



universität  
wien

## DISSERTATION

Titel der Dissertation

# DAS GENOSSENSCHAFTSWESEN IN DEN VEREINIGTEN MEXIKANISCHEN STAATEN

eine betriebswirtschaftliche Analyse

der Genossenschaft Cupanda im Bundesstaat Michoacán

anhand der Systemtheorie von E. Dülfer

eingereicht von

Mag. Yuriya Kon

zur Erlangung des akademischen Titels

Dr. rer. soc. oec.

Wien, 2008

Studienkennzahl laut Studienblatt: A 084 157

Dissertationsgebiet laut Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: Ao. Univ. Prof. Dr. Johann Brazda



## Eidesstattliche Erklärung

---

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Diese Arbeit wurde mit folgender Unterstützung realisiert

---

Universität Wien  
Secretaría de Relaciones Exteriores de México\*  
Landesregierung Niederösterreich

---

\* Este trabajo de investigación fue realizado con una beca de la Secretaría de Relaciones Exteriores otorgada por el Gobierno de México.

# INHALTSVERZEICHNIS

|                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| <b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>   | <b>VII</b>  |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b> | <b>XI</b>   |
| <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>  | <b>XIII</b> |

|                         |          |
|-------------------------|----------|
| <b>EINFÜHRUNG .....</b> | <b>1</b> |
|-------------------------|----------|

## Kapitel 1.

|                                                                  |          |
|------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>DIE SYSTEMTHEORIE NACH E. DÜLFER UND IHRE ANWENDUNG .....</b> | <b>7</b> |
| 1.1. Methodologischer Zugang .....                               | 7        |
| 1.2. Begriffsbestimmung .....                                    | 10       |
| 1.2.1. Die Genossenschaft.....                                   | 10       |
| 1.2.2. Das System .....                                          | 12       |
| 1.3. Elemente der Dülfer'schen Systemtheorie.....                | 14       |
| 1.3.1. Einzelwirtschaftliche Subsysteme .....                    | 14       |
| 1.3.2. Kommunikative Subsysteme.....                             | 15       |
| 1.3.3. Strukturdimensionen .....                                 | 16       |
| 1.3.4. Kooperationserfolg .....                                  | 16       |
| 1.3.5. Umwelt .....                                              | 17       |

## Kapitel 2.

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN ANALYSE –<br/>EINE AGRARGENOSSENSCHAFT IM BUNDESSTAAT MICHACÁN.....</b> | <b>19</b> |
| 2.1. Auf der Suchenach nach einer Genossenschaft .....                                                                          | 19        |
| 2.2. Historischer Hintergrund der Genossenschaft Cupanda .....                                                                  | 21        |
| 2.3. Wirtschaftlicher Standort der Genossenschaft Cupanda .....                                                                 | 28        |

## Kapitel 3.

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>EINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA<br/>ANHAND DER SYSTEMTHEORIE VON E. DÜLFER.....</b> | <b>33</b> |
| 3.1. Methoden der Untersuchung.....                                                                                    | 33        |
| 3.1.1. Nicht standardisiertes Interview .....                                                                          | 33        |
| 3.1.2. Fragebogen.....                                                                                                 | 34        |
| 3.1.3. Stichprobe .....                                                                                                | 36        |
| 3.2. Einzelwirtschaftliche Subsysteme der Genossenschaft Cupanda.....                                                  | 37        |
| 3.2.1. Subsystem I – Mitgliederwirtschaft .....                                                                        | 37        |
| 3.2.2. Subsystem II – Kooperative Gruppe .....                                                                         | 39        |
| 3.2.3. Subsystem III – Genossenschaftlicher Organbetrieb.....                                                          | 44        |
| 3.2.4. Systembildendes Prinzip – Kooperative Selbsthilfe.....                                                          | 48        |
| 3.3. Kooperative Strukturtypen.....                                                                                    | 49        |

|        |                                                 |    |
|--------|-------------------------------------------------|----|
| 3.3.1. | Organwirtschaftliches Kooperativ .....          | 49 |
| 3.3.2. | Marktbeziehungs Kooperativ .....                | 50 |
| 3.3.3. | Integriertes Kooperativ .....                   | 51 |
| 3.3.4. | Systemstruktur der Genossenschaft Cupanda ..... | 51 |

#### Kapitel 4.

### **BETRIEBSFUNKTIONALES KOMMUNIKATIONSSYSTEM..... 55**

|      |                                                          |    |
|------|----------------------------------------------------------|----|
| 4.1. | Grundkonzept des BKS .....                               | 55 |
| 4.2. | Leistungsbeziehungen in der Genossenschaft Cupanda ..... | 58 |
| 4.3. | Leistungsverrechnung in der Genossenschaft Cupanda ..... | 62 |

#### Kapitel 5.

### **ORGANISATIONSRECHTLICHES KOMMUNIKATIONSSYSTEM..... 67**

|         |                                                                                                   |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.    | Grundkonzept des OKS .....                                                                        | 67  |
| 5.2.    | Juristische Rahmenbedingungen für Genossenschaften in den Vereinigten Mexikanischen Staaten ..... | 68  |
| 5.2.1.  | Einführung in das mexikanische Genossenschaftsgesetz.....                                         | 68  |
| 5.2.2.  | Gesetzliche Eigenschaften der Genossenschaften .....                                              | 73  |
| 5.2.3.  | Gesetzliche Genossenschaftsdefinition.....                                                        | 76  |
| 5.2.4.  | Genossenschaftsarten .....                                                                        | 78  |
| 5.2.5.  | Gründungsprozess bei Genossenschaften .....                                                       | 82  |
| 5.2.6.  | Genossenschafter.....                                                                             | 86  |
| 5.2.7.  | Genossenschaftsorgane.....                                                                        | 89  |
| 5.2.8.  | Kapitalbindung bei Genossenschaften.....                                                          | 95  |
| 5.2.9.  | Auflösung und Liquidation.....                                                                    | 101 |
| 5.2.10. | Genossenschaftliche Organisationen .....                                                          | 107 |
| 5.2.11. | Staatliche Unterstützung der Genossenschaften .....                                               | 111 |
| 5.2.12. | Schlussbestimmungen .....                                                                         | 112 |
| 5.2.13. | Die Genossenschaftliche Rechtsform in Mexiko.....                                                 | 113 |
| 5.3.    | Rechtliche Normen der Genossenschaft Cupanda.....                                                 | 116 |
| 5.4.    | Organisation der Genossenschaft Cupanda .....                                                     | 118 |
| 5.4.1.  | Leitung der Genossenschaft Cupanda.....                                                           | 119 |
| 5.4.2.  | Kommissionen der Genossenschaft Cupanda .....                                                     | 120 |
| 5.4.3.  | Geschäftsführung der Genossenschaft Cupanda.....                                                  | 122 |

#### Kapitel 6.

### **INTERPERSONALES KOMMUNIKATIONSSYSTEM ..... 125**

|        |                                                                                 |     |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1.   | Grundkonzept des IKS .....                                                      | 125 |
| 6.2.   | Interpersonale Beziehung im kooperativen System der Genossenschaft Cupanda..... | 126 |
| 6.2.1. | Interpersonale Beziehung innerhalb der kooperativen Gruppe.....                 | 126 |
| 6.2.2. | Interpersonale Beziehung zwischen den Mitgliedern und dem Organbetrieb.....     | 127 |
| 6.2.3. | Interpersonale Beziehung innerhalb des Organbetriebes .....                     | 129 |
| 6.3.   | Kooperative Zielsystemstruktur der Genossenschaft Cupanda .....                 | 131 |

---

Kapitel 7.

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>MANAGEMENT-MITGLIEDER INFORMATIONSSYSTEM .....</b> | <b>139</b> |
| 7.1. Grundkonzept des MMIS .....                      | 139        |
| 7.2. MMIS in der Genossenschaft Cupanda .....         | 140        |

Kapitel 8.

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>STRUKTURDIMENSIONEN DES KOOPERATIVES .....</b>                                 | <b>145</b> |
| 8.1. Dimension I – Einzelwirtschaftliche Konfiguration .....                      | 145        |
| 8.2. Dimension II – Mitgliedermerkmale .....                                      | 146        |
| 8.3. Dimension III – Kooperationsintensität .....                                 | 151        |
| 8.4. Dimension IV – Verteilung der Zielsetzungs- und Entscheidungskompetenz ..... | 153        |
| 8.5. Dimension V – Formalisierungsgrad der Kooperation .....                      | 155        |
| 8.6. Dimension VI – Stabilität der Kooperation .....                              | 157        |

Kapitel 9.

