



Jan Bösche

Die Konsumgenossenschaften in der Wende von 1989/90

*Von der Plan- zur Marktwirtschaft
am Beispiel der Genossenschaft
Sachsen-Nord / Eilenburg*



Jan Bösche

Die Konsumgenossenschaften in der Wende von 1989/90

**Von der Plan- zur Marktwirtschaft am Beispiel
der Genossenschaft Sachsen-Nord / Eilenburg**

Gekürzte Fassung einer Magisterarbeit
eingereicht am historischen
Seminar der Universität Leipzig

Herausgegeben von der Heinrich-Kaufmann-Stiftung
des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e.V.
Baumeisterstraße 2, 20099 Hamburg, Telefon 040 - 235 19 79 0
www.zdk.coop, www.genossenschaftsgruendung.de

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt
ISBN: 978-3-8334-8342-4

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	5
2. Die Ursprünge der Konsumgenossenschaften und ihre Entwicklung bis 1900	7
2.1. Erste Initiativen der Verbraucherselbsthilfe in Deutschland	7
2.1.1. Sparvereine und die Arbeiterverbrüderung	7
2.1.2. Die Assoziation in Eilenburg	8
2.2. Konsumvereine und die Genossenschaftsbewegung Schulze-Delitzschs	10
2.3. Entwicklung konsumgenossenschaftlicher Ideen	11
2.4. Konsumgenossenschaften und Arbeiterbewegung	12
3. Aufschwung und Niedergang – Die Konsumbewegung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts	13
3.1. Der Aufschwung vor dem ersten Weltkrieg	13
3.2. Konsumgenossenschaften in der Weimarer Republik	14
3.3. Konsumgenossenschaften in der NS-Zeit	15
4. Konsumgenossenschaften in der DDR	17
4.1. Marxismus-Leninismus und Konsumgenossenschaften	17
4.2. Entwicklung der Konsumgenossenschaften 1945-1989	18
4.2.1. Neustart nach dem Zweiten Weltkrieg	18
4.2.2. Einbindung in die Planwirtschaft und das politische System	20
4.2.3. Konsumgenossenschaften und die Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik	26
4.3. Stand der Konsumgenossenschaften am Ende der 80er Jahre	27
4.4. Die Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg	42
4.5. Mehr Freiheiten für die Genossenschaft – die Beispielschaffung 1989	43
4.5.1. Experimente im Bezirksverband Leipzig	43
4.5.2. Die Ausgangsbedingungen des Experimentes	44
4.5.3. Aufgaben und Lösungen der Eilenburger Konsumgenossenschaft	45
4.5.4. Die Folgen des Eilenburger Experimentes	47
5. Die Wende im Konsum und ihre Folgen	49
5.1. Die politische Wende 1989 im Erleben der Konsumvorstände	49
5.2. Die Änderungen des Umfeldes und die Auswirkungen auf die Konsumgenossenschaften	49
5.2.1. Währungsreform und Rechtsstreitigkeiten – der Staat und die Konsumgenossenschaften	49
5.2.2. Kundenwünsche und Konkurrenz auf dem neu entstandenen Markt	51
5.2.3. Probleme der Konsumgenossenschaften in der Wende	52
5.2.4. Probleme anderer Handelsunternehmen während der Wende	54

5.3. Konsumgenossenschaftliche Konzepte zur Bewältigung des Transformationsprozesses	54
5.3.1. <i>Die Pläne des VdK für eine „große Lösung“</i>	55
5.3.2. <i>Voraussetzungen für die „kleine Lösung“ der Konsumgenossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen</i>	57
5.3.3. <i>Die Umsetzung der Fusionspläne zur Bildung der Konsumgenossenschaft „Sachsen-Nord“</i>	58
5.4. Der Konsolidierungsprozess der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord	59
5.4.1. <i>Die Sanierung des Ladennetzes und die Reform der Verwaltung</i>	59
5.4.2. <i>Kooperationen und das Leitbild der Konsolidierung</i>	61
5.4.3. <i>Zusammenfassung</i>	62
6. Fazit und Ausblick	63
7. Anhang	65
7.1. Interview mit Wolfgang Richter	65
7.2. Interview mit Manfred Reimann und Martin Tänzer	76
7.3. Interview mit Max Wondrejz	83
7.4. Brief von Reimer Volkers	88
7.5. Unternehmensphilosophie der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord	92
8. Quellen- und Literaturverzeichnis	93
8.1. Unveröffentlichte Quellen	93
8.2. Veröffentlichte Quellen	94
8.2. Literatur.	95

1. Einführung

Die Konsumgenossenschaften waren ein prägender Bestandteil des Alltags in der DDR. Ihre Geschäfte waren neben denen der staatlichen Handelsorganisation HO die Haupteinkaufsmöglichkeit für die Bevölkerung, auf dem Land oft die einzige. Über vier Millionen Menschen waren Mitglied in den Konsumgenossenschaften und damit Miteigentümer. Die Rückvergütungen, die aus den Gewinnen der Genossenschaften gezahlt wurden, stellten die einzige Möglichkeit dar, in dem staatlich bestimmten Handelssystem eine Form von Preisvorteil zu erzielen.

Für die sozialistisch entwickelte DDR war die Idee einer Konsumgenossenschaft ein Relikt aus den Anfängen der Industrialisierung. Bereits im 19. Jahrhundert verbesserten Mitglieder der untersten Klassen damit ihre Versorgung mit Lebensnotwendigem. Daraus entwickelte sich eine leistungsfähige Bewegung, die ihre Blütezeit in der Weimarer Republik erlebte.

Die friedliche Revolution im Herbst 1989 leitete das Ende der DDR ein, die staatlich gelenkte Planwirtschaft wurde von der Marktwirtschaft abgelöst. Die Veränderungen bedeuteten für den Einzelhandelssektor in der DDR eine radikale Umstellung: Der staatliche Versorgungsauftrag entfiel, die Betriebe mussten sich jetzt gegen die starke Konkurrenz westdeutscher Unternehmen behaupten. Während die staatliche Handelsorganisation HO von der Treuhand aufgelöst und verkauft wurde, blieben die Konsumgenossenschaften bestehen. Allerdings gelang vielen von ihnen die Anpassung an das neue System nicht.

Die vorliegende Ausarbeitung analysiert den Systemwechsel der Genossenschaften 1990. Der Transformationsprozess war komplex, weil eine Vielzahl von Akteuren in kürzester Zeit eine Vielzahl von Entscheidungen traf. Eine Auswahl ist nötig, und darum konzentriert sich diese Arbeit neben der Erläuterung der Rahmenbedingungen auf die Entwicklungen in den Konsumgenossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen.

Diese Genossenschaften wurden ausgewählt, weil sie im Gegensatz zu vielen anderen den Transformationsprozess erfolgreich bewältigt haben. Zusammen bilden sie seit 1991 die Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord, die bis heute ein ausgeprägtes Ladennetz in der Region betreibt.

Im Mittelpunkt steht der Zeitraum von 1989 bis 1993. Der Stand der Konsumgenossenschaften Ende der 1980er Jahre ist als Ausgangspunkt des Transformationsprozesses von großer Wichtigkeit. Das Ende des Betrachtungszeitraumes erklärt sich durch die Entwicklung der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord: 1993 waren die wesentlichen Strukturreformen abgeschlossen und das Unternehmen erwirtschaftete wieder Gewinn.

Für diese Arbeit wurden Aktenbestände des Archivs der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord ausgewertet. Zur Ergänzung und Erläuterung der getroffenen Entscheidungen wurden mehrere Gespräche mit Beteiligten geführt: Der Vorstandsvorsitzende der Konsumgenossenschaft Eilenburg und der Nachfolgerin Sachsen-Nord, Wolfgang Richter, erklärte sich zu einem ausführlichen Interview bereit. Außerdem wurden Max Wondrejz, ehemaliger Vorsitzender der Konsumgenossenschaft Torgau sowie der Vorsitzende der früheren Konsumgenossenschaft Wurzen, Manfred Reimann, und sein damaliger Stellvertreter Martin Tänzer befragt. Wondrejz und Reimann sind seit 1991 Mitglieder des Aufsichtsrates der Konsumgenossenschaft Sachsen-

Nord. Grundlage für das Einverständnis der Gesprächspartner war die Möglichkeit, die editierte Abschrift des Interviews zu überprüfen. Dabei wurde aber nur um unwesentliche Änderungen gebeten. Die Abschriften der Interviews finden sich im Anhang dieser Arbeit.

Ebenfalls im Anhang ist ein Schreiben von Reimer Volkers aufgeführt, früher Vorstandsmitglied der Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel und von 1991 bis 2001 Aufsichtsratsmitglied der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Er erläutert die Sicht des westdeutschen Kooperationspartners auf den Wandel in der Konsumgenossenschaft. Der Autor führte außerdem ein ausführliches Gespräch mit Günther Thiele, langjähriger Vorsitzender des Bezirksverbandes der Konsumgenossenschaften Leipzig. Auf seinen Wunsch hin wurde das Gespräch aber nicht als Interview protokolliert.

Befragt wurden ausschließlich Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, weil sie die Hauptentscheidungsträger im Transformationsprozess waren und darum zu Gründen und Ideen am ehesten Auskunft geben konnten. Eine empirische Befragung der Mitglieder oder der Angestellten der Konsumgenossenschaften wäre von hohem Interesse, für diese Arbeit jedoch zu umfangreich gewesen. Auch bei den zahlreichen Aktenbeständen der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord war eine Beschränkung notwendig. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Auswertung nicht planmäßig verlaufen konnte, weil die Akten nicht durch detaillierte Findungsbücher erschlossen sind.

2. Die Ursprünge der Konsumgenossenschaften und ihre Entwicklung bis 1900

Ihren Ausgang nahm die Konsum-Genossenschaftsbewegung in England. Hier setzte die industrielle Revolution besonders früh ein. Dadurch änderten sich die traditionellen Lebensweisen, bisherige Versorgungswege der Menschen wurden abgeschnitten. Allerdings boten sich in England auch Möglichkeiten, gemeinsam eine bessere Versorgung zu organisieren, weil es hier bereits größere Freiheiten für kollektive Bewegungen gab. Die erste nachweisbare Gründung eines genossenschaftlich organisierten Geschäfts fand bereits 1769 statt. In den folgenden Jahren wurde in mehreren englischen Orten das Entstehen solcher Institutionen registriert. 1812 gab es die erste Genossenschaft, die eine Rückvergütung der Kapitalerträge nach Umsatz der einzelnen Mitglieder einführte¹.

Einen ersten Aufschwung erlebte der genossenschaftliche Handel Mitte des 19. Jahrhunderts, initiiert von der neuen Bewegung „Owenismus“, benannt nach ihrem Initiator Robert Owen (1771-1858)². Owen selbst ging es dabei gar nicht um die Versorgung der Menschen; sein Ideal waren selbstverwaltete Großbetriebe. Für ihre Errichtung fehlte allerdings Kapital – darum schlug der Owen-Anhänger William King (1786-1865) die Gründung von Ladengenossenschaften vor³.

Entscheidend für die weitere Zukunft der Konsumgenossenschaften war die 1844 gegründete „Genossenschaft der redlichen Pioniere von Rochdale“. Sie entwickelte allgemeingültige Prinzipien, die die internationale Genossenschaftsbewegung bis heute prägen: Jedes Mitglied hatte eine Stimme, verkauft wurde zu Tagespreisen des Handels, der Gewinn floss in Rücklagen und als Rückvergütung an die Mitglieder. Ein Erbe des Owenismus war das Bildungsideal der Rochdaler Pioniere, so sollten die Mitglieder nach „genossenschaftlichen Prinzipien“ erzogen werden⁴. Diese Prinzipien verknüpften höhere Ziele einer Gemeinschaft mit praktischen Vorteilen für die Beteiligten. Sie wurden zum Vorbild für die weitere Entwicklung der konsumgenossenschaftlichen Bewegung; zunächst in England, später weltweit⁵.

Für die Konsumgenossenschaften in England begann mit den Rochdaler Pionieren eine Expansionsphase, die weit bis ins 20. Jahrhundert dauern sollte: Nach dem Zweiten Weltkrieg hatten die britischen Konsumgenossenschaften knapp neun Millionen Mitglieder.

2.1. Erste Initiativen der Verbraucherselbsthilfe in Deutschland

2.1.1. Sparvereine und die Arbeiterverbrüderung

In Deutschland begann die Selbsthilfe-Bewegung erst in den 1840er Jahren. Ein erster Ansatz waren Sparvereine in Berlin, mit denen die Versorgung im Winter verbessert werden sollte. Allerdings waren diese Vereine nur teilweise selbstverwaltet, weil ihnen sozial höhergestellte Persönlichkeiten zur Seite gestellt wurden⁶.

Ein anderer Weg der Selbsthilfe wurde in Chemnitz beschritten: Hier gründete sich 1845 die so genannte „Chemnitzer Ermunterung“. Sie wird verschiedentlich in der Literatur als frühe konsumgenossenschaftliche Gründung gewürdigt⁷, ihre Rolle ist aber wahrscheinlich überschätzt worden. Bei diesem Verein handelte es sich lediglich um den Zusammenschluss einiger Haushalte, die gemeinsame Feiern veranstalteten und für Weihnachten sparten⁸.

Im Revolutionsjahr 1848 wurde der Genossenschaftsgedanke von der neu entstandenen „Arbeiterverbrüderung“ aufgegriffen.⁹ Der Gedanke der „Assoziation“ spielte eine entscheidende Rolle: So sollten die Arbeiter die Produktion in die eigenen Hände nehmen, Aufkaufgesellschaften sollten sie aus der Abhängigkeit von Zwischenhändlern befreien.

Auf fruchtbaren Boden fielen die Anregungen der Arbeiter-Verbrüderung in Chemnitz: Hier gründete sich im Herbst 1849 aus dem Arbeiterverein heraus eine „Allgemeine Assoziation“¹⁰. Sie entwickelte sich schnell und wurde Pate sowie Mittelpunkt einer ganzen Reihe von Konsumvereinen in der Region. Im Zuge des staatlichen Vorgehens gegen die Arbeiterbewegung wurden diese Genossenschaften allerdings verboten.

2.1.2. Die Assoziation in Eilenburg

Die 1850 gegründete „Lebensmittel-Assoziation“ in Eilenburg hat eine besondere Bedeutung: Sie bestand zwar nur drei Jahre, ihre Geschichte ist aber detailliert dokumentiert¹¹. Die heutige Konsumgenossenschaft „Sachsen-Nord“ bezieht sich in ihrem Selbstverständnis auf diesen frühen Urahn, darum soll die Geschichte der Assoziation hier näher beleuchtet werden.

Eilenburg entwickelte sich früh zu einem Industriestandort, ebenso früh entstanden die ersten Selbsthilfevereinigungen, bereits 1830 gab es die erste Krankenkasse. 1850 meldete der Bürgermeister die Existenz von drei Arbeitervereinen¹². Die Eilenburger Lebensmittel-Assoziation wurde am 12. Juli 1850 gegründet. Die führenden Männer der neuen Assoziation waren Angehörige des Eilenburger Kleinbürgertums: Herausragend war der erste Geschäftsführer August Fritzsche. Der Buchbinder war in mehreren Vereinen aktiv und Mitglied der Demokratischen Partei. Antrieb war nicht nur der Wunsch nach einer günstigeren Versorgung der Verbraucher, sondern auch eine generelle Kritik an den Verhältnissen im Handel.

Die Genossenschaft in Rochdale, die bereits seit sechs Jahren bestand, diente offenbar nicht als Vorbild, sondern ein anderes Genossenschaftsmodell: Das Eilenburger Volksblatt berichtete nämlich über die „New England Protective Union“ in den Vereinigten Staaten. Deren Vereine verkauften die Waren möglichst billig an ihre Mitglieder; sie beeinflussten möglicherweise die aggressive Preispolitik der Eilenburger Genossenschaftler.¹³

Über den eigentlichen Gründungsvorgang der Assoziation ist wenig bekannt. Sie nahm ihren Betrieb im Haus des Geschäftsführers Fritzsche auf. Er ermöglichte mit einem Darlehen und geringer Miete überhaupt erst den Start. Die neue Genossenschaft lockte mit konkurrenzlos günstigen Preisen, weil sie die Einkaufspreise lediglich mit einem Aufschlag von fünf bis acht Prozent für die Verwaltungskosten versah. Das war ein wichtiger Unterschied zu der Rochdaler Genossenschaftsgründung: In Rochdale wurde zu Tagespreisen der Händler verkauft, der Gewinn gespart und später als Rückvergütung ausgezahlt. Die Eilenburger Genossenschaftler konnten kaum Rücklagen bilden, diese fehlten später, als geschäftliche Krisen zu bestehen waren.

Die Assoziation fand sofort Anhänger: An der Gründung waren 50 Familien beteiligt, nach 17 Tagen waren es bereits 317 Familien. Das war ein stärkeres Wachstum als bei anderen frühgenossenschaftlichen Gründungen, selbst Rochdale entwickelte sich langsamer. Auch wenn die Führung der Assoziation aus dem Handwerker-Milieu stammte: Die Mehrheit der Mitglieder waren Arbeiter.

Bereits nach vier Tagen ging die erste Petition von Händlern gegen die Assoziationsgründung beim Eilenburger Magistrat ein, es folgten regelmäßige Eingaben und Anzeigen. Der Eilenburger Magistrat holte sich Rat über die Assoziation beim Gewerberat, der ein Gutachten erstellte. Vorsitzender war der Textilfabrikant Carl Degenkolb, ein Sozialpolitiker und Unterstützer der Handwerker-Genossenschaften, aber ein Gegner der Lebensmittel-Assoziation. Entsprechend fiel das Gutachten aus: Darin lobte er die gewerblichen Genossenschaften, die Hilfe für Einzelne in der Gruppe böten und Arbeit vermehrten. Die Lebensmittel-Assoziation dagegen diene nicht der Weiterbildung eines Gewerbes, sondern nur dem Zweck, beim Einkauf zu sparen. Sie störe damit die „ganzen gewerblichen Ortsverhältnisse“.¹⁴ In diesem Gutachten zeigen sich bereits die Gräben zwischen Konsumvereinen und gewerblichen Genossenschaften, die auf Jahre hinaus das Verhältnis bestimmten.

Die zahlreichen Einsprüche hatten nicht den gewünschten Erfolg: Im Juni 1851 entschied die zuständige Regierung in Merseburg, dass die Assoziation nicht verboten werden könne. Allerdings müsse die Polizeibehörde den Verein überwachen und einschreiten, wenn gegen die statutarischen Vereinszwecke verstoßen werde. Die Frage, ob die Assoziation Gewerbesteuer zahlen müsse, wurde per Petition sogar bis Berlin getragen und hatte den vermutlich ersten Erlass zu Konsumgenossenschaften des preußischen Finanzministeriums zur Folge, der auch nach dem Ende der Eilenburger Vereinigung noch angewendet werden sollte: Im September 1851 entschied das Ministerium, die Assoziation sei als Gewerbe zu betrachten und müsse Steuern zahlen.¹⁵

Der Druck auf den Verein von außen war groß, aber auch intern zeigten sich Meinungsverschiedenheiten und ab Herbst 1851 wurden die Sitzungen turbulent. Für die inneren Spannungen hat die Forschung unterschiedliche Erklärungen gefunden: Hasselmann vermutet, dass Misstrauen gegen den Vorstand gesät worden sei¹⁶. Zimmermann erklärt, besonders die Arbeiter im Verein hätten sich aufgelehnt, weil sie nicht im Vorstand vertreten waren¹⁷. Prinz erläutert, es habe wirtschaftliche Schwierigkeiten gegeben, weil das Steuerprivileg wegfiel und der Handel auf die Preise reagierte. Außerdem habe das starke Engagement des Geschäftsführers Fritzsche zu Konflikten geführt¹⁸. Diese Erklärung ist am plausibelsten. In der Eilenburger Assoziation vermischten sich formale Strukturen und übermäßiges persönliches Engagement: Fritzsche führte gemeinsam mit seiner Familie die Geschäfte, gab der Genossenschaft Kredit und erließ ihr die Miete. Daher war es bei Meinungsverschiedenheiten für die Generalversammlung schwer, den Geschäftsführer zu maßregeln oder zu entlassen, ohne den geschäftlichen Erfolg zu bedrohen. Anfang 1852 kam es zum Bruch: Fritzsche trat von seinem Amt zurück, Lager und Geschäft wurden verlegt. Die Geschäftsführung übernahm der Schneidermeister Ockert, der den Laden im Nebenerwerb führte. In der Folge sanken sowohl Umsatz als auch Mitgliederzahlen. Ein Jahr später kündigte Ockert per Anzeige an, dass er sein Kassiereramt niedergelegt habe und das Geschäft auf eigene Rechnung fortsetzen werde. Die Genossenschaft löste sich auf.

Die Eilenburger Lebensmittel-Assoziation erlebte in ihrer dreijährigen Geschichte viele der Probleme, die die Konsumgenossenschaften der folgenden Jahrzehnte immer wieder beschäftigen sollten: der Kampf mit dem Handel, die wachsenden Auseinandersetzungen mit den gewerblichen Genossenschaften, die Suche nach richtigen Konzepten bei Preis und Finanzen. Im Unterschied zu den Assoziations-Bemühungen der Arbeiterverbrüderung sollte sie nicht der Finanzierung produktionsgenossenschaftlicher Pläne dienen, sie konzentrierte sich auf den Ankauf von Lebensmitteln. Damit zeigte die Assoziation erstmals die Strukturen der späteren Konsumgenossenschaften auf, den Beginn einer Bewegung markiert sie allerdings nicht, allein schon wegen ihres kurzen Bestehens.

2.2. Konsumvereine und die Genossenschaftsbewegung Schulze-Delitzschs

Die ersten Konsumvereine waren kleine Gründungen, die nicht kooperierten und überregional wenig Aufsehen erregten. Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) erwähnt vierzehn Konsumgenossenschaften in seinem Jahresbericht von 1860. Seine Genossenschaftsbewegung bot den frühen Konsumgenossenschaften einen institutionellen Rahmen – der sie aber gleichzeitig in ihrer Ausbreitung behinderte. Das hing mit der Ideologie Schulze-Delitzschs zusammen¹⁹. Er wollte mit Genossenschaften die Wettbewerbsfähigkeit der Handwerker verbessern. Die Konsumvereine waren für ihn eine Konkurrenz für Handwerker und Händler. Er billigte ihnen nur eine Berechtigung zu, wenn es vor Ort keinen oder nur einen schlechten Händler gäbe.

Schulze-Delitzschs großer Verdienst war der Kampf um einen rechtlichen Rahmen für die Genossenschaften in Deutschland: Auf sein Betreiben hin trat 1867 in Preußen das erste Genossenschaftsgesetz in Kraft. Die Konsumgenossenschaften profitierten allerdings nur teilweise von dem neuen Gesetz: Schulze-Delitzsch hatte sein Anliegen der „Solidarhaftung“ durchgesetzt. Dieses Prinzip war für Gründungen mit wenigen Genossen praktikabel, für Konsumgenossenschaften aber nicht. Sie waren darauf ausgelegt, möglichst viele Mitglieder zu werben. Viele Konsumvereine ließen sich deswegen nicht als Genossenschaft registrieren und nahmen die daraus resultierenden rechtlichen Unsicherheiten in Kauf²⁰.

Dieser große Nachteil des ersten Genossenschaftsgesetzes wurde mit dem Verabschieden des zweiten Genossenschaftsgesetzes 1889 beseitigt: Es enthielt jetzt die Möglichkeit der beschränkten Haftpflicht. Das neue Gesetz beseitigte ein wesentliches Hindernis für die Konsumgenossenschaften, schuf aber ein neues: Die Reichstagsmehrheit entschied zum Schutz der Händler, dass die Konsumvereine nur noch an Mitglieder verkaufen durften.

Das neue Genossenschaftsgesetz griff tief in die Arbeit der Genossenschaften ein: Ausdrücklich war jegliche politische Betätigung verboten, die Genossenschaften mussten Reservefonds bilden und das Prinzip „ein Mitglied – eine Stimme“ befolgen. Hinzu kam, dass sie sich alle zwei Jahre einer Revision von außen stellen mussten. Das konnte durch eigene Verbände geschehen.²¹ Damit wurden die Konsumgenossenschaften gezwungen, sich zu organisieren: Viele Vereine strebten jetzt wegen der Revisionspflicht in den Allgemeinen Verband. Das neue Gesetz führte zu einer Konsolidierung und Vereinheitlichung des genossenschaftlichen Sektors, die

eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht wurde zum vorherrschenden Typ. Die regelmäßigen Revisionen fuhren wie ein „Rasenmäher“²² über lokale Strukturen und führten zu einer Vereinheitlichung.

2.3. Entwicklung konsumgenossenschaftlicher Ideen

Bereits in den 1860er Jahren gab es einen ersten Versuch, auch in Deutschland eine konsumgenossenschaftliche Bewegung ins Leben zu rufen. Initiator war Eduard Pfeiffer (1835-1921). Pfeiffer wollte die Lage der Arbeiter durch „Cooperation“ bessern, wofür sie Gemeinschaftsbewusstsein, Wissen und Können brauchten. Darum gründete Pfeiffer 1863 in Stuttgart einen Arbeiterbildungsverein und kurze Zeit später eine Konsumgenossenschaft. Er warb in Zeitschriften und Jahrbüchern für die genossenschaftliche Idee. Bereits nach kurzer Zeit gab es nachahmende Gründungen und einen gemeinsamen Verband. Allerdings fand Pfeiffer keinen Zugang zu den norddeutschen Konsumgenossenschaften. Die Entwicklung des „Verbandes deutscher Consumvereine“ stagnierte, 1871 wurde beschlossen, die Aufnahme in den Allgemeinen Verband zu beantragen.

Damit war der erste Versuch gescheitert, in Deutschland eine eigenständige Organisation der Verbraucher-Selbsthilfe zu schaffen. Die Konsumgenossenschaften entwickelten sich allein weiter. Dabei wurde ein Modell gefunden, das es in anderen europäischen Staaten nicht gab, die „Markenvereine“. Das System war einfach: Die Vereine verzichteten darauf, das Grundkapital für einen eigenen Laden längere Zeit anzusparen. Stattdessen wurde mit ortsansässigen Händlern ein Rabattmarkensystem vereinbart. Die Mitglieder kauften zum regulären Preis ein, bezahlten mit Marken, die der Händler dann mit dem Verein verrechnete und diesem Nachlässe gewährte. Diese einbehaltene Summe nutzten die Vereine für ihre Rückvergütung sowie für Rücklagen für eigene Ladengeschäfte. „Die Idee dieser Kooperation ist ein deutscher Beitrag zur Geschichte der Konsumgenossenschaftsbewegung, und keineswegs ein unbedeutender Beitrag“²³.

Die Konsumvereine waren im 19. Jahrhundert hauptsächlich im Allgemeinen Verband der mittelständischen Genossenschaften organisiert, dessen Verbandsspitze Versuche einer engeren Zusammenarbeit bremste. In den 1890er Jahren erlebten die Konsumvereine einen immer stärkeren Zustrom an Mitgliedern. Im Allgemeinen Verband verdoppelte sich die Zahl der Konsumgenossenschaften auf 568 zur Jahrhundertwende. Nun waren die Konsumvereine stark genug, gegen den Willen der Verbandsspitze den lange geforderten Aufbau einer eigenen Großhandelsgesellschaft zu beginnen. Sie wurde im März 1894 gegründet – es war die „folgenreichste Neuentwicklung der Jahre bis zum Ersten Weltkrieg.“²⁴

Das neue Gemeinschaftsunternehmen, die „Großeinkaufsgesellschaft deutscher Consumvereine“, kurz GEG, war der Grundstein für eine eigenständige konsumgenossenschaftliche Organisation in Deutschland: Die neue Gesellschaft bot den organisatorischen Rahmen und mit dem „Warenbericht“ das Medium für einen Zusammenschluss.²⁵ Anfang 1901 gründete die GEG eine Abteilung „Schriftleitung“. Diese übernahm die Funktionen eines Verbandssekretariates und wurde Keimzelle des eigenständigen Konsumverbandes.

2.4. Konsumgenossenschaften und Arbeiterbewegung

Nicht nur der Allgemeine Verband bremste die Ausbreitung der Konsumgenossenschaften. Auch die politische Arbeiterbewegung war zunächst ein Gegner der Konsumentenselbsthilfe. Eigentlich hatten beide das Ziel, die Lage der untersten Klasse zu verbessern, allerdings auf unterschiedlichem Wege: Während die Konsumvereine durch günstigen Einkauf qualitativ hochwertiger Ware den Alltag erleichterten, wollte die Arbeiterbewegung einen politischen Umsturz herbeiführen. Dabei erschienen ihr die Konsumgenossenschaften nicht als Hilfe, sondern als Ablenkung der Arbeiterschaft.²⁶

Die Vertreter des Revisionismus²⁷ waren mit dieser Sicht nicht einverstanden: Sie sahen die Genossenschaften als Schulen sozialistischer Demokratie, in denen Arbeiter Selbstverwaltung praktizierten und sich damit auf künftiges Regieren vorbereiteten.²⁸ Auch wenn sich der Revisionismus um die Jahrhundertwende in der SPD nicht durchsetzen konnte, so führten die Ideen doch zu einer Bewusstseinsänderung in der Partei. Besonders auf der Ebene der einfachen Mitglieder wurde über Sinn und Nutzen von Konsumgenossenschaften debattiert, was zur Folge hatte, dass der Parteitag 1899 immerhin eine Neutralitätserklärung verabschiedete.

Ungeachtet der ablehnenden Haltung der SPD wurden immer mehr Arbeiter Mitglieder in den Konsumvereinen. Ihr Anteil in den Genossenschaften des Allgemeinen Verbandes stieg im Zeitraum 1890 bis 1900 von 55 Prozent auf 60,8 Prozent.²⁹ Der wachsende Einfluss der Arbeiterschaft auf die Konsumgenossenschaften änderte auch die Machtverteilung im Allgemeinen Verband. Der Konflikt zwischen Mittelstandsideologie und selbstbewusster Konsumentenselbsthilfe war unvermeidlich. Die Konsumgenossenschaften wurden geduldet, solange sie klein waren, herangewachsen empfanden die anderen Verbände sie als Bedrohung. Der entscheidende Streit entspann sich aus dem Wunsch der sächsischen „Vorwärts“-Konsumvereine, dem Allgemeinen Verband beizutreten. Nach einigen Verhandlungen erklärte sich der Verband lediglich bereit, die sächsischen Konsumvereine einzeln aufzunehmen. Dafür sollten sie allerdings eine Erklärung unterzeichnen, in der sie sich von „mittelbaren politischen Zwecken“³⁰ lossagten, was die sächsischen Genossenschaften ablehnten.

Die endgültige Entscheidung fiel auf dem Genossenschaftstag in Kreuznach im Jahr 1902: Die Verbandsspitze beantragte den Ausschluss der GEG, des sächsischen Verbandes mit 66 Mitgliedern und 32 weiterer Konsumgenossenschaften. Der Antrag wurde mit 268 gegen 84 Stimmen angenommen. Nach dem Beschluss entschieden sich auch die meisten anderen Konsumvereine, den Allgemeinen Verband zu verlassen. Damit war die gemeinsame Zeit von Konsumgenossenschaften und mittelständischen Genossenschaften vorbei: Die Selbsthilfebewegung hatte ihre kleinbürgerlichen Wurzeln endgültig gekappt.

3. Aufschwung und Niedergang – Die Konsumbewegung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts

3.1. Der Aufschwung vor dem ersten Weltkrieg

Die Jahrhundertwende markierte für die Konsumgenossenschaften einen Neuanfang: Nach dem Ausschluss von 98 Konsumgenossenschaften hatte die Bewegung keine Zukunft mehr innerhalb des Allgemeinen Verbandes. Andere Genossenschaften verließen den Verband freiwillig – damit war der Weg frei für eine eigene Dachorganisation. Bereits im Mai 1903 wurde in Dresden der „Zentralverband der deutschen Konsumvereine“ (ZdK) gegründet³¹.

Die reibungslose Gründung des neuen Verbandes war möglich, weil die konsumgenossenschaftliche Großhandels-gesellschaft GEG den organisatorischen Kern bereits aufgebaut hatte und dem ZdK zur Verfügung stellte: Die Abteilung „Schriftleitung“, der Buchverlag, die Vereinsstatistik und die Gründungshilfe wechselten zum Zentralverband und bildeten dessen Sekretariat, das in räumlicher Nähe zur GEG in Hamburg angesiedelt wurde.

Erster Sekretär des ZdK wurde Heinrich Kaufmann, der bisherige Leiter der Abteilung „Schriftleitung“. Ihm ging es nicht darum, den Mitgliedern lediglich eine günstige Einkaufsmöglichkeit zu verschaffen, sein Ziel war der Aufbau einer „Bedarfsdeckungswirtschaft“, mit den Konsumenten als entscheidenden Subjekten des Wirtschaftskreislaufes. Diese „Bedarfsdeckungswirtschaft“ sollte langfristig die bisher bestehende „Profitwirtschaft“ überwinden. Damit legte Kaufmann die Grundlage für eine eigenständige, konsumgenossenschaftliche Bewegung. Erwin Hasselmann bezeichnet ihn als „Schmied der konsumgenossenschaftlichen Einheit“³².

Auch die GEG handelte im Sinne dieser Ideologie: Geschäftsführer Heinrich Lorenz wollte die Produktionsverhältnisse umgestalten.³³ Die Konsumbewegung sollte selbst als Produzent auftreten, um die Mitglieder möglichst umfassend zu versorgen. Nachdem die Konsumgenossenschaften bereits Bäckereien und Fleischereien betrieben, beschloss die GEG 1903, ebenfalls die Eigenproduktion aufzunehmen.

Insgesamt erlebten Konsumgenossenschaften und GEG in der Zeit von der Gründung des ZdK bis zum Ersten Weltkrieg eine erfolgreiche Expansionsphase: 1903 zählten 627 Konsumgenossenschaften 573.000 Mitglieder, zehn Jahre später waren es bereits 1129 Vereine mit über 1,5 Millionen Mitgliedern.³⁴

Der Aufschwung der ZdK-Mitgliedgenossenschaften resultierte aus einem hohen Zustrom an Arbeitern, die in vielen Fällen bald die Mehrheit stellen. Trotzdem stand die organisierte Arbeiterbewegung den Konsumgenossenschaften weiter ablehnend gegenüber, ein Meinungswandel fand nur langsam statt. Die Gewerkschaften revidierten ihre Haltung bereits 1905, bei der SPD dauerte der Sinneswandel länger: Erst auf dem Magdeburger Parteitag 1910 wurden die Konsumgenossenschaften positiv bewertet. Die Delegierten riefen die Parteimitglieder auf, die Vereine künftig zu unterstützen.³⁵

Die Parteiführung hatte sich dem Strom ihrer Mitglieder gebeugt – der Weg für die Konsumgenossenschaften war frei, neben Partei und Gewerkschaften zur „dritten Säule“ der Arbeiterbewegung zu werden. Allerdings sahen sie für sich nur eine mitwirkende Rolle; der Weg zur sozialistischen Lebensordnung sollte durch die parallele Arbeit von Partei, Gewerkschaften und Konsumgenossenschaften besritten werden.³⁶ Eine planvolle Konzeption für das Ineinandergreifen der drei Säulen gab es nicht, ebenso wenig ein offizielles Koordinierungsgremium; die Kooperation fand in der Praxis statt. Allerdings darf die politische Bedeutung der Konsumgenossenschaften nicht überbewertet werden: Die Konsumgenossenschaften und besonders der ZdK betonten immer wieder ihre Neutralität. Sie hatten kein Interesse daran, durch ein übermäßiges parteipolitisches Engagement potentielle Mitgliederschichten zu verschrecken.³⁷

Trotz dieses Bemühens um eine formelle Neutralität wurden die Konsumgenossenschaften des ZdK in erster Linie durch ihrer Gegner „politisiert“³⁸: Hauptmotor der Ausgrenzung war die mittelständische Bewegung, die die kleinen Händler vor der Konkurrenz der Konsumvereine schützen wollte. Erst im ersten Weltkrieg änderten viele Behörden ihre Haltung, in den Mittelpunkt rückte jetzt die Leistungsfähigkeit der Konsumvereine beim Versorgen der Bevölkerung. Ihrerseits unterstützte die Konsumbewegung den Krieg nicht nur wirtschaftlich, sondern auch moralisch – die Verbandspresse verbreitete patriotischen Sieges- und Durchhaltewillen.³⁹

Der ZdK versammelte zwar den Großteil der deutschen Konsumvereine, allerdings wurde er nicht zum alleinigen Interessenvertreter: In der christlichen Arbeiterbewegung entstand ein eigener konsumgenossenschaftlicher Verband, der sich „Reichsverband deutscher Konsumvereine“ nannte und seinen räumlichen Schwerpunkt immer im Westen Deutschlands hatte.

3.2. Konsumgenossenschaften in der Weimarer Republik

Nach dem ersten Weltkrieg lag die Wirtschaft am Boden, das Geld war nichts mehr wert. Die Inflation erreichte 1923 ihren Höhepunkt: Besonders die Besitzer von Geldwerten, Kriegsanleihen, Spareinlagen und Renten verloren ihre Vermögen. Betroffen waren auch die zahlreichen Spareinlagen bei den Konsumgenossenschaften.⁴⁰ Noch in der Inflationszeit wurde das Genossenschaftsgesetz geändert: Nachdem die Konsumvereine immer größer wurden, war eine direkte Demokratie nicht mehr praktikierbar. Jetzt wurden repräsentative Gremien eingeführt, die die Verwaltung der Genossenschaften vereinfachten. Außerdem wurden Zusammenschlüsse erleichtert.

Der Wiederaufbau konnte beginnen, nachdem die Inflation im Herbst 1923 beendet wurde, indem die wertlose Mark im Kurs 1000 Milliarden zu 1 in Rentenmark umgetauscht worden war. Die Konsumvereine mussten zunächst ihre Vermögensverluste ausgleichen und den desolaten Wirtschaftsapparat wieder modernisieren. Jetzt zahlte sich aus, dass ein Teil der Vermögen vor der Inflation gerettet worden war: Viele ZdK-Mitgliedsgenossenschaften hatten rechtzeitig Grundbesitz erworben, die GEG hatte ihre Eigenproduktion trotz der Wirtschaftskrise weiter ausgebaut. Im Gegensatz dazu hatte der Reichsverband verhältnismäßig mehr Mittel in Waren investiert, die in der Aufschwungzeit nicht mehr verkäuflich waren. In der Folge mussten zahlreiche Mitgliedsgenossenschaften des Reichsverbandes liquidiert werden.

Allgemein stiegen die Umsätze der Konsumgenossenschaften nach dem Ende der Inflation rasch an, 1930 erreichten sie 1,4 Milliarden RM. Damit waren sie ein bedeutender Marktteilnehmer des Einzelhandels, aber bei weitem nicht dominierend: Im Handel mit Nahrungs- und Genussmitteln hielten die Konsumgenossenschaften einen Anteil von 9 Prozent, im gesamten Einzelhandel von 4,5 Prozent.⁴¹ Die Konkurrenzsituation hatte sich im Vergleich zur Zeit vor dem Ersten Weltkrieg geändert: Die Konsumgenossenschaften standen nicht mehr kleinen Einzelhändlern gegenüber, sondern leistungsfähigen Filial- und Warenhausunternehmen. Die Handelsspannen wurden geringer, in der Folge mussten die Rückvergütungen gesenkt werden.

Die Konsumgenossenschaften reagierten auf den neuen Konkurrenzdruck mit verstärkten Rationalisierungsmaßnahmen: So schlossen sich zahlreiche kleine Genossenschaften zu leistungsfähigeren Einheiten zusammen – die Zahl der Mitgliedsgenossenschaften im ZdK sank von 1350 im Jahr 1922 auf 968 im Jahr 1930 (größtenteils durch Verschmelzungen).⁴²

Die Rationalisierungsmaßnahmen machten die Konsumgenossenschaften insgesamt wirtschaftlich stark und leistungsfähig, in den 1920er Jahren erlebten sie ihren Höhepunkt. In der organisierten Arbeiterschaft und der Bevölkerung waren sie akzeptiert; in der Weimarer Republik waren bis zu 40 Prozent aller Haushalte in den Konsumgenossenschaften organisiert.⁴³

Mit dem Erstarken der Konsumgenossenschaften nahmen aber auch Angriffe gegen sie immer weiter zu: Der mittelständische Handel organisierte sich zunehmend in Verbänden, die aggressiv gegen die Konsumgenossenschaften Politik machten. Die Ängste des Mittelstandes wurden ab 1929 von der NSDAP auch organisatorisch aufgegriffen: In den Gauen bildeten sich nationalsozialistische Wirtschafts- und Kampfbünde.⁴⁴ In der 1929 einsetzenden Weltwirtschaftskrise hatten die Angriffe eine besonders negative Wirkung – sie schufen eine ungerechtfertigte Vertrauenskrise: Ab 1931 verzeichneten die Genossenschaften einen überdurchschnittlich starken Rückgang der Spareinlagen.

