.
- McGUINNESS, T. (1983), "Markets and Hierarchies: A Suitable Framework for an Evaluation of Organizational Change?", in: A. Francis, J. Turk, P. Willman (Eds.), Power, Efficiency and Institutions. A Critical Appraisal of the "Markets and Hierarchies" Paradigm, London.

- McKEAN, R.N. (1975), "Economics of Trust, Altruism, and Corporate Responsibility", in: E. Phelps (Ed.), Altruism, Morality, and Economic Theory, New York, S. 29-44.
- MILGROM, P. and ROBERTS, J. (1982), "Predation, Reputation, and Entry Deterrence", Journal of Economic Theory 27, S. 280-312.
- OLSON, M. (1965), The Logic of Collective Action - Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge/Mass.
- PICOT, A. (1982), "Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Auswertung", Die Betriebswirtschaft, S. 267-284.
- PILISUK, M. and SKOLNICK (1968), "Inducing Trust: A Test of the Osgood Proposal", Journal of Personality and Social Psychology 8, S. 121-33.
- SCHULZE-DELITZSCH, H. (1850), Mitteilungen über gewerbliche und Arbeiter-Assoziationen, in: H. Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden, hrsg. von F. Thorwart, I. Bd., Berlin 1909, S. 1-18.
- SONNEMANN, T. (1977), Die Neue Mitte und die Genossenschaften, Göttingen.
- WALL, J.A., jr. (1975), "Effects of Constituent Trust and Representative Bargaining Orientation on Intergroup Bargaining", Journal of Personality and Social Psychology 31, S. 1004-12.
- WEISBROD, B. (1964), "Collective-Consumption Services of Individual-Consumption Goods", Quarterly Journal of Economics 78, S. 471-77.
- WILLIAMSON, O.E. (1971), "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations", American Economic Review, Papers and Proceedings 61, S. 112-23
- (1975), Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications, New York/London.
- (1976), "Franchise Bidding for Natural Monopolies - in General and with Respect to CATV," Bell Journal of Economics 7, S. 73-104.
- (1979), "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", Journal of Law and Economics 22, S. 233-61.

- WILLIAMSON, O.E. (1982), "Antitrust Enforcement: Where It has Been; Where It is Going", in: J. Craven (ed.), Industrial Organization, Antitrust, and Public Policy, S. 41-68.
- (1983), "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange", American Economic Review 73, S. 519-40.
- (1984), "The Economics of Governance: Framework and Implications", Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics 140, S. 195-223.
- (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York.
- WILLIAMSON, O.E., WACHTER, M.L., HARRIS, J.E. (1975), "Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange", The Bell-Journal of Economics 6, S. 250-280.
- WINDSPERGER, J. (1985), "Transaktionskosten und das Organisationsdesign von Koordinationsmechanismen", Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie Band 4, S. 199-218.

ARBEITSPAPIERE DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

Nr. 1 Holger Bonus
WIRTSCHAFTLICHES INTERESSE
UND IDEOLOGIE IM UMWELTSCHUTZ
August 1984

Nr. 2 Holger Bonus
WALDKRISE - KRISE DER
ÖKONOMIE?
September 1984

Nr. 3 Wilhelm Jäger
GENOSSENSCHAFTSDEMOKRATIE
UND PRÜFUNGSVERBAND
Zur Frage der Funktion und
Unabhängigkeit der Geschäfts-
führungsprüfung
Oktober 1984

Nr. 4 Wilhelm Jäger
GENOSSENSCHAFT UND
ORDNUNGSPOLITIK
Februar 1985

Nr. 5 Heinz Grossektler
ÖKONOMISCHE ANALYSE DER INTER-
KOMMUNALEN KOOPERATION
März 1985

Nr. 6 Holger Bonus
DIE GENOSSENSCHAFT ALS
UNTERNEHMUNGSTYP
August 1985