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ERFOLG DES KOOPERATIVEN SYSTEMS .....</b>                     | <b>161</b> |
| 9.1. Erfolgskriterium im kooperativen System .....               | 162        |
| 9.2. Kooperationserfolg der Genossenschaft Cupanda .....         | 163        |
| 9.2.1. Kooperationserfolg aus der Sicht der Mitglieder .....     | 163        |
| 9.2.2. Kooperationserfolg aus Sicht der kooperativen Gruppe..... | 164        |
| 9.2.3. Kooperationserfolg des kooperativen Organbetriebes.....   | 165        |

Kapitel 10.

|                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>UMWELTBEZIEHUNGEN DES KOOPERATIVES .....</b>                                                                | <b>169</b> |
| 10.1. Umweltbeziehungen nach E. Dülfer .....                                                                   | 169        |
| 10.1.1. Soziale Außenbeziehungen .....                                                                         | 169        |
| 10.1.2. Außenbeziehungen zum Verbund.....                                                                      | 170        |
| 10.1.3. Marktbeziehungen und Wettbewerbswirkungen .....                                                        | 170        |
| 10.1.4. Außenbeziehungen der Kontrolle.....                                                                    | 171        |
| 10.1.5. Außenbeziehungen zum Staat .....                                                                       | 172        |
| 10.1.6. Sonstige Umweltbeziehungen.....                                                                        | 172        |
| 10.2. Historisch-politische Rahmenbedingungen & Grundlegende Probleme des mexikanischen Genossenschaftsw. .... | 174        |
| 10.2.1. Auf der Suche nach genossenschaftlichen Vorfahren in Mexiko .....                                      | 174        |
| 10.2.2. Die Entstehung der industriezeitlichen Genossenschaften im 19. Jahrhundert .....                       | 178        |
| 10.2.3. Entwicklung des mexikanischen Genossenschaftswesens im 20. Jahrhundert.....                            | 188        |
| 10.2.4. Das mexikanische Genossenschaftswesen im 21. Jahrhundert .....                                         | 202        |
| 10.3. Wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaften in den Vereinigten Mexikanischen Staaten .....            | 208        |
| 10.3.1. Genossenschaftliche Statistik.....                                                                     | 208        |
| 10.3.2. Problembereiche des genossenschaftlichen Informationssystems.....                                      | 210        |
| 10.3.3. Einschätzung der aktuellen Situation und mögliche Informationsquellen.....                             | 211        |
| 10.3.4. Wirtschaftliche Aktivitäten der Genossenschaften .....                                                 | 213        |
| 10.3.5. Geographische Verteilung der Genossenschaften.....                                                     | 217        |
| 10.3.6. Wirtschaftlicher Beitrag der Genossenschaften.....                                                     | 219        |
| 10.3.7. Die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Lateinamerika.....                                        | 221        |

---

Kapitel 11.

**SCHLUSSBETRACHTUNG..... 223**

**LITERATUR- UND QUELENNACHWEIS..... 233**

**ANHANG ..... 245**

# TABELLENVERZEICHNIS

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1.1.: Genossenschaftsdefinition im mGenG und öGenG.....                                                          | 10  |
| Tabelle 1.2.: Allgemeingültige Definition der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative nach E. Dülfer.....        | 11  |
| Tabelle 1.3.: Kooperative Grundstrukturen nach E. Dülfer. ....                                                           | 14  |
| Tabelle 1.4.: Kommunikative Subsysteme nach E. Dülfer. ....                                                              | 15  |
| <br>                                                                                                                     |     |
| Tabelle 2.1.: Genossenschaftsgründungen in der Stadt Tacámbaro, Bundesstaat Michoacán. ....                              | 22  |
| Tabelle 2.2.: Strategische Ziele der Genossenschaft aus dem Jahr 1990. ....                                              | 25  |
| Tabelle 2.3.: Exportvolumen der Genossenschaft (in kg) in den Jahren 1986-1992 und 2001-2007.....                        | 25  |
| Tabelle 2.4.: Statistische Daten der Comisión Michoacana de Aguacate aus dem Jahr 2005.....                              | 29  |
| Tabelle 2.5.: Anbaufläche (in Tausend) und Produktionsmenge (in Tausend) der wichtigsten Avocadoproduzenten (2005)....   | 30  |
| <br>                                                                                                                     |     |
| Tabelle 3.1.: Demographische Eigenschaften der befragten Personen der Genossenschaft Cupanda (2007).....                 | 36  |
| Tabelle 3.2.: Einzelwirtschaftliche Subsysteme der Genossenschaft Cupanda.....                                           | 37  |
| <br>                                                                                                                     |     |
| Tabelle 4.1.: Erfolgsstaffel der Genossenschaft Cupanda. ....                                                            | 62  |
| <br>                                                                                                                     |     |
| Tabelle 5.1.: Rechtsbeziehungen zwischen den einzelwirtschaftlichen Subsystemen im Kooperativ nach E. Dülfer. ....       | 67  |
| Tabelle 5.2.: Aufbau und Gliederung des mexikanischen Genossenschaftsgesetzes. ....                                      | 72  |
| Tabelle 5.3.: Haftungsarten im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz. ....                            | 75  |
| Tabelle 5.4.: Gesetzlich verankerte Prinzipien und Merkmale der Genossenschaften in Mexiko. ....                         | 77  |
| Tabelle 5.5.: Arten von Genossenschaften im mexikanischen Genossenschaftsgesetz.....                                     | 79  |
| Tabelle 5.6.: Gründungserfordernisse im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz. ....                   | 82  |
| Tabelle 5.7.: Mindestinhalt des Genossenschaftsvertrages im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz. .. | 85  |
| Tabelle 5.8.: Arten der Rechte der Gesellschafter im mexikanischen Gesellschaftsrecht.....                               | 87  |
| Tabelle 5.9.: Der Aufsichtsrat im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz. ....                         | 94  |
| Tabelle 5.10.: Gesetzliche Reserven und Genossenschaftsfonds in der mexikanischen Gesetzgebung.....                      | 97  |
| Tabelle 5.11.: Partielle und totale Auflösungsgründe im mexikanischen Gesellschaftsrecht. ....                           | 101 |
| Tabelle 5.12.: Auflösungsgründe im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz. ....                        | 103 |
| Tabelle 5.13.: Aufgaben der Liquidatoren in der mexikanischen und österreichischen Gesetzgebung. ....                    | 105 |
| Tabelle 5.14.: Konföderationen des mexikanischen Genossenschaftswesens und ihre Gründungsjahre. ....                     | 109 |
| Tabelle 5.15.: Organisationsrechtliche Grundlagen der Genossenschaft Cupanda.....                                        | 116 |
| <br>                                                                                                                     |     |
| Tabelle 6.1.: Beziehungskonstellationen im kooperativen System nach E. Dülfer.....                                       | 125 |
| Tabelle 6.2.: Elemente der Unternehmenskultur der Genossenschaft Cupanda.....                                            | 130 |
| Tabelle 6.3.: Einzelziele der Mitgliederwirtschaften der Genossenschaft Cupanda (2007).....                              | 131 |
| Tabelle 6.4.: Gruppenzielsystem der Genossenschaft Cupanda (2007).....                                                   | 132 |
| Tabelle 6.5.: Inhaltliche Bestimmung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages der Genossenschaft Cupanda (2007). ..  | 133 |