Doch auch innerhalb der Konsumvereine gab es schwere und scharfe Auseinandersetzungen. Die Spaltung der Arbeiterbewegung spiegelte sich in den Genossenschaften wider: Die sozialdemokratisch gesinnte Führung der Genossenschaften sah sich mit einem verstärkten kommunistischen Engagement konfrontiert. In den genossenschaftlichen Gremien gab es schwere Konflikte um die Neutralität und die Rolle im Klassenkampf, die bis in die 30er Jahre andauerten. In einigen Konsumvereinen konnten sich die kommunistischen Fraktionen durchsetzen – sie wurden vom ZdK ausgeschlossen. Die anderen Konsumgenossenschaften versuchten, durch Satzungsänderungen den Einfluss der kommunistischen Fraktionen zu verringern.

Diese internen Kämpfe beeinträchtigten die Konsumgenossenschaften in einer wirtschaftlich und politisch schweren Zeit. Sie lenkten auch ab von der Gefahr des Nationalsozialismus.

3.3. Konsumgenossenschaften in der NS-Zeit

1933 nahmen die Übergriffe auf Einrichtungen der Konsumgenossenschaften weiter zu. Vorstand und Ausschuss des ZdK sahen nur einen Ausweg – sie wandten sich im März 1933 mit einer Loyalitätserklärung an Reichskanzler Hitler, auf die sie aber keine Antwort erhielten.⁴⁵

Zwei Monate später besetzten SA-Truppen die Zentrale des ZdK in Hamburg – die Gleichschaltung der Konsumgenossenschaften begann: Viele führende Mitglieder wurden verhaftet, ein Staatskommissar übernahm die Führung der GEG⁴⁶. Ortsbeauftragte der NSDAP kontrollierten die einzelnen Genossenschaften. Die Verbände mussten eine Erklärung abgeben, dass sie sich der Deutschen Arbeitsfront (DAF) unterwarfen. Allerdings stritten in den folgenden Jahren die DAF, das Reichswirtschaftsministerium und die Reichsgruppe Handel⁴⁷ weiter, wer von ihnen für die Genossenschaften zuständig sei. Von dem eigentlichen Ziel, die Konsumvereine sofort zu beseitigen, rückten die neuen Machthaber ab. Die Gefahren für die gesamte Wirtschaft waren zu groß, wenn die Organisation mit hohen Spareinlagen und zahlreichen Mitarbeitern zusammengebrochen wäre.

Im August 1933 gab es tief greifende Änderungen an der Organisationsstruktur der Konsumgenossenschaften: Die GEG wurde in den „Reichsbund der deutschen Verbrauchergenossenschaften“ umgewandelt und übernahm auch die Verbandsaufgaben. Zentralverband (ZdK) und Reichsverband wurden aufgelöst, alle Konsumgenossenschaften mussten sich in „Verbrauchergenossenschaften“ umbenennen.

Die Arbeit der Genossenschaften wurde weiter eingeschränkt: Noch 1933 trat ein neues Gesetz über Preisnachlässe im Handel in Kraft, das die Höhe der Rückvergütungen auf maximal drei Prozent begrenzte⁴⁸. Zwei Jahre später wurden 72 Verbrauchergenossenschaften liquidiert, darunter vor allem große Organisationen wie Berlin, Chemnitz, Dresden oder Hannover. Ihnen gehörten zusammen fast ein Drittel aller Mitglieder der Reichsbund-Genossenschaften an.

Der Reichsbund versuchte, die Einrichtungen der aufgegebenen Genossenschaften für sich zu erhalten: Für die eigene Großhandelstätigkeit wurde ein neues Unternehmen gegründet, das mit Hilfe von Auffangesellschaften auch einen Großteil der Geschäfte übernahm. Das Vorgehen stieß bei der Reichsgruppe Handel auf scharfe Kritik, die beim Wirtschaftsministerium letztlich Wirkung zeigte: Die Auffangesellschaften mussten privatisiert oder aufgelöst werden.

Nach Kriegsbeginn versuchte die Deutsche Arbeitsfront (DAF), die Verbrauchergenossenschaften endgültig in ihre Verfügungsgewalt zu bekommen, diesmal mit Erfolg: Das Reichsinnenministerium übertrug die Genossenschaften 1941 der DAF mit der Maßgabe, sie aufzulösen. Die Verbrauchergenossenschaften wurden in das neu geschaffene „Gemeinschaftswerk der deutschen Arbeitsfront“ (GW) überführt, die Mitglieder bekamen ihre Geschäftsguthaben ausgezahlt. Die Verbrauchergenossenschaften wurden in Versorgungsringen zusammengefasst, der Großhandel und die Eigenproduktion neu geordnet. Der neu entstandene Konzern blieb offiziell eine Übergangslösung und sollte zu einem unbestimmten Zeitpunkt vollends privatisiert werden. Vorstöße der Reichsgruppe Handel, den Prozess zu beschleunigen, wurden wegen der Bedeutung des Gemeinschaftswerkes für die Kriegswirtschaft abgelehnt. Erst im April 1945 wurde der Versuch unternommen, das Unternehmen an die Firma Reemtsma zu verkaufen – allerdings scheiterte das Geschäft am Einmarsch der Engländer⁴⁹.

4. Konsumgenossenschaften in der DDR

Die Konsumgenossenschaften waren Teil des politischen und wirtschaftlichen Systems der DDR, eingebunden als sozialistische Massenorganisation und zweit wichtigster Akteur im Einzelhandel. Allerdings war die offiziell beschworene Einigkeit in vielen Punkten brüchig: Als „niedere Form des sozialistischen Eigentums“⁵⁰ sahen sich die Konsumgenossenschaften in vielen Fällen benachteiligt. Ihre offizielle Rolle als Massenorganisation nahmen die Genossenschaften nur teilweise wahr, die SED störte sich an der mangelhaften politischen Arbeit. Als Wirtschaftsunternehmen waren die Konsumgenossenschaften organisatorisch fest in die Planwirtschaft eingebunden, in der Praxis aber suchten und fanden sie viele Freiräume.

4.1. Marxismus-Leninismus und Konsumgenossenschaften

Hier soll nicht ausführlich auf die ideologische Einordnung der Konsumgenossenschaften eingegangen, sondern ein knapper Überblick gegeben werden, wie sich die Einschätzung der Konsumgenossenschaften in der marxistisch-leninistischen Theorie entwickelt hat.

Tode Totev, Gerhard Rönnebeck und Johann Brazda resümieren: „Es gibt keine einheitliche und in sich konsistente ‚marxistisch-leninistische Genossenschaftstheorie‘. Man kann nur von verallgemeinerten, von der Wirtschaftspolitik und -praxis abgeleiteten Vorstellungen von der Entwicklung des Genossenschaftswesens im Rahmen der Etablierung eines autoritären Staatssozialismus in der ehemaligen Sowjetunion, Mittel- und Osteuropa sprechen (...).“⁵¹

Karl Marx' Haltung zeigte sich bereits in der Auseinandersetzung mit den frühen Sozialisten: Die Genossenschaften waren für ihn ein Experiment und Demonstrationsbeispiel, wie die sozialistische Gesellschaft aussehen könnte, er betrachtete sie aber auch als Hindernis, weil sie die Situation des Proletariats im Kapitalismus verbesserten und damit die Chancen für eine revolutionäre Erhebung verringerten. Marx schrieb 1866: „Wir empfehlen den Arbeitern, sich eher mit Produktivgenossenschaften als mit Konsumgenossenschaften zu befassen. Die letzteren berühren nur die Oberfläche des heutigen ökonomischen Systems, die erstern [sic!] greifen es in seinen Grundfesten an.“⁵² Das Kooperativsystem sei aber niemals imstande, die kapitalistische Gesellschaft umzugestalten, dafür bedürfe es „allgemeiner gesellschaftlicher Veränderungen“.⁵³

Auch Lenin sah vor der Oktoberrevolution 1917 in den Genossenschaften keine Mittel, um die Gesellschaft wesentlich zu verändern. Allerdings bewertete er die Konsumgenossenschaften anders als Marx, wahrscheinlich wegen ihrer zwischenzeitlichen Entwicklung zu einem wesentlichen Bestandteil der Arbeiterbewegung: Sie könnten der Integration der Arbeiterklasse dienen. Um sie als Kampforganisation einzusetzen, müssten sie aber unmittelbar politisch ausgerichtet werden.⁵⁴ Lenins Genossenschaftskonzept folgte eher taktischen Erwägungen als einer gradlinigen Idee: Im Kriegskommunismus des russischen Bürgerkrieges (1918-1920) wurden die Konsumgenossenschaften als Verteilersystem zur Versorgung eingesetzt. Nach dem Ende des Bürgerkrieges sollten die Konsumgenossenschaften wieder mitgliederorientiert arbeiten und den Privathandel verdrängen, wofür sie allerdings schon zu schwerfällig und bürokratisch geworden waren.⁵⁵

Unter Stalin wurden die städtischen Konsumgenossenschaften in der Sowjetunion verstaatlicht, auf dem Land blieben sie dagegen bestehen. Sie befanden sich in einem dauernden Spannungsfeld: Während ideologisch das genossenschaftliche Gruppeneigentum allmählich beseitigt werden sollte, sprachen rational-ökonomische Gründe gegen eine Verstaatlichung.⁵⁶

Auch in der DDR blieben die Konsumgenossenschaften aus rational-ökonomischen Gründen bestehen. Als Eigentum ihrer Mitglieder unterschieden sie sich von Betrieben im staatlichen Besitz, die zu einer höheren Form des „sozialistischen Eigentums“ gezählt wurden. Der III. Parteitag der SED (1950) stellte fest, dass die Konsumgenossenschaften kein Privateigentum, aber auch kein demokratisches Staatseigentum seien und darum eine niedrigere Stufe des gesellschaftlichen Eigentums bildeten.⁵⁷ Nach offizieller Ansicht der DDR wurden die Genossenschaften nicht als vorübergehende Erscheinungsform gesehen, sondern als Gebilde, deren Existenz für die Phase des Sozialismus „objektiv notwendig“ sei.⁵⁸

Nicht nur als Wirtschaftsbetrieb, sondern auch als politische Institution waren die Konsumgenossenschaften bedeutend: „Sie fördern als demokratische Massenorganisation in untrennbarer Einheit mit der ständigen Verbesserung ihrer Handels- und Produktionstätigkeit die umfassende Mitwirkung ihrer Mitglieder bei der Versorgung der Bevölkerung mit Konsumgütern und Dienstleistungen.“⁵⁹ Der Verband der Konsumgenossenschaften der DDR bezeichnete seine Organisation als „integrierten Bestandteil des politischen Systems“, in dem sich die „Kollektivinteressen im Grundsätzlichen mit denen der Gesellschaft decken“.⁶⁰

4.2. Entwicklung der Konsumgenossenschaften 1945–1989

Die Entwicklung der Konsumgenossenschaften in der DDR bis zum politischen Umbruch 1989 lässt sich in zwei Zeiträume einteilen: Zunächst wurden die Genossenschaften schrittweise in das politische und wirtschaftliche System integriert, die SED sicherte ihren Einfluss. In diesen Zeitraum fallen politische Entscheidungen wie die Gründung von Dorf- und Stadtkonsumgenossenschaften und der wiederholte Versuch, den Konsum in die staatliche Propaganda einzubauen.

Die zweite Phase beginnt mit der Ablösung Walter Ulbrichts durch Erich Honecker 1971. Mit dem Wechsel an der Spitze von Partei und Staat und der auf dem XIII. Parteitag der SED (1971) propagierten „Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik“ konnten sich die Genossenschaften auf ihre ökonomische Tätigkeit konzentrieren, der ideologische Anspruch trat in den Hintergrund.

4.2.1. Neustart nach dem Zweiten Weltkrieg

Nach dem Zusammenbruch des nationalsozialistischen Regimes nahmen Konsumgenossenschaftler schnell wieder die Arbeit auf: Bis Dezember 1945 entstanden in der sowjetischen Besatzungszone (SBZ) 33 neue Konsumvereine. Entscheidend für die weitere Entwicklung war der Befehl Nr. 176 der sowjetischen Militäradministration (SMAD), der am 18. Dezember 1945 veröffentlicht wurde: Der Befehl regelte den umfassenden Aufbau eines neuen konsumgenossenschaftlichen Systems, er war grundlegend für die Entwicklung der Konsumge-

nossenschaften in der späteren DDR und diente bis 1989 als rechtliche Legitimation der Genossenschaften.⁶¹ Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg der Konsumgenossenschaften war Punkt 5 des Befehls, er regelte, dass sie alle beweglichen und unbeweglichen Vermögenswerte der Versorgungsringe der Deutschen Arbeitsfront übertragen bekamen. Damit erhielten sie das Altvermögen der liquidierten Konsumgenossenschaften zurück.

Der Verkauf an die Bevölkerung wurde ausdrücklich erlaubt. Für die Mitglieder war der Einkauf aber weiterhin vorteilhafter, denn für sie wurde erneut die Rückvergütung eingeführt, mit der sie am Gewinn ihrer Genossenschaft beteiligt wurden. In dem Befehl 176 wurde den Konsumgenossenschaften ebenfalls ein neues Musterstatut vorgegeben, das sie bestätigen mussten. Der Entwurf bestand aus 56 Paragraphen und entsprach vollkommen den Anforderungen des deutschen Genossenschaftsrechtes von 1889.⁶²

Somit hatte die sowjetische Besatzungsmacht alle rechtlichen Hindernisse für die Konsumgenossenschaften aus dem Weg geräumt. Binnen eines halben Jahres bis zum Sommer 1946 wurden über 200 weitere Konsumgenossenschaften gegründet. In Berlin, Thüringen, Mecklenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg entstanden Landesverbände, die mit dem Aufbau eines Großhandels, einer Eigenproduktion und entsprechender Revisionsabteilungen begannen.⁶³

In dem Befehl der SMAD war ehemaligen NSDAP-Mitgliedern ausdrücklich die Mitarbeit in den Führungsgremien der Genossenschaften untersagt worden. Die Suche nach Nazis in den Konsumgenossenschaften wurde vereinzelt auch genutzt, um gegen kritische Sozialdemokraten vorzugehen. Besonders heftig waren die Aktionen in Leipzig.⁶⁴

Am 7. Oktober 1949 wurde die DDR gegründet, bereits einen Monat zuvor hatten die Konsumgenossenschaften beim ersten Genossenschaftstag in der SBZ den Verband Deutscher Konsumgenossenschaften e.G.m.b.H. (VDK) gegründet. Der Verband wurde in den folgenden Jahren zum leitenden Organ aufgebaut, er setzte Anweisungen an die Konsumgenossenschaften durch und kontrollierte sie. Andererseits garantierte der VDK eine gewisse Autonomie gegenüber der Regierung: Der Verband entschied selbst über Musterstatute und musste bei allen Entscheidungen, die den konsumgenossenschaftlichen Handel betrafen (zumindest formal), um Zustimmung gefragt werden. Das unterschied die Konsumgenossenschaften von anderen Genossenschaftsformen wie den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG), bei denen staatliche Stellen einen größeren Einfluss hatten, z.B. wurden die LPG-Musterstatute immer vom Ministerrat beschlossen.⁶⁵

Den Konsumgenossenschaften war bereits 1948 neue Konkurrenz erwachsen: Nachdem sie bislang im Vergleich zum privaten Handel als Arbeiterorganisationen gefördert wurden bzw. darauf hoffen konnten, wurde 1948 die Handelsorganisation HO als staatlicher Handel gegründet, der als „gesellschaftlich höhere Form des Eigentums“ ab diesem Zeitpunkt zur bevorzugten Handelsform wurde. Bereits 1950 erreichte die HO einen Marktanteil im Einzelhandel von 25 Prozent (Konsumgenossenschaften: 20 Prozent). Den Großteil erwirtschaftete aber immer noch der private Handel.⁶⁶

4.2.2. Einbindung in die Planwirtschaft und das politische System

Nach der Gründung der DDR wurden die Konsumgenossenschaften schrittweise in die entstehende sozialistische Planwirtschaft und das politische System eingebunden. Die SED verstärkte ihre Anstrengungen, die Genossenschaften politisch zu kontrollieren. Die Einbeziehung in den Plan erfolgte unter anderem 1950 mit dem Gesetz „Über die Verbesserung der Versorgung der Bevölkerung.“⁶⁷ Im ersten Fünfjahrplan wurden die Konsumgenossenschaften beauftragt, durch erhöhte Produktivität und Kostenminderung für einen wachsenden Lebensstandard zu sorgen. Zur Integration in die Planwirtschaft gehörte auch die Einführung des „Prinzips des demokratischen Zentralismus“⁶⁸ in die konsumgenossenschaftlichen Strukturen, 1952 verabschiedete der VDK ein entsprechendes Musterstatut. Damit wurde auch das Gremium „Genossenschaftsrat“ eingeführt. Dieser tagte zwischen den Sitzungen der Delegiertenversammlung und hatte die Aufgabe, die Arbeit des Vorstandes intensiv zu kontrollieren und zu beeinflussen. Die Zahl der Gremien in den Konsumgenossenschaften wurde in den 50er Jahren nahezu verdoppelt⁶⁹: Die Verkaufsstellenausschüsse dienten als Grundorganisation, einmal jährlich tagte die Delegiertenversammlung. Sie wählte unter anderem die Mitglieder des Genossenschaftsrates und der Revisionskommission. Letztere war für die Betriebsprüfung zuständig. Die Organisation der Konsumgenossenschaften wurde an die geänderte territoriale Gliederung des Staates angepasst, anstelle der Landesverbände entstanden Bezirksverbände.

Im Juli 1952 fand die 2. Parteikonferenz der SED statt, sie propagierte den „planmäßigen Aufbau des Sozialismus in der DDR.“ Die Konsumgenossenschaften wurden beauftragt, den Aufbau einer genossenschaftlich-sozialistischen Produktion in der Landwirtschaft zu unterstützen und den genossenschaftlichen Handel auf den Dörfern aufzubauen. In der offiziellen Geschichtsschreibung des VDK wurde der Auftrag so beschrieben: „Einerseits mußte die mittelalterliche Zurückgebliebenheit des Handels für Knechte und Mägde überwunden werden. Und andererseits galt es, den Genossenschaftsgedanken unter die befreite Bauernschaft zu tragen“⁷⁰. Der Genossenschaftsrat des VDK beschloss, die Bildung von ländlichen Dorfgenossenschaften schnell voranzutreiben: Innerhalb eines Jahres wurden tausende Verkaufsstellen auf dem Land eröffnet. Ende 1953 bestanden in der DDR 996 Dorf- und Stadtkonsumgenossenschaften, sie waren in Kreisverbänden organisiert. Hinzu kamen 24 Kreiskonsumgenossenschaften, überwiegend in Stadtkreisen⁷¹. In den 60er Jahren stellte sich heraus, dass dieser vierstufige Aufbau des Konsums unrentabel war. Die kleinen Genossenschaften wurden wieder auf Kreisebene zusammengeschlossen, so dass es bis zum Ende der DDR in jedem Kreis und jeder kreisfreien Stadt genau eine Konsumgenossenschaft gab.

Die Einordnung in das System und die propagandistische Hilfe bei der Kollektivierung der Landwirtschaft dürfen nicht über die Spannungen hinwegtäuschen, die es weiterhin zwischen Parteiführung, Regierung und Konsumgenossenschaften gab. Die SED kritisierte einen Mangel an „kämpferischer Initiative im Kampf um den Plan“ bei den Genossenschaften. Das Handelsministerium stellte fest, es herrsche ein „Kleinkrieg“ zwischen Genossenschaften und HO. Zudem gab es Kritik, dass sich die Konsumgenossenschaften mitnichten auf die Entwicklung des Handels auf dem Lande konzentrieren würden, sondern weiterhin auch in den Städten zu expandieren versuchten.⁷²

Gebäude



Die schwierigen Anfangsjahre waren geschafft, als sich die Konsumgenossenschaften in den 50er Jahren konsolidierten. Dazu gehörte der Aufbau eines Ladennetzes bis in die kleinsten Dörfer hinein.

▲ *Das Textilgeschäft in Dommitzsch*



▲ Die Filiale in der Leipziger Straße in Dommitzsch ▼





▲ Die Filiale in Großtreben im Kreis Torgau ▼





▲ Die Filiale in Großtreben im Kreis Torgau ▼



Auch die politische Arbeit der Konsumgenossenschaften als sozialistische Massenorganisation wurde streng bewertet: Das SED-Politbüro hatte 1951 bereits Leitsätze für die ideologische Arbeit der Konsumgenossenschaften erlassen: Sie sollten die ökonomische Politik im Handel durchsetzen und die Bevölkerung von ihrer Richtigkeit überzeugen. In der Praxis zeigte sich, dass das ideologische Interesse der Mitglieder gering war – besonders in den Städten beteiligten sich nur wenige an Sitzungen. Bei diesen wurde auch mehr über die Entwicklung des Handelsnetzes und die Höhe der Rückvergütungen als über politisch-ideologische Fragen diskutiert. Brett Fairbairn spricht zu Recht von einem „Versagen“ der Konsumgenossenschaften als Massenorganisation: „Einerseits gelang es den Funktionären der Konsumgenossenschaften nicht, ihren wirtschaftlichen Bereich so unabhängig zu entwickeln, wie es ihren ursprünglichen Vorstellungen entsprochen hätte. Andererseits gelang es Partei und Staat ebenso wenig, die Konsumgenossenschaften zu Erfüllungsgehilfen ihrer Politik zu machen und zu Propagandazwecken zu instrumentalisieren“⁷³.

Die SED hatte ihren Einfluss in der Konsumorganisation erheblich ausgebaut, sie verlangte politische Zuverlässigkeit von allen, die in höhere Positionen aufsteigen sollten⁷⁴. Trotzdem existierten für die Konsumgenossenschaften Freiräume bei der Personalauswahl, ein hoher Prozentsatz der Funktionäre war nicht SED-Mitglied. Außerdem gab es Beschäftigungsmöglichkeiten für Parteimitglieder, die bei anderen Institutionen negativ aufgefallen waren⁷⁵.

Im Jahr 1958 beschloss der fünfte Parteitag der SED den Aufbau eines sozialistischen Großhandels: Die strukturelle Zersplitterung sollte beseitigt und der Einfluss des Handels auf die Produktion erhöht werden. Der Genossenschaftsrat des VDK stimmte den Plänen notgedrungen zu und gab damit den erfolgreichen eigenen Großhandel der Konsumgenossenschaften auf⁷⁶. Der Verlust des eigenen Großhandels war für die Konsumgenossenschaften folgenreich: Nach dem Ende der Planwirtschaft 1990 fehlte ihnen diese Kapazität, um schnell auf das geänderte Warenangebot reagieren zu können.

In der DDR waren die rechtlichen Grundlagen der Konsumgenossenschaften nie endgültig geregelt worden. Das erste Musterstatut aus dem SMAD-Befehl Nr. 176 basierte auf dem alten Genossenschaftsrecht von 1889, entsprechend wurden alle Konsumgenossenschaften weiterhin in das Genossenschaftsregister eingetragen. Bereits 1956 stellte das DDR-Justizministerium fest, dass diese Rechtsgrundlage veraltet sei und genossenschaftsrechtliche Bestimmungen für die Konsumgenossenschaften nötig seien, allerdings folgte keine Änderung des Status quo⁷⁷. Im September 1960 urteilte schließlich das Oberste Gericht der DDR über den Konsum, Anlass war ein Streit um die Vertretungsbefugnis eines Vorstandsmitglieds. Die Richter erklärten das alte Genossenschaftsrecht für nicht mehr gültig: Durch das Einbinden in die staatliche Planung erfüllten die Konsumgenossenschaften andere ökonomische Funktionen als die Genossenschaften in kapitalistischen Gesellschaften. Die einzige Rechtsquelle sei das Musterstatut aus dem SMAD-Befehl von 1945 und seine Entwicklungen.⁷⁸ Durch den richterlichen Beschluss erhielt der VDK eine Satzungsautonomie, die bis zum Ende der DDR nicht angetastet wurde.

In den 60er Jahren änderte die SED-Führung unter Walter Ulbricht ihre Wirtschaftspolitik: 1963 wurde das „Neue ökonomische System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft“ begonnen. Die unteren Wirtschaftseinheiten bekamen größere Spielräume und mehr Verantwortung, so sollte die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft erhöht werden.⁷⁹ Die Konsumgenossenschaften erhöhten die Produktivität ihrer Betriebe, erweiterten die Sortimente und moder-

nisierten ihr Ladennetz. Entwickelt wurden Großobjekte wie Kaufhallen, Kaufhäuser und ländliche Einkaufszentren. Den größten Umsatz machten die Genossenschaften mit dem Handel mit „Waren des täglichen Bedarfs“ (WtB)⁸⁰, sie wurden von über 85 Prozent der Konsumverkaufsstellen ausschließlich angeboten⁸¹. Im Rahmen der Modernisierung der Konsumgenossenschaften wurden zentrale Einrichtungen gebildet: 1965 übernahm die VDK-Einrichtung „Konsument“ 13 Kaufhäuser und betrieb für einige Jahre einen Versandhandel. Die Eigenproduktion der Konsumgenossenschaften wurde in den siebziger Jahren auf der Ebene der Bezirksverbände konzentriert, es entstanden Kombinate für Backwaren und Fleischerzeugnisse.⁸²

4.2.3. Konsumgenossenschaften und die Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik

Im April 1971 wurde Staats- und Parteichef Walter Ulbricht von Erich Honecker abgelöst. Der Wechsel bedeutete eine strategische Neuorientierung, zu der vor allem eine wirtschaftspolitische Kurskorrektur gehörte: Honecker orientierte sich wieder stärker am sowjetischen Vorbild. Der VIII. Parteitag der SED (1971) bestätigte den Abbruch der Wirtschaftsreformen, der Planungsprozess wurde wieder zentralisiert. Neues Ziel war, das Lebensniveau des Volkes zu erhöhen und bestehende soziale Ungleichheiten zu überwinden. Der Fünfjahrplan 1971-1975 betonte sozialpolitische Aspekte, unter anderem Lohnerhöhungen und zusätzliche Urlaubstage. Die neue Konsum- und Sozialpolitik sollte die Bevölkerung stärker für das System interessieren und sie gleichzeitig „ruhig stellen“.⁸³

Für die Konsumgenossenschaften war die Entwicklung ein neuer Ansporn: „Mit dem Aufbau und der weiteren Gestaltung der entwickelten sozialistischen Gesellschaft, vor allem seit dem VIII. Parteitag der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands, der die Hauptaufgabe in der Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik beschloß, wurden für die Konsumgenossenschaften objektiv neue Aufgaben gestellt, die ihre gesamtgesellschaftliche Wirksamkeit in Stadt und Land erhöhen.“⁸⁴

Die Konsum-Organisation identifizierte sich mit dem Ziel, die Versorgung der Menschen mit besseren und mehr Konsumgütern zu gewährleisten. Konflikte mit der Parteiführung über zu wenig ideologisches Engagement ließen nach, die nur formelle politische Arbeit im Konsum wurde hingenommen. Die Konzentration auf die ökonomische Arbeit zeigte sich auch im letzten Musterstatut, das für die Konsumgenossenschaften vor dem politischen Umbruch in der DDR erlassen wurde (1979). Die politisch-ideologischen Aufgaben des Konsums werden nur noch in der Präambel genannt, ansonsten konzentriert sich der Text auf die Regularien für den Handelsbetrieb. „Die Struktur, die Beziehungen zu Staat und Partei, die Kader, die Ideen und die Propaganda blieben über zwei Jahrzehnte auffällig unverändert – bis die DDR selbst unterging.“⁸⁵

4.3. Stand der Konsumgenossenschaften am Ende der 80er Jahre

Nachdem in den 60er Jahren die dörflichen Konsumgenossenschaften wieder aufgelöst worden waren, änderte sich die Organisationsstruktur kaum: Es gab 198 Konsumgenossenschaften, je eine in den Kreisen und kreisfreien Städten, die in 14 Bezirksverbänden und unter Führung des VdK in Berlin⁸⁶ organisiert waren. Die Konsumgenossenschaften betrieben rund 30.000 Läden und fast 6.000 Gaststätten, in vielen ländlichen Gebieten waren sie die einzigen Versorger. Der gesamte Umsatz der Genossenschaften betrug 1989 etwa 40 Milliarden Mark, damit hielt der Konsum einen Anteil von rund 31 Prozent am Einzelhandelsumsatz, was seit mehreren Jahrzehnten nahezu konstant geblieben war. Die staatliche HO hatte einen Anteil von rund 38 Prozent, der private Einzelhandel von rund 11 Prozent. Die übrigen Umsätze erwirtschafteten unter anderem bäuerliche Handelsgenossenschaften, der Volksbuchhandel und das Mineralöl-Kombinat Minol.⁸⁷

Der VdK und die Bezirksverbände betrieben eine umfangreiche Eigenproduktion, die allerdings nicht mehr nur für den Bedarf des Konsums produzierte, sondern auch staatliche Planvorgaben zu erfüllen hatte: Dazu gehörten 14 Backwarenkombinate mit einem Marktanteil von 33 Prozent, 16 Fleischverarbeitungskombinate und -betriebe mit einem Marktanteil von 29 Prozent. Zum VdK gehörten 28 zentral geleitete Betriebe, die unter anderem Süß- und Dauerbackwaren sowie Spirituosen herstellten.⁸⁸

Rund 225.000 Menschen waren bei den Konsumgenossenschaften beschäftigt, die Zahl der Mitglieder lag bei 4,6 Millionen. Damit bildeten die Konsumgenossenschaften die drittgrößte Massenorganisation der DDR. Hauptantrieb für eine Mitgliedschaft im Konsum war die Rückvergütung, im Durchschnitt erhielt ein Mitglied pro Jahr knapp 100 Mark. In den ländlichen Genossenschaften gab es aber auch ein besonderes Engagement der Mitarbeiter und Mitglieder, wie der langjährige Vorstandsvorsitzende der Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg, Wolfgang Richter, berichtet: „Zu DDR-Zeiten waren Arbeitskräfte ein riesiges Problem. Es gab Situationen, in denen wir Probleme hatten, gerade in der Urlaubszeit, unsere Läden aufrecht zu erhalten. Der Konsum war eine Familie, in aller Regel langzeit-beschäftigt, viele haben in der Rente weitergearbeitet, weil wir die Leute damals gebraucht haben. Andere, die aufgehört haben, die haben dann in der Urlaubszeit in der Konsumgenossenschaft gearbeitet.“⁸⁹ Während in den Städten die Beteiligung an Sitzungen sehr gering war, verzeichnete der VdK auf dem Land immerhin Versammlungsbeteiligungen von 30 bis 40 Prozent. Besonders die Verkaufsstellen-Ausschüsse banden Mitglieder in den Betrieb des Konsums ein.⁹⁰

Offiziell konnte die VdK-Spitze Anfang 1989 feststellen: „Die Konsumgenossenschaften in der DDR nehmen einen bedeutenden Platz in der Volkswirtschaft und im gesellschaftlichen Leben ihres sozialistischen Staates ein. Sie besitzen eine gesicherte Perspektive und tragen für die Verwirklichung der Aufgabenstellung der Partei auf dem Gebiet der Versorgung und des Handels eine hohe Verantwortung. (...) Als sozialistische Massenorganisation sind die Konsumgenossenschaften ein aktiver und im täglichen Leben spürbarer Faktor sozialistischer Demokratie.“⁹¹

In der Praxis häuften sich Ende der 80er Jahre allerdings die Probleme: „Die zentral gelenkten Warenfonds wurden immer lückenhafter, das Warenangebot konnte den Bedarf der Bevölkerung kaum mehr decken – ganz zu schweigen von den Wünschen.“⁹²

Die Defizite des Handels traten immer offener zu Tage: In der Planwirtschaft der DDR hatte die Produktion Priorität, oft wurden Waren hergestellt, die später keine Abnehmer fanden. Handelsbetriebe konnten kaum eingreifen, sie waren nur Glieder in einer staatlich geplanten und gelenkten Versorgungskette. Handelsspanne, Umsatz und Gewinn wurden durch staatliche Vorgaben bestimmt, ebenso die Verteilung des verfügbaren Warenangebotes. Besonders das Angebot von Konsumgütern hatte weder den erforderlichen Umfang noch die gewünschte Qualität. Viele Güter, unter anderem Textilien, wurden gegen Devisen exportiert und fehlten damit in den Verkaufsstellen⁹³. Die Versorgung mit Grundnahrungsmitteln war weitgehend gesichert, allerdings wurde auch hier das Angebot im Laufe der 1980er Jahre immer mangelhafter.

Erschwert wurde die Arbeit der Konsumgenossenschaften zum Beispiel durch die Einführung des staatlichen Exquisit- und Delikat-Handels. Höherwertige Produkte wurden zugunsten dieser Geschäfte aus den Sortimenten des Konsums gestrichen. Bei der Landbevölkerung erregte das besonderen Unmut, da solche Produkte jetzt nur noch in den Städten erhältlich waren. Manche Konsumgenossenschaften erschlossen sich Quellen außerhalb des staatlichen Plans, um begehrte Ware anbieten zu können. Obst und Gemüse wurde aus Berlin herangeschafft, Lager der Roten Armee verkauften Waren unter der Hand gegen Bargeld und in den Produktionsbetrieben konnten durch direkte Kontakte zusätzliche Bestände beschafft werden.⁹⁴

Die Parole der VdK-Führung lautete: „Überall und jederzeit ist eine zuverlässige Versorgung der Bevölkerung mit den Waren des Grundbedarfs und der 1000 kleinen Dinge zu gewährleisten.“⁹⁵ Das Umsetzen des staatlichen Versorgungsauftrages bedeutete oft wirtschaftliche Unrentabilität. So war der Konsum in jedem Dorf vertreten, was zur Folge hatte, dass viele kleine Läden betrieben werden mussten. Der Konsum führte 1989 über 21.000 WtB-Verkaufsstellen, aber nur 544 Kaufhallen und 399 Landwarenhäuser. Insgesamt hatten im DDR-Handel 91 Prozent der Einzelhandelsverkaufsstellen eine Verkaufsfläche von weniger als 100 Quadratmetern, zumeist gekoppelt mit großen Lagerflächen, um die unzuverlässige Belieferung ausgleichen zu können. So verzeichnete der Leipziger Bezirksverband eine durchschnittliche Lagerdauer der Waren von 34,4 Tagen, selbst die WtB blieben fast 20 Tage in den Läden, bevor sie verkauft wurden.⁹⁶

Der Versorgungsauftrag verpflichtete die Konsumgenossenschaften in den ländlichen Kreisen auch zur Übernahme von Einsätzen wie der Ernteversorgung, die während der „Ernteschlacht“ für die Beteiligten auf dem Acker gewährleistet werden musste. Für die Konsumgenossenschaften war das ein Zuschussgeschäft, sagt Max Wondrejz, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Konsumgenossenschaft Kreis Torgau: „In Zeiten, in denen sie mit Geld rechnen mussten, hätten sie das nie gemacht. Da hätten sie nur zugesetzt. Ich habe es gemacht, weil ich gesagt habe, gut, es geht um Menschen, Menschen versorgen, dafür bin ich da, das stand immer vorne dran.“⁹⁷

Zur Verpflichtung der Konsumgenossenschaften gehörte auch die Versorgung mit Brot, die regelmäßig Probleme bereitete: Bis zum Abend mussten in den Verkaufsstellen Brot und Brötchen angeboten werden, teilweise mit aufwändigen Folgen für den Betrieb, erinnert sich Manfred Reimann, Vorstandsvorsitzender der Konsumgenossenschaft Kreis Wurzen: „Wir haben sogar innerbetrieblich Umlagerungen vorgenommen, drei oder fünf Brote von einem Ort zum anderen gefahren, das ist unvorstellbar heute.“⁹⁸ 1989 wurde jedes dritte Brot in der DDR in einer Bäckerei des Konsums produziert. Ein großes Problem der Brotversorgung waren die subventionierten Preise:



Im Mai 1979 wurde in Hohenprießnitz bei Eilenburg eine neue Verkaufsstelle eröffnet. Weil die staatlichen Zuweisungen oft nicht ausreichten, war der Konsum auf die Hilfe von örtlichen Handwerkern und LPGen angewiesen, die beim Bau eines neuen Konsums halfen. ▼





▲ Die modernen Kaufhallen waren Aushängeschilder der Konsumgenossenschaften.
In der Vielzahl betrieben sie allerdings kleine Geschäfte mit wenig Verkaufsfläche.



▲ *Die Modernisierung des Ladennetzes brauchte Zeit: In Pressel gab es die alte Verkaufsstelle noch bis 1984, mit einem wuchtigen Ofen in der Mitte.*

Angebote



Zu den Pflichten der Konsumgenossenschaften gehörte es auch, beim Leipziger Oktobermarkt zum Republik-Geburtstag präsent zu sein. Eine Aufgabe, die nicht immer gerne übernommen wurde, weil sie Waren und Personal erforderte.



Das Konsum-Brot wurde in Großbäckereien gebacken. Die Verpflichtung, bis Geschäftsschluss ausreichend Brot anzubieten, führte zu aufwändigen Verteilaktionen zwischen den Verkaufsstellen.



▲ Das Obst- und Gemüseangebot entsprach selten den Wünschen der Kunden – dafür gab es immer Kohl, der als vitaminhaltiges Gemüse angepriesen wurde.





▼▲ Zum Angebot des Konsums gehörten bei weitem nicht nur Waren des täglichen Bedarfs, sondern zum Beispiel auch Haushaltsgeräte.



▲ Die Konsumgenossenschaften führten früh Selbstbedienungs-Konzepte ein, um den Personalaufwand zu reduzieren.



Menschen



Zum Konsum-Leben gehörten Pflichtveranstaltungen, die oft die enge Bindung an Partei und Staat beweisen sollten. Der zehnte Parteitag der SED fand im April 1981 statt. Die Wirtschaft wurde dabei als „entscheidendes Kampffeld“ definiert, die für den Handel wichtige Konsumgüter-Produktion rangierte aber erst am Ende des Aufgabenkataloges.





▲ *Der Konsum war für die Versorgung auf dem Lande zuständig und darum in vielen Orten die einzige Einkaufsmöglichkeit.*

► *Betrieb und Privatleben waren in der DDR eng verknüpft – dazu gehörten auch Aktionen wie das Betriebssportfest.*





▲ Ehrungen gab es für Verkaufskollektive und Mitarbeiter.
Man beachte die einheitliche Kleidung der Damen im Bekleidungsgeschäft ...



... und dazu im Vergleich den Auftritt der Belegschaft in der Würzener Schillerstraße in den 50er Jahren.

Für ein Grobbrot wurden 48 Pfennig berechnet, für ein Brötchen fünf Pfennig. Damit war das Brot billiger als Tierfutter und wurde in großen Mengen in der privaten Viehhaltung verbraucht.⁹⁹

1989 war der Konsum eng in das politische und ökonomische System der DDR eingebunden. Freiräume gab es kaum, erinnert sich Wolfgang Richter, und wenn, dann „im Rahmen des Plans“. ¹⁰⁰ Seine Erinnerungen decken sich mit den Forschungsergebnissen von Hans-Joachim Herzog, der Genossenschaften nicht als völlig fremdbestimmte Wirtschaftseinheiten sah, sondern im begrenzten Umfang die Umsetzung von eigenen Vorstellungen für möglich hielt.¹⁰¹ Genossenschaftliche Demokratie war also keine reine ideologische Fiktion. „Unserer Intelligenz war es überlassen, alle zu fassenden Beschlüsse so zu begründen, das sie gefasst wurden. (...) Der Parteieinfluss war unheimlich stark. Es wurde darauf geachtet, dass der Anteil SED im Genossenschaftsrat über 50 Prozent lag. Damit war die Mehrheit gesichert, wenn es zu Kampfabstimmungen gekommen wäre – das hat es nie gegeben, nur bei Personalentscheidungen hat es einen Fraktionszwang gegeben.“¹⁰²

4.4. Die Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg

Die Konsumgenossenschaft in Eilenburg konnte zum Ende der DDR auf eine über neunzigjährige, kontinuierliche Geschichte zurückblicken.¹⁰³ Nachdem die erste Lebensmittel-Assoziation bereits von 1850 bis 1853 bestanden hatte, kam es am 5. März 1898 zur Gründung einer neuen Konsumgenossenschaft. Bereits nach fünf Jahren hatte sie ihren Geschäftsbetrieb soweit konsolidiert, dass sie ihren Mitgliedern eine Rückvergütung von zehn Prozent zahlen konnte. Sie errichtete bereits vor dem Ersten Weltkrieg zwei Bäckereien und später eine eigene Fleischerei. In der Weimarer Republik erwirtschaftete die Konsumgenossenschaft nach eigener Darstellung hohe Erträge. Nach dem Zweiten Weltkrieg gehörte die Eilenburger zu denjenigen Genossenschaften, die bereits vor dem Erlass des Befehles 176 der sowjetischen Militäradministration über die Wiedereinrichtung der Konsumgenossenschaften erneut ins Leben gerufen wurden. Der Verkauf wurde in vier Verkaufsstellen aufgenommen, die Bäckerei ging 1948 wieder in Betrieb. Unfreiwillig wurde die Konsumgenossenschaft 1949 mit der Genossenschaft in Delitzsch vereinigt, um das Konzept einer Genossenschaft pro Kreis zu erfüllen. Nach nur drei Jahren wurde die Genossenschaft bereits wieder geteilt, als auch die Landkreise in der DDR neu geordnet wurden.