---

|                                                                                                                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 8.1.: Einzelwirtschaftliche Konfiguration der Genossenschaft Cupanda (2007).....                                                                                                                   | 145 |
| Tabelle 8.2.: Mitgliedermerkmale der der produzierenden Gesellschafter der Genossenschaft Cupanda (2007). ....                                                                                             | 150 |
| Tabelle 8.3.: Mitgliedermerkmale der angestellten Gesellschafter der Genossenschaft Cupanda (2007). ....                                                                                                   | 150 |
| Tabelle 8.4.: Indikatoren der Kooperationsintensität. ....                                                                                                                                                 | 152 |
| Tabelle 8.5.: Indikatoren der Entscheidungs- und Zielkompetenzen für Genossenschaft Cupanda (2007). ....                                                                                                   | 153 |
|                                                                                                                                                                                                            |     |
| Tabelle 9.1.: Rentabilitätskennzahlen der Genossenschaft Cupanda im Vergleich. ....                                                                                                                        | 165 |
| Tabelle 9.2.: Durchschnittliche Liquidität sowie Anlagendeckung der Genossenschaft Cupanda. ....                                                                                                           | 166 |
| Tabelle 9.3.: Kapital- und Vermögensstruktur der Genossenschaft Cupanda.....                                                                                                                               | 166 |
|                                                                                                                                                                                                            |     |
| Tabelle 10.1.: Europäischer Einfluss auf das Genossenschaftswesen in Mexiko.....                                                                                                                           | 182 |
| Tabelle 10.2.: Utopische Kolonien in Mexiko. (in Anlehnung an: Olvera López 2001.).....                                                                                                                    | 182 |
| Tabelle 10.3.: Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung nach Wirtschaftssektoren (1921-1930). ....                                                                                                            | 191 |
| Tabelle 10.4.: Registrierte Produktions- und Konsumgenossenschaften in den Präsidentschaftsperioden. ....                                                                                                  | 198 |
| Tabelle 10.5.: Anzahl der Genossenschaften im Vergleich. ....                                                                                                                                              | 200 |
| Tabelle 10.6.: Bedeutende Genossenschaften Mexikos des 21. Jhd. ....                                                                                                                                       | 207 |
| Tabelle 10.7.: Registrierungsstadien von Genossenschaften am Beispiel von Genossenschaftsdaten aus dem Jahr 1988.....                                                                                      | 209 |
| Tabelle 10.8.: Anzahl der registrierten (reg), rechtswirksamen (rwk), bzw aktiven Genossenschaften und Gesellschafter. ....                                                                                | 210 |
| Tabelle 10.9.: Mögliche Informationsquellen zum Genossenschaftswesen in Mexiko.....                                                                                                                        | 212 |
| Tabelle 10.10.: Anzahl der registrierten Genossenschaften in den jeweiligen Wirtschaftssektoren. ....                                                                                                      | 214 |
| Tabelle 10.11.: Anzahl der wirtschaftlichen Einheiten im Fischereisektor im Vergleich. ....                                                                                                                | 215 |
| Tabelle 10.12.: Anzahl der Haushalte, die ihr Einkommen (in Tausend) aus Produktivgenossenschaften und anderen<br>Unternehmen erwirtschaften. ....                                                         | 220 |
| Tabelle 10.13.: Anzahl der als aktiv registrierten Genossenschaften nach ihrer Größe. ....                                                                                                                 | 220 |
| Tabelle 10.14.: Entwicklung des lateinamerikanischen Genossenschaftswesens im Vergleich (1998). ....                                                                                                       | 221 |
|                                                                                                                                                                                                            |     |
| Tabelle A.1.: Vergleichende Darstellung der Anzahl rechtswirksam registrierter Genossenschaften in den Bundesstaaten ...                                                                                   | 265 |
| Tabelle A.2.: Anzahl rechtswirksam registrierter Genossenschaften und Gesellschaftern in den Bundesstaaten Mexikos und<br>ihre Bevölkerungsdichte im Jahr 1993. ....                                       | 266 |
| Tabelle A.3.: Anzahl rechtswirksam registrierter Genossenschaften und Gesellschaftern in den Wirtschaftszonen im Jahr ..                                                                                   | 267 |
| Tabelle A.4.: Anzahl der Genossenschaftsregistrierungen in den Jahren 1938-1988. ....                                                                                                                      | 268 |
| Tabelle A.5.: Anzahl der registrierten Gesellschafter bei der Genossenschaftsgründung in den Jahren 1928-1988. ....                                                                                        | 269 |
| Tabelle A.6.: Größe des Finanzsektors der 18 teilnehmenden Staaten an der DGRV Studie im Jahr 2006.....                                                                                                    | 270 |
| Tabelle A.7.: Die 20 größten Kreditgenossenschaften aus 18 Staaten der Region Lateinamerika und Karibik sowie weitere<br>mexikanische Kreditgenossenschaften im Ranking der DGRV Studie im Jahr 2006 ..... | 272 |
| Tabelle A.8.: Mitgliedschaft in anderen Gen. (2007). ....                                                                                                                                                  | 275 |
| Tabelle A.9.: Image der Genossenschaft Cupanda (2007). ....                                                                                                                                                | 275 |
| Tabelle A.10.: Vor & Nachteile der Kooperation (2007).....                                                                                                                                                 | 275 |
| Tabelle A.11.: Kenntnis über Rechte & Pflichten (2007).....                                                                                                                                                | 275 |
| Tabelle A.12.: Kenntnis über Förderleistungen (2007). ....                                                                                                                                                 | 275 |
| Tabelle A.13.: Nützlichkeit der Förderleistungen (2007).....                                                                                                                                               | 275 |
| Tabelle A.14.: Akzeptanz der techn. Empfehlungen (2007).....                                                                                                                                               | 275 |
| Tabelle A.15.: Effizienz der Genossenschaft (2007).....                                                                                                                                                    | 275 |
| Tabelle A.16.: Verbesserung nach Gen.beitritt (2007). ....                                                                                                                                                 | 275 |

---

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle A.17.: Bedürfnisbefriedigung durch Koop. (2007).                                                         | 275 |
| Tabelle A.18.: Wir-Gefühl der Gesellschafter (2007).                                                             | 275 |
| Tabelle A.19.: Kooperationsfrequenz (2007).                                                                      | 275 |
| Tabelle A.20.: Kontaktaufnahme (2007).                                                                           | 275 |
| Tabelle A.21.: Teilnahme an Info.veranstaltungen (2007).                                                         | 275 |
| Tabelle A.22.: Teilnahme an der letzten GV (2007).                                                               | 275 |
| Tabelle A.23.: Zustimmung der Gewinnverwendung (2007).                                                           | 275 |
| Tabelle A.24.: Erwartungen an die Genossenschaft (2007).                                                         | 276 |
| Tabelle A.25.: Abhängigkeit von der Genossenschaft (2007).                                                       | 276 |
| Tabelle A.26.: Ernteperiode der Avocadofrucht in Abhängigkeit des Standortes. (Quelle: Sánchez Rodríguez, 2007.) | 276 |
| Tabelle A.27.: Art der Grundstückstitel der Gesellschafter (2007).                                               | 276 |
| Tabelle A.28.: Produzierende Gesellschafter mit moderner Ausstattung (2007).                                     | 276 |
| Tabelle A.29.: Ausführung der Kontrolle der Avocadoproduktion in den Mitgliederbetrieben (2007).                 | 276 |
| Tabelle A.30.: Angebaute Avocadosorten der produzierenden Gesellschafter (2007).                                 | 276 |
| Tabelle A.31.: Größe der Agrarbetriebe der Mitgliederwirtschaften (2007).                                        | 276 |
| Tabelle A.32.: Herkunft der produzierenden und angestellten Gesellschafter (2007).                               | 277 |
| Tabelle A.33.: Dauer der Mitgliedschaft bei der Genossenschaft Cupanda (2007).                                   | 277 |
| Tabelle A.34.: Durchschnittlicher Anteil an Frauen und Männern in der Genossenschaft Cupanda (1954-2007).        | 277 |
| Tabelle A.35.: Anteil der produzierenden und angestellten Gesellschafter in Altersklassen (2007).                | 277 |
| Tabelle A.36.: Grad der Ausbildung der Gesellschafter (1990 und 2007) und eine detaillierte Auflistung (2007).   | 277 |



# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1.1.: Reale Teilmengen von Sozialgebilden. (Quelle: Dülfer 1995, S 25.) .....                                 | 11  |
| Abbildung 1.2.: Modell der Systemtheorie. (Quelle: Czaika 2007, S 85.) .....                                            | 13  |
| Abbildung 1.3.: Kooperative Grundstrukturen nach E. Dülfer. ....                                                        | 14  |
| <br>Abbildung 2.1.: Standort und Statistik der Gemeinde Tacámbaro im Bundesstaat Michoacán 2007. ....                   | 21  |
| Abbildung 2.2.: Logo und Firma der Agrargenossenschaft Cupanda. ....                                                    | 27  |
| Abbildung 2.3.: Gemeinden des Avocadocluster im Bundesstaat Michoacán. ....                                             | 28  |
| Abbildung 2.4.: Mengenmäßiges (links) und wertmäßiges (rechts) Exportvolumen von Avocado (2004). ....                   | 30  |
| <br>Abbildung 3.1.: Entscheidungsfluss in genossenschaftlichen Strukturen. ....                                         | 40  |
| Abbildung 3.2.: Mitgliederwachstum in der Genossenschaft Cupanda (1954-2007). ....                                      | 41  |
| Abbildung 3.3.: Marktbeziehungen der Einzelunternehmung und des Kooperatives im Vergleich. ....                         | 46  |
| Abbildung 3.4.: Leistungssteuerung im organwirtschaftlichen Kooperativ nach E. Dülfer. ....                             | 49  |
| Abbildung 3.5.: Leistungssteuerung im Marktbeziehungskooperativ nach E. Dülfer. ....                                    | 50  |
| Abbildung 3.6.: Leistungssteuerung im integrierten Kooperativ nach E. Dülfer. ....                                      | 51  |
| <br>Abbildung 4.1.: Leistungsbeziehungen im Einzweckkooperativ nach E. Dülfer. ....                                     | 56  |
| Abbildung 4.2.: Leistungsbeziehungen im Mehrzweckkooperativ nach E. Dülfer. ....                                        | 57  |
| Abbildung 4.3.: Leistungsbeziehungen der Genossenschaft Cupanda. ....                                                   | 58  |
| Abbildung 4.4.: Leistungsverrechnung in der Genossenschaft Cupanda. ....                                                | 63  |
| <br>Abbildung 5.1.: Organe im mexikanischen Genossenschaftsgesetz. ....                                                 | 89  |
| Abbildung 5.2.: Struktur des Genossenschaftsverbundes in Mexiko. ....                                                   | 107 |
| Abbildung 5.3.: Organigramm der Genossenschaft Cupanda. ....                                                            | 118 |
| <br>Abbildung 6.1.: Homogene Zielstruktur der kooperativen Gruppe der Genossenschaft Cupanda (2007). ....               | 132 |
| Abbildung 6.2.: Zielsystemstruktur der Genossenschaft Cupanda (2007). ....                                              | 135 |
| <br>Abbildung 7.1.: MMIS in der Absatzgenossenschaft Cupanda (2007). ....                                               | 143 |
| <br>Abbildung 8.1.: Grundstückstitel der Mitglieder (2007). ....                                                        | 146 |
| Abbildung 8.2.: Avocadoproduktion der Mitgliederwirtschaften der Genossenschaft Cupanda (2007). ....                    | 147 |
| Abbildung 8.3.: Landwirtschaftliche Produktion der produzierenden Mitglieder in der Genossenschaft Cupanda (2007). .... | 148 |
| Abbildung 8.4.: Produzierende und angestellte Gesellschafter in Altersklassen (2007). ....                              | 149 |
| Abbildung 8.5.: Ausbildungsgrad der produzierenden und angestellten Gesellschafter (2007). ....                         | 149 |
| Abbildung 8.6.: Relevante Elemente für die Formalisierung der Genossenschaft Cupanda (2007). ....                       | 155 |
| Abbildung 8.7.: Mitgliederfluktuation bei der Genossenschaft Cupanda (1954-2007). ....                                  | 158 |