Die Eilenburger Konsumgenossenschaft erweiterte ihr Handelsnetz auf dem Land, oft mit Unterstützung örtlicher Betriebe und nicht immer gedeckt durch Planvorgaben und staatliche Zuwendungen. 1989 gehörten der Eilenburger Konsumgenossenschaft 74 Lebensmittel- und 27 Industriewarenläden sowie 26 Gaststätten. Sie belieferte außerdem 30 private Einzelhändler und Gastwirte als Kommissionspartner. Die Konsumgenossenschaft hatte über 15.000 Mitglieder, damit waren über 80 Prozent der Haushalte des Kreises Konsummitglied. Beschäftigt wurden rund 730 Mitarbeiter. „Wir haben sehr viel mit unseren eigenen Instandhaltungsleuten modernisiert, versucht, Attraktionen zu schaffen. Alles vor dem Hintergrund Warenknappheit, die sich ja im Laufe der Jahre immer stärker ausprägte. Ich selber habe eigentlich nichts anderes kennengelernt, als dass es darauf ankommt, wirtschaftlich zu arbeiten.“¹⁰⁴

4.5. Mehr Freiheiten für die Genossenschaft – die Beispielschaffung 1989

Die Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg nahm 1989 an einem Experiment des VdK teil, bei dem mehr Selbstverantwortung und eine höhere Eigenversorgung von Konsumgenossenschaften im Rahmen der planwirtschaftlichen Vorgaben erprobt werden sollten. Als das Experiment abgeschlossen war, hatte der politische Umbruch in der DDR bereits begonnen. Die Ergebnisse wurden vom Verband der Konsumgenossenschaften (VdK) genutzt, um frühzeitig mit konkreten Reformplänen auf den Wandel in der DDR reagieren zu können. Wegen ihrer Verbundenheit mit dem planwirtschaftlichen System waren die Resultate später nicht mehr umsetzbar. Trotzdem war das Experiment für die Konsumgenossenschaft in Eilenburg von besonderer Bedeutung, weil es die Organisation auf die nun folgende Zeit des eigenständigen Handels vorbereitete. Dabei waren weniger die sachlichen Ergebnisse entscheidend, sondern vielmehr das frühzeitige Ablegen von eingefahrenen Handlungsweisen und die dabei gewonnenen Erfahrungen im eigenständigen Handeln.

Zunächst werden Beispiele für Experimente im Bezirksverband Leipzig erläutert (Abschnitt 4.5.1.), dann die Voraussetzungen des Experimentes 1989 beschrieben (4.5.2.). Für die Analyse des Experimentes selbst werden dann drei Dokumente ausgewertet (4.5.3.): Grundlage war der Beschluss 9/89 des VdK-Vorstandes. Auf dessen Basis entstand ein Arbeitsprogramm des Vorstandes der Eilenburger Konsumgenossenschaft. Im Oktober 1989 verfasste der Eilenburger Vorstand schließlich einen ausführlichen Bericht mit seinen Vorschlägen. Der Vergleich zeigt auf, bei welchen Themen Einigkeit herrschte und bei welchen die Konsumgenossenschaft Lösungen vorschlug, die sich gegen die Vorgaben der Verbandsspitze richteten. Schließlich werden die Folgen des Experimentes diskutiert (4.5.4.).

4.5.1. Experimente im Bezirksverband Leipzig

Experimente waren für die Konsumgenossenschaften nichts Neues: Zahlreiche Neuerungen wurden in großen Feldversuchen getestet, viele davon fanden im Bezirksverband Leipzig statt.¹⁰⁵

Nachdem der Konsum den Versorgungsauftrag für die ländlichen Gebiete erhalten hatte, wurden überall Dorf- und Stadtkonsumgenossenschaften gegründet. Dieses Modell stellte sich aber bald als zu unwirtschaftlich heraus, allein durch das Einführen einer zusätzlichen Leitungs- und Koordinierungsebene. Ende der 60er Jahre wurden die kleinen Genossenschaften wieder auf Kreisebene zusammengeführt. Der erfolgreiche Testlauf dazu hatte in Altenburg stattgefunden, der Bezirk organisierte daraufhin die Vorbereitung der Umsetzung in der gesamten Republik. Auch die in den 70er Jahren erfolgte Konzentration der Eigenproduktion von Frischware auf Bezirksebene wurde hier vorangetrieben, ebenso das Einrichten von Rechenzentren zur Übernahme der Buchführung.

In Torgau wurde ab 1986 eine bessere Versorgung mit Frischwaren erprobt.¹⁰⁶ Dabei wurden Wege gesucht, die Belieferung mit Backwaren, Fleisch und Wurst sowie Obst und Gemüse auszubauen. Dafür wurden die Verkaufsstellen häufiger beliefert und eigene Produktionskapazitäten geschaffen. Das Modell wurde schließlich schrittweise in andere Konsumgenossenschaften übertragen.

4.5.2. Die Ausgangsbedingungen des Experimentes

1990 waren auf den verschiedenen Verwaltungsebenen des Konsums Wahlen geplant, die von einem Beschluss neuer Konzepte für Weiterentwicklungen der Konsumgenossenschaften begleitet werden sollten. Dafür sollten ausgewählte Genossenschaften neue Wege erproben, um die Möglichkeiten einer größeren Eigenverantwortung und einer verbesserten Selbstversorgung zu testen. Basis dieses Versuches war der Beschluss 9/89 des Vorstandes des VdK, gefasst am 24. Januar 1989. Als Experimentierbetriebe wurden die Konsumgenossenschaften Kreis Eilenburg, Stadt Magdeburg und Kreis Riesa gewählt. Zur Begründung schrieb VdK-Präsident Heinz Fahrenkrog: „Die Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg wurde aufgrund ihrer langjährigen guten Ergebnisse bei der zuverlässigen Versorgung der Bevölkerung bei hoher ökonomischer Effektivität dazu ausgewählt.“¹⁰⁷ Das offizielle Motto lautete: „Schaffung von Beispiellösungen zur Herausbildung leistungsstarker Konsumgenossenschaften.“¹⁰⁸ Der Eilenburger Vorstandsvorsitzende Richter erinnerte sich, die Genossenschaft sei zunächst nicht als Teilnehmer vorgesehen gewesen: „Soweit mir bekannt ist, sollte dieses Experiment ursprünglich in der Stadtkonsumgenossenschaft Magdeburg und im Kreis Riesa durchgeführt werden. Aufgrund seines starken Einflusses im VdK hat Herr Thiele uns durchgesetzt, mit der Begründung: Riesa ist ein stark städtischer, von Grundstoffindustrie geprägter Kreis, Eilenburg ist ein landwirtschaftlich geprägter Kreis. Man braucht auch die Erfahrungen in einem solchen Territorium.“¹⁰⁹ Um das Experiment zu begleiten, wurde eine eigene Arbeitsgruppe eingerichtet, geleitet von Elli Oelsner, Vorstandsmitglied Rationalisierung/EDV des VdK, Mitglieder waren Vertreter der Konsumgenossenschaft, des Bezirksverbandes Leipzig und des Bildungszentrums Cotta. Bis Ende Oktober 1989 sollte die Arbeitsgruppe die ersten Berichte an den VdK-Vorstand liefern.¹¹⁰

4.5.3. Aufgaben und Lösungen der Eilenburger Konsumgenossenschaft

Das Experiment umfasste verschiedene Bereiche: Bei den Konzepten für eine bessere Versorgung mit Frischwaren und eine bessere Belieferung bei den übrigen Sortimenten stimmten die Vorschläge aus Eilenburg mit den Vorgaben des VdK überein; unterschiedliche Einschätzungen gab es dagegen bei den Planvorgaben, der innerbetrieblichen Rechnungsführung, der Verwaltung und der Mitgliederpartizipation.

Die Versorgungsaufgaben der Konsumgenossenschaften sollten „in der Einheit von Produktion und Handel“¹¹¹ besser gelöst werden. Der VdK-Beschluss verlangte den Ausbau der Zusammenarbeit von Genossenschaften und konsumgenossenschaftlicher Produktion nach dem Motto: „Der Konsum produziert und verkauft“. Folglich gehörte zum Arbeitsprogramm des Eilenburger Vorstandes der Abschluss von Leistungsvereinbarungen und ein gemeinsames „Initiativprogramm“ mit den konsumgenossenschaftlichen Produktionsbetrieben im Kreis¹¹². Im Oktober konnte berichtet werden, dass mit Backwarenbetrieb, Fleischverarbeitungsbetrieb, privaten Handwerkern und örtlichen Obst- und Gemüseproduzenten Vereinbarungen geschlossen wurden. Das Sortiment der Bäckerei sollte bereinigt werden, um den Anteil der ständig lieferbaren Produkte zu erhöhen. Die Vereinbarung ging bis ins Detail, so wurde eine „Sortimentserweiterung der seit 1986 bestehenden Kaufhallenkonditorei durch Einsatz des Fettbackgerätes“ vereinbart.¹¹³ Der Konsum-Fleischverarbeitungsbetrieb verpflichtete sich, über Plan produzierte Delikaterzeugnisse künftig an ausgewählte Verkaufsstellen der Konsumgenossenschaft zu liefern. Um die Versorgung mit Obst- und Gemüse zu verbessern, verlangte der VdK eine Erhöhung

der Selbstversorgung in den Landkreisen, die Konsumgenossenschaften sollten mindestens 50 Prozent der Hauptkulturen künftig direkt aufkaufen. Der Eilenburger Konsum schloss dafür über 550 vertragliche Vereinbarungen mit LPG und Kleinsterzeugern. Ziel war eine Steigerung des Direkteinkaufs auf 72 Prozent bei Obst und 25 Prozent bei Gemüse.

Bei der Rationalisierung der Bestellung der Waren des täglichen Bedarfs (WtB) war die Eilenburger Konsumgenossenschaft schon länger führend. Hier wurde die Form der „Dauerbestellung“ entwickelt und erprobt. Sie bedeutete, dass ausgewählte Verkaufsstellen nicht mehr jede Woche neue Bestellungen auslösten, sondern ein Durchschnittsbedarf festgestellt und kontinuierlich geliefert wurde. Somit war eine Bestellung nur noch bei Abweichungen notwendig, der Großhandel konnte seine Liefertouren langfristiger organisieren. Die Eilenburger Vorschläge waren bereits im Beschluss des VdK als nachahmenswertes Beispiel enthalten, die Genossenschaft verpflichtete sich, das Modell schrittweise auf andere Verkaufsstellen auszudehnen.

Auch die Konzepte der Genossenschaft in Eilenburg für den Ausbau des Handels mit Industriewaren hielten sich dicht an die Vorgaben des VdK. Der geforderte Anteil von 40 Prozent des Gesamtumsatzes war bereits übertroffen, neues Ziel für den Fünfjahrplan bis 1995 war eine Steigerung auf 45 Prozent. Dafür sollten neue Geschäfte eingerichtet und die Sortimente in anderen Verkaufsstellen ausgebaut werden. Ein besonderes Projekt war mit dem Eilenburger Möbelwerk vereinbart worden. Statt Produktion nach Plan sollten unter dem Slogan „Schlaf nach Maß“ individuelle Schlafzimmermöbel angeboten werden. Dafür wollte die Konsumgenossenschaft bis 1995/96 ein eigenes Möbelhaus schaffen, das Werk sollte die Dienstleistungen übernehmen.¹¹⁴

Konfliktpotential boten dagegen die Vorschläge, die in das System des Planes eingriffen: Der VdK wollte die Arbeit effektiver gestalten, dafür sollten Betriebe und Konsumgenossenschaften über das Erwirtschaften und Verwenden ihrer finanziellen Mittel in größerem Maße selbst entscheiden dürfen. Dahinter verbarg sich nichts anderes als ein teilweises Zurückdrängen der Planvorgaben im System der Konsumgenossenschaften. Nach Angaben des damaligen Bezirksvorsitzenden Günther Thiele hatten sich die Betriebe soweit stabilisiert, dass der VdK über einen Verzicht von Planvorgaben nachdenken konnte.¹¹⁵ Prämisse war allerdings: „Im Vordergrund stehen dabei solche Veränderungen, die innerhalb der konsumgenossenschaftlichen Organisation geregelt werden können und im Prinzip keine nachteiligen Auswirkungen auf den Staatshaushalt haben, sondern weitere ökonomische Reserven erschließen.“¹¹⁶ In der Praxis bedeutete das: Es gab verhältnismäßig wenige große Plankennziffern wie Umsatz/Produktionsleistung, Investitionen, Arbeitskräfte und Gemeinabführung, die bei möglichen Veränderungen im VdK auf jeden Fall unberührt bleiben mussten. Eine Reduzierung war bei den Plankennziffern möglich, die von den unteren Institutionen in der Planhierarchie erstellt worden waren, dem Ministerium für Handel, dem VdK und den Bezirksverbänden. Sie differenzierten die Pläne weiter, so dass am Ende der Kette die einzelne Konsumgenossenschaft rund 250 Plankennziffern beachten musste.

In diesem Punkt erarbeitete die Konsumgenossenschaft in Eilenburg eine erhebliche Reduzierung: Der Gesamtbetrieb sollte nur noch über fünf Kennziffern geleitet werden: Warenumsatz, Nettogewinn, Arbeitsproduktivität, Durchschnittslohn und Investitionen. „Alle anderen Kennziffern legt der Vorstand (unter Beachtung von Normativen und Richtwerten) eigenverant-

wortlich fest.⁴¹⁷ Beim Nettogewinn empfahl der Vorstand, einen größeren Teil des Überplangewinns für die Reproduktion der Konsumgenossenschaft zu verwenden. Auch diese Vorschläge gingen über das hinaus, was der VdK vorgegeben hatte: Er wollte den Reproduktionsprozess durch Rationalisierung, Rekonstruktion und Modernisierung intensivieren. Die vorhandenen Fonds dafür sollten nicht erweitert, sondern nur effizienter ausgenutzt werden.

Bei den neuen Konzepten für die innerbetriebliche Rechnungsführung ging der Vorstand in Eilenburg ebenfalls weiter als der VdK: Der Verband forderte eine höhere Eigenverantwortung der Leiter von Großprojekten, die Planvorgaben für Verkaufseinrichtungen sollten auf wenige, aber entscheidende Kennziffern reduziert werden. In dem Bericht des Eilenburger Vorstandes wurde eine größere Eigenverantwortung für alle Verkaufseinrichtungen vorgeschlagen, Planung und Abrechnung sollten nur noch über die Kennziffern Bruttoleistungsergebnis, Warenumsatz und Arbeitsproduktivität erfolgen. Auch die innerbetriebliche Bürokratie sollte vereinfacht werden: Die aufwändige Erfassung von einzelnen Warenverlusten aller Art (sogar Wurstreste mussten extra registriert werden) sollte ersatzlos entfallen und ggf. angefallene Verluste sollten erst bei Kontrollinventuren registriert werden. Ebenso wurde das Straffen der Erfassung der „Sekundärrohstoffe“ in 130 Objekten der Konsumgenossenschaft vorgeschlagen: Dafür sollten die Erlöse komplett an die Mitarbeiter gezahlt werden. „Durch die wesentlich höhere und damit wirksamere materielle Interessiertheit der Kollektive wird in stärkerem Maße dem volkswirtschaftlichen Anliegen Rechnung getragen.“⁴¹⁸ Denn offensichtlich führten immer neue Planvorgaben und Verwaltungsvorschriften nicht zu besseren Ergebnissen, sondern bremsten das Engagement der Mitarbeiter. Eine Erkenntnis, die nicht nur in der Eilenburger Konsumgenossenschaft vorherrschte: „Die Bürokratie wurde immer mehr ausgebaut und bald unerträglich. (...) So konnten sich einige leitende Mitarbeiter weniger um die Versorgung, sondern mussten sich mehr um die Berichterstattung kümmern. (...) Meinen 12 Kollegen aus den Kreisen ging es mit der Zeit genauso und wir haben untereinander unser Leid geklagt, konnten aber mit unseren Aussprachen nichts erreichen.“⁴¹⁹

Das Experiment des VdK gab dem Vorstand der Eilenburger Konsumgenossenschaft die Möglichkeit, weitere Vorschläge zum Reduzieren des Verwaltungsaufwandes zu machen. Für den VdK war in erster Linie die Einführung von moderner Rechentechnik die Lösung, um Leitungs- und Verwaltungsaufgaben zu rationalisieren. Der Eilenburger Vorstand schlug dagegen eine „Reduzierung des Verwaltungsaufwandes u.a. durch Erfassung und Ablehnung aller Meldungen, Berichterstattungen, statistischen Erfassungen u.a., die zur Leitung der KG nicht erforderlich sind“⁴²⁰ vor. Das bedeutete ein Umkehren der Verhältnisse: Nicht mehr das Informationsverlangen der übergeordneten Planungsebenen, sondern die Bedürfnisse des untersten Gliedes der Kette sollten für die Datenerhebung ausschlaggebend sein.

Der Eilenburger Vorstand wollte auch den künftigen Einfluss der Mitglieder in der Konsumgenossenschaft anders gestalten als der VdK. Die Verbandsspitze forderte, die Mitglieder stärker in die „Lösung der Aufgaben“ einzubeziehen – allerdings unter Anleitung der Vorstände. „Über interessant gestaltete und auf die Grundfragen der genossenschaftlichen Arbeit gerichtete Mitgliederversammlungen sowie andere Formen des Kontaktes sind die Konsummitglieder stärker in die Lösung der Belange der Versorgung und der ökonomischen Ergebnisse ihrer Konsumgenossenschaft einzubeziehen.“⁴²¹ Der Eilenburger Vorstand wollte dagegen die Entscheidungsfelder des Genossenschaftsrates, dem höchsten Gremium zwischen den Tagungen

der Delegiertenversammlung, ausweiten. „Wir schlagen u.a. vor, die Befugnisse bei der Festlegung der Planaufgaben, bei der Reingewinnverwendung und bei der Rechenschaftslegung des Vorstandes zu erhöhen.“¹²² Dafür sollten die Kommissionen des Genossenschaftsrates enger in das Vorbereiten von Entscheidungen einbezogen werden. Auch die „Verkaufstellen-Ausschüsse“ sollten gestärkt werden und künftig bei grundlegenden Fragen der Verkaufstellen wie Sortimenten oder Öffnungszeiten mitentscheiden.

4.5.4. Die Folgen des Eilenburger Experimentes

Die erste Reaktion der VdK-Spitze auf die Eilenburger Vorschläge war in der Erinnerung des Vorstandsvorsitzenden Richter alles andere als positiv: „Ich hatte meine Vorstellungen vorgetragen, die wir uns im Vorstand erarbeitet hatten, und bekam diese Antwort: Ich muss wissen, was ich will, entweder Marktwirtschaft oder Planwirtschaft, es wurde noch deutlicher ausgedrückt, entweder Sozialismus oder Kapitalismus. Ich war so enttäuscht, ich habe die Beherrschung verloren, habe das Zimmer verlassen, mir ist die Tür aus der Hand gefallen, bin auf die Herrentoilette und habe geheult wie ein Schlosshund. Ich war der innersten Überzeugung, mich aus dem Experiment zu verabschieden.“¹²³

Allerdings wurde die weitere Diskussion in der konsumgenossenschaftlichen Organisation von den politischen Entwicklungen im Herbst 1989 beeinflusst: Die Verbandsspitze der Konsumgenossenschaften wollte Handlungsfähigkeit demonstrieren. Darum beschloss der Genossenschaftsrat des VdK Anfang November, dass die Erfahrungen aus den Konsumgenossenschaften Riesa, Eilenburg und Magdeburg bereits im Jahr 1990 in allen Konsumgenossenschaften umgesetzt werden sollten.¹²⁴

Offiziell wurden die Veränderungen bereits am 12.12.1989 per Vorstandsbeschluss¹²⁵, in den viele der Eilenburger Vorschläge aufgenommen waren: Die Zahl der Kennziffern zur Leitung einer Konsumgenossenschaft wurde auf sechs reduziert (Eilenburger Vorschlag: fünf) und dienten als Grundlage eines Betriebsplanes, der vom Genossenschaftsrat beschlossen werden musste. Der Umfang der innerbetrieblichen Planung war den Konsumgenossenschaften freigestellt, den Verkaufsstellen konnten größere Vollmachten eingeräumt werden. Inventuren und Kontrollen wurden jetzt wie gefordert in den Verantwortungsbereich der Vorstände gelegt, wobei Inventuren nur noch einmal im Jahr nötig waren. Die von Eilenburg vorgeschlagene Belohnung korrekt geführter Verkaufsstellen durch den Wegfall der Inventur im Folgejahr wurde nicht übernommen. Allerdings wurden die Regeln für Lohnprämien vereinfacht, sie durften jetzt hundertprozentig durch den Umsatz bestimmt werden.

Aber auch diese Reformen waren noch bestimmt von der Planwirtschaft, denn noch war die Einführung der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion mit der Bundesrepublik nicht abzusehen. Mit dem Ende der Planwirtschaft, dem Wegfall der planleitenden Ebenen war auch diese Lösungen überflüssig geworden.

Konkrete Konzepte konnte die Konsumgenossenschaft aus dem Experiment nicht in das System der Marktwirtschaft übernehmen. Trotzdem spielte das Experiment des VdK für die Konsumgenossenschaft Eilenburg und ihre weitere Entwicklung eine große Rolle: „Wir haben uns vor der Wende sehr stark mit marktwirtschaftlichen Wirkungsmechanismen beschäftigt und haben versucht, diese Mechanismen in die Organisationsstruktur des Konsums einzubrin-

gen. Die eigene Entscheidungsfreiheit zu erhöhen. Das alles waren Situationen, mit denen wir nach der Wende konfrontiert wurden. Es war plötzlich niemand mehr da, der uns etwas sagte, jede Entscheidung, die wir getroffen haben, mussten wir selber treffen. Mein letzter Vorschlag war, nur noch zwei Größen vorzugeben: Warenumsatz und Nettogewinn. Das sind die Größen, die heute bei den Verhandlungen mit der Bank eine Rolle spielen – die Leistungsentwicklung und die Gewinnentwicklung. Was dazwischen passiert, ist jedem selbst überlassen. Das haben wir mindestens in Ansätzen probieren können.“¹²⁶

5. Die Wende im Konsum und ihre Folgen

5.1. Die politische Wende 1989 im Erleben der Konsumvorstände

Der politische und wirtschaftliche Umbruch in der DDR stellte die Konsumgenossenschaften vor neue Anforderungen: Der staatliche Rahmen ihrer Arbeit wandelte sich, mit der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion befanden sie sich nach kurzer Umstellungszeit auf einem freien Markt mit leistungsfähigen Konkurrenten aus Westdeutschland. Wie bei allen Unternehmen in der DDR mussten auch die internen Strukturen an die neuen Gegebenheiten angepasst werden.

Die Konsumgenossenschaften erlebten die Wende als die „größte Herausforderung“¹²⁷. Bewährte Erfahrungen wurden nutzlos, das Ziel der Reformen und Umbrüche war noch unklar. Die Vorstände sollten Antworten geben, die sie selber nicht kannten: „Wir waren selbst noch nicht in der Lage, über die gegenwärtige, aufgeheizte Stimmung hinaus perspektivisch zu denken, wo sich das mal hin entwickeln könnte. Es war ja nicht damit zu rechnen, dass wir einmal eine schnelle Wiedervereinigung erreichen könnten.“¹²⁸ Darum konzentrierten sich die Vorstände auf das Naheliegende – nämlich das Aufrechterhalten der Versorgung, die Erfüllung des Versorgungsauftrages auch in der Umbruchzeit. „Dass ein großes Chaos ausbrechen könnte, war unsere große Sorge. Deshalb galt es, auf unsere Mitarbeiter Einfluss zu nehmen, sie zu Ordnung und Disziplin, zur Verantwortung gegenüber der Bevölkerung und den Mitgliederinteressen anzuhalten...“¹²⁹ Mit dem Fortschreiten der Entwicklung kamen Fragen: „Wie können wir das überleben? Diesen Umschwung von Sozialismus auf Kapitalismus, der ein riesen Umschwung ist. Was geschieht jetzt mit den ganzen Konsumgenossenschaften, mit den Verkaufsstellen?“¹³⁰

5.2. Die Änderungen des Umfeldes und die Auswirkungen auf die Konsumgenossenschaften

5.2.1. Währungsreform und Rechtsstreitigkeiten – der Staat und die Konsumgenossenschaften

Herausragendes Ereignis für die Konsumgenossenschaften war die Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion am 1. Juli 1990. Mit der neuen Währung kamen nicht nur neue Produkte, über Nacht trat auch das bisherige planwirtschaftliche System außer Kraft, die Preisbindungen entfielen, und es galten z.B. neue Regeln für die Bilanzerstellung. Für die Konsumgenossenschaften bedeutete das einen organisatorischen Kraftakt: „Was uns ausgezeichnet hat: Improvisation und in der Lage, auf jede Situation zu reagieren. Wir haben also am letzten Tag Ostmark unsere Läden geschlossen und haben in Tag- und Nachtarbeit das gesamte Sortiment umgestellt und am Montag, dem 2. Juli mit neuen Sortimenten, mit neuen Preisen die Läden eröffnet.“¹³¹

Nicht überall lief dieses Umstellen des Handels reibungslos.¹³² Vor allem bei der Preisfindung gab es Schwierigkeiten, die zu Preisunterschieden von bis zu 100 Prozent führten. Die Regierung vermutete ein Preisdiktat von Konsum und HO, hatte die Währungsumstellung aber

selbst durch bürokratische Hemmnisse erschwert (so gab es zum Schutz der DDR-Wirtschaft Bezugsquoten für Butter und Fleisch, die Frage von Zöllen auf Westprodukte war erst kurzfristig geklärt worden). Der DDR-Handel war in vielen Fällen mit einer Preisbildung nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten überfordert. Die Regierung reagierte schnell auf das vermeintliche Chaos im Handel: Um Preistreiberei und Engpässe zu vermeiden, wurde am 6. Juli die Zerschlagung von HO und Konsum beschlossen.

Alle staatlichen und genossenschaftlichen Handelsbetriebe sollten bis Ende Juli zum Kauf ausgeschrieben, dabei Marktanteile von über 25 Prozent verhindert werden. Weil die Behörden allein damit überfordert waren, wurde im Oktober die Gesellschaft zur Privatisierung des Handels (GPH) gegründet, ein Tochterunternehmen der Treuhand¹³³. Der Verband der Konsumgenossenschaften wehrte sich mit dem Hinweis auf die Eigentümerschaft der 4,6 Millionen Mitglieder erfolgreich gegen die gesetzliche Gleichstellung mit der HO, die GPH sah die Anweisung zum Veräußern der Konsumgenossenschaften als gegenstandslos an.

In zwei Schüben schrieb die GPH die staatlichen Handelsbetriebe aus, die vor allem von ostdeutschen Einzelhändlern und westdeutschen Unternehmen erworben wurden. Die Konsumgenossenschaften wurden nicht berücksichtigt, so dass sie ihr Handelsnetz nicht durch die Übernahme von HO-Kaufhallen verbessern konnten.

Beim Auflösen des staatlichen Großhandels war der Konsum eklatant benachteiligt: 1960 hatten die Genossenschaften ihren Großhandel in die neue Gesellschaft eingebracht und waren dadurch zum Miteigentümer geworden. Das Eigentum war bis zum Ende der DDR in den Konsumbilanzen verzeichnet, regelmäßig wurde den Konsumgenossenschaften eine Gewinnbeteiligung gezahlt. Ähnlich gestaltete sich das Verhältnis der Genossenschaften zur Wirtschaftsvereinigung Obst, Gemüse und Speisekartoffeln (OGS). Als Staatsbetriebe gingen beide Gesellschaften in den Besitz der Treuhand-Anstalt über, bei der die Konsumgenossenschaften ihre Ansprüche ohne Erfolg geltend machten¹³⁴. Lediglich die Magdeburger Genossenschaft konnte nach einem langwierigen Prozess einen Vergleich erwirken. Die Anteile an der OGS waren in den Bilanzen des VdK als Forderung über 160 Millionen DM verbucht, die vom Bundesfinanzministerium aber nicht beglichen wurden.¹³⁵

Ein großes Problem für die Finanzen der Konsumgenossenschaften im neuen Wirtschaftssystem war die ungeklärte Eigentumsfrage des Grundbesitzes. In vielen Fällen hatten die Genossenschaften auf staatlichem Land neue Filialen errichtet. Diese Immobilien waren nicht beleihungsfähig, weil die westdeutschen Banken Grundbesitz voraussetzen. Nach der Wiedervereinigung begannen langwierige Verhandlungen des VdK mit der Bundesregierung, zu welchen Konditionen der Konsum die Grundstücke erwerben konnte. Für das von der DDR-Regierung unbefristet und unentgeltlich zum Bebauen zur Verfügung gestellte Land bot das Finanzministerium einen Abschlag von 60 Prozent des Verkehrswertes, bei einem einfachen Nutzungsvertrag nur 20 Prozent. Erst das „Gesetz zur Sachenrechtsbereinigung im Beitrittsgebiet“ vom Oktober 1994 regelte das Grundstücksproblem¹³⁶, so dass die Genossenschaften die Grundstücke erwerben konnten. Bei den fusionierten Konsumgenossenschaften in Eilenburg, Torgau und Wurzen waren etwa 60 Objekte betroffen, bis 1998 war bei über 90 Prozent davon der Eigentumsstatus geklärt. Die Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord zahlte rund 1,3 Millionen DM für die Grundstücke.¹³⁷

Das Verhältnis der Konsumgenossenschaften zu den Behörden war außerdem problematisch, weil das Finanzministerium für die Grundstücke bis zu einer endgültigen Klärung Nutzungsentgelte verlangte. Der VdK lehnte Zahlungen ab und berief sich auf ein Moratorium, das eine Aussetzung der Zahlungen bis 1994 zum Inhalt hatte. Als es bei Vergleichsverhandlungen zu Verzögerungen kam, verschickte das Finanzministerium Mahnbescheide, wogegen der VdK vor Gericht Widerspruch einlegte und schließlich gewann.¹³⁸

Die geschilderten Probleme waren akut, weil die Konsumgenossenschaften im Gegensatz zu anderen Genossenschaftsformen wie den Wohnungs- und den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften im Einigungsvertrag nicht berücksichtigt wurden, wahrscheinlich sind sie schlichtweg vergessen worden.¹³⁹ Der rechtliche Bestand der Konsumgenossenschaften war aber gesichert: Sie waren auch in der DDR weiterhin im Sinne des Genossenschaftsgesetzes registriert worden. Allerdings mussten die Statuten angepasst werden, das DM-Bilanzgesetz verlangte das Ändern im Sinne des bundesdeutschen Genossenschaftsgesetzes bis zum Jahresende 1991¹⁴⁰. Der VdK hatte bereits am 20. Juni 1990 einen Entwurf für ein neues Statut beschlossen, der sich an dem Genossenschaftsgesetz von 1889 und den bundesdeutschen Regeln orientierte. Dabei handelte es sich nicht mehr um ein Musterstatut, da der VdK mit der neuen Rechtslage seine Weisungsbefugnis gegenüber den einzelnen Konsumgenossenschaften verloren hatte, vielmehr wurde das neue Statut als „Grundlage für die Satzungshoheit der Vertreterversammlungen“¹⁴¹ bezeichnet, die es in der überwiegenden Mehrzahl auch umsetzten.

In dem Entwurf wurde die Organisationsstruktur erheblich vereinfacht: Als höchstes Organ der Konsumgenossenschaften löste eine Vertreterversammlung die bisherige Delegiertenkonferenz ab, die Aufgaben von Genossenschaftsrat und Revisionskommission wurden im Aufsichtsrat zusammengefasst. Von Nachteil für die Mitglieder war der Wegfall der Verkaufsstellenausschüsse, die in der Zeit nach der Planwirtschaft eine größere Rolle bei der Kundenfreundlichkeit der Konsumläden hätten spielen können.

5.2.2. Kundenwünsche und Konkurrenz auf dem neu entstandenen Markt

Das Kaufverhalten der DDR-Bürger änderte sich bereits mit dem Mauerfall, erst recht aber mit der Einführung der D-Mark: Die Warenwelten, die bisher nur aus dem Westfernsehen bekannt waren, standen jetzt zur Verfügung. Lang gehegte und nun erfüllbare Wünsche wurden schnell realisiert, besonders der Kauf eines Pkw und Urlaubsreisen. Eine Reihe von Gütern für Hauswirtschaft und Freizeit, die bislang kaum oder nur in ungenügender Qualität zur Verfügung gestanden hatten, folgten, z.B. Videorekorder, Hifi-Anlagen oder Mikrowellengeräte. Sehr hoch war die Nachfrage auch nach Mode und Kosmetika, ebenso traf das Angebot der Baumärkte auf große Resonanz. Im Lebensmittelbereich änderte sich die Nachfragestruktur rapide: Der Obst-, Gemüse- und Südfruchtverbrauch stieg an, der Fleisch- und Fettverbrauch ging zurück, ebenso die Nachfrage nach Brot- und Backwaren. Dafür wurde vermehrt Schokolade und Kaffee konsumiert. „Ostprodukte“ lehnten die Kunden zum großen Teil ab¹⁴².

Für den Rückgang der Marktanteile ostdeutscher Hersteller gab es aber auch andere Gründe: Wegen des Wegfalls von Subventionen wurden die Waren teurer, außerdem gab es Schwierigkeiten bei der Preisfindung. In der Folge waren Produkte aus ostdeutscher Produktion teurer als vergleichbare Westware, die außerdem mit einem ansprechenderen Design angeboten wur-

den.¹⁴³ Die Lieferbeziehungen der Geschäfte zu westdeutschen Großhändlern führten ebenfalls zu einem Rückgang des Angebotes an Ostwaren, weil diese Produkte nicht gelistet wurden und darum – selbst bei Interesse – von den Marktleitern nicht geordert werden konnten.

Westdeutsche Filialunternehmen drängten schnell und mit großer Kraft in den neu entstandenen Markt in den ostdeutschen Bundesländern. 1991 noch mit einem Anteil von 29 Prozent am ostdeutschen Einzelhandelsumsatz beteiligt, hielten sie 1995 bereits rund 60 Prozent¹⁴⁴. Die westdeutschen Konzerne verfolgten bei ihrem Markteintritt zum Teil unterschiedliche Strategien, differenzierbar in die „Quantitätsstrategie“ des schnellen Markteintritts und die „Qualitätsstrategie“ des überlegten Markteintritts:¹⁴⁵

Die *Quantitätsstrategie* wurde unter anderen von Spar, Rewe und Tengelmann verfolgt. Sie schlossen bereits Anfang der 90er Jahre Verträge mit dem staatlichen Handel zum Beliefern von HO-Kaufhallen. Bei den anschließenden Privatisierungen der GPH übernahmen sie im großen Umfang weitere Vertriebsnetze¹⁴⁶, wodurch sich für diese Unternehmen zunächst deutliche Wettbewerbsvorteile ergaben.¹⁴⁷

Unternehmen, die auf die *Qualitätsstrategie* setzten (Lidl u.a.), übernahmen kaum HO-Geschäfte, weil ihnen Modernisierung und Betrieb zu unrentabel erschienen. Ihr Markteintritt war langsamer, fand dafür aber in modernen, neuerrichteten Verkaufsstellen statt. Insgesamt lässt sich das Engagement westlicher Einzelhandelskonzerne in den neuen Ländern wie folgt charakterisieren: Vorwiegend wurden Filialen eingerichtet, die an Niedrigpreisen orientiert waren, große Flächen hatten und sich an Kunden mit Pkw richteten. Sie wurden eher in Randlagen der Orte angesiedelt. Den Großteil der Investitionen bestritten große, westdeutsche Unternehmen, ausländische Konzerne waren kaum vertreten.¹⁴⁸

Heute wird der Markt in Ostdeutschland als übersättigt angesehen, ein hoher Konkurrenzdruck ist zu konstatieren. Kleine Anbieter wie die Konsumgenossenschaften haben unter diesen Gegebenheiten – anders als große Konzerne – vermehrt Probleme, sich zu behaupten.

Den Konkurrenzdruck belegen die Größen der Geschäfte in Ostdeutschland: So gab es 1997 in den alten Bundesländern 277m² Verkaufsfläche pro tausend Einwohner, in den neuen Bundesländern 347 m² – das sind 25 Prozent mehr. Die Discounter im Osten Deutschlands haben sogar 174 Prozent der Fläche von vergleichbaren Geschäften im Westen. Im Einzugsgebiet der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord gibt es 14.050 m² Einkaufsfläche mehr als im vergleichbaren Durchschnitt¹⁴⁹.

5.2.3. *Probleme der Konsumgenossenschaften in der Wende*

Die Konsumgenossenschaften in der DDR wurden mit der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion einem harten Wettbewerb ausgesetzt, auf den sie nicht vorbereitet waren. Die Verkaufsstellen waren im Vergleich zum Westen unattraktiv und klein, das Handelsnetz zersplittert wegen der Verpflichtung, in jedem Ort vertreten zu sein. 70 Prozent der Konsumverkaufsstellen befanden sich in Gebäuden, die bereits vor 1945 errichtet worden waren, die Handelstechnik entsprach nicht internationalen Anforderungen¹⁵⁰.

Zusätzlich wurden viele Angestellte beschäftigt, im Durchschnitt gab es pro Laden sieben Mitarbeiter, das waren dreimal so viel wie in den alten Bundesländern¹⁵¹. Durch den Umsatzverlust

konnten die Konsumgenossenschaften ihre Angestellten nicht mehr bezahlen, der Personalbestand wurde in zwei Jahren auf ein Viertel der ehemaligen Belegschaft reduziert.¹⁵²

Eines der größten Probleme zur Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion war das Sichern der Warenversorgung: Die Konsumgenossenschaften besaßen seit der Schaffung des staatlichen Großhandels keine eigene Infrastruktur mehr. Trotz berechtigter Ansprüche des Konsums hatte die Treuhandanstalt mit der Vermarktung der Großhandels-Betriebe begonnen, unrentable Filialen wurden geschlossen¹⁵³. Pläne des VdK und der Bezirksverbände, gemeinsam mit den westdeutschen Konsumgenossenschaften einen neuen Großhandel für das gesamte Gebiet der DDR aufzubauen, scheiterten¹⁵⁴.

Mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion am 1. Juli 1990 ergab sich für die Konsumgenossenschaften ein großer Finanzbedarf: Für das Beschaffen der „Westprodukte“ waren erhebliche finanzielle Vorleistungen notwendig, weil viele Genossenschaften ungünstig konditionierte Abnahmeverträge eingegangen waren. Der Wettbewerb mit den westlichen Handelsketten – jetzt auch auf dem eigenen Territorium – ließ die Umsätze einbrechen, die Löhne stiegen nach neuen Tarifverträgen an. Zudem mangelte es an Liquidität: Lieferanten räumten selten langfristige Zahlungsziele ein, die Banken waren mit Krediten wegen der ungeklärten Eigentumsfrage zurückhaltend.¹⁵⁵ Die Genossenschaft in Eilenburg stand verhältnismäßig gut da: Sie hatte bei vielen Neubauten auch die Grundstücke erworben, die sie nach der Wirtschafts- Währungs- und Sozialunion beleihen und damit die Liquidität sicherstellen konnte¹⁵⁶.