---

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 10.1.: Verbundstruktur der Genossenschaft Cupanda. ....                                                                   | 170 |
| Abbildung 10.2.: Wegweisende Einflussfaktoren auf die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Mexiko.....                          | 185 |
| Abbildung 10.4.: 10 Bundesstaaten mit der höchsten Konzentration an Genossenschaften und Gesellschafter in absoluten<br>Zahlen..... | 218 |
| Abbildung 10.5.: 10 Bundesstaaten mit der höchsten Genossenschaftskonzentration in Relation zur Bevölkerungsdichte...               | 218 |
| Abbildung 10.6.: Wirtschaftszonen mit der höchsten Genossenschaftskonzentration. ....                                               | 219 |

# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

|           |                                                                                     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| AC        | Asociación Civil (= Gesellschaft bürgerlichen Rechts)                               |
| AGA       | Auslandsgeschäftsabsicherung der Bundesrepublik Deutschland                         |
| ALCONA    | Alianza Cooperativista Nacional                                                     |
| Art       | Artikel                                                                             |
| BANSEFI   | Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros                                   |
| BIP       | Bruttoinlandsprodukt                                                                |
| BKS       | Betriebsfunktionales Kommunikationssystem                                           |
| BRA       | Brasilien                                                                           |
| BWL       | Betriebswirtschaftslehre                                                            |
| bzw       | beziehungsweise                                                                     |
| CAMPOCOOP | Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas de Chile                          |
| CFCyES    | Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social                                   |
| CHL       | Chile                                                                               |
| CNC       | Confederación Nacional Cooperativa                                                  |
| COFIREM   | Confederación de Cooperativas Financieras de la República Mexicana                  |
| COL       | Kolumbien                                                                           |
| CONAPESCA | Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca                                            |
| CONAPO    | Consejo Nacional de Población                                                       |
| CONFECOOP | Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana |
| COPLAMAR  | Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas                          |
| CR        | Costa Rica                                                                          |
| DOF       | Diario Oficial de la Federación (= Amtsblatt der Föderation)                        |
| DR        | Dominikanische Republik                                                             |
| dh        | das heißt                                                                           |
| et al     | und andere                                                                          |
| EZLN      | Ejército Zapatista de la Liberación Nacional                                        |
| FN        | Fußnote                                                                             |
| FOG       | Forschungsverein für Genossenschaftswesen                                           |
| FOMMUR    | Fondo Microfinanciamiento a Mujeres Rurales                                         |
| FONAES    | Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales                                     |
| gem       | gemäß                                                                               |
| Gen       | Genossenschaft                                                                      |
| GenRÄG    | Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz                                                |
| Ges       | Gesellschafter                                                                      |
| G&V       | Gewinn- und Verlustrechnung                                                         |
| H.        | Honorable                                                                           |
| Hrsg      | Herausgeber                                                                         |
| IAA       | Internationale Arbeiterassoziation                                                  |
| IGB       | Internationaler Genossenschaftsbund                                                 |

---

|           |                                                                                                                          |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IKS       | Interpersonales Kommunikationssystem                                                                                     |
| ILO       | International Labour Organization (= Internationale Arbeiterorganisation)                                                |
| INDESOL   | Instituto Nacional de Desarrollo Social                                                                                  |
| Indon.    | Indonesien                                                                                                               |
| INEGI     | Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (= Nationales Amt für Statistik in Mexiko)                     |
| IP        | Interimspräsident                                                                                                        |
| Jhdt      | Jahrhundert                                                                                                              |
| KartG     | (österreichisches) Kartellgesetz                                                                                         |
| KS        | Kommunikationssystem                                                                                                     |
| LGSC      | Ley General de Sociedades Cooperativas (= mexikanisches Genossenschaftsgesetz)                                           |
| LGSM      | Ley General de Sociedades Mercantiles (= mexikanisches Gesellschaftsrecht)                                               |
| MA        | Mitarbeiter                                                                                                              |
| MB        | Mitgliederbetrieb                                                                                                        |
| MEX       | Mexiko                                                                                                                   |
| México DF | México Distrito Federal (= Mexiko Stadt, Bundesdistrikt)                                                                 |
| mGenG     | Mexikanisches Genossenschaftsgesetz (= LGSC)                                                                             |
| mGesG     | Mexikanisches Gesellschaftsgesetz (= LGSM)                                                                               |
| MH        | Mitgliederhaushalt                                                                                                       |
| mHGB      | Mexikanisches Handelsgesetzbuch (= Código de Comercio)                                                                   |
| MMIS      | Management-Mitglieder-Informationssystem                                                                                 |
| MW        | Mitgliederwirtschaft                                                                                                     |
| MXP       | Mexikanischer Peso                                                                                                       |
| nChr      | nach Christus                                                                                                            |
| NMW       | Nichtmitgliederwirtschaft                                                                                                |
| Nr        | Nummer                                                                                                                   |
| oA        | ohne Angabe                                                                                                              |
| öGenG     | Österreichisches Genossenschaftsgesetz                                                                                   |
| OIT       | Organización Indígena Totonaca                                                                                           |
| OKS       | Organisationsrechtliches Kommunikationssystem                                                                            |
| Op cit    | opus citatum/opere citato (= im oben angegebenen Werk)                                                                   |
| PAN       | Partido Acción Nacional                                                                                                  |
| PAN       | Panama                                                                                                                   |
| PAR       | Paraguay                                                                                                                 |
| PCS       | Programa de Coinversión Social                                                                                           |
| PROCOMER  | Apoyo para fortalecer la Competitividad y la Inserción en los Mercados                                                   |
| PROFINAM  | Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario                                                                   |
| PRONASOL  | Programa Nacional de Solidaridad                                                                                         |
| PRD       | Partido de la Revolución Democrática                                                                                     |
| PRI       | Partido Revolucionario Institucional                                                                                     |
| reg       | registriert                                                                                                              |
| rwk       | rechtswirksam                                                                                                            |
| S         | Seite                                                                                                                    |
| SAGARPA   | Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación<br>(= Landwirtschaftsministerium in Mexiko) |

---

|          |                                                                                                   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SC de RL | Sociedad Cooperativa de la Responsabilidad Limitada (= SCL)                                       |
| SCL      | Sociedad Cooperativa Limitada (= Firmenzusatz für Genossenschaften mit beschränkter Haftung)      |
| SE       | Secretaría de Economía (= Wirtschaftsministerium in Mexiko)                                       |
| SEDESOL  | Secretaría de Desarrollo Social (= Ministerium für soziale Entwicklung)                           |
| SENASICA | Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad y Calidad Agroalimentaria                                  |
| SHCP     | Secretaría de Hacienda y Crédito Popular (= Finanzministerium)                                    |
| sic      | wirklich                                                                                          |
| SRE      | Secretaría de Relaciones Exteriores (= Aussenministerium in Mexiko)                               |
| SSS      | Sociedad Social y Solidaria (= Firmenzusatz für die Gesellschaftsform des sozialen Sektors)       |
| STPS     | Secretaría del Trabajo y Previsión Social (= Ministerium für Arbeit und Sozialvorsorge in Mexiko) |
| Stv      | Stellvertretender                                                                                 |
| S&V      | Selektion und Verpackung                                                                          |
| ua       | unter anderem                                                                                     |
| UACM     | Universidad Autónoma de Ciudad de México                                                          |
| UAM      | Universidad Autónoma de México                                                                    |
| UDECAM   | Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán                                 |
| UGB      | Unternehmensgesetzbuch                                                                            |
| UNAM     | Universidad Nacional Autónoma de México                                                           |
| URÄG     | Unternehmensrechtsänderungsgesetz                                                                 |
| USD      | US Amerikanischer Dollar                                                                          |
| ÜB       | Übergangsbestimmung                                                                               |
| vChr     | vor Christus                                                                                      |
| Vgl      | Vergleich                                                                                         |
| VO       | Verordnung                                                                                        |
| Vol      | Volumen                                                                                           |
| zB       | zum Beispiel                                                                                      |



# EINFÜHRUNG

---

Das Genossenschaftswesen in den Vereinigten Mexikanischen Staaten befindet sich in einer Krise, die überwunden werden muss. Sowohl historische und politische als auch kulturelle und wirtschaftliche Probleme spielen dabei eine wesentliche Rolle. Die Schwächen, eine Genossenschaft erfolgreich zu leiten und der Missbrauch der Gesellschaftsform haben zu einem weiteren Imageverlust der Genossenschaft in Mexiko geführt. Trotz dieser Schwierigkeiten und Hindernisse, denen sich Genossenschaften in Mexiko derzeit stellen müssen, besitzt diese Gesellschaftsform großes Potential, einen Beitrag für die wirtschaftliche Entwicklung von Mexiko zu leisten.

Die Genossenschaft ist nach E. Dülfer ein bewusster Zusammenschluss mehrerer Personen, welcher durch ein gemeinsames Interesse miteinander verbunden ist. Diese Personengruppe verfolgt mindestens ein gemeinsames Ziel, um ihre wirtschaftliche Lage durch „gruppenmäßige Selbsthilfe“ zu verbessern. Dabei bedienen sie sich eines gemeinsam errichteten Organbetriebes, welcher für die Mitglieder betriebliche Funktionen erfüllt und mit diesen Mitgliedern in einem Leistungsverbund steht.<sup>1</sup> Charakteristisch für Genossenschaften sind auch ihre Grundsätze wie Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung, Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität, die ihr eine eigene Genossenschaftsidentität verleihen.<sup>2</sup> Die genossenschaftliche Rechtsform wird aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften als geeignet gesehen, mitzuhelfen, die in einem Land angestrebten Entwicklungsziele zu erreichen. Die Genossenschaft als ein „sozio-ökonomisches Gebilde“ kann unter anderem einen „[...] Übergang von der traditionellen auf Eigenbedarfsdeckung ausgerichtete Wirtschaft zur modernen auf die Bedürfnisse des Marktes ausgerichtete Wirtschaft bewirken(, denn) in der Genossenschaft können die Verhaltensweisen erlernt werden, die einen solchen Prozess erst ermöglichen [...]“<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Dülfer (1994), S 24 f.

<sup>2</sup> zB Prinzipienkataloge der Rochdaler Pioniere, von H. Schulze-Delitzsch, von W. F. Raiffeisen oder des IGB. Genossenschaftliche Prinzipien und Werte sind beispielsweise auch im mexikanischen Genossenschaftsgesetz verankert.

<sup>3</sup> Winter (1982), S 197.

---

Unter einem entwicklungspolitischen Aspekt können Genossenschaften auch über rein wirtschaftliche Zielsetzungen hinaus, zu einer sozial-ökonomischen Entwicklung beitragen. Deshalb kann und soll nach E. Dülfer dieser kooperative Organisationstyp im wirtschaftlich-sozialen Entwicklungsprozess eine wichtige instrumentelle Rolle übernehmen. Für einzelne Haushalte kann der Zusammenschluss zu einer Genossenschaft der Schlüssel zu einem besseren Leben bedeuten. Für Betriebe kann eine Genossenschaft wichtige Aufgaben in der Leistungsunterstützung, der Kredit- und Materialbeschaffung, der Absatzhilfe und in der Absicherung elementarer Daseinsrisiken übernehmen. Als Mittel der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungspolitik können Genossenschaften einen Beitrag zur Armutsbekämpfung, zur Infrastrukturentwicklung, in der Beschäftigungspolitik, zur Lösung des Bildungsproblems oder auch zur Umkehrung der Landflucht leisten.<sup>4</sup> Kooperatives Verhalten kann im Laufe ihrer Entwicklung also in einer großen Vielfalt auftreten und damit kann nicht nur ein wirtschaftlicher, sondern auch ein sozialer und gesellschaftlicher Effekt erzielt werden. Diese zahlreichen Dimensionen zeigen sich in der Interdisziplinarität des Genossenschaftswesens, das Gegenstand verschiedener Wissenschaftsdisziplinen ist.

In Mexiko liegt die Geburtsstunde des modernen Genossenschaftswesens im Jahr 1873, als am 16. September die erste Genossenschaft in der heutigen Hauptstadt gegründet wurde.<sup>5</sup> Dieses Beispiel hat eine erste Transformationswelle ausgelöst, so dass sich viele Gesellschaften in Genossenschaften umwandelten. Um die Jahrhundertwende kamen erste Kreditgenossenschaften auf, mit dem Ziel, der wirtschaftlich ungeschützten Bevölkerung zu helfen. Nach der Revolution von 1911 erlebte das Genossenschaftswesen erneut einen Aufschwung, worauf die Idee dieser Kooperation Einzug in verschiedene Bereiche der Wirtschaft gefunden hat. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass auf diese Entwicklung verschiedenste europäische Ideologien Einfluss genommen und so das mexikanische Genossenschaftswesen stark geprägt haben.<sup>6</sup> So ist es in Mexiko charakteristisch, dass die wirtschaftliche Kooperation an genossenschaftliche Werte und Prinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) ausgerichtet ist und diese in der Gesetzgebung verankert sind. Im

---

<sup>4</sup> Winter (1982), S 197; Pichler (1984), S 115; Dülfer (1994), S 20; Meyer-Antz (1996), S 128 ff.

<sup>5</sup> Siehe FN 301.

<sup>6</sup> Genossenschaftskonzepte zB der Rochdaler Pioniere aus Großbritannien, das Raiffeisen oder Schulze-Delitzsch System aus Deutschland oder das Modell der Utopisten aus Frankreich.

---

Rahmen der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema wurde auch die Entwicklungsrichtung des Genossenschaftswesens in Mexiko deutlich. So wird das genossenschaftliche Wirtschaften nicht als Teil des bestehenden volkswirtschaftlichen Systems gesehen, sondern verfolgt als Element des dritten Sektors das Ziel einer wirtschaftlich-sozialen Reformbewegung, sowie der Marktwirtschaft eine Alternative zu bieten.<sup>7</sup>

Die mexikanische Genossenschaftsbewegung hat also im Laufe ihrer Entwicklung zahlreiche Erfolge und Misserfolge durchlebt, welche mögliche Ursachen für die heutige Krise der Genossenschaftsentwicklung erkennen lassen. Gegenwärtig lähmen zahlreiche Probleme den genossenschaftlichen Sektor – dringender Bedarf an Aktualisierung statistischer Information, Durchsetzung rechtlicher Normen und Untersuchung im akademischen Bereich, um nur einige zu nennen. Trotz dieser andauernden Krise bestehen jedoch Genossenschaften, die am wirtschaftlichen Leben teilnehmen und sich für die Rechtsform als Alternative zu privatwirtschaftlichen Unternehmen entschieden haben. Viele davon weisen geringe Erfolge in ihrer Entwicklung auf, weil sie ihre Funktionsvoraussetzungen nicht erfüllen und kompetente Führungskräfte fehlen, die eine Genossenschaft über einen längeren Zeitraum zum Erfolg führen. In seltenen Fällen findet man Genossenschaften, die aufgrund ihrer Produktivität wettbewerbsfähig bleiben, ihren Mitgliedern tatsächlich Vorteile verschaffen können und so eine Erfolgsgeschichte präsentieren können.

Für die vorliegende Arbeit wird ein Beispiel aus der Praxis zeigen, dass es in Mexiko durchaus Genossenschaften existieren, welche dauerhaft bestehen und mit langfristigen Perspektiven in die Zukunft blicken. Auf der Suche nach einer Gesellschaft mit einem interessanten Hintergrund und einer genossenschaftlichen Organisation sowie mit einer Kooperationsbereitschaft, eine betriebswirtschaftliche Analyse durchzuführen, wurden Gesellschaften des sozialen Sektors in Mexiko besucht.<sup>8</sup> Unter ihnen befand sich eine Agrargenossenschaft in der Gemeinde Tacámbaro, im Bundesstaat Michoacán. Diese Genossenschaft ist ein interessantes Fallbeispiel des zeitgenössischen Genossen-

---

<sup>7</sup> Aus den zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten (2006/07).

<sup>8</sup> Im Rahmen der Dissertationstätigkeit wurden verschiedene Genossenschaften sowie Gesellschaften des sozialen Sektors in den Bundesstaaten Chiapas, Hidalgo, Michoacán, Veracruz sowie im Bundesdistrikt besucht.

---

schaftswesens in Mexiko und erwies sich für das Dissertationsvorhaben als geeignet, um sie in der vorliegenden Arbeit zu präsentieren. Dafür wurden intensive Gespräche mit der Geschäftsführung sowie Umfragen unter den Gesellschaftern realisiert.

Die Agrargenossenschaft Cupanda wird im Rahmen dieser Arbeit als Untersuchungsgegenstand dienen und unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten analysiert werden. Einleitend werden einige Hintergrundinformationen zur Vorbereitung der Fallstudie und zur untersuchenden Genossenschaft präsentiert, um eine Basis für die betriebswirtschaftliche Analyse im Anschluss zu bieten. Es wird auf die historischen und wirtschaftlichen Bedingungen der Agrargenossenschaft soweit eingegangen, wie es für die nachfolgende Untersuchung notwendig erscheint und von Interesse ist.

Für diese Fallstudie kommt der systemtheoretische Ansatz nach dem Modell von E. Dülfer zur Anwendung. Die Agrargenossenschaft Cupanda stellt gemäß E. Dülfer einen kooperativen Gesamtkomplex dar, welcher aus einer Menge von Elementen zusammengesetzt ist. Zunächst werden daher die einzelnen Subsysteme zu identifizieren sein, die in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. Diese Beziehungsarten werden im Rahmen dieser betriebswirtschaftlichen Analyse anhand von vier unterschiedlichen Kommunikationssystemen<sup>9</sup> dargestellt und multidisziplinär in ein übergreifendes organisationstheoretisches Modell eingebracht, um die Systemzusammenhänge innerhalb des Kooperatives aufzuzeigen. Dafür wurden die betrieblichen Leistungsprozesse, die organisatorischen Rahmenbedingungen des Genossenschaftsbetriebes sowie die genossenschaftsinternen Kommunikation- und Informationsprozesse der Agrargenossenschaft Cupanda untersucht. Die erworbenen Ergebnisse und Erkenntnisse werden in weiterer Folge anhand der von E. Dülfer entwickelten sechs Strukturdimensionen<sup>10</sup> aufgeschlüsselt und interpretiert, um auf diese Weise den Kooperationserfolg der Agrargenossenschaft zu bestimmen. Anschließend wird die Beziehung der Genossenschaft Cupanda zu ihrer Umwelt berücksichtigt.

---

<sup>9</sup> Damit sind das betriebsfunktionale (BKS), organisationsrechtliches (OKS) und interpersonales (IKS) Kommunikationssystem, sowie das Management-Mitglieder-Informationssystem (MMIS) gemeint. Siehe Kapitel 2.6. Kommunikative Subsysteme.