Für das Management der Konsumgenossenschaften war das neue Wirtschaftssystem eine Herausforderung: Bislang hatte es in erster Linie die Verteilung von Waren organisiert, jetzt mussten Entscheidungen nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten getroffen werden. Die Informationssysteme waren allerdings mangelhaft: Die Konsumgenossenschaften hatten gemeinsam mit der HO ihre Buchhaltung an die Organisations- und Abrechnungszentren (OAZ) ausgegliedert, die mit der neuen Datenfülle überfordert waren. Außerdem musste zur Währungsumstellung am 1. Juli 1990 eine extra Bilanz erstellt werden, die zusätzliche Kapazitäten in der Buchhaltung verlangte. Viele DDR-Warenbestände mussten abgeschrieben werden, weil sie keine Käufer mehr fanden. Andere Bestände waren zu hoch bewertet, so dass durch die fehlende Erfahrung mit marktwirtschaftlichen Bilanzen in den Folgejahren Verluste entstanden¹⁵⁷.

Hinzu kam die rückläufige Mitgliederzahl der Konsumgenossenschaften: 1989 waren 4,6 Millionen, 1991 noch 4,4 Millionen Mitglieder zu verzeichnen, bereits zwei Jahre später hatte sich die Zahl halbiert.¹⁵⁸ Ursachen waren der Abbau der Mitgliederbeteiligung und Verärgerung der Kunden über das Schließen von Filialen. Mitarbeiter kündigten ihre Mitgliedschaft, wenn sie entlassen wurden. Bedeutend war auch die Angst davor, im Falle eines Konkurses mit weiteren Mitteln für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft eintreten zu müssen, weil in einigen Satzungen eine Nachschusspflicht enthalten war. Ein Übriges tat die Berichterstattung über Konkurse von Konsumgenossenschaften, die auch bei gesunden Unternehmen zu Austrittswellen führte. Nicht zu unterschätzen ist auch der Rückgang durch den Bevölkerungsverlust in den neuen Bundesländern.

Bedeutungslos wurden die Mitgliederzahlen aber nicht, 1997 hatten die Konsumgenossenschaften in den neuen Bundesländern noch rund eine Million Mitglieder. In der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord ging die Zahl von fast 48.000 im Jahr 1991 auf 27.194 Ende 1997 zurück,

im gleichen Zeitraum verringerte sich die Zahl der Verkaufsstellen aber von 354 auf 61. Während bei den Läden der Genossenschaft ein Rückgang von rund 83 Prozent zu verzeichnen war, verringerte sich die Zahl der Mitglieder nur um rund 43 Prozent.¹⁵⁹

5.2.4. Probleme anderer Handelsunternehmen während der Wende

Das Vordringen in den Markt der neuen Bundesländer lief auch für die westlichen Einzelhandelsunternehmen nicht ohne Hindernisse. Das Fachmagazin „Lebensmittelpraxis“ veröffentlichte im September 1990 eine Mängelliste des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT)¹⁶⁰. Beklagt wurde ein Mangel an gewerblichen Flächen und Gebäuden und zahlreiche rechtliche Unklarheiten, die Kostenermittlung und Preiskalkulation erschwerten. Die Finanzverwaltungen seien den Anforderungen nicht gewachsen, der Zahlungsverkehr über die DDR-Banken werde nur schleppend abgewickelt. Andere Kritikpunkte trugen neoliberale Züge: Die Beschäftigungsgarantien für die Mitarbeiter im staatlichen Handel seien abschreckend für neue Investoren, die Umweltverträglichkeitsprüfungen verzögerten die Genehmigungen für Neubauten. Ein weiteres Hindernis war die mangelhafte Infrastruktur in der DDR. Der DIHT beklagte das marode Telefonnetz, welches auch den Verantwortlichen der neuen Handelsgesellschaft Berlin-Lichtenberg (von der örtlichen Konsumgenossenschaft und Rewe gegründet) zu schaffen machte. Die Lebensmittelzeitung schildert praktische Probleme: „Anfangen von der Instabilität des Telefonnetzes bis zu Spannungsschwankungen im Stromnetz, die z.B. im Rechenzentrum der Handelsgesellschaft Berlin-Lichtenberg zwei- bis dreimal täglich zum Zusammenbruch der Datenverarbeitung führen.“¹⁶¹

Die Probleme der kleinen, unabhängigen Händler in den neuen Bundesländern ähnelten denen der Konsumgenossenschaften: In vielen Fällen war die Qualifikation der Inhaber für die Anforderungen der Marktwirtschaft zu gering, die Zahl der Beschäftigten unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu hoch. Viele Unternehmensgründer hatten, wie die Vorstände der Konsumgenossenschaften, den Wunsch, nach Jahrzehnten der Planwirtschaft möglichst unabhängig zu sein. Darum wurde zunächst die Mitgliedschaft in Verbundgruppen oder die Annahme von Fördermitteln abgelehnt. Die kleinen Einzelhändler bekamen genauso wie die Konsumgenossenschaften die Zurückhaltung der Banken bei der Kreditvergabe zu spüren, weil bei vielen Immobilien die Eigentumsverhältnisse ungeklärt waren. Probleme bereitete auch die oft schlechte Lage der Verkaufsstellen.¹⁶²

5.3. Konsumgenossenschaftliche Konzepte zur Bewältigung des Transformationsprozesses

Die konsumgenossenschaftliche Organisation reagierte frühzeitig auf den Wandel in der DDR, unter anderem gab es bereits im Oktober und im November 1989 entsprechende Beschlüsse auf den Tagungen der Spitzengremien des VdK¹⁶³. Allerdings war bei den geschilderten Herausforderungen und dem hohen Tempo der Veränderungen in der DDR ein planmäßiges Vorgehen nicht mehr möglich. Bei der Suche nach Wegen zu einer gesicherten Zukunft der Konsumgenossenschaften wurden unterschiedliche Konzepte seitens des Verbandes, der Bezirke und der Konsumgenossenschaften entwickelt. Der VdK verlor seine Führungsvollmacht und für die

Konsumgenossenschaften taten sich Handlungsspielräume auf, die sie in unterschiedlichem Maße zu nutzen wussten. Die Analyse der Ereignisse hat gezeigt, dass die Eilenburger Konsumgenossenschaft frühzeitig und intensiv nach eigenen Wegen suchte. Im Weiteren werden die Beschlüsse auf Verbandsebene und die Entscheidungen auf der lokalen Ebene in Eilenburg, Torgau und Wurzen dargestellt und die unterschiedlichen Konzepte für eine Fusion der Genossenschaften analysiert. Anschließend werden die Konsolidierungsschritte der neuen Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord nachvollzogen.

5.3.1. Die Pläne des VdK für eine „große Lösung“

In den politischen und wirtschaftlichen Veränderungen in der DDR sah der VdK die Chance, die Konsumgenossenschaften grundlegend zu erneuern und das Geschäft auszubauen. Ziel war das Errichten eines leistungstarken Wirtschaftsunternehmens, das die Förderung der Mitglieder und den Schutz der Konsumenten zum Ziel hatte. Dazu gehörten auch die Versorgung von unrentablen Standorten, kundenfreundliche Preise und eine Rücknahme bei Nichtgefallen. Die Sortimente sollten gesünder und umweltfreundlicher sein, die Eigenproduktion weiter ausgebaut werden.

Die Überlegungen beinhalteten eine Ausweitung der Geschäftsfelder: Der VdK wollte weitere Produktionsbetriebe gründen oder übernehmen, Fachmärkte für Freizeit, Heim und Garten aufbauen und kombinierte Verkaufs- und Gastronomieeinrichtungen schaffen. Das Engagement der Konsumgenossenschaften im Tourismusbereich sollte erweitert werden, dafür war die Schaffung von Reisebüros, die Übernahme von Raststätten und die Versorgung von Campingplätzen vorgesehen¹⁶⁴. Zwar ist von diesen Überlegungen nichts umgesetzt worden, sie illustrieren aber die expansive Haltung, mit der die VdK-Spitze den Übergang der Konsumgenossenschaften in die Marktwirtschaft plante. In die Praxis umgesetzt wurden lediglich Expansions-Pläne in Westberlin, wo der Konsum noch 1990 122 Bolle-Supermärkte von der angeschlagenen coop-Gruppe übernahm. Der VdK-Präsident Fahrenkrog erklärte: „Der VdK und die Konsumgenossenschaft in Berlin wollen deutlich machen, daß die Expansion nicht allein auf den Boden Ostberlins beschränkt bleibt.“¹⁶⁵

In der für die Konsumgenossenschaften so wichtigen Frage des künftigen Großhandelspartners strebte die VdK-Führung eine „große Lösung“ an. Nachdem das Gründen eines neuen Großhandels zusammen mit den westdeutschen Konsumgenossenschaften gescheitert war, ging der Verband eine Kooperationsvereinbarung mit der Asko ein. Die saarländische Aktiengesellschaft war aus einer Konsumgenossenschaft entstanden und hatte bei der Sanierung des coop-Konzerns einen Teil der Geschäfte übernommen. Begründet wurde die Entscheidung für die Asko damit, dass nur dieses Unternehmen bereit gewesen sei, auch die abgelegenen Regionen an der polnischen Grenze zu beliefern. Gemeinsam wurde zum 1. Juli 1990 die Konsum-Interbuy gegründet, die als Großhandelspartner die Genossenschaften mit Ware versorgen wollte. 45 Konsumgenossenschaften schlossen sich der Konsum-Interbuy an, die meisten davon in den Bezirken Frankfurt/Oder, Cottbus, Dresden und Suhl¹⁶⁶.

Der Versuch der VdK-Führung, mit der Gründung der Konsum-Interbuy eine Zersplitterung der Konsumgenossenschaften zu verhindern, scheiterte jedoch. Die Gründe dafür sind vielfältig: Die Autonomiebestrebungen der Konsumgenossenschaften waren groß, nach vielen Jahren der

Anweisungen aus Berlin wollten die Vorstände jetzt eigene Entscheidungen treffen. Bemängelt wurde auch die Wahl des Kooperationspartners: Der damalige Leipziger Bezirksvorsitzende Günther Thiele kritisierte, die Asko wollte nur die Kaufhallen, nicht aber die vielen kleinen Konsumläden auf den Dörfern versorgen. Außerdem waren die Geschäftspläne nach seiner Ansicht substanzlos.¹⁶⁷ Für andere Konsumgenossenschaften kam die Einigung mit der Asko zu spät, sie hatten sich bereits für einen Großhandelspartner entschieden. Spar, Rewe und die EDEKA gewannen Einfluss im Konsum, gleichzeitig bemühten sie sich um frühere HO-Verkaufsstellen. Damit wurden Konsumgenossenschaften zum Kunden bei der eigenen Konkurrenz. Teilweise wurden wegen der Sorge, in Kürze ohne Großhandelspartner dazustehen, übereilt „Knebelverträge“ unterschrieben¹⁶⁸. Andere Genossenschaften wollten weiterhin mit dem staatlichen Großhandel zusammenarbeiten, dazu gehörten auch Eilenburg, Torgau und Wurzen.

Der VdK wollte den Aufbau eines gemeinsamen Großhandels ergänzen durch eine weitreichende Fusion der Konsumgenossenschaften. Ziel waren Unternehmen mit rund zwei Milliarden Mark Jahresumsatz¹⁶⁹, die auf Bezirksebene agierten. Das Konzept wurde in fast allen Bezirken umgesetzt, nur die Verbände Leipzig, Magdeburg und Schwerin beteiligten sich nicht, außerdem gab es in anderen Bezirken einzelne Genossenschaften, die nicht an den Fusionen teilnahmen.

Zu Beginn des Jahres 1991 reduzierte sich die Zahl der Konsumgenossenschaften von 198 auf 51 Unternehmen. Allerdings scheiterten die Großfusionen an mehreren Hindernissen: Vielfach fand keine wirkliche Umstrukturierung statt, die bisherigen Vorstände der früheren Konsumgenossenschaften wurden zu Regionalleitungen umgewandelt. Daraus ergaben sich hohe Verwaltungskosten und eine unübersichtliche, schwerfällige Struktur. Andererseits verschärfte ein schneller Abbau von Verwaltungseinheiten die Probleme der neuen Leitungen, den Überblick über die Geschäftsprozesse in den verzweigten Strukturen zu behalten. Aufgrund von Liquiditätsengpässen fehlte vielen der neuen Unternehmen die Zeit, die Strukturen nach und nach den Erfordernissen anzupassen.¹⁷⁰

Im Juni 1991 machte der VdK einen weiteren Vorstoß, um doch noch eine stärkere Zusammenarbeit der Konsumgenossenschaften zu erreichen. Bei einer Tagung stellten der neue VdK-Vorsitzende Frank Dahrendorf und Asko-Chef Klaus Wiegandt ein neues Fusionskonzept vor: Den Zusammenschluss der Genossenschaften im Rahmen der neu entstandenen Bundesländer, wobei die übergreifende Logistik von der Asko übernommen werden sollte. In der Folge kam es aber nur zu einem ernsthaften Versuch, eine Fusion auf Landesebene umzusetzen und zwar in der Region Berlin-Brandenburg. Teilnehmer waren die Genossenschaften Berlin, Frankfurt/Oder und Ostsachsen sowie mehrere kleine Konsumgenossenschaften. Für die Begleitung wurde die renommierte Unternehmensberatung Roland Berger engagiert, der VdK bezeichnete die Pläne als „Muster“ für andere Länder. Allerdings konnten sie nicht mehr vollständig umgesetzt werden, weil die Konsumgenossenschaften Cottbus und Frankfurt/Oder Anfang 1992 Konkurs anmelden mussten¹⁷¹.

Insgesamt scheiterten alle Versuche des VdK, die Konsumgenossenschaften im großen Stil zu einem umfassenden Einzelhandelsanbieter zu machen.

5.3.2. Voraussetzungen für die „kleine Lösung“ der Konsumgenossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen

Der Bezirk Leipzig beteiligte sich nicht an den Fusionsplänen des VdK, die Großhandelspläne stießen mehrheitlich auf Ablehnung. Der Eilenburger Vorstandsvorsitzende Wolfgang Richter berichtet von einem „Bauchgefühl“, aus dem heraus alles abgelehnt wurde, was „von oben“ kam. Der Eilenburger Vorstand hatte Sorge, ein Zusammenschluss mit der Aktiengesellschaft Asko gefährde die konsumgenossenschaftlichen Strukturen¹⁷²: „Nachdem wir nach den Wendewirren wieder klarere Gedanken fassen konnten, war die einhellige Meinung in unserer Konsumgenossenschaft: Wir bleiben Konsum. Obwohl viele andere den Namen geändert haben.“¹⁷³

Aus der Sicht der Eilenburger Konsumgenossenschaft gab es mehrere Gründe, die gegen eine große Fusion auf Bezirksebene sprachen: Erstens waren bereits Fakten geschaffen worden, als sich die 13 Mitgliedsgenossenschaften des Bezirks für eigene Lieferpartner entschieden, keiner der drei Großhändler hätte alle Konsumgeschäfte beliefern können. Zweitens gab es die Erkenntnis, dass eine Zusammenführung der 13 Konsumgenossenschaften organisatorisch unmöglich geworden wäre. „Man wäre mit der Organisations-Änderung vielleicht nach zwei Jahren fertig gewesen, und hätte wegen Zahlungsunfähigkeit Konkurs anmelden müssen.“¹⁷⁴ Drittens befürchtete der Eilenburger Vorstand, dass in einer großen Konsumgenossenschaft kein Platz mehr für die kleinen Geschäfte bliebe.¹⁷⁵

Im August 1990 legte der Bezirksverband ein umfassendes Konzept vor, das eine Mischung aus Fusion und Eigenständigkeit darstellte¹⁷⁶: Kern war die Zusammenfassung der 13 Mitgliedsgenossenschaften zu wenigen Großgenossenschaften. Das Konzept sah eine Mischung von bezirksweiten und regionalen Vertriebslinien vor. Der Bezirksverband wollte den Vertrieb der Sortimente übernehmen, für die es nur wenige Filialen in den Regionen gab. Geplant waren dafür Ketten wie „Flamingo“ (Schuhe und Lederwaren), „Wohnwelt“ für Möbel und „Media“ für Unterhaltungselektronik. Andere Geschäfte wie „Logo“ für Sport, Spiel und Bürobedarf, „Regenbogen“ für Bekleidung und Textilwaren oder „Perfekt“ für Haushaltswaren sollten von den neuen Großkonsumgenossenschaften betrieben werden, die auch die Lebensmittelläden behielten. Für alle plante der Bezirksverband einen eigenen Großhandel.

Allerdings wurde dieses Konzept nicht verwirklicht, die Konsumgenossenschaften hatten den Wechsel in die Marktwirtschaft bereits absolviert und die Bindungen an die einzelnen Lieferpartner waren schon gefestigt. Nach dem massiven Markteintritt westdeutscher Handelsketten war vielleicht eine gewisse Ernüchterung eingetreten.

Die Konsumgenossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen kooperierten bereits mit dem ehemals staatlichen Handel in Wurzen und der Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel. Der VdK hatte bereits 1989 Kontakte zu der westdeutschen Genossenschaft aufgenommen, daraus ergaben sich 1990 ein Reihe von Schulungen für Vorstände von ostdeutschen Konsumgenossenschaften in Dortmund. Aufgrund ihrer eingeschränkten Möglichkeiten entschied sich die Genossenschaft Dortmund-Kassel, ihr Engagement auf den Raum Leipzig, Gera und Zwickau zu konzentrieren.¹⁷⁷

Die enge Zusammenarbeit der Konsumgenossenschaften Eilenburg, Wurzen und Torgau resultierte aber nicht nur aus dem gemeinsamen Lieferpartner. Bereits vorher gab es eine intensive Zusammenarbeit, erinnert sich der Wurzener Vorstandsvorsitzende Manfred

Reimann: „Die langjährige Zusammenarbeit begann bei den Bezirksvorstandssitzungen. Links neben mir saß Max Wondrejz aus Torgau, rechts neben mir Wolfgang Richter aus Eilenburg. (...) Es waren schon gewisse Voraussetzungen da, auf personeller Ebene der Zusammenarbeit, des gemeinsamen Empfindens und gemeinsamer Maßnahmen, die wir abgestimmt hatten, das war die Wurzel.“¹⁷⁸

Daraus entwickelte sich die Überlegung, die drei Konsumgenossenschaften zu fusionieren. Anfangs wurde auch mit der benachbarten Konsumgenossenschaft Delitzsch verhandelt, die sich dann allerdings wegen der räumlichen Nähe für Leipzig entschied.¹⁷⁹

5.3.3. Die Umsetzung der Fusionspläne zur Bildung der Konsumgenossenschaft „Sachsen-Nord“

Der Maßnahmenplan zur Vorbereitung der Fusion wurde am 1. Oktober 1990 von den Vorständen der drei Konsumgenossenschaften unterzeichnet.¹⁸⁰ Die Genossenschaften bildeten Arbeitsgruppen, die bis zum Zusammenschluss am 1. Januar 1991 ein umfangreiches Programm bewältigen mussten. Dazu gehörten das Treffen von Entscheidungen über die künftige Ladenetzstruktur, der Aufbau der künftigen Verwaltung und die Erarbeitung eines Personalplans. Nötig war eine rechtliche Klärung, wie ein Zusammenschluss vonstatten gehen könnte, außerdem musste ein neues Rechnungswesen erarbeitet werden. Vor der Fusion wurden die Sortimente der einzelnen Geschäfte festgelegt, außerdem Standortfragen für mögliche Expansionen geklärt.

Schon bei einer gemeinsamen Vorstandssitzung am 15. Oktober wurde vereinbart, dass die neue Konsumgenossenschaft ihren Sitz in Eilenburg haben und „Sachsen-Nord“ heißen sollte.¹⁸¹ Das stieß in den anderen Konsumgenossenschaften auf Widerspruch, allerdings ohne Erfolg. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Torgau, Max Wondrejz, erklärte: „Bei uns haben die Leute gesagt: Warum denn nicht wir? Das haben die Wurzener genauso gesagt. Das konnte aber bloß einer machen.“ Die Frage des Firmensitzes war mit der Frage nach dem künftigen Vorsitzenden verknüpft, und dabei lief alles auf Wolfgang Richter zu, der Vorstandsvorsitzende der Konsumgenossenschaft in Eilenburg. Richter war jünger als die langjährigen Vorsitzenden in Torgau und Wurzen, Wondrejz und Reimann. Wondrejz war bereits im Ruhestand, Reimann plante diesen Schritt mit der Fusion der Genossenschaften. Außerdem lobten beide in den Interviews die fachliche Leistung Richters. Wondrejz dazu: „Man hat ja auch gesehen, was er aus seinem Betrieb gemacht hat. Ein stabiler Betrieb, mit dem wir ständig in Konkurrenz lagen, zu DDR-Zeiten. Wir waren einer der besten von ökonomischer Seite, und Richter auch. Die Geschichte hat uns Recht gegeben.“

Die Grundzüge der Organisationsstruktur des neuen Unternehmens wurden ebenfalls am 15. Oktober festgelegt. Die Leitung war hauptsächlich auf die Standorte Eilenburg und Torgau verteilt, wo jeweils zwei Vorstandsbereiche installiert wurden, in Wurzen sollte das Controlling angesiedelt werden. Die Organisation der Filialen wurde Regionalleitungen übertragen, die jeweils für die Bereiche der früheren Konsumgenossenschaften zuständig waren.

Die Fusion der drei Konsumgenossenschaften bedeutete auch einen Abbau von Stellen, besonders in den Verwaltungen. Die Vorstände vereinbarten, die Personalpolitik sollte ökonomisch gerechtfertigt und weitestgehend sozial abgesichert werden. Es wurde ein Einstellungsstopp

beschlossen, die Arbeitsverhältnisse mit Alters- und Invalidenrentnern aufgelöst und ein konsequentes Anwenden der Regeln für Vorruhestand und Altersübergangsgeld vereinbart. Kündigungen sollten durch Teilzeitarbeit möglichst vermieden werden.¹⁸² Ein Teil der Führungskräfte der Konsumgenossenschaften übernahm Funktionen in den neugeschaffenen Regionalleitungen, andere gingen in den Vorruhestand, nur wenige wurden entlassen. Die Stellen in der neuen Zentrale wurden in den Genossenschaften ausgeschrieben: Für die drei Regionalleitungen waren jeweils 27 Vollarbeitskräfte (VAK) vorgesehen, die Zentrale sollte in Eilenburg und Torgau ebenfalls jeweils 27 VAK beschäftigen, für das Controlling in Wurzen waren sieben VAK eingeplant. Diese Ungleichheit wurde in Wurzen bemängelt: Vorstand und Betriebsrat forderten im Dezember ein Umverteilen der Stellen, was teilweise umgesetzt wurde.¹⁸³

Am 14. November 1990 unterzeichneten die Vorstände der beteiligten Konsumgenossenschaften den Vertrag zur neuen Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord eG. Rechtlich handelte es sich um eine „Verschmelzung durch Neubildung“: Sachsen-Nord übernahm das Vermögen der Vorgänger, die damit aufhörten zu existieren. Grundlage waren die Bilanzen der Genossenschaften vom 1. Juli 1990. Als Zweck der Fusion wurde genannt: „Die Verschmelzung erfolgt in dem Bestreben, die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder zu vertiefen, den veränderten Wettbewerbsverhältnissen und anderen neuen Entwicklungen Rechnung zu tragen sowie den Geschäftsbetrieb der Konsumgenossenschaften vorwiegend durch Rationalisierung an den technischen Fortschritt anzupassen und damit die Leistungsfähigkeit zu erhöhen.“¹⁸⁴

5.4. Der Konsolidierungsprozess der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord

5.4.1. Die Sanierung des Ladennetzes und die Reform der Verwaltung

Der Zusammenschluss der Konsumgenossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen bildete noch nicht den Abschluss des organisatorischen Umbaus. Weiteres Kürzen und Sanieren waren nötig, um den Bestand des Unternehmens dauerhaft zu sichern.

Der Bereich des Gaststättenbetriebes wurde nicht in die neue Genossenschaft übernommen: Die Vorstände hatten vereinbart, sich bis zur Fusion von den Gaststätten zu trennen, deren Betrieb schon in der DDR als Verlustgeschäft galt. Anfang Juli 1990 betrieben die Konsumgenossenschaften noch 57 Gaststätten, die Konsumgenossenschaften sahen keine Möglichkeit, sie in den Bereich der schwarzen Zahlen zu bringen. Die Trennung von den Gaststätten fiel den Vorständen leicht, weil viele Gaststättenleiter die Lokale selber übernehmen wollten.¹⁸⁵

Weiterhin bestanden 354 Geschäfte für Lebensmittel und Industriewaren, die im Durchschnitt zu klein waren.¹⁸⁶ Die Konsumgenossenschaft begann, nach und nach Lebensmittelläden zu schließen, ihre Anzahl sank innerhalb von drei Jahren von 264 auf 61. Die verbliebenen Märkte wurden in den folgenden Jahren für mehr als 24 Millionen Markt erweitert, modernisiert und neu gestaltet. Lagerflächen wurden dem Verkaufsraum angegliedert, Kohleöfen ersetzt und moderne Kühleinrichtungen installiert.¹⁸⁷

Das Non-Food-Geschäft (Handel mit Industriewaren) sollte eigentlich erhalten bleiben, der Vorstand plante den Aufbau von Vertriebslinien für Schuhwaren, Kindermoden, Papierwaren und Bürobedarf, Drogerieartikel und Haushaltswaren. Allerdings funktionierte dieses Konzept nicht, auf dem Markt der Non-Food-Artikel gab es leistungsstarke Konkurrenz. Eine Beratung mit dem Vorstand der Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel gab den Ausschlag, sich von diesen Geschäften zu trennen. „Etwa Ende 1991, Anfang '92 in einer Besprechung mit dem Vorstand Konsum Dortmund-Kassel hat uns ein Vorstandsmitglied aus Dortmund gesagt, wir sollen das machen, was wir richtig bringen. Und uns von dem trennen, wo andere stärker sind. (...) Wir haben keine Chance, gegen diese Unternehmen zu konkurrieren. Wir sollten uns konzentrieren auf unseren Lebensmittelhandel.“¹⁸⁸ Der Trennungsprozess von den Non-Food-Geschäften war Ende 1993 weitgehend abgeschlossen, die Konsumgenossenschaft betrieb lediglich noch zwei Industriewaren-Geschäfte mit insgesamt vier Beschäftigten.¹⁸⁹

Die zahlreichen Ladenschließungen hatten viele Entlassungen zur Folge: Die Zahl der Mitarbeiter in den Geschäften sank bis 1993 um 82,5 Prozent auf 232. Der Vorstand versuchte, über Abfindungen und Vorruhestandsregelungen, den Personalbestand sozialverträglich abzubauen. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz mussten zunächst die jüngsten Mitarbeiter gehen, was eine Überalterung des Personalbestandes zur Folge hatte. „Aber die Belastung in der Nachwendezeit wurden für unsere älteren Mitarbeiter immer stärker, besonders, als die Konkurrenz immer größer wurde. Diese Mitarbeiter konnten ja alle mit 60 in Rente gehen, wir haben zwei bis drei Jahre vor dem Erreichen des Rentenalters Regelungen gefunden, dass diese Mitarbeiter auf faire Weise aus dem Prozess ausscheiden.“¹⁹⁰

Die Ladenschließungen und der Personalabbau verursachten Verluste im zweistelligen Millionenbereich. Hinzu kamen die zahlreichen Austritte von Mitgliedern, entlassenen Mitarbeitern oder Kunden von Verkaufsstellen, die geschlossen worden waren. Von 1990 bis 1993 verlor die Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord knapp 20.000 Mitglieder, ein Rückgang um fast 38 Prozent. Außerdem musste die Genossenschaft in den Jahren 1991/92 Wertberichtigungen des Anlagevermögens vornehmen, weil bei der Währungsumstellung Immobilien und Warenbestände teilweise zu hoch bewertet worden waren. So geriet die Konsumgenossenschaft in Zahlungsschwierigkeiten, die durch verlängerte Zahlungsziele des Großhandels und eine Bürgschaft des VdK teilweise ausgeglichen werden konnten.

Wegen der Verluste musste in der Verwaltung weiter gespart werden: Bereits zwei Monate nach der Gründung der neuen Konsumgenossenschaft wurde ein Maßnahmen-Paket beschlossen, um Aufgaben wie Personalwesen, Lohnbuchhaltung, Mitgliederförderung, Einkauf, Werbung, Instandhaltung und Inventuren in der Zentrale zu konzentrieren.¹⁹¹

Die Reformen der Verwaltung wurden im selben Jahr noch weitergeführt: Das Modell der Regionalleitungen hatte sich als zu komplex herausgestellt, die Betriebsleitung hatte zu wenig Zugriff auf das Geschehen in den einzelnen Filialen. Zudem waren durch Filialschließungen weniger Läden verblieben, die überhaupt von den Regionalleitungen betreut werden mussten. Der Vorstandsvorsitzende Richter kritisierte außerdem fehlende Akzeptanz: „Es gab damals Vorstellungen der Regionalleiter, die Konsumgenossenschaft, die Zentrale ist eine Übergangslösung. Am stärksten würden die Regionalleitungen entwickelt und wenn die Regionen dann vom Bezirk angeleitet werden, werde die Zentrale verschwinden.“¹⁹² Der Vorstand entschied, die Regionalleitungen abzuschaffen und in der Verwaltung weiter zu kürzen, 76 Vollzeitstellen

sollten gestrichen werden. Insgesamt reduzierte sich die Mitarbeiterzahl in der Verwaltung in drei Jahren von 350 auf 33.¹⁹³ Für einige der betroffenen Mitarbeiter gab es die Möglichkeit, in der neu entstandenen Buchhaltung zu arbeiten. Die Zahl der Vorstandsbereiche wurde bis 1992 von vier auf zwei halbiert.¹⁹⁴

Bereits 1993 war die Konsolidierung soweit abgeschlossen, dass die Konsumgenossenschaft wieder Gewinne machte und den Mitgliedern Dividende zahlen konnte. Der Rückgang der Mitgliederzahlen stagnierte, die Zahl der gezeichneten Anteile nahm wieder zu – ein Anzeichen für das wieder gewonnene Vertrauen der Mitglieder. Das Schrumpfen des Ladennetzes war weitgehend abgeschlossen, von den 67 verbliebenen Geschäften wurden bis 2001 lediglich sieben weitere geschlossen.

5.4.2. Kooperationen und das Leitbild der Konsolidierung

Entscheidend für die Entwicklung der Konsumgenossenschaft war die Zusammenarbeit mit der Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel. Die Kontakte bestanden seit April 1990, die damals noch getrennten Konsumgenossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen nutzten die Fortbildungsmöglichkeiten im Bereich der Marktwirtschaft, die in Dortmund angeboten wurden. In der Umbruchzeit boten sich den ostdeutschen Betrieben zahlreiche unseriöse Helfer an – die Dortmunder Genossenschaft konnte überzeugen, dass sie nicht dazu gehörte, so Max Wondrejz: „Weil die gute Ratschläge gegeben haben, nicht kapitalistische Ratschläge, sondern richtige interessante, vom Leben begriffene Ratschläge. Das hat uns stutzig gemacht von der positiven Seite her. Es war einer, der wirklich weiß, worum es bei uns geht. Der kannte die Gesetze vom Westen, der wusste schon, wie man es anpacken sollte.“¹⁹⁵

Auf geschäftlicher Ebene waren die Konsumgenossenschaften über den Großhandel verbunden, die Dortmunder Genossenschaft hatte sich zunächst am staatlichen Handel im Leipziger Raum beteiligt und später die LEIHAG (Leipziger Handelsgesellschaft) gegründet, die bis 1995 die Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord belieferte. Die LEIHAG organisierte die Versorgung der Läden und übernahm Aufgaben bei der Warenfinanzierung und -abrechnung.

Auf persönlicher Ebene band die Genossenschaft Fachwissen aus Dortmund-Kassel ein, indem sie das dortige Vorstandsmitglied Reimer Volkers in den Aufsichtsrat berief.¹⁹⁶ Volkers begleitete den Geschäftsbetrieb in Eilenburg zehn Jahre lang. Die Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord unterschied sich mit dieser Entscheidung von anderen Genossenschaften, die westliche Manager in den Vorstand beriefen. In Eilenburg blieb das operative Geschäft in der Hand der ostdeutschen Vorstandsmitglieder.

Im Juli 1991 formulierte der Vorstand eine Unternehmensphilosophie, die als Leitfaden für die Veränderungen im Betrieb diente und bis heute Bestand hat. Sie beginnt mit einem Bekenntnis zur Rechtsform der Genossenschaft: „Wir sind die Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord eG, die ihren Mitgliedern gehört.“¹⁹⁷ Daraus leitet sich der Anspruch ab, die Geschäfte in der Nähe der Mitglieder zu führen, was in der Konsequenz ein kleinteiliges Ladennetz bedeutet. Vorgabe für die Filialen ist das Erwirtschaften einer „schwarzen Null“, darüber hinaus gehende Renditevorgaben wie bei Kapitalgesellschaften gibt es nicht.¹⁹⁸

Die Konsumgenossenschaft distanziert sich mit ihrer Philosophie von Discountern und Billigmärkten, die Schwerpunkte liegen auf freundlicher und engagierter Beratung und Qualität. Dazu gehört das vorrangige Angebot von Frischwaren wie Fleisch, Obst und Gemüse und Molkereiprodukten. Der Vorstand bewies mit seinem Konzept Weitblick: Auch heute gelten erweiterter Service und ein Konzentrieren auf Frischwaren als Strategie, mit der kleine Einzelhändler und Hochpreis-Ketten gegen das wachsende Angebot an Niedrigpreis-Discountern bestehen können.

5.4.3. Zusammenfassung

Die Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord vollzog gleich nach ihrer Fusion aus den Konsumgenossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen eine umfassende Sanierung des übernommenen Ladennetzes und der Verwaltung. Innerhalb von zwei Jahren ging die Zahl der Beschäftigten um 85,9 Prozent zurück (in der Verwaltung sogar um 90,6 Prozent). Die Anzahl der Läden reduzierte sich um 84,4 Prozent, fast alle Non-Food-Geschäfte wurden geschlossen. Im gleichen Zeitraum verdoppelte sich die durchschnittliche Verkaufsfläche der Lebensmittelgeschäfte.¹⁹⁹ 1993 war der Umbau zu einem rentablen Unternehmen geschafft, den Mitgliedern konnte wieder eine Dividende gezahlt werden. Sachsen-Nord war damit eine der Konsumgenossenschaften der ehemaligen DDR, die den Wandel erfolgreich absolvierten. Das bestätigt auch ein Vergleich der Entscheidungen in Eilenburg mit den Ergebnissen einer Studie von Armin Altmeyer, der in einer empirischen Untersuchung die Entwicklung der Konsumgenossenschaften analysierte: Sachsen-Nord verfolgte wie andere erfolgreiche Genossenschaften die Strategie der „Verteidigung und Schrumpfung“. Es ging dem Vorstand nicht um den Ausbau der Marktposition, sondern um eine Beschränkung auf Geschäfte, die rentabel geführt werden konnten. Die Konzentration auf Kernkompetenzen und das schnelle Umsetzen von Rationalisierungsmaßnahmen zeichnete auch andere erfolgreiche Genossenschaften aus.

Bei erfolglosen Konsumgenossenschaften gab es mehr Fehler im Management: Entscheidungsprozesse dauerten zu lange, die Strategien wurden zu häufig gewechselt. Die Eilenburger Genossenschaft hielt dagegen an ihrer Strategie während des Transformationsprozesses fest. Die Umsetzung war realistisch und flexibel, die übersichtlichen Strukturen nach der Fusion der drei Konsumgenossenschaften rentierten sich. Besonders die Beziehung zur Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel erwies sich für die Genossenschaft Sachsen-Nord als fruchtbar, weil hier dringend benötigtes Managementwissen erworben werden konnte. Trotzdem begab sich die Konsumgenossenschaft nicht in zu große Abhängigkeit zu ihrem westdeutschen Partner,²⁰⁰ was sie von erfolglosen Genossenschaften unterscheidet.²⁰¹ Das Anpassen an die Bedingungen der Marktwirtschaft war eine Leistung des Managements der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Reimer Volkers bewertet nachvollziehbar: „Wenn man von einem Erfolgsgeheimnis der KG Sachsen-Nord sprechen will, so ist es, dass es Vorstand, Aufsichtsrat und Belegschaft gelungen ist, mit Augenmaß und den Kenntnissen der Bedürfnisse der Menschen in der Region notwendige Veränderungen in Richtung Marktwirtschaft voranzubringen.“

6. Fazit und Ausblick

Nach den politischen Veränderungen im Herbst 1989 folgte ein aufwändiger Umbau des wirtschaftlichen Systems. Dass die Konsumgenossenschaften nicht mit der übrigen DDR-Wirtschaft abgewickelt wurden, verdanken sie ihrer Rechtsform: Bei allen Einschränkungen durch die staatliche Planung waren sie in der DDR rechtlich immer private Unternehmen im Besitz ihrer Mitglieder geblieben, eingetragen in die Genossenschaftsregister der Amtsgerichte. Damit waren sie vor der Zerschlagung und dem Verkauf durch die Treuhand geschützt. Die Statuten der Konsumgenossenschaften waren zwar in der DDR-Zeit an die planwirtschaftlichen Vorgaben angepasst, aber nicht bis zur Unkenntlichkeit verändert worden. Damit konnten die Konsumgenossenschaften 1990 wieder unter die rechtliche Hoheit des Genossenschaftsrechts von 1889 gestellt werden. Der Wandel der Konsumgenossenschaften 1990 war also möglich, weil die Unternehmensführung und ihre Gremien im Kern alten Mustern entsprachen und damit auch in der Marktwirtschaft weitergeführt werden konnten.

Das Weiterbestehen der Genossenschaften hing in großem Maße aber davon ab, wie schnell sie sich an den neuen Wettbewerb im Einzelhandel anpassen konnten. Dabei gab es zahlreiche Behinderungen von staatlicher Seite, aber auch interne Probleme: Die Regierungstellen vernachlässigten die Konsumgenossenschaften, so wurden sie im Einigungsvertrag vergessen. Ein jahrelanger Rechtsstreit mit der Bundesregierung um Grundstücke verhinderte in vielen Fällen ein finanziell tragfähiges Konzept für die Genossenschaften. Außerdem waren intern viele Vorstände mit den Anforderungen der Marktwirtschaft überfordert: Bislang hatten sie einen Versorgungsauftrag erfüllt und Waren weitgehend nur verteilt, jetzt sollten sie nach Maßgaben des Marktes selbst entscheiden und handeln. Viele entwickelten Konzepte, die unrealistisch waren, manche kamen einfach zu spät. Die Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord unterschied sich in diesen Punkten von gescheiterten Genossenschaften: Der Vorstand setzte sich realistische Ziele, notwendige Einsparungen wurden schnell vollzogen und organisatorische Probleme rasch gelöst. Der erfolgreiche Wandel hing also entscheidend von den Managementqualitäten des Vorstandes und seiner strategischen Planung ab.

Die Leitung der Genossenschaft war allerdings 1989 durch das Experiment des VdK in der Konsumgenossenschaft Eilenburg vorbereitet worden: Es sollte dazu dienen, die Konsumgenossenschaften in der Planwirtschaft leistungsfähiger zu machen. Darum erarbeitete die Genossenschaft Vorschläge, in welchem Rahmen sie mehr Eigenverantwortung übernehmen könnte. Die Ergebnisse konnten zwar nicht auf die Marktwirtschaft angewandt werden, trotzdem hatte die Teilnahme an dem Experiment eine große Bedeutung für die Genossenschaft: Der Vorstand musste bereits eigenverantwortlich Entscheidungen treffen und konzeptionell denken, das waren Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftspolitik in der Marktwirtschaft.