<sup>10</sup> Zu den Strukturdimensionen zählen einzelwirtschaftliche Konfiguration, Mitgliedermerkmale, Kooperationsintensität, Kompetenzverteilung, Formalisierungsgrad und Stabilität der Kooperation.

---

Der systemtheoretische Ansatz von E. Dülfer erlaubt es, nicht nur den genossenschaftlichen Gesamtkomplex aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, sondern gleichzeitig einen Einblick in das mexikanische Genossenschaftswesen zu gewinnen. Die interdisziplinäre Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes beinhaltet nämlich auch die Auseinandersetzung mit der Umwelt, in welcher sich die Genossenschaft befindet. Die historische Entwicklung des Genossenschaftswesens in Mexiko, rechtliche Rahmenbedingungen sowie die wirtschaftliche Situation sind Faktoren, welche Auswirkungen auf eine Genossenschaft nehmen und im Laufe der Zeit für ihre Prägung von Bedeutung sind. Auf diese Weise kann im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Analyse einer einzelnen Genossenschaft auch damit gedient werden, das Genossenschaftswesen in Mexiko aus seiner historischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Perspektive zu beleuchten und einen Einblick in die aktuelle Situation zu geben.

Gegen Ende der vorliegenden Arbeit werden die Resultate der Fallstudie Aufschluss darüber geben, ob die Genossenschaft Cupanda die notwendige Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit aufweist, für ihre Mitglieder ein Überleben am Markt zu garantieren. Mit dieser betriebswirtschaftlichen Analyse soll eine Transparenz im Gesamtkomplex geschaffen werden, um einerseits die spezifische Struktur des Kooperatives aufzuzeigen und andererseits rechtzeitig Problembereiche zu identifizieren sowie korrigierende Eingriffe vorzunehmen. Im letzten Teil werden praxeologische Empfehlungen ausgesprochen, welche auf den gewonnen Erkenntnissen zugrunde liegen, und die Inhalte zusammenfassend reflektiert, um damit die Dissertation abzuschließen.



# DIE SYSTEMTHEORIE NACH E. DÜLFER UND IHRE ANWENDUNG

## Kapitel 1.

---

Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich auf die Behandlung einer Genossenschaft in Mexiko, im Rahmen dessen auch Erkenntnisse über das Genossenschaftswesen in Mexiko gewonnen werden. In den ersten Bearbeitungsschritten werden die Methoden der empirischen Forschung und die Auswahl der Systemtheorie erläutert sowie zentrale Grundbegriffe eingegrenzt. Darauf aufbauend folgt die Vorstellung des systemtheoretischen Ansatzes, um die Vorgehensweise der betriebswirtschaftlichen Analyse verständlich zu machen. Im Mittelpunkt steht eine mexikanische Genossenschaft, die anhand der ausgewählten Systemtheorie unter betriebswirtschaftlichen Perspektiven untersucht wird.

### 1.1. METHODOLOGISCHER ZUGANG

Die Genossenschaft stellt als reales Gebilde das Erfahrungsobjekt verschiedener Wissenschaftsdisziplinen vor allem in Europa dar. Genossenschaften können aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen<sup>11</sup> beobachtet werden, um daraus genossenschaftsspezifische Erkenntnisse zu erhalten. Diese interdisziplinäre Betrachtung ist besonders bei Genossenschaften sinnvoll, da sie ein komplexes Gebilde aus Mitgliedern (Betriebe bzw Haushalte) und dem Genossenschaftsbetrieb (kooperativer Organbetrieb) sind. Außerdem unterliegt dieser Unternehmungstyp nicht nur dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, da Genossenschaften im Vergleich zu erwerbswirtschaftlich orientierten Gesellschaften wesentliche Unterschiede aufweisen. Diese bestehen in der so genannten Doppelnatur der Genossenschaft als Personenvereinigung und Wirtschaftsbetrieb, im Grundauftrag der Förderung ihrer Mitglieder, im Zielsystem, in der demokratischen Struktur und der Finanzierung der Genossenschaft.<sup>12</sup> Genossenschaften bleiben jedoch, trotz ihrer interdisziplinären und komplexen Struktur letztendlich

---

<sup>11</sup> zB der Geschichts-, Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.

<sup>12</sup> Laurinkari (1990).

---

Unternehmen, die mit privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen konkurrieren und sich den Bedingungen des Marktes stellen müssen. Denn auch Genossenschaften handeln unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten und entscheiden über die optimale Allokation knapper Ressourcen. Das bedeutet, dass auch Genossenschaften Ziele der Unternehmungssicherung verfolgen und deshalb ökonomische Faktoren wie Rentabilität und Gewinn eine, wenn auch nicht vorrangige, aber wichtige Erfolgskriterien darstellen.

In der Betriebswirtschaftslehre sind im Laufe der Zeit verschiedene Ansätze entwickelt worden, die für eine Untersuchung des genossenschaftlichen Unternehmungstyps herangezogen werden können. Für die Existenz einer Genossenschaft ist ein ökonomisch effizienter und wettbewerbsfähiger Genossenschaftsbetrieb erforderlich, stellt aber nur eine Voraussetzung dar, um die übergeordneten Ziele der Nutzenmaximierung der Mitglieder (Grundauftrag der Mitgliederförderung) und der Optimierung der Leistungsbeziehungen zwischen den Mitgliedern und dem Genossenschaftsbetrieb zu realisieren. Aus diesem Grund kann und muss der Erfolg genossenschaftlichen Handelns nach verschiedenen Kriterien gemessen werden und bei einer betriebswirtschaftlichen Analyse der genossenschaftliche Gesamtkomplex betrachtet werden, um steuernde bzw. korrigierende Eingriffe gezielt gestalten zu können. Die Systemtheorie berücksichtigt diesen besonderen Umstand der Genossenschaft und ermöglicht, „die unterschiedlichen Beziehungsarten multidisziplinär in ein übergreifendes organisations-theoretisches Modell einzubringen“<sup>13</sup>.

Die Systemtheorie hat ihren Ursprung in der Biologie und geht auf die Lehre von *L. v. Bertalanffy* und *P. Weiss* zurück. Dieser Ansatz dient der Untersuchung verschiedener Ursachenzusammenhänge in komplexen Systemen, die immer wieder auftretende und aufeinander übertragbare Strukturen und Funktionsarten aufweisen. Auf diese Weise können gemeinsame Gesetzmäßigkeiten verschiedener Wissenschaftsdisziplinen herausgearbeitet werden, die wiederum eine Integration von unterschiedlichem Wissen sowie eine Anwendung in verschiedenen Bereichen ermöglichen.<sup>14</sup> In die Genossenschaftswissenschaft wurde die Systemtheorie von *E. Dülfer* hineingebracht. Sie wird oftmals als

---

<sup>13</sup> Dülfer (1995), S 440.

<sup>14</sup> v. Bertalanffy (1976).

---

Metatheorie bezeichnet, weil E. Dülfer eine Synthese entscheidungsorientierter, juristischer sowie soziologischer und psychologischer Theorien erreicht. Als Ausgangspunkt geht E. Dülfer der Frage nach, wie sich das Entscheidungsverhalten des Einzelnen im kooperativen System verändert und nährt sich dieser anhand verschiedener Genossenschaftstheorien. In dem systemtheoretisch orientierten Ansatz wird für die freiwillig und individuell getroffene Kooperationsentscheidung die Anreiz-Beitrags-Theorie herangezogen. Des Weiteren findet die Faktorthorie von *E. Gutenberg* Eingang in die „Dülfer’sche Systemtheorie“, weil Genossenschaften nach einer optimalen Allokation von knappen Ressourcen streben (Genossenschaften als ökonomisches System). Die entscheidungstheoretische Sichtweise von *E. Heinen* zeigt sich in der Hypothese, dass die Zugehörigkeit oder Teilnahme an einer Genossenschaft das individuelle Entscheidungsverhalten der Mitglieder beeinflusst. Auch der Denkansatz von *R. Eschenburg* wird berücksichtigt, wenn es darum geht, das Zielsystem bzw die Entscheidungsfindung in Genossenschaften zu analysieren.

Das systemtheoretische Modell für Genossenschaften entwickelte sich also aus den entscheidungsorientierten Ansätzen der Betriebswirtschaftslehre und wird von E. Dülfer um organisationstheoretische Aspekte erweitert, um den genossenschaftlichen Gesamtkomplex insgesamt zu behandeln. Dabei wird der Untersuchungsgegenstand anhand von vier kommunikativen Subsystemen analysiert, die organisierte Komplexität einer Genossenschaft systematisch in sechs Strukturdimensionen aufgeschlüsselt und der Kooperationserfolg aus verschiedenen Blickwinkeln beurteilt. Der Ansatz von E. Dülfer berücksichtigt schließlich die Außenbeziehungen der Genossenschaft, denn auch externe Einflüsse des Staates oder einer Verbundorganisation müssen in das genossenschaftliche Zielsystem mit eingebunden werden.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Dülfer (1995), S 445 ff.

---

## 1.2. BEGRIFFSBESTIMMUNG

### 1.2.1. Die Genossenschaft

Für die betriebswirtschaftliche Analyse ist an dieser Stelle der Genossenschaftsbegriff eindeutig zu bestimmen, weil „[...] im wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Sprachgebrauch eine einstweilen unbestimmte Anzahl von Genossenschaftstypen [...]“<sup>16</sup> existieren. Die Genossenschaftsdefinitionen variieren so aufgrund der einzelstaatlichen Rechtsnormen, so beispielsweise in Österreich und Mexiko, wo im jeweils geltenden Genossenschaftsgesetz ein bestimmter Begriffsinhalt festgelegt ist.

| Genossenschaftsdefinition im mGenG (Art 2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Genossenschaftsdefinition im öGenG (§ 1)                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Die Genossenschaft ist eine Form der sozialen Organisation, bestehend aus physischen Personen, die als Basis gemeinsame Interessen sowie Prinzipien der Solidarität, eigener Bemühung und Gegenseitigkeitshilfe verfolgen, mit der Absicht, sowohl individuelle als auch kollektive Bedürfnisse mittels Realisierung wirtschaftlicher Aktivitäten der Produktion, Distribution und Konsum der Güter und Dienstleistungen zu befriedigen.“ | „[...] Vereine von nicht geschlossener Mitgliederzahl, die im Wesentlichen der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder dienen [...].“ |

Tabelle 1.1.: Genossenschaftsdefinition im mGenG und öGenG.

„Rechtsformen eignen sich im Allgemeinen aber nicht als Ausgangspunkt betriebswirtschaftlicher Untersuchungen, da sich ein bestimmtes Unternehmungsziel in unterschiedlichen Rechtsformen verwirklichen lässt oder auch verschiedene Unternehmungsziele in ein und derselben Rechtsform verwirklicht werden können. Mit anderen Worten: Rechtsformen sind im Hinblick auf das Unternehmungsziel lediglich instrumental.“<sup>17</sup> Aus diesem Grund muss der Genossenschaftsbegriff im wirtschaftlichen Sinne definiert werden, wofür eine Vielfalt an Begriffsdefinitionen in der Literatur zur Verfügung steht.<sup>18</sup> Für die vorliegende Arbeit wird die dem systemtheoretischen Ansatz entnommene Definition von E. Dülfer herangezogen.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Trappe (1962), S 447 zitiert in: Engelhardt (1985), S 7.

<sup>17</sup> Brazda (2006).

<sup>18</sup> Genossenschaftsdefinitionen finden sich ua von C. Ahumada, G. Draheim, Ch. Gide, O. v. Gierke, W. Heller, R. Henzler, G. Mladenetz, M. Molina, R. Rojas Coria, H. Schulze-Delitzsch, W. Sombart, V. Totomiantz.

<sup>19</sup> Dülfer (1995), S 24 f.

Die Existenz der Genossenschaft ist somit dann gegeben, wenn die – von E. Dülfer bezeichneten – vier Merkmale erfüllt werden, nämlich, wenn sich mehrere Personen bewusst zusammenschließen, um mindestens ein gemeinsames Ziel zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation zu verfolgen und dafür eine Betriebswirtschaft errichten, welcher zugunsten der Mitglieder Leistungen erbringt.<sup>20</sup>

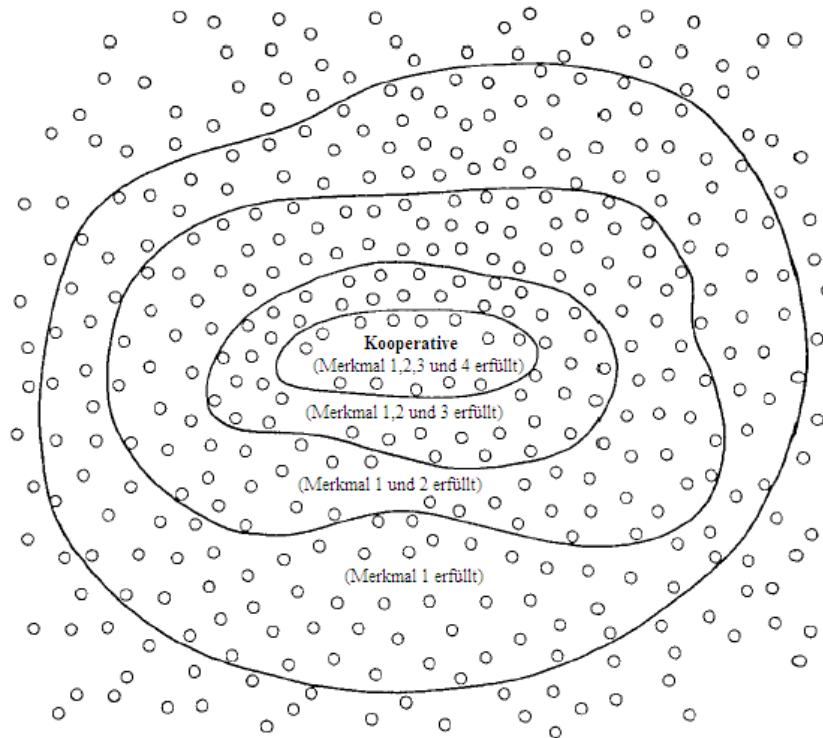


Abbildung 1.1.: Reale Teilmengen von Sozialgebilden. (Quelle: Dülfer 1995, S 25.)

| Merkmal I – Personengruppe                                                                                                                                                           | Merkmal II – Gruppenmäßige Selbsthilfe                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Es liegt ein bewusster Zusammenschluss von mehreren Personen vor, die durch mindestens ein gemeinsames Interesse untereinander verbunden sind.                                       | Die Gruppenmitglieder beabsichtigen die Verfolgung der gemeinsamen Ziele unter Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage durch gemeinsame Aktionen und/oder gegenseitige Unterstützung. |
| Merkmal III – Organbetrieb                                                                                                                                                           | Merkmal IV – Förderungs-Verbund                                                                                                                                                        |
| Die Gruppenmitglieder bedienen sich dazu einer gemeinsam errichteten und /oder unterhaltenen Betriebswirtschaft zur Herstellung oder Bereitstellung von Sach- oder Dienstleistungen. | Der Selbsthilfeabsicht entsprechend steht der Organbetrieb mit den Mitgliederwirtschaften in einem Leistungsverbund, in dem er für diese betriebliche Funktionen erfüllt.              |

Tabelle 1.2.: Allgemeingültige Definition der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative nach E. Dülfer.

(Quelle: Dülfer 1995, S 24 f.)

<sup>20</sup> Dülfer (1995), S 24 f.

---

Charakteristisch für die Genossenschaft ist des Weiteren die von *G. Draheim* bezeichnete Doppelfunktion der Mitglieder, nämlich Träger des kooperativen Organbetriebes und zugleich dessen Geschäftspartner zu sein. „Die so gegebene Identität des Mitglieds [...] wird in der Literatur als das wichtigste, gelegentlich als das einzige relevante Typenmerkmal der Genossenschaft bezeichnet.“<sup>21</sup>

### 1.2.2. Das System

Ferner soll der zentrale Grundbegriff des zur Anwendung kommenden Ansatzes erläutert werden. Ein System besteht aus einer Menge von zusammenwirkenden Elementen (oder Subsystemen) und ist in ihrer Natur begrenzt sowie von ihrer Umwelt abgrenzbar. Die Wechselbeziehungen zwischen den Elementen sind Grundbedingung aller Systeme und daher Untersuchungsgegenstand der Systemtheorie. Denn laut L. v. Bertalanffy kann ein System nicht als eine bloße Summe ihrer einzelnen Elemente verstanden werden, weil sie in der Realität niemals isoliert auftreten. Durch die Wechselbeziehungen (Ursache und Wirkung) zwischen den Elementen und die daraus entstehende Vernetzung entsteht ein Gesamtkomplex, der nicht ausschließlich auf die Eigenschaften der Elemente zurückführbar ist. Je nach dem, ob diese Einheit in sich geschlossen funktioniert oder mit ihrer Umwelt in Austauschbeziehungen steht, ist zwischen einem geschlossenen und offenen System zu unterscheiden.<sup>22</sup>

E. Dülfer wendet den systemtheoretischen Denkansatz auf die genossenschaftliche Organisationsform an und kommt zur folgenden Interpretation – die Genossenschaft charakterisieren Mensch-Maschine-Kombinationen, weshalb sie ein sozio-technisches System darstellt. Die Genossenschaft ist darüber hinaus ein zielgerichtetes System, weil einerseits das Kooperativ seinen Förderungsauftrag zu erfüllen hat und andererseits auch die Mitgliederwirtschaften ihre einzelwirtschaftlichen Ziele verfolgen. Aus der Zielbezogenheit der Systemelemente kann darauf geschlossen werden, dass die Genossenschaft „als Ganzes ein zielgerichtetes System ist“. Weiteres wird die Genossenschaft als ein offenes System verstanden, da sie im Rahmen ihrer Zielverfolgung mit der Umwelt Austauschbeziehungen (ua Marktbeziehungen) eingeht. Das bedeutet auch, dass die Genossenschaft am wirtschaftlichen Leben teil-

---

<sup>21</sup> Dülfer (1995), S 35.