Diese Arbeit hat nur einen kleinen Ausschnitt der Entwicklungen nach 1989 in den Konsumgenossenschaften beleuchtet: Weitergehende Forschungen über die Mitglieder als eigentliche Eigentümer der Konsumgenossenschaften könnten von besonderem Interesse sein: Welche Motivation gab es für sie, in der Umbruchszeit dem Unternehmen treu zu bleiben? Welchen Weg hätten sie sich in die Marktwirtschaft gewünscht, wären sie gerne über die Gremien hinaus an einer Konzeptfindung beteiligt gewesen? Die Antworten auf diese Fragen können nicht nur in den Gremien gesucht werden, notwendig wäre vielmehr eine empirische Befragung einer

größeren Anzahl von Genossenschaftsmitgliedern. Brett Fairbairn kritisiert, dass die Konsumgenossenschaften bei der Reorganisation nach 1989 weder Mitgliederpartizipation noch Basisdemokratie praktiziert hätten.²⁰² Die Feststellung ist insofern unkorrekt, als dass die Mitglieder über die gewählten Gremien an den Entscheidungen sehr wohl formal beteiligt waren. In einer empirischen Studie wäre zu klären, inwieweit die Mitglieder überhaupt stärker eingebunden werden *wollten*. Damit wäre der Bogen zu Forschungen der Genossenschaftstheorie geschlossen, die sich in den vergangenen Jahren verstärkt mit der Frage der Mitgliederpartizipation beschäftigt.²⁰³

Viele Möglichkeiten bietet ein weiteres Forschungsfeld, nämlich die Rolle der Konsumgenossenschaften der DDR. Einerseits waren sie fest in das System eingebunden, andererseits gab es vielfältige Formen des offenen und geheimen Widerstands gegen staatliche Bevormundung – Forschungen hierzu könnten interessante Einblicke in die konsumgenossenschaftliche Organisation schaffen.

7. Anhang

7.1. Interview mit Wolfgang Richter

Wolfgang Richter war von 1975 bis Ende 2003 Vorstandsvorsitzender, zunächst der Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg, dann der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Das Interview wurde im August 2004 in Eilenburg geführt.

Welche Ausbildung haben Sie absolviert, wie sind Sie zum Konsum gekommen?

Ich werde in Kürze 64 Jahre, und habe vom 1.9.1959 bis zum 31. 12. 2003 ausschließlich in verschiedenen Betrieben des Konsums gearbeitet. Nach Abschluss der Grundschule hatte ich den Wunsch, Abitur zu machen, habe als Übergang die Mittelschule in Bad Schandau besucht. In Zusammenhang mit kleinlicher Bevormundung, in Zusammenhang mit zu dieser Zeit groben Disziplinverstößen in der 10. Klasse, habe ich mich entschlossen, das Abitur sausen zu lassen und mir eine andere Möglichkeit zu suchen.

Ich habe den Abschluss der mittleren Reife, nach vielem Suchen ein Direktstudium an der Fachschule für Binnenhandel in Dresden von 1956 bis 59 absolviert, mit der Fachrichtung Warenkunde-Lebensmittel und habe mir danach einen Betrieb gesucht, in meinem Wohnort, in Königstein. Dort gab es nur den Konsum, meine Mutter war dort Verkäuferin, also habe ich versucht, meine Karriere im Konsum zu beginnen.

Ich habe am 1.9.1959 einen Vertrag bekommen als Assistent mit dem Ziel, in einem Jahr Assistentenzeit dort verschiedene Stellen, Arbeitsgebiete zu durchlaufen. Nach drei Wochen Assistentenzeit kam das Vorstandsmitglied des Kreisverbandes des Konsum aus Pirna zu einem Arbeitsbesuch in unsere Konsumgenossenschaft, erblickte mich und sagte: „Dich kenn ich, du hast doch deine Fachschularbeit bei uns geschrieben. Ich habe eine schöne Aufgabe für dich. Der Konsum ist beauftragt, im Zusammenhang mit der politischen Entwicklung, sein Handelsnetz nach den Zentraldörfern einzurichten. Wir bilden eine Arbeitsgruppe und bist du bereit, in dieser Arbeitsgruppe mitzuwirken.“ Ich habe „Ja“ gesagt.

Dieser Arbeitseinsatz umfasste vier Monate, hat mir Gelegenheit gegeben, den Konsum so richtig kennen zu lernen. Wir waren im gesamten Kreisgebiet Pirna unterwegs, das Handelsnetz wurde analysiert. Man sprach damals von einem konzentrischen Aufbau des Handelsnetzes mit dem Ziel, jede Gemeinde, jeder Ortsteil sollte eine Einkaufsstätte haben, zu dieser Zeit natürlich eine Einkaufsstätte des Konsum, privater Handel war ja fast nicht mehr an der Tagesordnung. Die kleinsten Orte waren des täglichen Bedarfs, größere Orte mit einem Ergänzungssortiment Industriewaren. In den Zentraldörfern war der Sitz der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften, der Sitz einer zentralen Gemeindeverwaltung und dort sollten Landwarenhäuser entstehen.

In dieser Zeit habe ich mir mein Rüstzeug erarbeiten können, wo von ich in Zukunft zehren konnte, was alles notwendig ist, um im System der Planwirtschaft ein Handelsnetz aufzubauen. Es war relativ einfach, an Hand der Einwohnerzahl konnte man den Bedarf an

Verkaufsfläche ermitteln. Es wurde dann ein Entwicklungsplan erstellt, der mit den örtlichen Organen, dem Rat des Kreises in Pirna abgestimmt wurde. Soweit meine Erinnerung zurückreicht, wurde dieser Plan auch beschlossen und es wurde versucht, ihn schrittweise umzusetzen.

Nach Abschluss der Mitarbeit in dieser Arbeitsgruppe hatte ich dann Gelegenheit, eine Verkaufsstelle zu leiten, was ja auch zur Ausbildung im Konsum gehört. Wenn man eine Leitungsfunktion anstrebt, kann man die nur ausfüllen, wenn man weiß, wie die Prozesse an der Basis vor sich gehen und das lernt man am besten, wenn man diesen Prozess selber verantworten muss. Diese Verkaufsstelle habe ich bis Ende Mai 1960 geleitet.

Dann ergab sich aus persönlichen Gründen ein Umzug von Königstein nach Eilenburg (es gab keine Chance, eine Wohnung in Königstein zu bekommen, in Eilenburg war diese Chance größer). Ich habe mich im Konsum-Kreisverband Eilenburg beworben und habe angefangen als Referent für Investitionen und Materialversorgung. Ich war zuständig für die Beschaffung und Bereitstellung des gesamten Verbrauchsmaterials für die Konsumgenossenschaft, Tüten, Packpapier, Bindfaden, Büroartikel, und, und, und – und für die Abrechnung der durchgeführten Investitionen.

Zwei Jahre später wurde die Stelle des Planungsleiters frei. Ich habe dann im Oktober 1962 die Stelle übernommen. Vorher hatte ich mich entschlossen, Fachschulstudium ist eigentlich ein bisschen wenig, wenn du weiterkommen willst, musst du nochmal studieren, und habe am 1. September 1961 an der damaligen Hochschule für Binnenhandel ein Studium für Betriebswirtschaft begonnen, ein so genanntes Abendstudium.

Die Handelshochschule wurde dann umstrukturiert und der Karl-Marx-Universität angegliedert und von Februar bis Mai 1966 habe ich dann meine Diplomprüfungen abgeschlossen und wurde im Juni 1966 als Diplom-Handelswirtschaftler exmatrikuliert.

In dieser Zeit habe ich mich beruflich weiter verändert: Ich erhielt die Chance, im April 1963 in einer Dorfkonsumgenossenschaft die Funktion eines Vorstandsmitglieds Handel anzutreten. Das war die Konsumgenossenschaft Bad Dübén, ebenfalls Einzugsbereich des damaligen Konsumkreisverbandes Eilenburg.

Ich bin dann 1965 als Vorstandsmitglied Kader-Mitgliedsorganisation in die Konsumgenossenschaft Eilenburg gewechselt, habe diese Funktion bis Februar 1967 ausgeführt und habe dann im Zusammenhang mit dem Ableben meines damaligen Vorstandsvorsitzenden die Funktion des Vorsitzenden der Stadtkonsumgenossenschaft übernommen. In dieser Zeit hatte ich die Gelegenheit, von September 1966, also kurz nach meinem Hochschulabschluss, bis Februar 1967 eine innerbetriebliche Qualifizierung des Konsumverbandes in Berlin zu absolvieren, einen Lehrgang für Nachwuchskader zur Vorbereitung auf eine Führungsfunktion in einem Konsumkreisverband.

1968 wurden die Voraussetzungen geschaffen, die damals bestehenden drei Dorfkonsumgenossenschaften im Kreis Eilenburg (Eilenburg, Bad Dübén und Mockrehna) mit dem Kreisverband zu verschmelzen. Damit sollte leitungsmäßig eine höhere Wirksamkeit erreicht werden. Ab 1. Januar 1969 habe ich dann die Funktion des stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden übernommen, verantwortlich für Handel (heute Marketing), Investitionen, Gaststätten und ein Jahr auch noch für die Produktion.

Zwischenzeitlich bot sich die Chance, in den diplomatischen Dienst zu gehen. Alle Vorbereitungen waren getroffen, ich habe alle Voraussetzungen mitgebracht: abgeschlossenes Studium, Genosse, verheiratet, Kind. Beim abschließenden Personalgespräch wurde festgestellt, das man in meiner Akte übersehen hatte, dass ein West-Schwager existierte – damit war diese Chance dahin.

Nach rund sechs Jahren Stellvertreter und zwischenzeitlich starkem Engagement als Praktiker tätig in Vorlesungen an der Handelshochschule, wurde mir der Vorschlag gemacht und ich selber hatte auch den Wunsch (Richter heißt jeder, Dr. Richter ist etwas besseres), hauptamtlich in die Lehrtätigkeit zu gehen. Eine planmäßige Aspirantur im Fach politische Ökonomie/Sozialismus war abgesegnet, Ziel war der 1. März 1975.

Aber im Dezember 1974 kam mein damaliger Bezirkschef Günther Thiele auf die Idee, meinen unmittelbaren Vorstandsvorsitzenden in eine Führungsfunktion nach Leipzig zu holen. Mir blieb nichts anderes übrig, Parteidisziplin war damals oberstes Gebot, auf die wissenschaftliche Arbeit zu verzichten und die Funktion des Vorstandsvorsitzenden der Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg zu übernehmen.

Beide Situationen waren für mich damals eine Enttäuschung, aus heutiger Sicht ein Glücksfall: Im diplomatischen Dienst als Vertreter der DDR wäre 1989 Schluss gewesen. Und vorausgesetzt, ich hätte die Dissertation geschafft, als Dozent im Fach politische Ökonomie des Sozialismus mit dem Ende der DDR das gleiche. Insofern bin ich Herrn Thiele dankbar, der, wie ich nach der Wende festgestellt habe, im Hintergrund gesteuert hat, dass meine Entwicklung im Konsum fortgesetzt wird und nicht irgendwo außerhalb.

Die Genossenschaft in Eilenburg war eine der wirtschaftlich stärksten – woran lag das ?

Der Konsum hatte jahrzehntelange Erfahrungen, der Konsum hat verschiedene politische Systeme mehr oder weniger schadlos überstanden, es war eine gewachsene Organisation mit einer – im Falle Eilenburg – doch sehr engen Bindung zu seinen Mitgliedern und Kunden. Ich schiebe das in unserem Unternehmen auch auf die Management-Qualität. Wir haben versucht, vielfach ist es uns auch gelungen, im Rahmen der uns zur Verfügung stehenden Warenfonds die Bevölkerung gut zu versorgen.

Wir haben sehr viel Wert gelegt auf die Ausbildung unserer Mitarbeiter. Dinge, die jetzt nach der Wende eine ganz besondere Rolle spielen, gehörten schon vor der Wende zu unserem Ausbildungsprogramm: Kundenfreundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit gegenüber dem Kunden. Ein großer Vorteil war: Der Konsum war weit verzweigt, die Mitarbeiter im Konsum wurden in aller Regel aus dem Territorium, in dem wir den Versorgungsauftrag hatten, rekrutiert. Es gab hier ein schon fast inniges Verhältnis zwischen den Mitarbeitern in unseren Läden und Märkten und den Kunden.

Als ich als Vorsitzender anfang, war die Substanz des Konsums in einem recht ordentlichen Zustand. Wir haben sehr viel mit unseren eigenen Instandhaltungsleuten modernisiert, versucht, Attraktionen zu schaffen. Alles vor dem Hintergrund Warenknappheit, die sich ja im Laufe der Jahre immer stärker ausprägte. Ich selber habe eigentlich nichts anderes kennengelernt, als dass es darauf ankommt, wirtschaftlich zu arbeiten.

Sie haben das gute Verhältnis zu den Mitgliedern erwähnt. Wie weit haben Sie versucht, diese Rolle als Massenorganisation offiziell zu transportieren? Haben Sie sich auch als Massenorganisation verstanden?

Mit meinem heutigen Wissen, mit meiner heutigen Einstellung: Jein. Es war unser Lebensinhalt. Diese Verbindung, dass da Druck von oben gemacht wurde, mit den Leuten zu arbeiten. Wir habens gemacht, wenn man nämlich mit den Leuten geredet hat und überzeugt erklärt hat, dann hat man viel ruhiger gelebt.

Dadurch, dass wir ständig in Kontakt waren, hatten wir eigentlich alles gewusst. Das schlimmste, was einem passieren konnte, war, dass sich einer bei der Kreisleitung beschwert. Meistens haben die dann auch „Arbeit mit dem Menschen“ praktiziert, nach dem Motto: Dem Vorstand vom Konsum, dem werden wir es aber zeigen. Dann mussten wir antreten.

Wir haben diese Arbeit eigentlich genutzt, um die innergenossenschaftliche Demokratie zu festigen und voranzubringen. Beispiel: Zu DDR-Zeiten waren Arbeitskräfte ein riesiges Problem. Es gab Situationen, in denen wir Probleme hatten, gerade in der Urlaubszeit, unsere Läden aufrecht zu erhalten. Der Konsum war eine Familie, in aller Regel langzeit-beschäftigt, viele haben in der Rente weitergearbeitet, weil wir die Leute damals gebraucht haben. Andere, die aufgehört haben, die haben dann in der Urlaubszeit in der Konsumgenossenschaft gearbeitet.

Die Rolle als Massenorganisation war eine Zeit lang verpönt. Anfang der 80er Jahre wurde das wieder spruchreif, dass wir Mandate in den Gemeindevertretungen, Stadtverordneten-Versammlungen und im Kreistag zu besetzen hatten. Dort ist folgendes passiert: Man hat Kandidaten auf das Mandat des Konsums gesetzt, ich bekam vom Wahlausschuss die Liste, habe die in der Mitgliederverwaltung prüfen lassen und musste feststellen, dass über 80 Prozent der vorgeschlagenen Kandidaten gar keine Konsummitglieder waren. Das Ganze muss sich 1983/84 zugetragen haben. Wir haben die Chance genutzt, und haben mit dem Wahlausschuss gesprochen, und haben dann in den folgenden Jahren über unsere Mitgliederorganisation vor Ort die Kandidaten selber ausgesucht. Damit hatten wir ein größeres Mitspracherecht in den Gemeindeparlamenten.

Aber vordergründig wurde diese Politik nicht betrieben, die Wahl der Volksvertretung hatte ja mit unserer eigentlichen Arbeit nichts zu tun, ich betrachte es als Randerscheinung.

Wie war die Zusammenarbeit mit der Partei, mit dem Rat des Kreises? Standen die Ihnen auf den Füßen oder war es eine Kooperation?

Beides. Aus heutiger Sicht haben wir versucht, Mangel erfolgreich zu verwalten. Wöchentlich einmal traf sich unter Leitung des zuständigen Stellvertreters des Vorsitzenden des Rates des Kreises, die sogenannte Versorgungskommission. Mitglieder: Direktor HO, Vorstandsvorsitzender Konsum, das Ratsmitglied örtliche Versorgungswirtschaft, der zuständige Lieferpartner Großhandel Waren täglicher Bedarf. Je nach Anlass und Tagesordnung auch die Leiter der Getränkebetriebe oder die Leiter der Fleischbetriebe. Dort wurde dann beraten, anhand von Kontrollen wurde festgestellt, was hat geklappt, was hat nicht geklappt. Dort wurde teilweise mit der Brechstange festgelegt, wie mit den zur Verfügung stehenden Warenfonds Versorgung organisiert wurde.

Ein Beispiel aus meinem Assistentenjahr im Kreis Pirna: Missernte, die Kühe gaben nicht genügend Milch, die Butter wurde knapp. Die Rationierung war kurz vorher abgeschafft worden. Man wollte nicht wieder rationieren, um jedem seine Butter zu geben. Was wurde gemacht: In den Läden von HO und Konsum wurden Listen ausgelegt, jeder Kunde konnte sich eintragen. Soweit meine Erinnerung zurückreicht, gab es pro Woche pro Familienmitglied ein halbes Stück Butter. Als die Listen ausgewertet wurden, ergab sich folgendes Ergebnis: Vor dieser Aktion hat man der HO als dem führenden staatlichen Handel etwa 60 Prozent der Buttermenge zum freien Verkauf gegeben, der Konsum bekam 40 Prozent. Nach Auswertung der Listen ergab sich im Kreis Pirna, dass der Konsum 80 Prozent bekommen musste und die HO nur noch 20 Prozent. Ich glaube, dort haben die Staatsorgane zum ersten Mal gemerkt, das man nicht irgendwo künstlich Warenfonds hinschicken kann, sondern dass der Kunde die Ware in seiner angestammten Einkaufsstätte kaufen will.

Welchen Stellenwert hatte die Mangelverwaltung in Ihrer Arbeit?

Einen unter vielen. Man müsste jetzt wissenschaftlich definieren, was ist Planwirtschaft und was ist Mangelverwaltung. Das hat uns auch nach der Wende geholfen: Diese Mangelverwaltung, der Umgang mit der Planwirtschaft, hat ja nicht nur Nachteile. Hier war Improvisation verlangt. Auf bestimmte Situationen einstellen und sich engagieren, das Beste daraus machen, das haben wir gelernt. So sind wir auch mit der Mangelverwaltung umgegangen.

Es wurde auch viel zentral gesteuert. Es gab eine Eierschwemme. Solange es die gab, lautete die zentrale Werbung: Nimm ein Ei mehr. Plötzlich gabs nicht genügend Eier, in der zentralen Werbung: Cholesterin ist ungesund, Cholesterin ist im Ei. So wurden auch bestimmte Dinge gesteuert. Wir haben dann spaßeshalber gesagt, alles, was knapp war, war plötzlich ungesund. Anderes Beispiel: Riesenernte an Rotkohl und Weißkohl. Da wurde in der Versorgungskommission festgelegt, zu jedem Mittagessen in den Betriebsküchen sind mindestens 250 Gramm Rohkost aus Rotkohl und Weißkohl hinzuzugeben. Es durfte ja auch nichts verderben, viele Kühlmöglichkeiten gab es nicht. Das hat uns ausgezeichnet, in jeder Situation: Improvisation.

Der Konsum war aufgebaut nach dem Prinzip des demokratischen Zentralismus. Wie weit gab es innergenossenschaftlich mit den Mitgliedern noch die Chance, eine demokratische Entscheidung zu treffen, sie auch umzusetzen. Welchen Spielraum gab es da noch?

Ich sage mal boshaft: keinen. Im Rahmen des Plans. Unserer Intelligenz war es überlassen, alle zu fassenden Beschlüsse so zu begründen, dass sie gefasst wurden. Beispiel: Wir haben früher mal drei Prozent Rückvergütung bezahlt. Am Ende waren das noch 1,5, 1,6 Prozent. Das war von oben vorgegeben: Der Umsatz im Konsum war gestiegen, die Mitgliederzahl war hoch, viele Leute bekamen Rückvergütung, die Rückvergütung war wieder zusätzliche Kaufkraft, die Kaufkraft hat auf die Ware gedrückt, die ja immer weniger wurde. Also wurde oben beschlossen, 1,6 Prozent, und unserer Intelligenz war es überlassen, das umzusetzen.

Der Parteieinfluss war unheimlich stark. Es wurde darauf geachtet, dass der Anteil SED im Genossenschaftsrat über 50 Prozent lag. Damit war die Mehrheit gesichert, wenn es zu Kampfabstimmungen gekommen wäre – das hat es nie gegeben, nur bei Personalentscheidungen hat es einen Fraktionszwang gegeben. Der Vorstand wurde ja vom Genossenschaftsrat gewählt. Wenn es konträre Meinungen gab, dann wurde die Parteigruppe eingestimmt und damit war die erforderliche Mehrheit sichergestellt.

Zum Experiment des VdK 1989 - Wie sind Sie in die Rolle des Teilnehmers gekommen?

Irgendwann kam Herr Thiele und hat uns angefragt, aber im Ton eines „angesagt“, seid ihr bereit, an diesem Experiment mitzuwirken? Er hatte vorausgesetzt, dass wir ja sagen. Soweit mir bekannt ist, sollte dieses Experiment ursprünglich in der Stadtkonsumgenossenschaft Magdeburg und im Kreis Riesa durchgeführt werden. Aufgrund seines starken Einflusses im VdK hat Herr Thiele uns durchgesetzt, mit der Begründung: Riesa ist ein stark städtischer, von Grundstoffindustrie geprägter Kreis, Eilenburg ist ein landwirtschaftlich geprägter Kreis. Man braucht auch die Erfahrungen in einem solchen Territorium. Aus unserem Wissensstand, und ich glaube das auch dem Schriftverkehr mit dem Verband zu entnehmen, hat der Präsident die Auswahl akzeptiert, weil die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre bis 1988 in der Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg überdurchschnittlich gut war. Das Management jederzeit dem Neuen gegenüber aufgeschlossen, sehr experimentierfreudig. Das war unsere Erfahrung aus diesen Zeiten: wenn man sich an solchen Experimenten beteiligt hat, war das immer vom Vorteil. Man konnte seinen Horizont erweitern, man hat neue Leute kennengelernt. In unserem Fall völlig neu: im Rahmen des Experimentes hatten wir mit den Spitzenfunktionären des Verbandes zu tun.

Das Experiment hat uns in unserer Entwicklung unheimlich geholfen. Wir haben uns vor der Wende sehr stark mit marktwirtschaftlichen Wirkungsmechanismen beschäftigt und haben versucht, diese Mechanismen in die Organisationsstruktur des Konsums einzubringen. Die eigene Entscheidungsfreiheit zu erhöhen. Das alles waren Situationen, mit denen wir nach der Wende konfrontiert wurden. Es war plötzlich niemand mehr da, der uns etwas sagte, jede Entscheidung, die wir getroffen haben, mussten wir selber treffen. Mein letzter Vorschlag war, nur noch zwei Größen vorzugeben: Warenumsatz und Nettogewinn. Das sind die Größen, die heute bei den Verhandlungen mit der Bank eine Rolle spielen – die Leistungsentwicklung und die Gewinnentwicklung. Was dazwischen passiert, ist jedem selbst überlassen. Das haben wir mindestens in Ansätzen probieren können.

Hypothetische Frage: Was wäre daraus geworden, wenn es die politische Wende nicht gegeben hätte?

Ich kann es nicht beantworten. Ich würde mal so sagen: Wir haben in dieser Zeit Tag und Nacht gearbeitet. Mir selber macht es Spaß, solche Wirkungsmechanismen zu erforschen, was wäre wenn, oder was ist wenn x so, wie ist dann y. Ich glaube, wir haben den Verband überzeugt, der letzte Brief, der existiert, bestätigt das ja. Alles andere wäre hypothetisch – wie hätte das Zentralkomitee reagiert... Ich glaube, man hat den Konsum auch in den Jahren vorher – aus meiner Sicht, unterste Ebene – machen lassen. Im Bezirk Leipzig hatte es viele solche Experimente gegeben.

Eine besondere Erinnerung an das Experiment?

Ich hatte meine Vorstellungen vorgetragen, die wir uns im Vorstand erarbeitet hatten, und bekam diese Antwort: Ich muss wissen, was ich will, entweder Marktwirtschaft oder Planwirtschaft, es wurde noch deutlicher ausgedrückt, entweder Sozialismus oder Kapitalismus. Ich war so enttäuscht, ich habe die Beherrschung verloren, habe das Zimmer verlassen, mir ist die Tür aus der Hand gefallen, bin auf die Herrentoilette und habe geheult wie ein Schlosshund. Ich war der innersten Überzeugung, mich aus dem Experiment zu verabschieden.

Wie war die Stimmung im Herbst 89, als die Mauer fiel?

Einerseits Freude über den Mauerfall, andererseits aber auch Verunsicherung, wie geht es weiter? Wir hatten die unterschiedlichsten Vorstellungen, es wurden beim Konsum-Bezirksverband Arbeitsgruppen gebildet, mit dem Ziel, eine große Konsumgenossenschaft auf Bezirksebene zu schaffen. Es kursierte eine Zahl: Man braucht mindestens eine Milliarde Umsatz, um nach westdeutschen Erfahrungen überlebensfähig zu sein. Es gab Vorstellungen, auf Bezirksebene verschiedene Vertriebslinien zu schaffen, eine für Kaufhallen, eine für Nahversorgung, verschiedenste Vertriebslinien für das umfangreiche Sortiment Non-Food.

Es gab in dieser Zeit gleichermaßen Bestrebungen des Verbandes in Berlin, die sehr eng mit der Asko kooperierten. Man hatte das Ziel, die konsumgenossenschaftlichen Strukturen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR in dieser Form so weit als möglich zusammenzuhalten, natürlich alles auf Bezirksebene konzentriert.

Unser größtes Problem in dieser Zeit war der fehlende Großhandel. Die Konsumgenossenschaften hatten aufgrund zentraler Entscheidungen aus dem Jahre 1960 keinen eigenen Großhandel mehr. Im Jahr 1960 wurden der Großhandel des volkseigenen Handels HO und des konsumgenossenschaftlichen Handels aus Effektivitätsgründen zusammengelegt. Ein Großhandelspartner für diese beiden größten Einzelhandelsunternehmen in der DDR.

Sie haben von einer Abwehrhaltung gegen westliche Größen gesprochen. Woher kam die?

So konkret war die Abneigung nicht. Aus heute nicht mehr logisch nachvollziehbaren Begründungen gab es – ich bezeichne es als Bauchgefühl – eine Abneigung gegen alles, was von oben kommt, speziell aus Berlin. Wir hatten Angst, dass bei einer Verbindung Konsumverband – Asko das verschwindet, wofür wir angetreten sind, nämlich im Interesse der Mitglieder als Genossenschaft zu handeln. Es war eine Abneigung gegen die Struktur: Die Asko war eine Aktiengesellschaft. Wir hatten aus dem Gefühl ernste Bedenken, wenn man mit einer Aktiengesellschaft zusammengeht, sind die konsumgenossenschaftlichen Strukturen weg.

Nachdem wir nach den Wendewirren wieder klarere Gedanken fassen konnten, war die einhellige Meinung in unserer Konsumgenossenschaft: Wir bleiben Konsum. Obwohl viele andere den Namen geändert haben.

Wir haben nichts gegen Hilfe gehabt aus den alten Bundesländern. Die Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel hat sich sehr stark um den Leipziger Raum bemüht, wir haben viele Jahre sehr eng mit ihr zusammengearbeitet. Die Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel hat die ehemaligen Großhandelsgesellschaften in Leipzig und in Wurzen nach der Wirtschafts- und Währungsunion mit Waren beliefert. Für uns war das ein Vorteil: Mit der Großhandelsgesellschaft Wurzen haben wir zu DDR-Zeiten sehr eng und sehr gut zusammengearbeitet. Dort war die gleiche Leitungsstruktur geblieben, natürlich veraltete Technologie, veraltete Logistikmöglichkeiten, aber ein engagiertes Leitungsteam, das mit uns gemeinsam die Versorgung unser damals noch – glaub ich – 250 Objekte ordentlich organisiert hat.

Wir haben regelmäßig mit dem Vorstand Konsum Dortmund-Kassel gemeinsame Beratungen durchgeführt. Dortmund-Kassel hat alle Erfahrungen, die sie hatten, auch Entwicklungen, die wir nicht wahr haben wollten, uns schonungslos und ganz offen rübergebracht.

Die Fusion, wie kam es dazu?

Der Konsum hatte keinen eigenen Lieferpartner, westdeutsche Logistikunternehmen versuchten Fuß zu fassen, in Leipzig und in Wurzen der Konsum Dortmund-Kassel, der dann eine Tochter, die Leihag gegründet hat. In Grimma, Döbeln, Oschatz die Asko mit Schaper, in Altenburg die EDEKA. Der damalige Vorsitzende Konsum Leipzig, Herr Becker, und ich, wir hatten uns mit den Vorständen im Hintergrund entschieden, wir kooperieren mit Dortmund-Kassel.

Für die 13 Konsumgenossenschaften des ehemaligen Bezirks Leipzig wurden Tatsachen geschaffen, bedingt durch die Wirtschafts- und Währungsunion. Jeder brauchte Lieferpartner und musste das nehmen, wofür sich der Großhandel entschieden hatte. Wir hatten in dieser Zeit im Bezirk drei verschiedene Ansprechpartner, es wäre also unmöglich gewesen, die Einkaufskonditionen auf einen Partner zu bündeln. Weder die Leihag, noch die EDEKA, noch Schaper wäre in der Lage gewesen, alle Objekte des Konsums zu beliefern. Das war die wirtschaftliche Seite.

Dann reiften Überlegungen, und mittlerweile ist das durch die nachfolgende Entwicklung bestätigt worden, dass es organisatorisch fast ans Unmögliche gegrenzt hätte, 13 Konsumgenossenschaften unter einer einheitlichen Leitung zusammenzufügen. Die organisatorischen Probleme waren so groß, dass das Entstehen effektiver wirtschaftlicher Einheiten an den zu lösenden organisatorischen Aufgaben gescheitert wäre. Anders ausgedrückt: Man wäre mit der Organisations-Änderung vielleicht nach zwei Jahren fertig gewesen, und hätte wegen Zahlungsunfähigkeit Konkurs anmelden müssen. Es hatte unmittelbar im Zusammenhang mit der Wirtschafts- und Währungsunion Gespräche mit unseren Nachbarkonsumgenossenschaften gegeben. Die Begründung: Wir haben einen Lieferpartner, der Lieferpartner heißt Konsum Dortmund-Kassel, warum wollen wir uns nicht vereinigen, um erstmal auf der Ebene kleiner Konsumgenossenschaften, größer als die vorherigen, eine starke wirtschaftliche Einheit zu bilden. Gespräche gab es auch mit Delitzsch, die Manager haben sich aber aufgrund ihrer engeren Bindung, auch territorial, für Leipzig entschieden.

Wie haben Sie die Strukturen geändert in der fusionierten Konsumgenossenschaft?

Das ging eigentlich sehr schnell. Wir hatten das Problem, drei Konsumgenossenschaften haben fusioniert, jede Konsumgenossenschaft hatte fünf Vorstandsmitglieder und einen Hauptbuchhalter. Sechs Manager. Das waren 18, vier haben wir gebraucht. Wir hatten dabei Glücksfälle, Herr Reimann war zu diesem Zeitpunkt 60 Jahre, hat gesagt, ich gehe in Vorruhestand. Wir haben das mit allen anderen so gemacht, entweder aus Überzeugung oder mit sanftem Nachdruck. Jüngeren haben wir auch kündigen müssen.

Unsere Struktur war dann so, mit der Fusion: Wir hatten eine Zentrale mit vier Vorstandsmitgliedern, und wir hatten drei Regionalleitungen, Eilenburg, Torgau und Wurzen. Die Regionalleitungen waren in etwa aufgebaut: Ein Regionalleiter, ein Stellvertreter, Personalleiter. Die waren im Wesentlichen aus den ehemaligen Vorstandsmitgliedern rekrutiert, waren also schon neun in jeder Regionalleitung, vier in der Zentrale, waren 13, fünf waren überflüssig. Sauber gelöst. Natürlich hat es in dieser Zeit auch Kündigungen gegeben, wenn jemand nach Einschätzung der Vorstände nicht in der Lage war, in dieser neuen Struktur zu arbeiten.

Es gab damals Vorstellungen der Regionalleiter, die Konsumgenossenschaft, die Zentrale ist eine Übergangslösung. Am stärksten würden die Regionalleitungen entwickelt und wenn die Regionen dann vom Bezirk angeleitet werden, werde die Zentrale verschwinden. Wir haben sehr schnell gemerkt, dass es leitungsmäßig zu lange gedauert hat, bis unsere Entscheidungen von der Zentrale über die Regionalleitungen durchgesetzt wurden. Wir haben uns dann entschieden, die Regionalleitungen aufzulösen und alles der Zentrale unterzuordnen. Das Ganze ging auch einher, dass der Arbeitsaufwand in den Regionalen die Besetzung, die wir dort aufgebaut haben, nicht mehr gerechtfertigt hat.

Der Personalabbau, abgesehen von den Vorständen, wer hat das geschultert?

Das haben die Regionalleitungen geschultert. Wir haben in dieser Zeit versucht, die Anpassung des Personals an die verbleibende Leistung sozial abzufedern. Alle, die Berechtigung hatten, die Vorruhestandsregelung in Angriff zu nehmen, haben es in den meisten Fällen freiwillig gemacht, oder mit sanftem Druck.

Es hat in dieser Zeit natürlich auch Kündigungen gegeben. Nach den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes mussten die jüngsten und die mit der kürzesten Betriebszugehörigkeit gehen. Dadurch hatten wir eine Überalterung in unserem Personalbestand, weil die älteren in dieser Zeit nicht kündbar waren.

Unsere Mitarbeiter, hochqualifiziert, langjährig, aus dem Territorium, das war unser Plus. Aber die Belastung in der Nachwendezeit wurde für unsere älteren Mitarbeiter immer stärker, besonders, als die Konkurrenz immer größer wurde. Diese Mitarbeiter konnten ja alle mit 60 in Rente gehen, wir haben zwei bis drei Jahre vor dem Erreichen des Rentenalters Regelungen gefunden, dass diese Mitarbeiter auf faire Weise aus dem Prozess ausscheiden.

Wir haben nie aufgehört auszubilden. Wir hatten die große Chance, unsere Auszubildenden nach drei Jahren zu übernehmen. Dieser Prozess, Austausch der Älteren gegen Jüngere, hat fünf – sechs Jahre gebraucht. Wir haben in dieser Zeit unser Durchschnittsalter, das irgendwo zwischen 40 und 50 Jahren lag, auf heute 35, 36 Jahre gesenkt. Riesen Leistung.

Der Konsum hatte damals noch Lebensmittel- und Industriewarengeschäfte – wie sahen Ihre Pläne aus?

In dieser Zeit gab es Vorstellungen, wir machen alles, was für den Konsum effektiv ist, weiter. Wir betreiben also das groß- und kleinflächige Ladennetz im Food-Bereich, wir betreiben alle Non-Food-Sortimente weiter. Bedingung bei der Fusion war, es werden keine Gaststätten übernommen. Es war nicht möglich, als filialisiertes Unternehmen, eine Gaststätte in die schwarzen Zahlen zu bringen. Gaststätten waren zu DDR-Zeiten Verlustbringer.

Wir hatten also mit der Fusion das gesamte Lebensmittelnetz und viele, viele Non-Food-Geschäfte. Wir hatten die Vorstellung, Vertriebslinien zu schaffen, für Sortimente, in denen der Konsum stark war: Schuhgeschäfte, Kindermoden, Papierwaren/Bürobedarf, Drogerie, Haushaltswaren. Also die unterschiedlichsten Sortimente – das haben wir dann so begonnen.

Etwa Ende 1991, Anfang '92 in einer Besprechung mit dem Vorstand Konsum Dortmund-Kassel hat uns ein Vorstandsmitglied aus Dortmund gesagt, wir sollen das machen, was wir richtig bringen. Und uns von dem trennen, wo andere stärker sind. Bei Schuhen gibt es starke

filialisierte Unternehmen, Drogerie, Kinderbekleidung und alles andere auch. Wir haben keine Chance, gegen diese Unternehmen zu konkurrieren. Wir sollten uns konzentrieren auf unseren Lebensmittelhandel. An der Besprechung in Dortmund waren Herr Dreiling und ich beteiligt. Gegen 16 oder 17 Uhr war diese Besprechung zu Ende, da haben wir uns angeguckt, haben gesagt, jetzt gehen wir kräftig essen, und zwei Bier trinken. Dann haben wir uns auf unser Hotelzimmer zurückgezogen und haben drei oder vier Stunden alles aufgeschrieben, wie wir uns auf faire Weise gegenüber den betroffenen Mitarbeitern von den Non-Food-Geschäften trennen. Und das ist dann etwa 1992 bis Anfang 1993 umgesetzt worden. In diese Zeit fällt herein, dass wir große Liquiditätssorgen hatten, wir haben 1991 und 1992 Verluste verursacht, glücklicherweise überwiegend Buchverluste. Wir hatten ja keine Ahnung von einer Bilanzstruktur, das Anlagevermögen war zu hoch bewertet, Bestände im Non-Food-Bereich falsch bewertet. Nach der Wende wollte keiner mehr DDR-Produkte, die Folge waren riesen Abwertungen von diesen Warenbeständen.

Ein Glücksfall für uns: Wir haben in dieser Zeit eine Bürgschaft des Verbandes deutscher Konsumgenossenschaften in Höhe von fünf Millionen erhalten. Das war die Grundlage dafür, dass wir in diesen schlechten Jahren von der Bank, überwiegend von der Deutschen Bank, fünf Millionen Kreditlinie eingeräumt bekommen haben, das war eine ganz wichtige Voraussetzung, überhaupt in dieser Zeit des Umbruchs zu überleben.

Sie haben die Währungsumstellung bereits erwähnt, die Probleme bei der Bilanzerstellung. Wie ist das genau gelaufen?

Das einzige, was mir von diesem Wochenende noch so richtig gegenwärtig ist: Die Preisbildung für das gesamte Food-Sortiment wurde von Mitarbeitern der Kompakt-Handelsgesellschaft Wurzen vorbereitet. Es gab einheitliche Preise für alle drei damals noch selbstständigen Konsumgenossenschaften. Wir hatten eine Preisliste und mussten die Preise an alle Läden und Märkte geben. Und außer einem Vervielfältiger auf Spiritusbasis, sehr langsam, keine Möglichkeit.

Unsere Kontakte zu Konsum Dortmund-Kassel sind im April 1990 entstanden. Dort haben wir auch einen Unternehmer kennengelernt, der Büro-Kopiertechnik vertrieben hat. Am Donnerstag vor der Währungsumstellung haben wir gemerkt, dass wir das nicht packen. Da war ein Mitarbeiter dieses Unternehmens zufällig bei uns zugegen. Der hat sich ins Auto gesetzt, ist nach Karmen gefahren, hat einen großen Kopierer eingeladen und hat uns den Kopierer gebracht. Wir haben an diesem Wochenende die Preislisten kopiert für alle bei uns noch existierenden 70-80 Food-Läden. Am Ende haben wir festgestellt, der Kopierer hat an diesem Wochenende soviel geleistet wie sonst in einem ganzen Jahr. Das ist das, was bei mir hängen geblieben ist.

Was uns auszeichnet hat: Improvisation und in der Lage, auf jede Situation zu reagieren. Wir haben also am letzten Tag Ostmark unsere Läden geschlossen und haben in Tag- und Nacharbeit das gesamte Sortiment umgestellt und am Montag, dem 2. Juli mit neuen Sortimenten, mit neuen Preisen die Läden eröffnet. Mit solchen Umstellungen, natürlich nicht in dieser Masse, hatten wir aus der Vergangenheit Erfahrungen, wenn wir einen Laden modernisiert haben. Meistens ohne Schließung. Wir haben diese Arbeiten übers Wochenende erledigt, so dass uns das hier nicht allzu sehr überrascht hat.

Ein großes Problem der Konsumgenossenschaften waren ungeklärte Eigentumsverhältnisse bei den Grundstücken – wie sah das bei Ihnen aus?

Der Konsum hat eigentlich nur gebaut auf Grund und Boden, der sicher war. Wenn der Konsum auf Privat-Grund und Boden gebaut hat, wurde der Grund und Boden von den Privateigentümern gekauft. Ergebnis: Wir hatten zur Wirtschafts- und Währungsunion in der Bilanz Immobilien, die beleihungsfähig waren.

Großes Lob an den Verband der Konsumgenossenschaften, die sich bei der Grund- und Bodenfrage sehr stark engagiert haben. Es gab etwa 60 Objekte, wo Grund und Boden und Gebäude zusammengeführt werden mussten. Sofort als die Bestimmungen in Kraft waren, haben wir uns engagiert. Es war für mich persönlich eine meiner Hauptaufgaben, dieses Problem zu lösen. Dieser Prozess hat etwa fünf Jahre gedauert. Etwa 1998 waren weit über 90 Prozent der Fälle geklärt. Es gab eine sehr enge Zusammenarbeit mit dem Bundesvermögensamt. Wir haben etwa 1,3 Millionen DM für den Erwerb des Grund und Bodens bezahlen müssen, etwa 60.000 qm² mussten wir kaufen. Wir haben alle Fälle geklärt, es war ein riesen Prozess. Aber wir hatten sofort, als Grund und Boden und Gebäude zusammengeführt waren, die Chance, diese Objekte beleihen zu können.

Bei den ganzen Umbrüchen – Wo ist der Genossenschaftsgedanke geblieben?

Im Rahmen wirtschaftlicher Zwänge ist der Genossenschaftsgedanke in der Unternehmens-Philosophie beinhaltet: Wir bleiben in der Nähe der Mitglieder und Kunden. Wer macht das heute noch? Dass wir abspecken mussten und weiter abspecken müssen ist der übergroßen Konkurrenz geschuldet. Es gibt zuviel Verkaufsfläche für Lebensmittel im Osten, es ist ein höherer Durchschnitt als im Westen. Bei den Discounter das vier- bis fünffache. Arbeitslosigkeit – der Kunde kauft nach Preis, ob Konsum oder nicht ist ihm egal, er kauft dort, wo es am billigsten ist. Unter diesem Dach müssen wir arbeiten.

Wir sind das Kommunikationszentrum im Ort, dort, wo wir noch da sind, dieser soziale Gedanke unterscheidet uns von vielen anderen. Unser Grundsatz war und ist: solange der Laden seine Direktkosten deckt, solange wird er aufrecht erhalten. Schließung von Läden und Märkten ist die allerletzte Lösung. Die Renditevorgabe ist die schwarze Null.

7.2. Interview mit Manfred Reimann und Martin Tänzer

Manfred Reimann war von 1985 bis 1990 Vorstandsvorsitzender der Konsumgenossenschaft Kreis Wurzen, Martin Tänzer der stellvertretende Vorsitzende Handel. Das Interview wurde auf Wunsch der Gesprächspartner gemeinsam im August 2004 in Wurzen geführt.

Welche Ausbildung haben Sie absolviert, wie sind Sie zum Konsum gekommen?

Reimann: Nach einer abgeschlossenen kaufmännischen Lehre nahm ich 1949 eine Tätigkeit in der konsumgenossenschaftlichen Organisation im Kreis Döbeln auf. Da war ich 19 Jahre alt. Meine Laufbahn in den KG-Organisationen war immer von Schulbesuchen und Qualifizierung geprägt: 1953 Konsum-Mittelschule für Rechnungswesen in Plau am See, danach Einsatz als Innenrevisor im Kreisverband Döbeln mit späterer Übernahme in die Finanzrevision des Konsumgenossenschaftsverbandes Bezirk Leipzig. Während dieser Zeit Fernstudium an der Finanzfachschule zum Bilanzbuchhalter. Die erfolgreiche Arbeit als Finanzrevisor seit 1956 war für den Vorstand des KG Bezirksverbandes Anlass, mir die frei gewordene Stelle des Hauptbuchhalters im Konsum-Kreisverband Wurzen anzutragen (1960/61).

Seitdem bin ich in der Konsumgenossenschaft Kreis Wurzen nacheinander als Hauptbuchhalter, Vorstandsmitglied für Ökonomie und stellvertretender Vorstandsvorsitzender tätig gewesen. Während dieser Zeit habe ich mich an vielen Konsumschulen und in Lehrgängen (in Weimar, Cotta, u.a.) kontinuierlich weitergebildet und habe außerdem von 1967 bis 1972 ein fünfjähriges Fernstudium an der Handelshochschule Leipzig absolviert und als Diplomwirtschafter abgeschlossen.

1984/85 wurde der damalige Vorstandsvorsitzende der Konsum-Genossenschaft Kreis Wurzen zum Rat des Kreises beordert, als stellvertretender Vorsitzender für Handel und Versorgung. Damit stand die Frage: Wer wird Vorsitzender in der Konsumgenossenschaft? Da kam die Sache auf mich zu, obwohl ich das nicht wollte. Das war 1984. Zunächst habe ich als stellvertretender Vorsitzender das Amt geführt, bis ich überzeugt wurde, doch den Vorsitz zu übernehmen (1985).

Tänzer: *Ich bin eigentlich auch ein Konsum-Kind. Ich bin 1951 aus der Schule entlassen worden, habe Fachverkäufer gelernt, noch bei einem privaten Händler hier in Wurzen, das ging bis 1955. Dann hatte ich meine Lehre beendet, der Betrieb war auch schon wirtschaftlich so schwach, der konnte nicht weiter existieren. Anschließend habe ich mich bei der Konsumgenossenschaft Hobburg beworben. Ich war vier Jahre Verkaufsstellenleiter in einer ländlichen Verkaufseinrichtung, in Künitzsch. Von da aus bin ich nach Hobburg gegangen, in die Verwaltung. Dort war ich Mitarbeiter im Bereich Waren täglicher Bedarf, später Gaststättenreferent. 1964 habe ich mich entschlossen, den Konsum vorerst zu verlassen. Ich war bei der bäuerlichen Handelsgenossenschaft tätig, in Dornreichenbach, als Handelsleiter. Dort war auch eine Fusion, da wurde ich Außenstellenleiter. 1974 hat es mich wieder zu meinen alten Kollegen zurückverschlagen, ich bin Abteilungsleiter geworden, anschließend Vorstandsmitglied. 1992 fiel ich ja auch in die Rubrik Vorrubeständler und Altersübergangsgeld. Fachliche Abschlüsse: Vieles auf Konsumschulen, aber ich habe in der Zeit bei der BHG mein Studium als Agraringenieur gemacht. Ich bin beim Konsum auch anerkannt worden, obwohl ich aus der Landwirtschaft kam. Wir haben schon ein gutes Team abgegeben. Es ging Hand in Hand. Wir haben das gut gelöst zusammen.*

Wie war die Situation 1989, wie war die Situation mit den Mitarbeitern?

Die Vorboten einer sich zuspitzenden politischen und wirtschaftlichen Situation kamen ja seit Mitte der 80er Jahre schleichend, dann 1989 aber auch plötzlich und intensiver – beides. Die zentral gelenkten Warenfonds wurden immer lückenhafter, das Warenangebot konnte den Bedarf der Bevölkerung kaum mehr decken – ganz zu schweigen von den Wünschen. Es begann Unmut sich auszubreiten. Wenn Warenlieferungen bekannt wurden, verließen zum Teil Arbeiter und Angestellte ihre Arbeitsplätze, um sich in den Handelseinrichtungen während ihrer Arbeitszeit zu versorgen.

Von politischer Brisanz war das Ansteigen der Ausreiseanträge in die BRD, die auch in unserer Belegschaft zu verzeichnen waren. Als Leitung der Konsumgenossenschaft wurden wir wiederholt zum Rat des Kreises – Abteilung Inneres – beordert. Die vorwurfsvolle Frage stand: Wieso gibt es bei uns solche Mitarbeiter mit derartigen Ansinnen? Inzwischen hatte die Problematik schon Massencharakter angenommen.

Dann kam 1989 die Urlaubszeit, Sommer. Auch bei unseren Mitarbeitern fuhren viele Ungarnreisende ins Bruderland und die damit verbundenen Bedenken, werden sie auch wieder zurückkommen? Das war für uns vor allem auch eine Frage der Arbeitskräfte zur Aufrechterhaltung der Versorgung.

An diese Zeit schlossen sich die immer stärker werdenden Montagsdemonstrationen in Leipzig an. Das hat uns schon Sorgen bereitet für die Aufrechterhaltung von Ordnung und Verantwortungs-Bewusstsein zur stetigen Aufrechterhaltung der Versorgung und arbeitskräftemäßigen Besetzung der Verkaufseinrichtungen.

Bei einer Demonstration wurde eine Mitarbeiterin in Leipzig aufgegriffen, sie wurde in der LVZ als warnendes Beispiel herausgestellt. Als bekannt wurde, dass es eine aus dem Konsum Wurzen war, wurde die Leitung von der Staatsmacht hart kritisiert, dies nicht schon im Vorfeld unterbunden zu haben.

So kamen die Emotionen nach und nach hoch. Auch aus der Belegschaft kamen Fragen, wie soll es weitergehen? Welche Vorstellungen hat die Leitung? Wir waren selbst noch nicht in der Lage, über die gegenwärtige, aufgeheizte Stimmung hinaus perspektivisch zu denken, wo sich das mal hin entwickeln könnte.

Es war ja nicht damit zu rechnen, dass wir einmal eine schnelle Wiedervereinigung erreichen könnten. Wir haben unsere Aufgabe vorrangig darin gesehen, die Besetzung der Verkaufsstellen zu organisieren und die Versorgung Tag für Tag zu gewährleisten.

Dass ein großes Chaos ausbrechen könnte, war unsere große Sorge. Deshalb galt es, auf unsere Mitarbeiter Einfluss zu nehmen, sie zu Ordnung und Disziplin, zur Verantwortung gegenüber der Bevölkerung und den Mitgliederinteressen anzuhalten, die ja die Träger unserer Konsum-Organisation sind. Partei und staatliche Organe, Parolen und Spruchbänder einerseits und die Bevölkerung und Mitarbeiter andererseits, die Antworten haben wollten, ließen sich nicht mehr miteinander vereinbaren.

Wann hat sich die Spannung gelöst?

Die Leitung stand immer im Spannungsverhältnis zwischen Partei und staatlichen Organen und der gesellschaftlichen Basis, war immer Bindeglied und Vermittler. In der Wendezeit hatten wir für unseren Verantwortungsbereich auf Besonnenheit zu achten, damit nicht ausufernde Dinge passieren. Das ist uns eigentlich gut gelungen. Im Oktober/November hatten wir Belegschaftsversammlungen in zum Teil aufgeheizter Stimmung und kritischer Note mit Unterstellungen und zum Teil ausufernden Situationen, am Ende aber kehrte auch Sachlichkeit wieder ein. Überwiegend wurde der Leitung (Vorstand) attestiert, die geltende Gesetzmäßigkeit eingehalten und stets im Interesse der Mitglieder und Mitarbeiter gehandelt zu haben. Unser großes Plus war ja, dass wir ein großes soziales Engagement hatten und mit finanziellen Mitteln des Kultur- und Sozialfonds viel bieten konnten – Kinderbetreuung, Kinderferienlager, betriebliche Ferieneinrichtungen, Betriebsfestspiele, Betriebssportfeste, kulturelle Leistungsvergleiche, Essengeldzuschüsse, kulturelle Betriebsveranstaltungen, Theaterfahrten und vieles andere. Wir hatten eine Betriebsgewerkschaftsleitung. In der Wendezeit bildete sich neben der Betriebsgewerkschaft der Betriebsrat, der immer mehr Zuspruch gewann: Weg vom Alten, hin zu etwas Neuem – und er übernahm dann zunehmend die Mitarbeitervertretung. Die Gewerkschaft wurde zurückgedrängt. Der Betriebsrat etablierte sich relativ schnell und hat gemeinsam mit dem Vorstand versucht, die komplizierte Übergangsphase in Bahnen zu lenken, die vertretbar waren, das ist uns auch gut gelungen.

Um dann noch einmal auf einen Punkt aus der Wendezeit zu kommen: Wir hatten ja jährlich die Leipziger Markttag mit zu betreuen, mit Versorgungsständen. Ich kann mich noch gut an das Jahr 1989 erinnern, an den Sonabend, an dem Sonntag, da brodelte es ja schon wirklich, da hatten wir schon Probleme mit der Abholung der Erlöse. Die Mitarbeiter waren in Panik, „hoffentlich passiert uns nichts“. Aber es ist für die Mitarbeiter bis zum Sonntag Abend ruhig verlaufen. Ich weiß noch, den Montag drauf hatten wir abends mit den Mitarbeitern im Ringcafé noch einen kurzen Abschluss. Wie wir dort hingekommen sind, auf dem Hauptbahnhof und überall – da hast du gedacht, was wird heute passieren? Mich hat der Blick beeindruckt, ich sehe aus dem Ringcafé und sehe die Leute dort vorbeilaufen. Wie wir hinterher nach Hause gegangen sind, es war alles so ruhig geblieben. Mir läuft heute noch fast den Rücken runter, wenn ich daran denke.

Wie war die Versorgungslage mit Waren in der Zeit?

Wir hatten nicht gespürt, dass sich das irgendwie auswirkt. Was negativ gelaufen ist in der Versorgung, das war nicht erst 1989. Wir waren nicht stabil in der Versorgung mit Fleisch und Wurstwaren – wenn wir am Wochenende da und dort nicht noch mal einen privaten Fleischer zur Hand gehabt hätten, um Lücken zu schließen, vor allem in der Naherholung, ich weiß nicht, wie es aufgegangen wäre. Oder Brot, Brötchen. Das stand ja im Versorgungsauftrag: Grundversorgung bis Ladenschluss. Ja aber, wer hat denn abends das Brot gefahren? Der Konsum. Die Privatbäcker in Wurzen, da gabs bis 18 Uhr kein Brot. Wir haben dann versucht, das mit Bereitschaftsdiensten zu lösen. Aber dass wir solche Lücken gehabt hätten, dass es keine Milch gegeben hätte, das kam nicht vor – wir hatten eine leistungsstarke Molkerei hier in Wurzen, und wir hatten auch einen sehr guten Großhandel WtB unter den Bedingungen.

Gerade was die Brotversorgung angeht, dass ging dann ja soweit, da war mittags das Brot alle, die Werktätigen kamen dann abends...wir haben sogar innerbetrieblich Umlagerungen

vorgenommen, drei oder fünf Brote von einem Ort zum anderen gefahren, das ist unvorstellbar heute.

Die Eilenburger haben 1989 ja an einem Experiment des VdK teilgenommen, was haben Sie davon mitbekommen?

Eigentlich nur durch Arbeitstagungen, wenn die Vorsitzenden beim Bezirksverband zur Arbeitstagung waren, da wurde davon gesprochen. Wir haben uns mal ausgetauscht mit dem Wolfgang Richter, wir waren ja Nachbarn. Wenn bestimmte Aufträge zu erfüllen waren, wenn etwas zu entwickeln war, da gabs schon langjährige Beziehungen zu unseren Vorstandskollegen Eilenburg-Wurzen.

Die Wende hat ja auch neue Möglichkeiten gebracht, neue Waren. Wie waren ihre Eindrücke?

Wie das los ging, als die Grenzen offen waren, war das für mich ja etwas ganz, ganz Neues. Da hatten sich die Vertreter aus der Bundesrepublik die Klinken in die Hand gegeben. Da hast du erstmal gespürt, was für eine Intensität auch im Handel dahinter steckt, ob mit werblichen Mitteln, mit Mustern, und so weiter – das war überwältigend. Ich hatte damals ja nur den Bereich Lebensmittel gemacht, meine Kollegin hatte Industriewaren, da war es ja nicht anders. Wenn ich daran denke, wir hatten eine Eisversorgung im Kühlhaus in Dahlen, für 60 Verkaufsstellen haben wir einmal die Woche Eis geholt. Mit einem B1000 ohne Klimaanlage. Das ist in die Verkaufsstellen gekommen und so verkauft worden. Wie wir dann die Eisprospekte hatten von Eismeier, da war mein erster Gedanke: Der könnte hier die Woche zweimal die Verkaufsstellen anfahren. Das war damals so ein Gedanke. Oder auf dem Sektor Industriewaren: Wir haben im halben Jahr für das Konsum-Kaufhaus 50 Anzüge bekommen, im Terminvorverkauf mussten die gebunden werden, auf Monate und auf Größen. Dann ging das los, die haben Sachen gebracht, du warst überwältigt. Ob das T-Shirts waren oder Sweatshirts – alles, was bei uns im Angebot gefehlt hatte. Heimelektronik, Werkzeuge gar. Das war für mich auch ein Eindruck, mein lieber Mann, jetzt kannst du etwas machen, das waren Momente, wo ich gesagt habe, dass macht jetzt Spaß.

Wie war die Situation nach der Wende – was waren Ihre ersten Konzepte, was haben Sie gesagt, wo wollen wir hin?

Wolfgang Richter war mal bei mir, da haben wir ein Gedankenspiel gemacht. Das hatte noch nicht Hand und Fuß. Dass das Gebilde der Kreise für uns keine Grenze mehr sein muss und wir mal zusammengehen müssten, war uns klar. Da hatte er schon darauf angespielt: Wie wäre das, wenn Eilenburg und Wurzen, Torgau – Delitzsch war noch mit im Gespräch – wenn sich die vier Kreise zusammentun? Er war der Inspirator. Die langjährige Zusammenarbeit begann bei den Bezirksvorstandssitzungen. Links neben mir saß Max Wondrejz aus Torgau, rechts neben mir Wolfgang Richter aus Eilenburg. Herr Thiele referierte, und wir hatten immer unseren Austausch, auch bei Genossenschaftstagungen. Es waren schon gewisse Voraussetzungen da, auf personeller Ebene der Zusammenarbeit, des gemeinsamen Empfindens und gemeinsamer Maßnahmen, die wir abgestimmt hatten, das war die Wurzel. Wir sollten dann sehr schnell zu der Überzeugung kommen: Ja, wir gehen zusammen. Wir lassen uns nicht wie andere vom Westen einen einfliegen, der hier das Kommando übernimmt. Das war unsere Absicht, und das hat sich dann auch ziemlich schnell verfestigt.

Wir haben dann daraufhin gearbeitet. Es gab im Vorstand, im erweiterten Vorstand, wenn wir Abteilungsleiter mit herangezogen haben, da gabs auch Fragen und Probleme. Wo soll der Sitz sein? Wer übernimmt was? Nun gabs das Problem: wir hatten bei uns 700 Mitarbeiter, ungefähr 190-200 Verkaufseinrichtungen und Gaststätten. 70 Mitarbeiter in der Verwaltung, fünf Vorstandsmitglieder, Abteilungen, Rechnungswesen, Kader und andere Bereiche. Wenn man jetzt drei Kreise zusammenführt, gehen wir mal davon aus, dass alle etwa gleich waren: Da war von vornherein klar, es muss abgebaut werden. Es konnten nicht 200 Verwaltungsmitarbeiter sein. Die Bedenken gingen los: „Wo wird der Sitz sein, das könnten wir auch. Warum muss das Eilenburg sein?“ Das sind ganz natürliche Regungen, die da ins Gespräch gekommen sind. Die Angst um den Arbeitsplatz spielte schon eine Rolle, aber klar war auch, dass Eilenburg mit dem Vorsitzenden Herrn Richter den prädestiniertesten Mann an der Spitze hatte. Dann ging das so ziemlich problemlos und zügig. Wir haben Mitarbeiter aus der Verwaltung in die Eilenburger Verwaltung eingebracht. Für mich war von Anfang an klar (ich war damals 63) ich als Vorsitzender nutze die Möglichkeit des Altersübergangs. Unser Hauptbuchhalter ist auch in die Altersruhe gegangen. Es schieden einige aus, die das Alter erreicht hatten.

Dann ging die Sache los, wie musste denn die Konsumgenossenschaft heißen? Eilenburg – da gab es bei Wurzen und Torgau Widerstand. Wir haben uns auf den neutralen Namen „Sachsen-Nord“ geeinigt. Die Überleitung selber habe ich dann nicht mehr in der Funktion mitgemacht, das haben die anderen Vorstandsmitglieder wahrgenommen. Ich wurde gebeten, ob ich im Aufsichtsrat mitmache, das bin ich jetzt noch.

Das war sicher einer schwere Zeit, so viele Leute zu entlassen, wie haben Sie das gemacht?

Das war unsere emotionalste Seite, die uns sehr mitgenommen hat. Persönlich. Die ersten Kündigungen aussprechen zu müssen, weil es gar nicht anders ging. Große Teile unserer Belegschaft waren ältere Mitarbeiter, die nicht durchs soziale Netz fallen sollten. Die soziale Komponente war für uns ausschlaggebend. Das waren große Härten für die Betroffenen. Aber es ging ja ziemlich schnell, am 1. Juli war Geldumwertung und dann kam die Vereinigung, dass das neue Recht galt und keiner ins Loch gefallen ist. In der ersten Zeit vor allen Dingen durch Altersübergang.

Noch mal zur Fusion – Herr Tänzer, Sie waren länger dabei, was waren die Punkte, die Sie in der Fusion noch beschäftigt haben?

Zu den Problemen gehörte die Warenfülle. Einige Verkaufseinrichtungen haben sich in der Disposition übernommen, Haltbarkeitsfristen gab es auch, es musste umgeschlagen werden, musste viel mit Preisminderungen gearbeitet werden. Wir waren ja noch ein halbes Jahr regional in Wurzen, bis dann alles in der Zentrale war, da hatten wir mit der Zentrale immer versucht, dass umzulagern. Das Disponieren war für die Mitarbeiter auch schwer. Obwohl die Abpackgrößen kleiner wurden. Frischgemüse, wenn es nicht umgeschlagen wird an einem Tag, lohnt es sich fast nicht mehr, Gemüse zu verkaufen. Dann müssen sie runter mit dem Preis. Das haben wir bewerkstelligt.

Wo es noch Probleme gab: Das haben wir ja noch selber abgewickelt, das war die Umstellung bei der Währungsunion, mit den Preisen. Den Verkaufseinrichtungen war ja vorgegeben, es gibt mal einen einheitlichen Verkaufspreis, aber das lief dann nur über Abstimmungen, es waren Empfehlungen. Bei bestimmten Sortimenten hatten wir dann schon einen einheitlichen Preis mit Eilenburg und Torgau.

Die Währungsumstellung am 1. Juli, wie ist die bei Ihnen gelaufen?

Ich kann nicht sagen, dass wir an einem Punkt waren, dass wir das nicht über die Bühne bekommen hätten. Wir haben in Abschnitten gemacht. Wir haben viel schon damals mit Eilenburg abgesprochen, mit Torgau nicht so, weil wir uns gesagt haben: Wir sind nun mal die Nachbarkreise, und wir versuchen hier schon eine Linie zu machen. Ich kann nicht sagen, dass wir da Vorkommnisse hatten. Da haben die Märkte von draußen angerufen, wie das, wie das, da hatten wir in der Leitung den Stab sitzen... Ob alles richtig war, ich weiß auch nicht. Aber nach den gegebenen Hinweisen haben wir das eigentlich durchgeführt.

Reden wir noch einmal über Konzepte – es gab ja auch die großen Pläne des VdK, es gab das Konzept der Bezirksfusion, wie haben Sie dazu gestanden?

Eine Bezirksfusion – der Gedanke ist gar nicht bei uns angekommen. Wenn ich daran denke, als wir die ersten Kontakte zur Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel hatten, war der Bezirksverband anwesend, die Konsumgenossenschaften Stadt Leipzig, Delitzsch, Eilenburg, Wurzen, Torgau, Borna vielleicht, nicht alle Konsumgenossenschaften des Bezirks waren dabei. Einige Konsumgenossenschaften hatten sich mit anderen Ketten schon zusammengetan. Das stand für Nordsachsen nie zur Debatte, dass wir uns da jemand geholt hätten. Manche Konsumgenossenschaften haben sich als neuen Chef einen aus dem Westen geholt, die dann auch Schiffbruch erlitten haben. Eine Ausnahme ist der Herr Abend von Leipzig, der das Schiff stabil steuert.

Um noch mal auf Dortmund-Kassel zurückzukommen. Die Sache war für die fusionierte Konsumgenossenschaft wichtig, damals waren wir es noch nicht, da waren wir drei oder viermal in Dortmund, wo wir einen Einblick bekommen haben in die Marktwirtschaft. Den größten Vorteil, den wir als Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord daraus mitbekommen haben, war das Vorstandsmitglied Reimer Volkers, der als Mitglied des Aufsichtsrates fungiert hat. Er war ein kompetenter Mensch, der nach bestem Wissen und Gewissen und über Jahre im Aufsichtsrat die Linie mit klar gemacht hat. Er war mit Verstand und Herzblut dabei, die neue Konsumgenossenschaft am Markt zu halten. Das war für den Fortbestand und die Stabilität der Konsumgenossenschaft ein großer Vorteil. Mit entscheidend, mit Herrn Richter.

Wie entwickelte sich der Großhandel?

Der Großhandelspartner ist dann in Leipzig entstanden über die Leipziger Handelsgesellschaft. Die hat eine ganze Zeit lang die Filialen beliefert. Der Wurzener Großhandel ist ja kaputtgegangen, da war die Leipziger Handelsgesellschaft der Lieferant. Hier hatten wir diese Gesellschaft, die Ware geliefert hat. Einige Betriebe hatten sich in Borna, Geithain, gegründet. Es gab eine Vielzahl von Anbietern, und überall ist ja versucht worden, das Beste rauszupickern. Die Frau Scherbacher, die für Marketing generell zuständig war, die hat von früh bis abends gepokert. Wir hatten damals als Konsum Wurzen die Brauerei Münster hier, den Herrn sehe ich heute noch vor mir. Der war x-mal bei uns, wollte den ganzen Kreis, die Konsumgenossenschaft Wurzen nur mit Münster-Bier versorgen. Da haben wir gesagt, das können wir nicht machen. Solche Sachen wären nichts geworden.

Wie verlief die Trennung von den Gaststätten?

Ein Teil von den Gaststättenleitern wollte privat weitermachen, da war erstmal schon ein Teil erledigt. Es wurde richtig gebettelt, dass wir ihnen Konditionen zugestehen, damit sie weiter machen können. Sie haben das auch teilweise eine Zeit lang weiter betrieben.

Die Gaststätten hatten einen Versorgungsauftrag, im Prinzip waren sie aber unrentabel. Das ging wirklich nicht. Die Lohnkosten für ein Objekt waren nicht die besten. Wir hatten nebenbei noch 35 Kommissionshandels-gaststätten, bei denen war das schon ein bisschen anders, da war der Anreiz da, etwas zu bringen. Wir hatten später auch Provisionslöhne, aber generell gesehen waren die Objekte für uns von der Wirtschaftlichkeit her nicht das, was das Kraut fett gemacht hätte. Wir haben ja jährlich auch Gewinne gemacht, haben unser Abgaben gegenüber dem Staat erfüllt, aber das ist mehr oder weniger aus den Bereichen der Verkaufseinrichtungen gekommen.

Man hat uns, dem Konsum, auch manche Dinge von der staatlichen Seite aufgedrückt. Der Konsum aufs Land, die ganzen unrentablen Dinge, die hatten wir dann zu tragen. Tagesgerichte durfte nicht über drei Mark kosten...das war ein Verlustgeschäft für uns.

Der Konsum hat eine Tradition als Verbraucherselbsthilfe, was hat Ihnen diese Tradition bedeutet?

Die hat eine große Rolle gespielt, wir sind immer davon ausgegangen: Der Konsum ist von seinen Ursprüngen her eine Verbraucherorganisation, die auf Mitgliedschaft beruht hat. Unsere Prämisse war immer: Der Konsum gehört seinen Mitgliedern. Das wurde nicht immer verstanden bei den staatlichen Organen, die haben immer hineingeredet, was bei uns zu machen ist und was nicht; das haben viele Bürgermeister nicht verstanden. Auf der obersten Ebene war es so, bei Gesetzen und Verordnungen für die volkseigene Wirtschaft musste die Zustimmung des Präsidenten der Konsumgenossenschaften der DDR ausdrücklich in das Gesetz aufgenommen werden, wenn sie für uns gelten sollten. Man musste immer wieder die Fahne hochhalten, dass wir nicht irgendwer sind, sondern eine große Organisation, die man nicht so mit Zwang behandeln kann wie jede andere. Vor allem, was unser Eigentum betraf. Da hatten wir manchen Streit auszufechten. Wenn ich an die Konsumzentrale in Wurzen denke, ein großes Objekt, mit großen Lagerhallen, mit eigenem Fuhrpark, Verwaltungsgebäude. Das stammte aus dem Anfang des 20. Jahrhunderts. Die Nazis haben das enteignet, von der sowjetischen Militäradministration wurde das wieder zurückgegeben. 1960/61 ist man auf den Einfall gekommen, der Konsum soll sich dem Einzelhandel widmen und soll den Großhandel abgeben. Da wurden die volkseigenen Großhandelsgesellschaften gebildet. Wir mussten aus unserem angestammten Stammhaus raus, an fünf Stellen hier in der Stadt Wurzen waren wir verzettelt als Verwaltung. Das Grundstück bekam der Großhandel, wir mussten es einbringen in diese Großhandelsgesellschaft. Dann kam die Wende. Der Konsum pochte auf sein Eigentum. Mit der Treuhandgesellschaft musste ein großer Kampf ausgefochten werden, dass wir unser Eigentum wiederbekommen, damit wir es verwerten konnten. Wir brauchten es auch nicht mehr, aber es war Geld wert. Das Eigentum gehört den Mitgliedern unserer Organisation, da haben wir immer großen Wert darauf gelegt, dass dieser Anspruch hoch gehalten wurde. Das ist unser großes Plus auch jetzt. Die Mitglieder zahlen einen Genossenschaftsanteil. Und mit diesen Eigenmitteln, die wir da aufgebracht haben, können wir unsere Liquidität aufrecht erhalten. Die HO ist kaputtgegangen, andere auch, wir sind geblieben, das macht uns stolz. Was die Ausstrahlungskraft des Konsums betrifft: Mich hat der VdK 1979 angesprochen, nach Mosambik zu gehen und dort nach der Erringung der Unabhängigkeit von Portugal die konsumgenossenschaftliche Bewegung anzukurbeln. Da bin ich ein halbes Jahr gewesen, ein Kollege hatte organisatorische Sachen gemacht, ich habe dort ein Rechnungswesen neu entwickelt und den dortigen Bedingungen angepasst. Ich will sagen, dass die Konsumgenossenschaften ein weltumspannendes Betätigungsfeld gewesen sind.

7.3. Interview mit Max Wondrejz

Max Wondrejz war von 1965 bis Anfang 1990 Vorstandsvorsitzender der Konsumgenossenschaft Kreis Torgau. Das Interview wurde im August 2004 in Pflückuff bei Torgau geführt.

Welche Ausbildung haben Sie absolviert, wie sind Sie zum Konsum gekommen?

Meine schulische- und Berufsausbildung lief zum größten Teil in Kriegszeiten. Auf diese Weise habe ich die 11. Klasse der Mittelschule in Bodenbach /CSR erfolgreich beendet und die Berufsausbildung als Vermessungstechniker abgeschlossen mit dem Ziel, weiter zu studieren zum Vermessungsingenieur. Das war mir aber nicht vergönnt, da ich 1943 zum Militärdienst eingezogen wurde.

1946 bin ich aus Kriegsgefangenschaft nach Torgau gekommen, wohin meine Eltern ausgesiedelt wurden. An ein weiteres Studium war nicht zu denken, da zu damaligen Zeiten die Aufnahme an eine Fach- oder Hochschule fast nicht möglich war. Außerdem ging es auch nicht wegen der Geldfrage, da meine Eltern kein Einkommen hatten. So habe ich mich entschlossen, eine Tätigkeit im Handel aufzunehmen, wo ich auch durch Strebsamkeit meinen Weg gemacht habe – vom kleinen Kassierer mit 120 DM monatliches Gehalt zum Vorstandsvorsitzenden der Kreiskonsumgenossenschaft im Jahre 1965. Da ich Qualifizierung auf diesem Gebiet nötig hatte, besuchte ich einige Lehrgänge vom Konsum und dann die Handelshochschule, später Karl-Marx-Universität in Leipzig. Endergebnis: ich wurde nach sechs Jahren Fernstudium Diplom-Wirtschaftswissenschaftler.

Was war das Torgauer Modell?

Das Torgauer Modell war hauptsächlich eine Frischversorgung auf allen Gebieten der Lebensmittel, vor allen in Kaufhallen und größeren Objekten. Dazu haben wir eine eigene Salatproduktion geschaffen, Brot, Brötchen und andere Backwaren wurden mehrmals am Tag frisch angeliefert von der eigenen Großbäckerei, mehrmals Fleisch- und Wurstlieferungen von der eigenen Fleischerei. Auch Obst, Gemüse und Lebensmittel wurden häufiger geliefert. Die Hauptsache war, den Kunden Frischware zu bieten, zu welcher Zeit spielt keine Rolle. Wir haben abends um fünf noch einmal Brötchen bekommen in den Kaufhallen. Das lief ganz gut.

Der Konsumverband Berlin (VdK) hat uns dabei unterstützt mit Geld, Material und Mitarbeitern. In der Regel war es so, dass der Konsum täglich einmal mit Brot und Brötchen und zweimal wöchentlich mit Fleisch und Wurst sowie mit Gemüse beliefert wurde. Das hatte nichts mit Frischwarenversorgung zu tun und musste geändert werden; das war ein Sinn der Frischwarenversorgung.

Das Modell war eine Konsumsache und wurde 1986 in Torgau eingeführt und schrittweise in andere Konsumgenossenschaften übertragen. Hauptergebnis: Kunden und Mitglieder waren zufrieden.

Welche Nachteile, welche Vorteile hatte die Arbeit in der Planwirtschaft?

Die Bürokratie wurde immer mehr ausgebaut und bald unerträglich. Wir hatten täglich über die Ergebnisse der Frischwarenversorgung zu berichten. So konnten sich einige leitende Mitarbeiter weniger um die Versorgung, sondern mussten sich mehr um die Berichterstattung

kümmern. Dazu wurden entsprechende Formulare entwickelt, aber mit vielen Fragen, die man nicht sofort beantworten konnte. Meinen 12 Kollegen aus den Kreisen ging es mit der Zeit genauso und wir haben untereinander unser Leid geklagt, konnten aber mit unseren Aussprachen nichts erreichen.

Vorteile: Sicher hatten wir mit den Berichterstattungen einen besseren Überblick über die Versorgung, aber das hätte auch mit einigen Beispielen geregelt werden können und sicher auch mit weniger Fragen. Auch der Vergleich untereinander war sehr gut und konnte allseitig ausgewertet werden. Wenn man von Vorteilen spricht, muss man auch die „illegalen“ Warenbezüge erwähnen: Wir holten viel Frischwaren auch von anderen Quellen, so z.B. aus Berlin, wo die Versorgung wesentlich besser war als auf dem Land. Das betrifft vor allem Obst, Südfrüchte und Gemüse. Es mussten alle Quellen ausgeschöpft werden, so auch die von der damaligen Roten Armee, die uns auch in diesen Sortimenten unterstützt hat. Auch die Industrie in der näheren Umgebung wurde in das Beispiel einbezogen und so konnte unter anderem die Lieferung von der Keksfabrik Wurzen einbezogen werden. So haben wir auch Anteile aus der so genannten Exportlieferung erhalten, eben weil wir als Beispiel für die DDR galten. Diese Situation trifft auch für andere Sortimente zu, wie zum Beispiel Textilien und andere Industriewaren, die wir vom so genannten Russenmagazin aus Brandenburg bezogen und sofort mit Scheck bezahlten, damit nicht gleich die Sache auffliegt. Denn diese Art Warenbezug war nicht erwünscht, aber in unserem Sinne zum Wohle der Bevölkerung in unserem Territorium.

Das war alles eine gute Sache, es war manchmal sehr schön, wenn man etwas zu verkaufen hatte, was so genannte Mangelware war, aber auch sehr schwer und mit großem Risiko verbunden. Ich habe manchmal den Kopf erhalten müssen, weil ich gegen Beschlüsse der Partei gehandelt habe, aber andererseits war ich froh, der Bevölkerung etwas bieten zu können.

So haben wir manches mitgemacht, aber nur, soweit wir es verantworten konnten. Ein Beispiel: Da hat der Parteivorsitzende im Kreis sich in den Kopf gesetzt, wir kaufen ein Schiff, das bleibt im Torgauer Hafen, und da machen wir eine Gaststätte draus. Der erste der gefragt wurde, der die Gaststätte übernehmen musste, war natürlich der volkseigene Handel. Und der hat gesagt: „Nee, das kann ich nicht, das mache ich nicht.“ Als der Streit zu Ende war, hieß es: „Wondrejz, komm mal her, du musst das machen.“ – „Mache ich nicht“ – „Warum nicht?“ – „Weil der es auch nicht macht.“ Es hat wirklich keinen Zweck gehabt, es wäre Blödsinn gewesen. Die waren sehr böse, dass es keiner gemacht hat von uns. Privat wollten sie es nicht vergeben, das Schiff wurde wieder abgewrackt.

Wir waren ja nun ein Landwirtschaftskreis. Und wenn es um die Ernte ging, da mussten wir schon strammstehen. Der Konsum musste die Ernteversorgung übernehmen. Dort, wo die Ernte eingebracht wird, auf dem Feld, und dort, wo sie hingbracht wurde. Das war natürlich ein Aufwand. In Zeiten, in denen sie mit Geld rechnen mussten, hätten sie das nie gemacht. Da hätten sie nur zugesetzt. Ich habe es gemacht, weil ich gesagt habe, gut, es geht um Menschen, Menschen versorgen, dafür bin ich da, das stand immer vorne dran.

Interessant war auch die Versorgung zu bestimmten Höhepunkten, nehmen wir mal die Leipziger Messe. Da mussten wir auch hin und mussten irgendetwas verkaufen. Meistens hatten wir Tonwaren. Die Tonwarenfabrik in Torgau hatte uns eingedeckt mit Waren, was wir nicht verkauft haben, das haben wir zurückgegeben, da war kein Risiko drin.

Die Krone war die Versorgung in Berlin zu den Weltfestspielen. Ich kann mich erinnern an die Zeit, 60er Jahre, da hatte ich noch kein Auto von der Konsumgenossenschaft, da hatte ich noch ein Motorrad, das habe ich mir schwarz gekauft für den Konsum. Das durfte ich eigentlich nicht kaufen, aber ich habe es privat gekauft und vom Konsum bezahlen lassen. Das ging zehn Tage in Berlin und ich war jeden Tag dort. Das hatte Kraft gekostet, Torgau musste ja auch weiter gehen. Wenn ich nach Torgau gekommen bin, um zehn, halb elf abends, bin ich ins Büro gegangen, Unterschriften leisten, und dann wieder nach Berlin zurück, das war anstrengend, aber es hat auch Spaß gemacht in Berlin.

Ende 1989 – welche Probleme waren da für Sie die dringendsten?

Bei all den Demonstrationen und Gegendemos war die Versorgung der Bevölkerung das Wichtigste, also auch im Handel Ruhe bewahren. Dann kam die Frage: Wie können wir das überleben? Diesen Umschwung von Sozialismus auf Kapitalismus, der ein riesen Umschwung ist. Was geschieht jetzt mit den ganzen Konsumgenossenschaften, mit den Verkaufsstellen? Mir war damals schon klar, wir halten das nicht mehr in dieser Form. Wir müssen irgendetwas tun. Da ging schon die Sprache mit Vereinigung und mit wem und wo wir uns dann treffen. Wir hatten uns geeinigt auf Wurzen und Oschatz, das wäre für uns eine Möglichkeit gewesen. Dann kam Herr Richter, der Vorstandsvorsitzende von Eilenburg mit seinen Problemen und da habe ich gesagt, so ist es besser. Eilenburg hatte die bessere Konzeption. Oschatz hatte andere Gedanken, das hat uns nicht so gefallen. Die wollten die Industriewaren weiter führen, das konnten wir nicht.

Es gab große Pläne vom VdK – was haben Sie davon gehalten?

Erstmal gar nichts. Man musste es ja erstmal kommen lassen und lebensfähig bleiben. Das war unser Ziel. Halle hat das ja ganz anders gemacht und sind damit schlecht gefahren, auf bestimmten Ebenen jedenfalls haben sie das nicht durchgehalten. Das hatten wir schon geahnt, dass das nicht gehen kann. Diesen Sprung von der einen Seite zur anderen Seite, den konnte man nicht einschätzen. Dazu waren wir 40 Jahre ganz anders geschult und dachten ganz anders. Wir sahen mehr die Versorgung im Vordergrund – koste es, was es wolle. Wenn ein Objekt unrentabel war, schließen durften wir nicht. Da kam der Bürgermeister, „das gibt’s doch gar nicht“, da kam der Ratsvorsitzende vom Kreis, „Moment mal, so nicht“. Da mussten wir was machen, damit das einigermaßen fit läuft. Heute sieht das anders aus. Allerdings nicht zum Wohle der Bevölkerung, besonders auf dem Lande, sondern es regiert das Geld. Was ist nun besser?

Gab es für Torgau noch andere Möglichkeiten?

Es gab ernste Überlegungen mit der Konsumgenossenschaft Leipzig Stadt zu fusionieren, auch ich war von der Richtigkeit solcher Maßnahme fast überzeugt, aber dort war man nicht bereit, die kleinen Objekte leben zu lassen. Wir hatten aber einen hervorragenden Mitarbeiter aus der Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel. Der hat uns geholfen. Nicht von westlicher Seite her, der hat begriffen, was bei uns los ist, was wir für Sorgen haben. Sein Rat: Ein Zusammenschluss mit Leipzig jetzt, das ist zu groß im Moment. Wir müssten schrittweise gehen, schrittweise wissen, wie geht es überhaupt weiter, bestehen wir das oder nicht. Dann können wir immer noch gucken, wer kommt da mit wem zusammen.

Wie sehr hat Herr Thiele versucht, Sie auf eine Bezirksfusion zu eichen?

Das weiß ich nicht, wegen Halle wahrscheinlich. Was Halle gemacht hat, war unverantwortlich. Ich versteh es nicht, habs auch nicht verstanden und hätte es auch nie mitgemacht. Wir waren soviel dann dagegen. Es stand ernsthaft zur Debatte, bei der letzten Beratung der Vorstandsvorsitzenden wurde das ganz deutlich angeschnitten, da gingen aber mehr Hände hoch bei nein.

Wie war der Andrang von Beratern und Vertretern aus dem Westen?

Nicht täglich, aber schon mehrmals in der Woche. Die kamen nicht nur, sondern sie haben auch versucht, einen zu spicken. Der eine brachte eine Flasche Wein, der andere Fisch, gleich einen ganzen Stoß, den habe ich an die Belegschaft gegeben, sollen sie machen was sie wollen damit. Dann kam ein Optiker zu mir, der hatte auch etwas gebracht. Der suchte in Torgau ein Geschäft. „Ihr macht doch viel zu, da kann ich doch ein Geschäft bekommen.“ Nichts gibt's. Wieder abgedampft. Wir waren mehr wie misstrauisch gegenüber den westdeutschen Händlern. Wer eingestiegen ist, der hat keine guten Erfahrungen gemacht.

Warum haben Sie alle gerade Dortmund-Kassel vertraut?

Weil die gute Ratschläge gegeben haben, nicht kapitalistische Ratschläge, sondern richtige interessante, vom Leben begriffene Ratschläge. Das hat uns stutzig gemacht von der positiven Seite her. Es war einer, der wirklich weiß, worum es bei uns geht. Der kannte die Gesetze vom Westen, der wusste schon, wie man es anpacken sollte.

Beim Handel hatte er Vorstellungen, auf die wir nicht gleich eingegangen sind. Der wollte gleich Verbindungen haben mit Dortmund und Kassel, dass wir da gleich Warenaustausch und solche Scherze machen. Wir haben gesagt: Damit fangen wir gar nicht erst an, das wollen wir schön sein lassen. Wir bleiben erstmal bei uns als eigener Betrieb. Wie es weitergeht, wissen wir alle noch nicht. Das hat er auch eingesehen.

Die Fusion war schmerzhaft – für Mitarbeiter, aber auch für Vorstandskräfte. Wie lief das ab?

Man kann sich ja den Menschen vorstellen, der plötzlich entlassen wird. Das war eine sehr schwere Zeit. Die Leute von Torgau, die entlassen wurden, die sind mir teilweise heute noch böse.

Was gabs für Probleme in diesem Fusionsprozess aus Ihrer Sicht?

Wenn sie drei eigenständige Betriebe zusammenwerfen, dann hat jeder sein eigenes Gedankengut, worauf er eingegangen ist, was er machen wollte. Das war ein Problem, das alles zusammenzubekommen. Wir in Torgau haben als erste gesagt, wir hören mit Industriewaren auf, alles, was Industrie, Textil oder sonst wie heißen mag, Schluss, verkaufen, verschleudern, weg damit. Das wollten die anderen noch nicht gleich, aber sie mussten dann wollen, das war klar. Das war eine Sache, wo wir nicht sofort einig waren.

Ansonsten: Es waren nicht alle begeistert von der Sache Eilenburg. Sie haben gesagt, warum hast du dir das aus dem Ruder nehmen lassen? Ich hab gesagt: Eilenburg ist konzentrierter, hat immer schon mit uns zusammengearbeitet. Du hast ein bisschen gedreht, das du gesagt hast: ist das Beste. Bei uns haben die Leute gesagt: Warum denn nicht wir? Das haben die Wurzener genauso gesagt. Das konnte aber bloß einer machen. Ich war mit Richter überzeugt:

Mit mir wars zu Ende, das war völlig klar, altersmäßig musste ich sowieso gehen. Richter war noch jung damals. Man hat ja auch gesehen, was er aus seinem Betrieb gemacht hat. Ein stabiler Betrieb, mit dem wir ständig in Konkurrenz lagen, zu DDR-Zeiten. Wir waren einer der besten von ökonomischer Seite, und Richter auch. Die Geschichte hat uns Recht gegeben.

Was hat den Erfolg von Sachsen-Nord ausgemacht? Warum hat es geklappt?

Weil Richter die richtige Linie vertreten hat. Richter war sehr agil, er hat nicht irgendetwas gemacht, was gemacht werden musste, er hat überlegt, er hat einen Kopf. Das hat uns an und für sich geholfen. Überhaupt, war er der Mann, der uns hinübergerettet hat auf die andere Seite. Ich glaube, er war der richtige Kopf, der es erstmal in seine Verwaltung brachte, Aufsichtsrat sowieso, wir waren froh, dass Richter solche Gedanken hatte. Dass man sagen konnte, ja, da kann etwas draus werden, und da ist dann auch etwas draus geworden. Richter haben wir das zu verdanken, ehrlich.

Welche Fehler sind gemacht worden – sind Fehler gemacht worden?

Natürlich. Wir hatten schon Probleme. Vielleicht nicht gleich, haben wir erst später gemerkt, dass da etwas nicht funktioniert. Es gab Probleme mit Großhändlern. Was gar nicht geklappt hat, war die Ausdehnung unserer Konsumgenossenschaft über die Kreisgrenzen hinaus. Wir hatten mal in Leipzig eine Verkaufsstelle, eine große Kaufhalle, die ist gestorben. Die war schon in Leipzig tot, dann haben wir die übernommen mit dem Ziel: kein Problem, dass kriegen wir hin. Aber die ist genauso gescheitert wie in Leipzig selbst. Wir hatten noch mehr solcher Sachen. Aber alles, was wir außerhalb gemacht haben, war tot, war nichts zu wollen.

Bei den ganzen Umbrüchen – Wo ist der Genossenschaftsgedanke geblieben?

Die Mitglieder entscheiden, was gemacht wird. Wir müssen Rechenschaft ablegen, die großen Delegiertenkonferenzen, die bringen das ganze Ausmaß erst zum Spielen. Dort wird ja über die weitere Entwicklung entschieden.

Zeigen die Mitglieder noch soviel Engagement?

Teils, teils. Dort, wo Verkaufsstellen sind, die gut laufen, da haben wir sehr viele, da sind die Mitglieder ansprechbar. Da können sie Versammlungen machen, da kommen die. Wenn es 20 oder 30 sind, da sind wir schon froh. Dort, wo die Konsumgenossenschaft den Laden geschlossen hat, da können sie nicht viel erwarten, das ist verständlich.

Wie war die Umstellung, von Versorgungsauftrag zur „betriebswirtschaftlichen Rechnung“?

Was mir am meisten wehgetan hat, waren die Verkaufstellenschließungen. Da habe ich ungern zugestimmt. Wir haben gesagt, versucht doch zumindest, das Ding auf Null laufen zu lassen. Bei manchen haben sie es gemacht, wenn es aber nicht mehr ging, dann war Feierabend. Das hat mir am meisten wehgetan. Die Verkaufsstellen kosteten viel Geld, waren gut eingerichtet, die Leute waren gut, die drin waren. Die Mitglieder waren böse. Aber das haben wir ihnen ja gesagt, ihr habt jetzt alle ein Auto, ihr fahrt alle bis zum ALDI oder was weiß ich, in den Verkaufsstellen, was kauft ihr denn da noch? „Ja, wenig, dass stimmt schon.“ Da war das schon begründet.

7.4. Brief von Reimer Volkers

Reimer Volkers war von 1991 bis 2001 Aufsichtsratsmitglied der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Er war berufen worden, weil die neugegründete Genossenschaft von den Erfahrungen der Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel profitieren wollte. Dort war Volkers von 1983 bis 1993 Vorstandsmitglied. Zuvor hatte er unter anderem bei der GEG in Hamburg, bei INTER COOP und bei EURO COOP gearbeitet.

Sehr geehrter Herr Bösche,

Sie schreiben ohne Zweifel über ein sehr wesentliches Thema, zumal 1990 für die Umwandlung von der Planwirtschaft in die Marktwirtschaft keinerlei praktische Erfahrungen vorlagen. Die KG- Sachsen-Nord ist ein gutes Beispiel dafür, dass eine solche Umwandlung gelingen kann. Es gibt leider auch genügend Gegenbeispiele.

Die rasche Vereinigung der beiden Teile Deutschlands stellte die DDR Konsumgenossenschaften vor eine völlig neue Situation. Die Marktwirtschaft übernahm das Kommando, und zwar mit neuen kapitalkräftigen Wettbewerbern aus dem Westen, mit neuen Ladentypen, mit flexiblen Sortimenten und individuell kalkulierten Preisen. Darüber hinaus mussten die Konsumgenossenschaften eine eigene Logistik und einen eigenen Einkauf aufbauen. Entsprechendes Know-how, Ressourcen und Finanzmittel standen dafür nur sehr begrenzt zur Verfügung. Auch der Verband VdK war nicht in der Lage, voll Abhilfe zu schaffen. Mehrere Konsumgenossenschaften sind deshalb 1990 - 1991 Kooperationen mit westlichen Handelsgruppen eingegangen.

Die KG Dortmund-Kassel hatte bereits vor der Wende Kontakte mit dem VdK und einigen Konsumgenossenschaften.

Bereits Ende 1989 kam es auf Wunsch des VdK zu Gesprächen über die neue Situation. Daraus entwickelte sich 1990 eine Reihe von Studienbesuchen seitens größerer und kleinerer ostdeutscher Konsumgenossenschaften in Dortmund. In unserer Schulungseinrichtung wurden Kurse zu den verschiedenen Aspekten konsumgenossenschaftlicher Tätigkeit in der Marktwirtschaft durchgeführt, und zwar von der Ladeführung über Rechnungswesen bis hin zur Mitgliederbetreuung. Unsere Systeme, unser Formularwesen standen den Konsumgenossenschaften voll zur Verfügung. Sie sind teilweise auch in angepasster Form zur Anwendung gekommen, z.B. in der KG Sachsen-Nord.

Vor der Wende habe ich die Konsumgenossenschaft in der DDR als eine wirtschaftlich gesunde Handelsgruppe aufgefasst, die mit 40% Marktanteil einen wesentlichen Anteil an der Versorgung der Bevölkerung hatte. Sie waren natürlich gehalten, den Planvorgaben des Staates zu folgen und insoweit nicht frei in ihrer Geschäftspolitik. Das war sicherlich auch ein Grund dafür, dass das meist kleinflächige Ladennetz veraltet war und dem westlichen Standard nicht entsprach. Ein totaler Umbau war nach der Wende erforderlich, sollte der neue Wettbewerb bestanden werden.

In den DDR Konsumgenossenschaften hatte der VdK, die Bezirksverbände und die Vorstände der Genossenschaften eine starke Stellung, die teilweise durch politische Verbindungen abgesichert war. Die staatlichen Plandaten mussten zwar erfüllt werden, doch hat man sich nach meinen Informationen darum bemüht, sich im Marktauftritt gegenüber der HO positiv abzuheben (Dienstleistungen, Freundlichkeit des Personals, Zahlung einer Rückvergütung). Die Konsumgenossenschaften waren also einerseits zentral gelenkt, andererseits aber bis zu einem gewissen Grad eigenständig. Inwieweit allerdings die jeweiligen Aufsichtsräte und die Mitgliedervertreter eine Mitsprache hatten, ist mir nicht bekannt.

1990 stellte sich schnell heraus, dass es für die KG Dortmund-Kassel nicht möglich war, allen Wünschen der ostdeutschen Konsumgenossenschaften gerecht zu werden. Dafür fehlten die personellen und finanziellen Ressourcen. Eine Konzentration war notwendig. Die Wahl fiel auf den Raum Leipzig, Gera, Zwickau, Sachsen-Nord. Dieser Raum schien uns besonders entwicklungsfähig, zumal wir auch den Chef des Bezirksverbandes in Leipzig kannten. Eine Belieferung der dortigen Läden der Genossenschaften und der von der KG Dortmund-Kassel auf Drängen verschiedener Kommunen eingerichteten Provisorien erfolgte zunächst aus den Lagern der Genossenschaft in Dortmund und Kassel. 1991 eröffnete sie ein Logistikzentrum in Leipzig unter dem Namen „LEIHAG Großhandels-GmbH“. Die LEIHAG hatte neben der Belieferung der Läden auch die Aufgabe des Einkaufs, der Warenfinanzierung und der Warenabrechnung. Diese Hilfestellung war in den ersten Jahren nach der Wende für die Genossenschaften unabdingbar, nicht zuletzt für die KG Sachsen-Nord als relativ kleines Handelsunternehmen. Die LEIHAG wurde 1995 wieder aufgelöst, und zwar als die KG Dortmund-Kassel ihre wirtschaftliche Tätigkeit in den neuen Bundesländern einstellte. In der Folge hat die KG Sachsen - Nord ein Kooperationsabkommen mit der Edeka abgeschlossen, das bis heute tadellos funktioniert.

1990 war ein besonders schwieriges Jahr im Aufbau von Geschäftsbeziehungen mit dem Osten, weil dort eine Reihe von Betrieben ihre Geschäftstätigkeit einstellten und erst wieder zuverlässliche Verbindungen in einer marktwirtschaftlichen Ordnung aufgebaut werden mussten. Glücksritter aus dem Westen suchten diese unsichere Situation auszunutzen und ihre ostdeutschen Gegenüber über den Tisch zu ziehen. Der Staat trat nicht mehr als Vormund auf, sondern alle Details mussten vor Ort, mussten selbst geregelt werden. Das erforderte von allen Beteiligten ein radikales Umdenken, auch bei den Konsumgenossenschaften, die plötzlich voll selbst für ihr Agieren auf dem Markt verantwortlich waren, und zwar von der Modernisierung des Ladennetzes bis hin zum Personaleinsatz und Abschluss von Lohn-tarifen. Die Finanzierung stellte ein Problem dar, weil die Banken bei der Vergabe von Krediten sehr zurückhaltend waren, da die Eigentumsfragen bei Grundstücken, die zur Besicherung dienen konnten, nicht gelöst waren. Erschwerend kam hinzu, dass die Genossenschaften mit dem negativen Image zu kämpfen hatten, Teile der Staatswirtschaft und der SED gewesen zu sein. Erst nach und nach ist es den überlebenden und erfolgreichen Genossenschaften, wie KG Sachsen - Nord, gelungen, dieses Image abzuschütteln und als Unternehmen der Verbraucher wahrgenommen zu werden.

Ich selbst bin in den Aufsichtsrat der KG Sachsen-Nord eingetreten als von dort der Wunsch geäußert wurde, dass ein Vorstandsmitglied der KG Dortmund-Kassel sich in den Aufsichtsrat wählen lassen sollte, um den schwierigen Weg der Genossenschaft in die Marktwirtschaft beratend zu begleiten. Dabei spielte sicher auch eine Rolle, dass die KG Dortmund-Kassel konkrete Hilfestellung leisten konnte. Mein Engagement im Aufsichtsrat dauerte 10 Jahre und war für mich ein Beweis dafür, dass es mit Erfolg gelingen konnte, dass sich eine ursprünglich planwirtschaftlich orientierte Genossenschaft in einer marktwirtschaftlichen Ordnung gegenüber der Konkurrenz behaupten kann. Meine Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat und mit dem Vorstand war von Anfang an von großer Offenheit, Diskussions-freudigkeit und gegenseitigem Vertrauen getragen. Wichtig für mich war dabei stets, dass Verantwortlichkeiten nicht verwischt werden: Der Vorstand ist für das operative Geschäft verantwortlich, der Aufsichtsrat für Kontrolle und Mitentscheidung bei der Strategie und Investitionen.

1991 war die Fusion zwischen den Genossenschaften in Eilenburg, Wurzen und Torgau gerade voll-zogen worden. Es ging nun darum, aus den drei Genossenschaften ein Unternehmen zu formen, das Ladennetz durchgehend zu sanieren, und überzähliges Personal sozialverträglich abzubauen. Dieses ist innerhalb einer relativ kurzen Zeit bis Ende 1993 gelungen. Dieser Fusion kam zustatten, dass sie

überschaubar blieb und von Personen im Aufsichtsrat und Vorstand vorangetrieben wurde, die diese Region genau kannten und bereits vorher leitende Funktionen in den Genossenschaften innehatten. Wenn man von einem Erfolgsgeheimnis der KG Sachsen-Nord sprechen will, so ist es, dass es Vorstand, Aufsichtsrat und Belegschaft gelungen ist, mit Augenmaß und den Kenntnissen der Bedürfnisse der Menschen in der Region notwendige Veränderungen in Richtung Marktwirtschaft voranzubringen. Das Management war stets auf der Höhe der Zeit und aufgeschlossen für Neuerungen etwa in der Absatzwirtschaft, Rechnungswesen oder Finanzierungen. Es hat sich Wissen dort besorgt, wo es für das Unternehmen von Nutzen war.

Wichtig für Aufsichtsrat und Vorstand war die Stetigkeit und glaubhafte Durchsetzung der Unternehmensstrategie mit Kundennähe, attraktiven Sortimenten sowie Kompetenz und Freundlichkeit des Personals. Ebenso standen Ertragssicherung und eine gesunde Finanzierung obenan. Unkalkulierte Risiken oder Expansion wurden und werden nicht eingegangen.

Weitere Informationen entnehmen Sie bitte meinen Abschiedsworten vor der Vertreterversammlung 2001.

Mit freundlichen Grüßen, 3.10.2004.

2001 – Abschied von der Vertreterversammlung

Werte Genossenschafterinnen und Genossenschafter,

ich bedanke mich für die freundschaftlichen Worte des Aufsichtsrates und des Vorstandes und für das großzügige Geschenk. Ebenso danke ich für die vertrauensvolle Zusammenarbeit auf allen Ebenen der Genossenschaft, mit dem Aufsichtsrat, mit dem Vorstand, mit der Belegschaft. In unseren Beratungen gab es keine Ossi oder Wessieinstellungen (übrigens grässliche Wortschöpfungen, die man möglichst schnell vergessen sollte), sondern es ging um sachgerechte Entscheidungen für die Genossenschaft – so, wie es auch sein muß. Ich habe mich in Ihrer Mitte sehr wohlgefühlt und werde selbstverständlich auch weiterhin Mitglied der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord bleiben.

Zehn Jahre Aufsichtsrat – das war eine ereignisreiche Zeit, die unglaublich schnell vergangen ist. Am Anfang standen schwierige Entscheidungen. Es mussten die drei Genossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen praktisch im Hauruckverfahren zusammen geführt werden, es musste das Ladennetz restauriert und neu gestaltet werden, die eigene Warenbeschaffung musste organisiert werden und es musste schließlich – und das war besonders schmerzlich – die Belegschaft drastisch reduziert werden. Doch dank des vorbildlichen Einsatzes aller Kräfte ist es gelungen, die Konsumgenossenschaft mit Erfolg auf die Erfordernisse der Marktwirtschaft auszurichten. Schon seit 1993 schreibt das Unternehmen schwarze Zahlen und zahlt Dividende. Stabile Mitgliederzahlen und wachsende Geschäftsguthaben unterstreichen, dass in unserem Einzugsgebiet wieder Vertrauen zum KONSUM besteht. Das große Jubiläumsfest im vergangenen Jahr spricht für sich selbst.

So weit, so gut. Andererseits dürfen wir uns auch nichts vormachen. In dem heutigen brutalen Verdrängungswettbewerb wandelt die Genossenschaft als ein relativ kleines Einzelhandelsunternehmen auf einem schmalen Grat. Die Berichte von Vorstand und Aufsichtsrat haben das erneut deutlich gemacht. Hohe Risiken und Verluste können nicht lange verkraftet werden. Ich verrate hier kein Geheimnis, wenn ich sage, dass wir uns im Vorstand und Aufsichtsrat von Zeit zu Zeit gefragt haben, ob wir allein noch eine Chance haben oder mit anderen Genossenschaften oder anderen Unternehmen verschmelzen sollten. Wir waren und sind uns jedoch einig, selbständig zu bleiben. Erfahrungen haben immer wieder gezeigt, dass bei Fusionen kleine Läden auf der Strecke bleiben, Verwaltungen aufgelöst und Personal abgebaut werden. Das wollen wir nicht, sondern wir wollen den Service für die Mitglieder und Kunden erhalten und ausbauen.. Unser Votum für die Eigenständigkeit schließt natürlich überhaupt nicht aus, mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten, im Gegenteil, wie zum Beispiel unsere enge Kooperation mit der Edeka zeigt.

Damit die Genossenschaft dauerhaft bestehen kann, muß es neben sinnvollen Kooperationen bei der vom Vorstand verfolgten Unternehmensstrategie der Kundennähe, der Frische, der Kompetenz und Freundlichkeit des Personals bleiben. Kleinere Unternehmen haben gegenüber großen durchaus den Vorteil, schneller auf die Wünsche der Kunden reagieren zu können. Man kennt seine Kunden noch. Und wir alle wissen: Die Mitglieder und Kunden erleben die Genossenschaft vor allem in den Läden. Sie sind unsere Visitenkarte, sei es in der ansprechenden Gestaltung, sei es in attraktiven Sortimenten mit Frischware und regionalen Produkten, sei es in den Preisen oder im kundigen und servicebereiten Personal. Die Läden haben also unverändert höchste Priorität. Schließlich gehört zu den anerkannten Leistungen der Genossenschaft auch die Versorgung bevölkerungsschwacher Gebiete auf dem flachen Lande.

Die von den Mitgliedern und Kunden mit Recht verlangten Leistungen erfordern auf der anderen Seite gegenüber der Genossenschaft deren Loyalität, deren Fairness. Allein durch Umsätze, d. h. durch die Einkäufe der Haushalte in den Läden, kann ein positives Unternehmensergebnis erwirtschaftet werden, kann Dividende gezahlt werden, können die Einrichtungen der Genossenschaft weiter modernisiert werden, können Arbeitsplätze erhalten und geschaffen werden, können Azubis ausgebildet werden. Dieser Zusammenhang ist ganz einfach zu verstehen, es gibt immer zwei Seiten einer Medaille. Wir müssen nur danach handeln.

Erinnern wir uns daran, dass die seit über 150 Jahre bestehende Unternehmensform Genossenschaft im Einzelhandel etwas Einmaliges darstellt. Das Mitglied ist Eigentümer und Kunde zugleich. Das Mitglied kann mitbestimmen und sich Gehör verschaffen in den dafür vorgesehenen Gremien Vertreterversammlung und Aufsichtsrat oder auch in den zahlreichen von Frau Gans organisierten Mitgliederveranstaltungen. Erzielte Jahresüberschüsse gehen nicht an anonyme Kapitalgeber, sondern fließen den Mitgliedern zu. Ich möchte daher zum Abschluss meiner AR - Tätigkeit ausdrücklich an Sie als die gewählten Vertreter der Mitglieder appellieren, weiter intensiv daran mitzuwirken, dass die Prinzipien und Vorteile der Genossenschaft noch bekannter und neue Mitglieder gewonnen werden. Die Solidargemeinschaft Genossenschaft hat auch für die Zukunft eine gute Chance, wenn wir es nur wollen.

Ich wünsche Ihnen allen einen schönen Sommer, viel Freude, Glück und Gesundheit.

Eilenburg, den 16. Mai 2001, Reimer Volkers.

7.5. Unternehmensphilosophie der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord

Die Unternehmensphilosophie wurde 1991 beschlossen.

Wir sind die Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord eG, die ihren Mitgliedern gehört.

In angenehmer Verkaufsatmosphäre bieten wir unseren Mitgliedern und Kunden Waren und Leistungen an, die sich durch Qualität und Frische auszeichnen. Das sachliche Erscheinungsbild der KONSUM-Läden und -Märkte in der Nähe der Mitglieder und Kunden unterstützt die Zielstellung nach Qualität und Frische.

Gut ausgebildetes, freundliches, ehrliches und engagiertes Fachpersonal, das sich mit jedem messen kann, berät und bedient in unseren KONSUM-Läden und -Märkten die Mitglieder und Kunden mit hoher Sach- und Fachkenntnis.

Wir bieten unseren Mitgliedern und Kunden Marken- und andere Artikel zu marktgerechten Preisen und konzentrieren uns dabei vorrangig und auf die Frischwarensortimente Fleisch und Wurst, Obst und Gemüse, Molkereiprodukte und Back- und Konditoreiwaren. Sinnvolle Sortimentsergänzungen durch Nonfood-Artikel des täglichen Bedarfs sowie ein wirkungsvolles Dauerniedrigpreisprogramm gehören zu unserem attraktiven Erscheinungsbild. Wir treten für die Umwelt ein und richten unser Sortiment darauf aus.

8. Quellen- und Literaturverzeichnis

8.1. Unveröffentlichte Quellen

Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Arbeitsprogramm des Vorstandes zur Beispielschaffung bei der Entwicklung leistungsstarker Konsumgenossenschaften mit hoher Verantwortung für die Eigenversorgung, die intensiv erweiterte Reproduktion und die Eigenerwirtschaftung der Mittel. 23. Juni 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung.

Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Bericht über den Stand der Beispielschaffung bei der Entwicklung leistungsstarker Konsumgenossenschaften. 10. Oktober 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung.

Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Protokoll der Beratung der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder/Hauptbuchhalter am 6. Juni 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Protokoll der gemeinsamen Beratung der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder/Hauptbuchhalter. 13. Oktober 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Protokoll der gemeinsamen Vorstandssitzung vom 28.9.1990 in Torgau. 29. September 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Schreiben der drei Vorstandsvorsitzenden Eilenburg, Torgau, Wurzen an die Deutsche Bank, Wurzen. Stellungnahme zum Antrag über die Bereitstellung eines Betriebsmittelkredites der Kompakt Handelsgesellschaft mbH Wurzen. 12. November 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Konsumgenossenschaft Kreis Wurzen: Schreiben an Konsumgenossenschaft Eilenburg. Unterzeichnet von Vorstand und Betriebsrat. 3. Dezember 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord: Grundsätze zur weiteren Erhöhung der Effektivität der Verwaltungsbereiche der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. 6. Februar 1991. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord: Informationsvorlage für den Aufsichtsrat: Vorschläge zur weiteren Veränderung der Struktur der Bereiche Leitung/Verwaltung. 26. Juni 1991. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Konsumgenossenschaften Kreis Eilenburg, Kreis Torgau und Kreis Wurzen: Verschmelzungsvertrag, unterzeichnet am 14. November 1989 in Eilenburg. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Konsumgenossenschaften Kreise Eilenburg, Torgau, Wurzen: Maßnahmeplan zur Vorbereitung und Durchführung der Verschmelzung der Konsumgenossenschaften der Kreise Eilenburg, Torgau

und Wurzeln durch Bildung einer neuen Konsumgenossenschaft. 1. Oktober 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Konsumgenossenschaftsverband Bezirk Leipzig: Gestaltung der Wirtschaftsbeziehungen im Rahmen von Vertriebsketten in den KG'en des Bezirkes Leipzig. August 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

Mehnert, Artur: Gedanken und persönliche Erinnerungen des Genossenschafters Artur Mehnert, langjähriger Funktionär der konsumgenossenschaftlichen Organisation in Eilenburg (aufgeschrieben Ende 1975 anlässlich der Vorbereitung des 30. Jahrestages der Neugründung der Konsumgenossenschaft am 18.12. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord.

Richter, Wolfgang: Strategien für Sieger – Kontinuität unternehmerischen Erfolgs. Rede in der Deutschen Bank Leipzig am 8. Juli 1998. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord.

Verband der Konsumgenossenschaften der DDR, der Präsident: An die Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg, Vorstandsvorsitzender. 29. Mai 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung.

Verband der Konsumgenossenschaften der DDR, der Präsident: An die Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg. 21. Dezember 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung.

Verband der Konsumgenossenschaften der DDR: Vereinbarung 4/89 zwischen der Arbeitsgruppe „Führungsbeispiel Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg“ und dem Präsidenten des Verbandes der Konsumgenossenschaften der DDR. 28. Juni 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung.

8.2. Veröffentlichte Quellen

Befehl des Obersten Chefs der Sowjetischen Militär-Administration; Oberkommandierender der Gruppe der Sowjetischen Besatzungstruppen in Deutschland; Nr. 176. Inhalt: Wiederherstellung der Konsumgenossenschaften in der sowjetischen Besatzungszone. In: Beuthien, Volker; Brockmeier, Thomas; Klose, Holger (Hrsg.): Genossenschaftsrecht der SBZ und DDR (1945 - 1990); SMAD-Befehle, Gesetze, Verordnungen und Musterstatuten. Göttingen 1997. S. 5-15.

Beschluss 1Z st-Pl. Z-4/60 des Obersten Gerichts vom 22. September 1960. In: Beuthien, Volker; Brockmeier, Thomas; Klose, Holger (Hrsg.): Genossenschaftsrecht der SBZ und DDR (1945 - 1990); SMAD-Befehle, Gesetze, Verordnungen und Musterstatuten. Göttingen 1997. S. 855-860.

Handelswoche, der Konsumgenossenschaftler: „Wir schlagen vor“. Ausgabe 23/89. Berlin 1989. Seite 1.

Handelswoche, der Konsumgenossenschaftler: Was will Konsum-Interbuy? Interview mit Dietrich Rehhagen, stellvertretender Präsident VdK und Geschäftsführer Konsum-Interbuy. Ausgabe 22/90. Berlin 1990. Seite 14.

Lebensmittelzeitung: „Wir gehen schuldenfrei in die Marktwirtschaft“. Interview mit Heinz Fahrenkrog. Ausgabe 28/90. Frankfurt am Main 1990. Seite 56.

Meyer, Walter: Die Konsumgenossenschaften der DDR als sozialistische Massenorganisationen und stabile Wirtschaftsunternehmen. (Verband der Konsumgenossenschaften der DDR: Informationen für leitende Kader Nr. 17). Berlin 1988.

Protokoll der Verhandlungen des fünften Kongresses der Gewerkschaften Deutschlands, abgehalten zu Köln a. Rh. vom 22. bis 27. Mai 1905, Berlin 1905. In: Meyer, Thomas; Miller, Susanne; Rohlfes, Joachim (Hrsg.): Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung. Darstellung-Chronologien-Dokumente. Band III. Bonn 1984. Seite 216.

Verband der Konsumgenossenschaften der DDR (Hrsg.): Führungskonzeption des Vorstandes des Verbandes der Konsumgenossenschaften der DDR zur Lösung der Aufgaben in den Jahren 1989 und 1990 zur Vorbereitung des XII. Parteitages der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands: Beschluss Nummer 9/89 des Vorstandes des VdK vom 24. Januar 1989. Berlin 1989.

8.2. Literatur

Adam, Thomas; Jaunich, Stefan: Die Leipziger Bau- und Konsumgenossenschaften. Ein sozialdemokratisches Traditionsmilieu in der NS-Zeit und in der frühen DDR. In: IWK 36 (2) Berlin 2000. S. 200-209.

Altmeyer, Armin: Die Transformation der Konsumgenossenschaften ausgewählter postsozialistischer Länder. Aachen 2000.

Bebrens, Lothar: Eine neue Enteignung konsumgenossenschaftlichen Vermögens verhindern. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Werner Müller zum 65. Geburtstag. Berlin 1996. S. 47-49.

Bimberg, Ulrich: „Hinein in den Konsumverein“ Ein phantastischer Aufstieg ganz aus eigener Kraft. In: Novy, Klaus; Hombach, Bodo; Karthaus, Frank; Bimberg, Ulrich; Mersmann, Arno; Schepers, Albert: Anders Leben. Geschichte und Zukunft der Genossenschaftskultur. Beispiele aus Nordrhein-Westfalen. Berlin/Bonn 1985. S. 39-59.

Brazda, Johann: Der Rechtsformwandel bei Genossenschaften - am Beispiel der deutschen Konsumgenossenschaften. Wien 1991.

Der Spiegel: Schlagartig Schluß. Mit rauen Methoden versucht der Handelskonzern Asko, ostdeutsche Konsum-Läden unter seine Kontrolle zu bringen. Heft 35 vom 26. August 1991. S. 100-103.

DG Bank (Hrsg.): Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt am Main 1990.

Ebert, Elvir: Einkommen und Konsum im Transformationsprozess: Vom Plan zum Markt – vom Mangel zum Überfluß. Opladen 1997.

Fairbairn, Brett: Konsumgenossenschaften in internationaler Perspektive: Ein historischer Überblick. In: Prinz, Michael: Der lange Weg in den Überfluß: Anfänge und Entwicklung der Konsumgesellschaft seit der Vormoderne. Paderborn 2003. S. 437-461.

Fairbairn, Brett: Wiederaufbau und Untergang der Konsumgenossenschaften in der DDR und der BRD 1945 bis 1990. In: IWK 34 (2) Berlin 1998.

Glaeßner, Gert-Joachim: Arbeiterbewegung und Genossenschaft: Entstehung der Konsumgenossenschaften in Deutschland am Beispiel Berlins. Göttingen 1989.

Göhre, Paul: Die Arbeiter-Konsumvereine. Berlin 1910.

Gutmann, Gernot: Planversagen in der Wirtschaft der DDR. Bemerkungen aus ordnungstheoretischer Sicht. In: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. 39. Jahrgang. Stuttgart 1990. S. 92-102.

Hagedorn, Konrad; Eisen, Andreas (Hrsg.): Lernstücke, Genossenschaften in Ostdeutschland. Berlin 2000.

Handelswoche, der Konsumgenossenschaftler: Ausgabe 22/89. Berlin 1989.

Handelswoche, der Konsumgenossenschaftler: Ausgabe 8/90 und Ausgabe 13/90. Berlin 1990.

Hannsjörg F. Buck und Hans Georg Bauer: Transformation der Wirtschaftsordnung der ehemaligen DDR: wirtschaftliche Erneuerung in den neuen Bundesländern; Literaturführer. Bonn 1991.

Hasselmann, Erwin: Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften. Frankfurt am Main 1971.

Herzog, Hans-Joachim: Genossenschaftliche Organisationsformen in der DDR. Tübingen 1982.

Holland, Witho: Zur Entwicklung der Konsumgenossenschaften in der DDR. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Werner Müller zum 65. Geburtstag. Berlin 1996. S. 21-28.

Jaunich, Stefan: Wilhelm Fischer (1885-1970). Vorstandsvorsitzender der Leipziger Konsum-Genossenschaft von 1925-1948. In: Rudloff, Michael; Fischer, Wilhelm (Hrsg.): Solche Schädlinge gibt es auch in Leipzig. Sozialdemokraten und die SED. Frankfurt am Main 1997. S. 202-216.

Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Werner Müller zum 65. Geburtstag. Berlin 1996.

Kaltenborn, Wilhelm: Die Bedeutung des Mittelstandes für die Region. Einblicke aus dem Bereich der Konsumgenossenschaften in Ostdeutschland. In: Stechow, Friedrich-Leopold von (Hrsg.): Mittelstand und Genossenschaften. Bedeutung für die regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung in Ostdeutschland. Berlin 2000. S. 33-54.

Kaltenborn, Wilhelm: Die Konsumgenossenschaften in Deutschland – ein auslaufendes Modell? In: Turner, Georg: Der genossenschaftliche Aufbau in den neuen Bundesländern. Berlin 1993. S. 20-33.

Kaltenborn, Wilhelm: Zwischen Resistenz und Einvernahme: die Konsumgenossenschaften in

der DDR - Versuch einer Bestandsaufnahme. Berlin 2002.

Kaluza, Jens; Molnár, Doreen; Richter, Jenny; Rieger, Kathrin: Handel im Wandel: zur Situation von Frauen im ostdeutschen Einzelhandel nach der Wende; Ergebnisse einer qualitativen Studie. Leipzig 1994.

Kleines politisches Wörterbuch. Berlin 1988.

Kurzer, Ulrich: Konsumgenossenschaften in der Sowjetischen Zone und in der DDR: Hypothesen zu einem bisher wenig beachteten Forschungsfeld. In: Deutschland Archiv, Jahrgang 32, Heft 5. Bonn 1999. S. 812-823.

Kurzer, Ulrich: Nationalsozialismus und Konsumgenossenschaften: Gleichschaltung, Sanierung und Teilliquidation 1933 und 1936. Pfaffenweiler 1997.

Lachner, Josef; Nassua, Thomas; Spannagel, Rolf: Ergebnisse des Transformationsprozesses im Handel der neuen Bundesländer: Abschlußbericht der Strukturuntersuchungen im ostdeutschen Handel. München 1997.

Laschewski, Lutz: Konsum im Wandel. Berlin 1998.

Launer, Carl: Die Konsumgenossenschaftsbewegung in Sachsen. Bad Dürrenberg 1932.

Lebensmittelpraxis: Ausgabe 14/90 Neuwied 1990.

Lebensmittelpraxis: Spezial – Handel in der DDR. Ausgabe 17/90. Neuwied 1990. Seite 31.

Lebensmittelzeitung: Der Kollaps blieb aus. Logistik-Probleme im Osten. Ausgabe 30/90. Frankfurt am Main 1990. Seite 42.

Lüdecke, Wolfgang: Zur Entstehung der Konsumgenossenschaften in Deutschland. Leipzig 1961.

Marx, Karl: Instruktionen für die Delegierten des Provisorischen Zentralrats zu den einzelnen Fragen. In: Marx, Karl; Engels, Friedrich: Ausgewählte Werke in sechs Bänden. Band III. Berlin 1981. S. 141-152.

Mersmann, Arno: Wirtschaftliche Selbsthilfe und Selbstverwaltung als politische Bewegung. In: Novy, Klaus; Hombach, Bodo; Karthaus, Frank; Bimberg, Ulrich; Mersmann, Arno; Schepers, Albert: Anders Leben. Geschichte und Zukunft der Genossenschaftskultur. Beispiele aus Nordrhein-Westfalen. Berlin/Bonn 1985. S. 17-38.

Novy, Klaus; Prinz, Michael: Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945. Berlin/Bonn 1985.

Novy, Klaus: Genossenschaftsbewegung und Arbeiterbewegung. In: Meyer, Thomas; Miller, Susanne; Rohlfes, Joachim: Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung. Darstellung – Chronologien – Dokumente. Bonn 1984. Band III, S. 203-214.

Oppen, Dietrich von: Verbraucher und Genossenschaft: Zur Soziologie u. Sozialgeschichte der deutschen Konsumgenossenschaften. Köln 1959.

Piltz, Rosemarie: Die Konsumgenossenschaften in der Sowjetzone. Bonn 1960.

Prinz, Michael: Brot und Dividende. Konsumvereine in Deutschland und England vor 1914. Göttingen 1996.

Pulster, Johannes: Von der Gründerzeit bis zur Gegenwart – die Eigenproduktion der Konsumgenossenschaften. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Werner Müller zum 65. Geburtstag. Berlin 1996. S. 33-37.

Richter, Wolfgang: Eine Konsumgenossenschaft mit langer Tradition – erfolgreich in die Marktwirtschaft. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Werner Müller zum 65. Geburtstag. Berlin 1996. S. 29-31.

Rieger-Genennig, Kathrin: „Wir schaffen es aus eigener Kraft!“ Die Konsumgenossenschaften. In: Hagedorn, Konrad; Eisen, Andreas (Hrsg.): Lernstücke, Genossenschaften in Ostdeutschland. Berlin 2000. S. 93-118.

Rönnebeck, Gerhard: Versorgungsträger in der DDR, unter besonderer Berücksichtigung der Konsumgenossenschaften. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Werner Müller zum 65. Geburtstag. Berlin 1996. S. 15-20.

Ruwwe, Hans-Friedrich: Die Stellung der Konsumgenossenschaften im Sozialismus Osteuropas. Tübingen 1972.

Schroeder, Klaus: Der SED-Staat. Partei, Staat und Gesellschaft. 1949-1990. München 1998.

Stechow, Friedrich-Leopold von (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen des Genossenschaftswesens in Deutschland. Berlin 1999.

Steding, Rolf; Eisen, Andreas (Hrsg.): Genossenschaftsansichten. Genossenschaftswissenschaftliche Wortmeldungen Gerhard Rönnebeck zum 70. Geburtstag. Berlin 1997.

Steinberg, Hans-Josef: Der Revisionismusstreit – eine historische Sicht. In: Meyer, Thomas; Miller, Susanne; Rohlfes, Joachim: Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung. Darstellung – Chronologien – Dokumente. Bonn 1984. Band I, S. 215-222.

Steiner, Andre: Von Plan zu Plan: eine Wirtschaftsgeschichte der DDR. München 2004.

Sywottek, Arnold: Konsumgenossenschaften. In: Ruppert, Wolfgang (Hrsg.): Die Arbeiter. Lebensformen, Alltag und Kultur von der Frühindustrialisierung bis zum „Wirtschaftswunder“. München 1989. S. 298-311.

Tietz, Bruno: Aktuelle Probleme der Stadtentwicklung und des Einzelhandels in den neuen Bundesländern. Darmstadt 1992.

Todev, Tode; Brazda, Johann; Laurinkari, Juhani: Aufbruch im Osten - mit oder ohne Genossenschaften? Göttingen 1992.

Todev, Tode; Rönnebeck, Gerhard; Brazda, Johann: Perversion einer Idee: die Dienstbarkeit der Genossenschaftstheorie für das Konzept des Staatssozialismus. Berlin 1994.

Turner, George (Hrsg.): Der genossenschaftliche Aufbau in den neuen Bundesländer. Die Situation der Konsum- und gewerblichen Genossenschaften. Berlin 1993.

Verband der Konsumgenossenschaften der DDR: Diskussionsmaterial für unsere ehrenamtlichen

Funktionäre und Mitglieder. In: Handelswoche, der Konsumgenossenschaftler. Ausgabe 3/90 vom 5. Februar 1990. Seite 7.

Verband deutscher Konsumgenossenschaften (Hrsg.): Konsumgenossenschaften in der Deutschen Demokratischen Republik. Berlin 1965.

Verband deutscher Konsumgenossenschaften (Hrsg.): Konsumgenossenschaften in der Deutschen Demokratischen Republik. Berlin 1970.

Verband deutscher Konsumgenossenschaften (Hrsg.): Zur Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften. Von den Anfängen bis 1945. Berlin 1972.

Vogel, Matthias: Unterentwickelt, schief gewickelt, abgewickelt – Die meisten DDR-Konsumgenossenschaften haben den Sprung in die Marktwirtschaft nicht geschafft. In: LZ-Journal. Nummer 10. Frankfurt am Main 1993. S. J4-J8.

Volkers, Reimer: Konsumgenossenschaften in Europa: die Wiederentdeckung der Mitgliedschaft. Münster 1994.

Wachenheim, Hedwig: Die Deutsche Arbeiterbewegung 1844 bis 1914. Köln und Opladen 1967.

Weber, Hermann: Geschichte der DDR. München 1999.

Weuster, Arnulf: Theorie der Konsumgenossenschaftsentwicklung. Die deutschen Konsumgenossenschaften bis zum Ende der Weimarer Zeit. Berlin 1980.

Wierling, Dorothee: Oral History. In: Maurer, Michael: Aufriß der Historischen Wissenschaften. Band 7: Neue Themen und Methoden der Geschichtswissenschaft. Stuttgart 2003. S.81-151.

Zerche, Jürgen; Schmale, Ingrid; Blome-Drees, Johannes: Einführung in die Genossenschaftslehre: Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement. München 1998.

Zimmermann, Kurt: Die Lebensmittel-Association zu Eilenburg. 1850-1853. Eilenburg 1962.

Fußnoten

- 1 Hasselmann, Erwin: Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften. Frankfurt am Main 1971. Seite 14. Die Rückvergütung der Gewinne nach Umsatz wurde später zu einem Kernprinzip der Konsumgenossenschaften: Die Umsätze jedes Mitgliedes werden registriert, wer viel einkauft, bekommt am Jahresende einen höheren Anteil am Unternehmensgewinn.
- 2 Owen war kein Angehöriger der Unterschicht, sondern Textilfabrikant. Er kombinierte in seinen Fabriken rationelle Produktionsmethoden mit humanen Bedingungen für seine Mitarbeiter. Nach 1825 gründete er in den USA eine Musterkolonie „New Harmony“, die allerdings bald scheiterte.
- 3 Hasselmann, Erwin: Seite 17. Der Verkauf nach Tagespreisen des Handels und die Kapitalbildung haben sich zu einem Kernprinzip der Konsumgenossenschaften entwickelt, allerdings in Verbindung mit einem Nutzen für die Mitglieder (Rückvergütung oder Dividendenzahlungen).
- 4 Prinz, Michael: Brot und Dividende. Konsumvereine in Deutschland und England vor 1914. Göttingen 1996. Seite 68ff.
- 5 Hasselmann, Erwin: Seite 22. Nach mehreren Revisionen gehören die Grundsätze immer noch zur ideologischen Basis des internationalen Genossenschaftsverbandes. Nachzulesen unter: Internationaler Genossenschaftsbund: Stellungnahme zur genossenschaftlichen Identität. <http://www.ica.coop/ica/d/deprinciples.html> Stand: 14.10.98.
- 6 Prinz, Michael: Seite 127.
- 7 So führt Paul Göhre die Ermunterung in Chemnitz als Beispiel einer frühen Verbindung von Konsumverein und Arbeiterbewegung. Allerdings ist er im Irrtum, wie Hasselmann und Lüdecke belegen. Göhre, Paul: Die deutschen Arbeiterkonsumvereine. Berlin 1910. Seite 32f.
- 8 Lüdecke, Wolfgang: Zur Entstehung der Konsumgenossenschaften in Deutschland. Leipzig 1961. Seite 43.
- 9 Glaeßner, Gert-Joachim: Arbeiterbewegung und Genossenschaft. Entstehung und Entwicklung der Konsumgenossenschaften in Deutschland am Beispiel Berlins. Göttingen 1989. Seite 37f.
- 10 Die Geschichte der Association wird ausführlich dargestellt bei Lüdecke, Wolfgang: Seite 106ff.
- 11 Als Grundlage dienen die Ausarbeitungen von Erwin Hasselmann, Michael Prinz und Kurt Zimmermann. Sie berufen sich übereinstimmend auf Unterlagen der Stadt und der Polizeibehörden, die das geschäftliche Vorgehen der Assoziation nahezu lückenlos verfolgten.
- 12 Zimmermann, Kurt: Die Lebensmittel-Association zu Eilenburg. 1850-1853. Eilenburg 1962. Seite 16.
- 13 Hasselmann, Erwin: Seite 79.
- 14 Hasselmann, Erwin: Seite 84.
- 15 Prinz, Michael: Seite 155.
- 16 Hasselmann, Erwin: Seite 87.
- 17 Zimmermann, Kurt: Seite 39.
- 18 Prinz, Michael: Seite 148.
- 19 Schulze-Delitzsch studierte Rechtswissenschaften, arbeitete später als Anwalt und Richter. 1848 zog er für die Demokraten in die preußische Nationalversammlung und später ins Abgeordnetenhaus ein. Sein genossenschaftliches Wirken begann in Delitzsch mit der 1848er Revolution: 1849/50 gründete er mehrere Genossenschaften, zwei Handwerker-Assoziationen, Rohstoffvereine und einen Vorschussverein (Bankgenossenschaft). Hasselmann, Erwin: Seite 90ff.
- 20 Hasselmann, Erwin: Seite 190f.
- 21 Hasselmann, Erwin: Seite 229ff. Und: Prinz, Michael: Seite 218f.
- 22 Prinz, Michael: Seite 219.
- 23 Hasselmann, Erwin: Seite 133.
- 24 Prinz, Michael: Seite 270.
- 25 Hasselmann, Erwin: Seite 256ff.

- 26 Glaeßner, Gert-Joachim: Seite 15.
- 27 Der Revisionismus in der SPD kam Ende des 19. Jahrhunderts auf, seine Vertreter wollten die zentralen Aussagen des Marxismus neu definieren und eine Politik durchsetzen, die sich mehr an der Praxis orientierte. Die Gesellschaft sollte im legalen Rahmen umgestaltet werden. Während Rosa Luxemburg und Lenin den Revisionismus bekämpften, beeinflusste er immer stärker die Politik der Sozialdemokratie.
- 28 Glaeßner, Gert-Joachim: Seite 31.
- 29 Hasselmann, Erwin: Seite 248.
- 30 Hasselmann, Erwin: Seite 277.
- 31 Hasselmann, Erwin: Seite 288f.
- 32 Hasselmann, Erwin: Seite 291.
- 33 Hasselmann, Erwin: Seite 320f.
- 34 Hasselmann, Erwin: Seite 312-316.
- 35 Protokoll über die Verhandlungen des Parteitages der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, abgehalten in Magdeburg vom 18. bis 24. September 1910. In: Meyer, Thomas; Miller, Susanne; Rohlfes, Joachim (Hrsg.): Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung. Darstellung- Chronologien-Dokumente. Band III. Bonn 1984. Seite 216.
- 36 Weuster, Arnulf: Theorie der Konsumgenossenschaftsentwicklung. Die deutschen Konsumgenossenschaften bis zum Ende der Weimarer Zeit. Berlin 1980. Seite 558.
- 37 Prinz, Michael: Seite 290.
- 38 Novy, Klaus: Genossenschaftsbewegung und Arbeiterbewegung. In: Meyer, Thomas; Miller, Susanne; Rohlfes, Joachim: Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung. Darstellung – Chronologien – Dokumente. Bonn 1984. Band III, S. 206.
- 39 Hasselmann, Erwin: Seite 364.
- 40 Hasselmann, Erwin: Seite 383.
- 41 Hasselmann, Erwin: Seite 408f.
- 42 Hasselmann, Erwin: Seite 417.
- 43 Mersmann, Arno: Wirtschaftliche Selbsthilfe und Selbstverwaltung als politische Bewegung. In: Novy, Klaus; Hombach, Bodo; Karthaus, Frank; Bimberg, Ulrich; Mersmann, Arno; Schepers, Albert: Anders Leben. Geschichte und Zukunft der Genossenschaftskultur. Beispiele aus Nordrhein-Westfalen. Bonn 1985. S. 23.
- 44 Kurzer, Ulrich: Nationalsozialismus und Konsumgenossenschaften. Gleichschaltung und Teilliquidation zwischen 1933 und 1936. Pfaffenweiler 1997. Seite 59.
- 45 Hasselmann, Erwin: Seite 459.
- 46 Es ist nicht klar, ob auf Bitten oder gegen den Willen der GEG. Erwin Hasselmann erläutert die Vorgänge der Gleichschaltung der Konsumgenossenschaften 1933 ausführlich. Hasselmann, Erwin: Seite 462ff.
- 47 Sie war die Organisation der kleinen Händler und des gewerbetreibenden Mittelstandes in der NSDAP.
- 48 Hasselmann, Erwin: Seite 473. Immerhin hatten noch im Krisenjahr 1932 zwei Drittel der Konsumgenossenschaften vier Prozent oder mehr Rückvergütungen gezahlt.
- 49 Glaeßner, Gert-Joachim: Seite 96.
- 50 Angaben bei Fairbairn, Brett: Wiederaufbau und Untergang der Konsumgenossenschaften in der DDR und der BRD 1945 bis 1990. In: Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung 34 (2). Berlin 1998. Seite 76.
- 51 Todev, Tode; Rönnebeck, Gerhard; Brazda, Johann: Perversion einer Idee: Die Dienstbarkeit der Genossenschaftstheorie für das Konzept des Staatssozialismus. Berlin 1994. Seite 138.
- 52 Marx, Karl: Instruktionen für die Delegierten des Provisorischen Zentralrats zu den einzelnen Fragen. In: Marx, Karl; Engels, Friedrich: Ausgewählte Werke in sechs Bänden. Band III. Berlin (Ost) 1981. Seite 148.
- 53 Ebenda.
- 54 Todev, Tode; Brazda, Johann; Laurinkari, Juhani: Aufbruch im Osten - mit oder ohne Genossenschaften? Göttingen 1992. Seite 37ff.

- 55 Todev, Tode; Rönnebeck, Gerhard; Brazda, Johann: Seite 139. Lenins Text „Über das Genossenschaftswesen“ ist in der Fachliteratur überwiegend für landwirtschaftliche Genossenschaften interpretiert worden. Zu den unterschiedlichen Auslegungsweisen ausführlich: Todev, Tode; Brazda, Johann; Laurinkari, Juhani: Seite 40ff.
- 56 Ruwwe, Hans-Friedrich: Die Stellung der Konsumgenossenschaften im Sozialismus Osteuropas. Tübingen 1972. Seite 118.
- 57 Fairbairn, Brett: Seite 76.
- 58 Herzog, Hans-Joachim: Genossenschaftliche Organisationsformen in der DDR. Tübingen 1982. Seite 180.
- 59 Kleines politisches Wörterbuch: „Konsumgenossenschaften der DDR“. Berlin 1988. Seite 527f.
- 60 Meyer, Walter: Die Konsumgenossenschaften der DDR als sozialistische Massenorganisationen und stabile Wirtschaftsunternehmen. (Verband der Konsumgenossenschaften der DDR: Informationen für leitende Kader Nr. 17). Berlin 1988. Seite 9.
- 61 Beuthien, Volker; Brockmeier, Thomas; Klose, Holger (Hrsg.): Genossenschaftsrecht der SBZ und DDR (1945 – 1990). SMAD-Befehle, Gesetze, Verordnungen und Musterstatuten. Göttingen 1997. S. 5-15.
- 62 Eine ausführliche Analyse der Statuten der Konsumgenossenschaften in der DDR und der SBZ findet sich bei Kaltenborn, Wilhelm: Seite 16.
- 63 Holland, Witho: Zur Entwicklung der Konsumgenossenschaften in der DDR. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Werner Müller zum 65. Geburtstag. Berlin 1996. Seite 22.
- 64 Adam, Thomas; Jaunich, Stefan: Die Leipziger Bau- und Konsumgenossenschaften. Ein sozialdemokratisches Traditionsmilieu in der NS-Zeit und in der frühen DDR. In: Internationale wissenschaftliche Korrespondenz zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung 36 (2). Berlin 2000. Seite 209. Nach den Forschungen von Adam und Jaunich waren die Vorwürfe weitgehend unberechtigt. Ausführlich zu den Vorgängen in der Leipziger Konsumgenossenschaft außerdem: Jaunich, Stefan: Wilhelm Fischer (1885-1970). Vorstandsvorsitzender der Leipziger Konsum-Genossenschaft von 1925-1948. In: Rudloff, Michael; Fischer, Wilhelm (Hrsg.): Solche Schädlinge gibt es auch in Leipzig. Sozialdemokraten und die SED. Frankfurt am Main 1997. S. 202-216.
- 65 Fairbairn, Brett: Seite 175.
- 66 Kaltenborn, Wilhelm: Seite 18.
- 67 Fairbairn, Brett: Seite 76f.
- 68 „Der d.Z. ermöglicht es der Arbeiterklasse, ihre führende Rolle in der sozialistischen Gesellschaft und im sozialistischen Staat zu verwirklichen (...)“. Der demokratische Zentralismus war das herrschende Prinzip in Partei, Wirtschaft und Staat in der DDR. Er bedeutet eine strenge hierarchische Organisation und verlangt straffe Parteidisziplin sowie „unbedingte Verbindlichkeit“ der Beschlüsse einer übergeordneten Ebene. In: Kleines politisches Wörterbuch: „demokratischer Zentralismus“. Berlin 1988. Seite 179.
- 69 Zuvor gab es nur Vertreterversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand. Vgl.: Herzog, Hans-Joachim: Seite 48.
- 70 Verband deutscher Konsumgenossenschaften (Hrsg.): Konsumgenossenschaften in der Deutschen Demokratischen Republik. Berlin 1970. Seite 9.
- 71 Holland, Witho: Seite 25.
- 72 Fairbairn, Brett: Seite 76f..
- 73 Fairbairn, Brett: Seite 183.
- 74 Fairbairn, Brett: Seite 179.
- 75 Der langjährige Vorsitzende des Konsumbezirksverbandes Leipzig, Günther Thiele, berichtete im Gespräch, er sei als Bankangestellter wegen kritischer Äußerungen bei der Sparkasse entlassen worden. Nach längerem Suchen bekam er eine Stelle bei einer Genossenschaftsbank, um dann im genossenschaftlichen Sektor weiter aufzusteigen. Der Autor hat im August 2004 ein Gespräch mit Thiele geführt, das auf seinen Wunsch nicht als Interview protokolliert wurde.

- de und darum nur in Form von Notizen vorliegt.
- 76 Bis dahin betrieben die Kreisverbände den Großhandel für Nahrungs- und Genussmittel sowie Obst und Gemüse, die Bezirksverbände hatten die Großhandelsstrukturen für Industrie- und Textilwaren aufgebaut.
 - 77 Kaltenborn, Wilhelm: Seite 54.
 - 78 Beschluss 1Z st-Pl. Z-4/60 des Obersten Gerichts vom 22. September 1960. In: Beuthien, Volker; Brockmeier, Thomas; Klose, Holger (Hrsg.): Genossenschaftsrecht der SBZ und DDR (1945 - 1990); SMAD-Befehle, Gesetze, Verordnungen und Musterstatuten. Göttingen 1997. S. 855-860.
 - 79 Schroeder, Klaus: Seite 179.
 - 80 Als „Waren des täglichen Bedarfs“ wurden die Sortimente in den Lebensmittelgeschäften bezeichnet.
 - 81 Rönnebeck, Gerhard: Versorgungsträger in der DDR, unter besonderer Berücksichtigung der Konsumgenossenschaften. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Werner Müller zum 65. Geburtstag. Berlin 1996. Seite 17.
 - 82 Pulster, Johannes: Von der Gründerzeit bis zur Gegenwart – die Eigenproduktion der Konsumgenossenschaften. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Werner Müller zum 65. Geburtstag. Berlin 1996. Seite 35.
 - 83 Steiner, André: Von Plan zu Plan: eine Wirtschaftsgeschichte der DDR. München 2004. Seite 167.
 - 84 Meyer, Walter: Seite 10.
 - 85 Fairbairn, Brett: Seite 184.
 - 86 Im Zuge der Deutschland-Politik von Erich Honecker musste sich der Verband deutscher Konsumgenossenschaften umbenennen: Aus VDK wurde 1972 VdK, Verband der Konsumgenossenschaften der DDR.
 - 87 Kaltenborn, Wilhelm: Die Konsumgenossenschaften in Deutschland – ein auslaufendes Modell? In: Turner, Georg: Der genossenschaftliche Aufbau in den neuen Bundesländern. Berlin 1993. Seite 20. Vgl. auch: Lachner, Josef; Nassua, Thomas; Spannagel, Rolf: Ergebnisse des Transformationsprozesses im Handel der neuen Bundesländer: Abschlussbericht der Strukturuntersuchungen im ostdeutschen Handel. München 1997. Seite 10.
 - 88 Pulster, Johannes: Seite 35.
 - 89 Interview mit Wolfgang Richter, Vorstandsvorsitzender der Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg und später Sachsen-Nord, geführt im August 2004, siehe Anhang.
 - 90 So berichtet Kirsch von Einsätzen bei Ausfall der Verkäuferinnen im Dorf-Konsum und von Hilfe bei Inventuren. Inwieweit das ein generelles Phänomen war, ist nicht zu überprüfen. Kirsch, Manfred: Die Marken bitte! Konsumgeschichten. Berlin 2004. S. 41-47.
 - 91 Verband der Konsumgenossenschaften der DDR (Hrsg.): Führungskonzeption des Vorstandes des Verbandes der Konsumgenossenschaften der DDR zur Lösung der Aufgaben in den Jahren 1989 und 1990 zur Vorbereitung des XIII. Parteitages der Sozialistischen Einheitspartei Deutschlands. Beschluss 9/89 vom 24. Januar 1989. Berlin 1989. Seite 3.
 - 92 Interview mit Manfred Reimann, früherer Vorsitzender der Konsumgenossenschaft Kreis Wurzen, und Martin Tänzer, früherer stellv. Vorsitzender der Konsumgenossenschaft Kreis Wurzen, geführt im August 2004, siehe Anhang.
 - 93 Steiner, André: Seite 218.
 - 94 Beispiele im Interview mit Max Wondrejz, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Konsumgenossenschaft Kreis Torgau, geführt im August 2004, siehe Anhang.
 - 95 Verband der Konsumgenossenschaften der DDR (Hrsg.): Seite 3.
 - 96 Statistik: Privat-Archiv des ehemaligen Konsum-Bezirkvorsitzenden Günther Thiele.
 - 97 Interview mit Max Wondrejz.
 - 98 Interview mit Manfred Reimann und Martin Tänzer.
 - 99 Kirsch, Manfred: Seite 36ff.
 - 100 Interview mit Wolfgang Richter.
 - 101 Herzog, Hans-Joachim: Seite 141.

- 102 Interview mit Wolfgang Richter.
- 103 Gedanken und persönliche Erinnerungen des Genossenschafters Artur Mehnert, langjähriger Funktionär der konsumgenossenschaftlichen Organisation in Eilenburg (aufgeschrieben Ende 1975 anlässlich der Vorbereitung des 30. Jahrestages der Neugründung der Konsumgenossenschaft am 18.12. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Mehnert gehörte zu den Wiederbegründern der Konsumgenossenschaft nach dem Zweiten Weltkrieg.
- 104 Wolfgang Richter führte die Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg und die Nachfolge-Genossenschaft Sachsen-Nord von 1974 bis 2003.
- 105 Die Angaben dazu stammen aus dem Gespräch mit dem ehemaligen Bezirksvorsitzenden Günther Thiele. Der Verband war 1952 im Zuge der Gebietsreform in der DDR gegründet worden, die Anteile hielten die Mitgliedsgenossenschaften. 1989 gehörten zum Verband rund 2600 Verkaufseinrichtungen, in denen ein Umsatz von fast drei Milliarden Mark erzielt wurde. Mit einem Bruttogewinn am Umsatz von über vier Prozent gehörte der Bezirksverband zu den wirtschaftlich starken.
- 106 Interview mit Max Wondrejz.
- 107 Verband der Konsumgenossenschaften der DDR, der Präsident: An die Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg, Vorstandsvorsitzender. 29. Mai 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung.
- 108 Ebenda.
- 109 Interview mit Wolfgang Richter.
- 110 Verband der Konsumgenossenschaften der DDR: Vereinbarung 4/89 zwischen der Arbeitsgruppe „Führungsbeispiel Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg“ und dem Präsidenten des Verbandes der Konsumgenossenschaften der DDR. 28. Juni 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung.
- 111 Verband der Konsumgenossenschaften der DDR (Hrsg.): Führungskonzeption des Vorstandes... Seite 4f.
- 112 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Arbeitsprogramm des Vorstandes zur Beispielschaffung bei der Entwicklung leistungsstarker Konsumgenossenschaften mit hoher Verantwortung für die Eigenversorgung, die intensiv erweiterte Reproduktion und die Eigenerwirtschaftung der Mittel. 23. Juni 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung. Seite 1.
- 113 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Bericht über den Stand der Beispielschaffung bei der Entwicklung leistungsstarker Konsumgenossenschaften. 10. Oktober 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung. Seite 1.
- 114 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Bericht über den Stand der Beispielschaffung bei der Entwicklung leistungsstarker Konsumgenossenschaften. Seite 3.
- 115 Gespräch mit Günter Thiele.
- 116 Verband der Konsumgenossenschaften der DDR (Hrsg.): Führungskonzeption des Vorstandes... Seite 19.
- 117 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Bericht über den Stand der Beispielschaffung bei der Entwicklung leistungsstarker Konsumgenossenschaften. Seite 4.
- 118 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Bericht über den Stand der Beispielschaffung bei der Entwicklung leistungsstarker Konsumgenossenschaften. Seite 5.
- 119 Interview mit Max Wondrejz.
- 120 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Bericht über den Stand der Beispielschaffung bei der Entwicklung leistungsstarker Konsumgenossenschaften. Seite 6.
- 121 Verband der Konsumgenossenschaften der DDR (Hrsg.): Führungskonzeption des Vorstandes... Seite 27.
- 122 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Bericht über den Stand der Beispielschaffung bei der Entwicklung leistungsstarker Konsumgenossenschaften. Seite 6.
- 123 Interview mit Wolfgang Richter. Seite 90f.
- 124 „Wir schlagen vor“. In: Handelswoche, der Konsumgenossenschaftler. Ausgabe 23/89 vom 13. November 1989. Seite 1.

- 125 Verband der Konsumgenossenschaften der DDR, der Präsident: An die Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg. 21. Dezember 1989. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Beispielschaffung.
- 126 Interview mit Wolfgang Richter.
- 127 Richter, Wolfgang: Eine Konsumgenossenschaft mit langer Tradition – erfolgreich in die Marktwirtschaft. Seite 29.
- 128 Interview mit Manfred Reimann und Martin Tänzer.
- 129 Interview mit Manfred Reimann und Martin Tänzer.
- 130 Interview mit Max Wondrejz.
- 131 Interview mit Wolfgang Richter. Er gibt in dem Interview auch Einblicke in die praktischen Schwierigkeiten der Währungsumstellung.
- 132 Berichterstattung dazu in der Lebensmittelpraxis. Ausgabe 14/90 vom 27. Juli 1990. Seite 14. Vgl. auch: Lebensmittelzeitung. Ausgabe 28/90 vom 13. Juli 1990. Seite 1.
- 133 Altmeyer, Armin: Die Transformation der Konsumgenossenschaften ausgewählter postsozialistischer Länder. Aachen 2000. Seite 129.
- 134 So stellten die Konsumgenossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen im November 1990 ihre Ansprüche an den örtlichen Großhandel dar. Sie bezifferten ihren Anteil mit über 1,1 Millionen Mark und beriefen sich auf ihr Vorkaufsrecht. Der Großhandel sollte zu einer Tochtergesellschaft der Konsumgenossenschaften werden. In: Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Schreiben der drei Vorstandsvorsitzenden Eilenburg, Torgau, Wurzen an die Deutsche Bank, Wurzen. Stellungnahme zum Antrag über die Bereitstellung eines Betriebsmittelkredites der Kompakt Handelsgesellschaft mbH Wurzen. 12. November 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.
- 135 Behrens, Lothar: Eine neue Enteignung konsumgenossenschaftlichen Vermögens verhindern. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet. Seite 48.
- 136 Altmeyer, Armin: Seite 118f.
- 137 Nach Angaben von Wolfgang Richter war die Lösung dieses Problems eine seiner Hauptaufgaben als Vorstandsvorsitzender. Interview mit Wolfgang Richter.
- 138 Laschewski, Lutz: Seite 50.
- 139 Laschewski, Lutz: Seite 49.
- 140 Sonst galten die Genossenschaften als aufgelöst. Altmeyer, Armin: Seite 114.
- 141 Handelswoche, der Konsumgenossenschaftler. Ausgabe 8/90 vom 16. April 1990. Seite 6. Vgl. auch: Ausgabe 13/90 vom 25. Juni 1990. Seite 1.
- 142 Ebert, Elvir: Einkommen und Konsum im Transformationsprozeß. Vom Plan zum Markt – vom Mangel zum Überfluss. Opladen 1997. Seite 150f.
- 143 Lebensmittelzeitung. Ausgabe 28/90 vom 13. Juli 1990. Seite 4.
- 144 Altmeyer, Armin: Seite 133.
- 145 Lachner, Josef; Nassua, Thomas; Spannagel, Rolf: Seite 97.
- 146 Viele Übernahmen Anfang der 90er Jahre fanden in einer rechtlichen Grauzone statt, wurden aber in den meisten Fällen später bestätigt. In einigen Fällen kam es auch zu Unregelmäßigkeiten und „Wild-West-Manieren“. Die genauen Vorgänge bei der Auflösung des staatlichen Handels sind noch nicht umfassend dokumentiert und erforscht. Vgl.: Kirsch, Manfred: Seite 128ff. Und: Altmeyer, Armin: Seite 137.
- 147 Lachner, Josef; Nassua, Thomas; Spannagel, Rolf: Seite 97.
- 148 Lachner, Josef; Nassua, Thomas; Spannagel, Rolf: Seite 98.
- 149 Richter, Wolfgang: Strategien für Sieger – Kontinuität unternehmerischen Erfolgs. Rede in der Deutschen Bank Leipzig am 8. Juli 1998. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord.
- 150 Altmeyer, Armin: Seite 133.
- 151 Vogel, Matthias: Unterentwickelt, schief gewickelt, abgewickelt - Die meisten DDR-Konsumgenossenschaften haben den Sprung in die Marktwirtschaft nicht geschafft. In: LZ-Journal. Nummer 10. Frankfurt am Main 1993. Seite J4.
- 152 Vogel, Matthias: Seite J6.

- 153 Zu den Investoren gehörten auch die westdeutschen Konsumgenossenschaften Schleswig-Holstein und Dortmund-Kassel. Letztere engagierte sich im Bezirk Leipzig und wurde zum Großhandelspartner unter anderem der Konsumgenossenschaften Eilenburg, Torgau und Wurzen.
- 154 Laschewski, Lutz: Seite 40. Nach dem Zusammenbruch des coop-Konzerns Ende der 1980er Jahre waren nur noch wenige Konsumgenossenschaften übriggeblieben. Diese waren für den Aufbau eines flächendeckenden Großhandels in der DDR, der immerhin rund 30.000 Konsumgeschäfte beliefern sollte, nicht leistungsfähig genug.
- 155 Laschewski, Lutz: Seite 44f.
- 156 Interview mit Wolfgang Richter.
- 157 Interview mit Wolfgang Richter. Vgl. auch: Kirsch, Manfred: Seite 106f.
- 158 Laschewski, Lutz: Seite 30.
- 159 Eigene Berechnungen nach der Statistik der Konsumgenossenschaft. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Welche Motive es für eine Mitgliedschaft im Konsum gibt, ist noch nicht umfassend erforscht worden. Anmerkungen dazu bei Rieger-Genennig, Kathrin: „Wir schaffen es aus eigener Kraft!“ Die Konsumgenossenschaften. In: Hagedorn, Konrad; Eisen, Andreas (Hrsg.): Lernstücke, Genossenschaften in Ostdeutschland. Berlin 2000. Seite 105.
- 160 Spezial: Handel in der DDR. In: Lebensmittelpraxis. Ausgabe 17/90 vom 7. September 1990. Seite 31.
- 161 Der Kollaps blieb aus. Logistik-Probleme im Osten. In: Lebensmittelzeitung. Ausgabe 30 vom 27. Juli 1990. Seite 42.
- 162 Lachner, Josef; Nassua, Thomas; Spannagel, Rolf: Seite 114ff.
- 163 Der Erneuerungsprozess wurde bei der Tagung des Genossenschaftsrates am 25. Oktober 1989 eingeleitet. VdK-Präsident Heinz Fahrenkrog verlangte, die Konsumgenossenschaften müssten in ihrer Eigenständigkeit und Selbstbestimmung von ihren Partnern und staatlichen Organen ernster genommen werden. Allerdings: „...eingeordnet in unser sozialistisches Gesamtkonzept“ In einer Erklärung kündigte der Genossenschaftsrat kühnere Schritte bei der demokratischen Selbstbestimmung der Genossenschaften an. Handelswoche, Der Konsumgenossenschaftler. Ausgabe 22/89 vom 30. Oktober 1989. Seite 1.
- 164 Verband der Konsumgenossenschaften der DDR: Diskussionsmaterial für unsere ehrenamtlichen Funktionäre und Mitglieder. In: Handelswoche, der Konsumgenossenschaftler. Ausgabe 3/90 vom 5. Februar 1990. Seite 7.
- 165 „Wir gehen schuldenfrei in die Marktwirtschaft“. Interview mit Fahrenkrog in der Lebensmittelzeitung, Ausgabe 28/90 vom 13. Juli 1990. Seite 56. Die Geschäfte wurden nach wenigen Jahren an die Asko abgegeben.
- 166 Was will Konsum-Interbuy? Interview mit Dietrich Rehhagen, stellvertretender Präsident VdK und Geschäftsführer Konsum-Interbuy. In: Handelswoche, der Konsumgenossenschaftler. Ausgabe 22/90 vom 29. Oktober 1990. Seite 14.
- 167 Die Angaben machte Thiele im Gespräch mit dem Autor. Auch andere Vorstände kritisierten die Zusammenarbeit mit der Asko, die bereits durch ihr früheres Geschäftsgebaren aufgefallen war. Vgl.: Laschewski, Lutz: Seite 43.
- 168 Dazu gehörte u.a. das Festlegen von Mindestabnahmemengen, gleichgültig, ob die Ware auch Käufer findet. Laschewski, Lutz: Seite 43.
- 169 Vogel, Matthias: Zur Lage der Konsumgenossenschaften und des VdK beim Übergang in die Marktwirtschaft. In: Kaltenborn, Wilhelm (Hrsg.): ...nicht nur hart, sondern auch erfolgreich gearbeitet (a.a.O.). Seite 44. Zum Vergleich: nach der ersten Fusionrunde Anfang 1991 erwirtschafteten die verbliebenen 51 Konsumgenossenschaften im Durchschnitt 317 Millionen DM Umsatz im Jahr. Eigene Berechnung nach Zahlen bei: Laschewski, Lutz: Seite 30.
- 170 Laschewski, Lutz: Seite 47. Vgl. auch: Vogel, Matthias: Seite J6.
- 171 Vogel, Matthias: Zur Lage der Konsumgenossenschaften und des VdK beim Übergang in die Marktwirtschaft Seite 44.
- 172 Die Sorge war begründet. Die Dresdner Konsumgenossenschaft bekam 1991 Schwierigkeiten,

- nachdem sie ein Angebot der Asko abgelehnt hatte, die größeren Läden in eine gemeinsame GmbH zu überführen. Angekündigte Hilfe bei der Organisation von Datenverarbeitung und Logistik blieb aus, die Kündigung des Vertrages zog einen Lieferboykott nach sich. In: Schlagartig Schluß. Mit rauen Methoden versucht der Handelskonzern Asko, ostdeutsche Konsum-Läden unter seine Kontrolle zu bringen. In: Der Spiegel. Heft 35 vom 26. August 1991. S. 100-103.
- 173 Interview mit Wolfgang Richter.
 - 174 Interview mit Wolfgang Richter.
 - 175 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Protokoll der Beratung der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder/Hauptbuchhalter am 6. Juni 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.
 - 176 Konsumgenossenschaftsverband Bezirk Leipzig: Gestaltung der Wirtschaftsbeziehungen im Rahmen von Vertriebsketten in den KG'en des Bezirkes Leipzig. August 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.
 - 177 Brief des langjährigen Vorstandsmitglieds der Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel, Reimer Volkers vom 3. Oktober 2004. Siehe Anhang. Die Belieferung der Läden in den neuen Bundesländern erfolgte zunächst aus den Lagern in Dortmund und Kassel. 1991 wurde ein Logistikzentrum in Leipzig aufgebaut und die LEIHAG Großhandels-GmbH gegründet, die bis 1995 bestand.
 - 178 Interview mit Manfred Reimann und Martin Tänzer.
 - 179 Es gab mehrere Konzepte für Fusionen: Torgau hatte zunächst einen Zusammenschluss mit Wurzen und Oschatz angestrebt, außerdem führten Eilenburg und Torgau Gespräche mit der Konsumgenossenschaft Stadt Leipzig, die dann aber nicht weiter verfolgt wurden.
 - 180 Konsumgenossenschaften Kreise Eilenburg, Torgau, Wurzen: Maßnahmeplan zur Vorbereitung und Durchführung der Verschmelzung der Konsumgenossenschaften der Kreise Eilenburg, Torgau und Wurzen durch Bildung einer neuen Konsumgenossenschaft. 1. Oktober 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.
 - 181 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Protokoll der gemeinsamen Beratung der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder/Hauptbuchhalter. 13. Oktober 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.
 - 182 Konsumgenossenschaft Kreis Eilenburg: Protokoll der gemeinsamen Vorstandssitzung vom 28. September 1990 in Torgau. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. 29.9.1990. Ordner Vorbereitung Fusion.
 - 183 Konsumgenossenschaft Kreis Wurzen: Schreiben an Konsumgenossenschaft Eilenburg. Unterzeichnet von Vorstand und Betriebsrat. 3. Dezember 1990. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.
 - 184 Konsumgenossenschaften Kreis Eilenburg, Kreis Torgau und Kreis Wurzen: Verschmelzungsvertrag, unterzeichnet am 14. November 1989 in Eilenburg. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.
 - 185 Interviews mit Wolfgang Richter, Manfred Reimann und Martin Tänzer.
 - 186 Die Lebensmittelgeschäfte hatten eine durchschnittliche GröÙte von 67 m², die Industriewarenläden von 79 m². Zum Vergleich: In Westdeutschland waren die Geschäfte im Durchschnitt rund 200m² groß. Angaben: Zahlen Sachsen-Nord nach: Entwicklung Ladennetz/Personal 1990/1993/1997. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Alte Bundesländer: Lachner, Josef; Nassua, Thomas; Spannagel, Rolf: Seite 11.
 - 187 Richter, Wolfgang: Strategien für Sieger – Kontinuität unternehmerischen Erfolgs.
 - 188 Interview mit Wolfgang Richter.
 - 189 Entwicklung Ladennetz/Personal 1990/1993/1997.
 - 190 Interview mit Wolfgang Richter.
 - 191 Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord: Grundsätze zur weiteren Erhöhung der Effektivität der Verwaltungsbereiche der Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. 6. Februar 1991. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.

- 192 Interview mit Wolfgang Richter.
- 193 Entwicklung Ladennetz/Personal 1990/1993/1997.
- 194 Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord: Informationsvorlage für den Aufsichtsrat: Vorschläge zur weiteren Veränderung der Struktur der Bereiche Leitung/Verwaltung. 26. Juni 1991. Archiv Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord. Ordner Vorbereitung Fusion.
- 195 Interview mit Max Wondrejz.
- 196 Brief Volkers an den Autor. Volkers war ein erfahrender Konsumgenossenschaftler. Seine Karriere begann 1960 in der GEG in Hamburg, anschließend arbeitete er unter anderem bei der internationalen INTER COOP in Kopenhagen und übernahm zahlreiche Posten in nationalen und internationalen genossenschaftlichen Gremien.
- 197 Richter, Wolfgang: Strategien für Sieger – Kontinuität unternehmerischen Erfolgs. Eine Ab-schrift der Unternehmensphilosophie findet sich in der Anlage.
- 198 Interview mit Wolfgang Richter.
- 199 Berechnungen nach: Entwicklung Ladennetz/Personal 1990/1993/1997.
- 200 Der langjährige Torgauer Konsumvorsitzende Wondrejz beschrieb die Situation 1990 wie folgt: „Der wollte gleich Verbindungen haben mit Dortmund und Kassel, dass wir da gleich Warenaustausch und solche Scherze machen. Wir haben gesagt: Damit fangen wir gar nicht erst an, das wollen wir schön sein lassen. Wir bleiben erstmal bei uns als eigener Betrieb. Wie es weitergeht, wissen wir alle noch nicht. Das hat er auch eingesehen.“
- 201 Es handelt sich um die bislang ausführlichste Analyse der Geschäftsprozesse der Konsum-genossenschaften während der Wende, darum werden die Erkenntnisse hier als Vergleich für das Vorgehen des Eilenburger Vorstandes genutzt. Ausführliche Beschreibung bei: Altmeyer, Armin: S. 135-226.
- 202 Fairbairn, Brett: Seite 197.
- 203 Als Beispiel sei, besonders wegen der Funktion des Autoren als Aufsichtsrat der Konsumge-nossenschaft Sachsen-Nord, folgende Arbeit genannt: Volkers, Reimer: Konsumgenossen-schaften in Europa: Die Wiederentdeckung der Mitgliedschaft. Münster 1994.

Danke

Mein Dank gilt besonders Wolfgang Richter, Günther Thiele, Manfred Reimann, Mar-tin Tänzer und Max Wondrejz für die interessanten Gespräche sowie der Konsumgenossen-schaft Sachsen-Nord für Einblicke in ihr Archiv und die Bereitstellung von zahlreichen Fotos, mit denen dieses Buch illustriert werden konnte. Dank auch an alle, die mit Hinweisen und Korrekturen beim Verfassen dieser Arbeit geholfen haben.

Jan Bösche



EINKAUFEN IM KONSUM – das war für die meisten DDR-Bürger Alltag. Die Konsumgenossenschaften waren neben der staatlichen HO wichtigster Akteur im Einzelhandel. Formal eigenständig, waren sie doch eng in das planwirtschaftliche System eingebunden. Als Institutionen der Verbraucher-Selbsthilfe konnten sie dabei auf eine Tradition zurückblicken, die bis in die Anfänge der Industrialisierung reichte.

Die Wende in der DDR bedeutete für den Konsum einen erheblichen Einschnitt: Der staatliche Versorgungsauftrag fiel weg – plötzlich galten marktwirtschaftliche Regeln. Die Genossenschaften in Eilenburg, Torgau und Wurzen stellten sich gemeinsam dieser Herausforderung. Als neue Konsumgenossenschaft Sachsen-Nord schafften sie den Sprung in die Marktwirtschaft.