<sup>22</sup> v. Bertalanffy (1976).

nimmt und so mit dem Problem der Ressourcenknappheit konfrontiert wird. Um am Markt überleben zu können wird die Genossenschaft veranlasst, nach einer optimalen Allokation der Mittel zu suchen und nach dem ökonomischen Prinzip zu handeln.<sup>23</sup> „Das Kooperativ ist im Hinblick auf seine Substanz (also) ein sozio-technisches, auf seine Umweltbeziehung ein offenes, auf seine Funktionsweise ein zielgerichtetes und auf seinen Mitteleinsatz ein ökonomisches System.“<sup>24</sup>

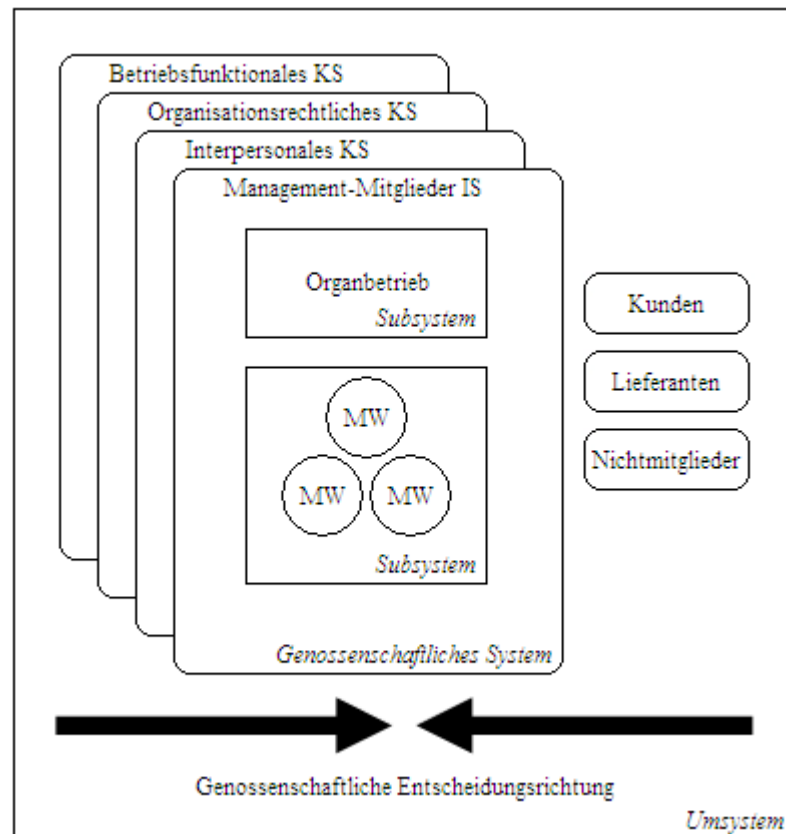


Abbildung 1.2.: Modell der Systemtheorie. (Quelle: Czaika 2007, S 85.)

<sup>23</sup> Dülfer (1995), S 11 f.

<sup>24</sup> Op cit, S 37.

### 1.3. ELEMENTE DER DÜLFER'SCHEN SYSTEMTHEORIE

#### 1.3.1. Einzelwirtschaftliche Subsysteme

Im Rahmen des systemtheoretischen Modells werden an dieser Stelle die realen Systemelemente des kooperativen Gesamtkomplexes identifiziert, welche im System miteinander agieren. Die einzelnen Mitglieder des Kooperatives sind als jeweils einzelwirtschaftliche Subsysteme zu betrachten. Durch den kooperativen Zusammenschluss entstandene Personengruppe bildet ein weiteres Subsystem, die wiederum mit der Errichtung eines wirtschaftlichen Betriebes das dritte Systemelement schaffen. In welcher Konfiguration genossenschaftliche Kooperative auftreten können, zeigt E. Dülfer anhand drei systemarer Grundstrukturen, welche sich in der wirtschaftlichen Funktion der Subsysteme unterscheiden.<sup>25</sup>

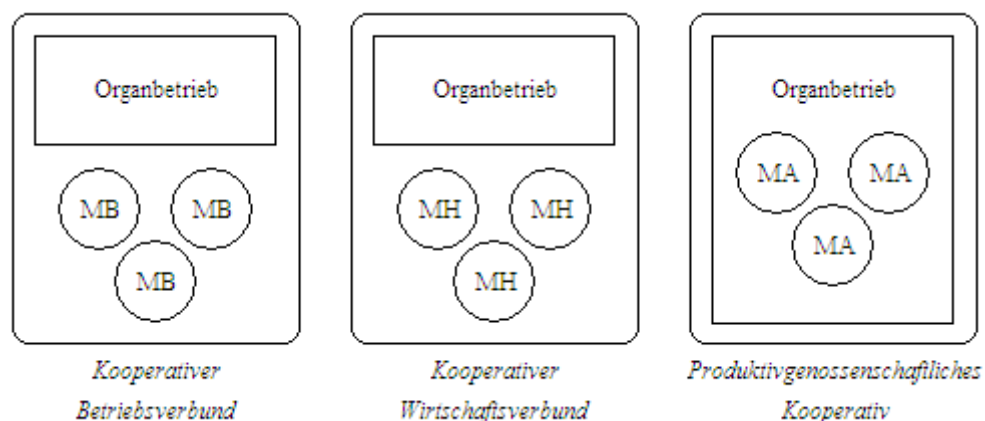


Abbildung 1.3.: Kooperative Grundstrukturen nach E. Dülfer. (Eigendarstellung)

|      |                                                             |                                                                                                                                                  |
|------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I.   | <i>Kooperativer Betriebsverbund</i>                         | Das kooperative Gesamtsystem umfasst die Mitgliederbetriebe (MB) und den Organbetrieb.                                                           |
| II.  | <i>Kooperativer Wirtschaftsverbund</i>                      | Das kooperative Gesamtsystem umfasst die Mitgliederhaushalte (MH) und den Organbetrieb.                                                          |
| III. | <i>Produktivgenossenschaftliches Kooperativ (Grenzfall)</i> | Das kooperative Gesamtsystem umfasst den kooperativen Betrieb – Mitglieder (Mitarbeiter MA) sind als Bestandteil des Organbetriebes aufzufassen. |

Tabelle 1.3.: Kooperative Grundstrukturen nach E. Dülfer. (Quelle: Dülfer 1994, S 35 f.)

<sup>25</sup> Dülfer (1995), S 35 f.

---

### 1.3.2. Kommunikative Subsysteme

E. Dülfer unterscheidet hier vier Kommunikationssysteme für das Kooperativ, die gemeinsam einen wichtigen Bestandteil des Dülfer'schen Modells bilden, weil sie die Wechselbeziehungen zwischen den Systemelementen untersuchen.

|      |                                    |                                                                    |
|------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| I.   | <i>Betriebsfunktionales KS</i>     | funktionale Beziehungen, Beschaffungs- und Absatzfunktion          |
| II.  | <i>Organisationsrechtliches KS</i> | normative Beziehungen, gesetzliche Regelungen und Verhaltensnormen |
| III. | <i>Interpersonales KS</i>          | faktische (zwischenmenschliche) Beziehungen                        |
| IV.  | <i>Management-Mitglieder IS</i>    | informations- und kommunikationstechnische Beziehungen             |

Tabelle 1.4.: Kommunikative Subsysteme nach E. Dülfer. (Quelle: Dülfer 1995, S 64 ff.)

Ein Systemzusammenhang zwischen den Mitgliederwirtschaften zeigt sich insbesondere im betrieblichen Leistungsaustausch, welcher sich in Art von Gütern und monetären Leistungen niederschlägt. Diese betrieblichen Funktionen sind „[...] vorwiegend durch funktionale Merkmale wie Qualität und Quantität der Leistung sowie die zeitliche Struktur des Leistungsaustausches in materieller und monetärer Form gekennzeichnet [...]“<sup>26</sup> und Untersuchungsgegenstand im Rahmen des *Betriebsfunktionalen Kommunikationssystems* (BKS). Um die Wirksamkeit des kooperativen Systems zu gewährleisten sowie potentielle Konflikte zu vermeiden, stützen sich die zwischenbetrieblichen Leistungsbeziehungen auf Normen und Regeln, welche im *Organisationsrechtlichen Kommunikationssystem* (OKS) zu behandeln sein werden. Auch die zwischenmenschlichen Interaktionsbeziehungen spielen im genossenschaftlichen System eine bedeutende Rolle, da für einen Interessensausgleich Verhaltensweisen der Mitgliederwirtschaften abgestimmt werden müssen. Diese Dimension wird als *Interpersonales Kommunikationssystems* (IKS) bezeichnet. Diese „primären Kommunikationssysteme“ stehen zueinander in Relation und beeinflussen sich gegenseitig. Im Laufe der Zeit treten schließlich Strukturveränderungen auf, die sich „[...] im BKS durch innovatorische Entwicklungen im strategischen Management und durch technologische Entwicklungen, im OKS durch rechtspolitisch motivierte Novellierungen oder autonome Vereinbarungen und im IKS durch Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Beteiligten ergeben [...]“<sup>27</sup>. Aus dem Zusammenwirken der primären Kommunika-

---

<sup>26</sup> Dülfer (1995), S 121.

<sup>27</sup> Dülfer (1995), S 123.

---

tionssysteme entstehen zusätzliche Informationsaufgaben innerhalb der Genossenschaft, deren Ausgestaltung und Optimierung Teil des Management-Mitglieder-Informationssystems (MMIS) ausmachen.<sup>28</sup>

### **1.3.3. Strukturdimensionen**

Die Strukturdimensionen beleuchten das Kooperativ erneut aus verschiedenen Blickwinkeln und sollen dazu dienen, „[...] ein analytisches Instrumentarium zu entwickeln, mit dessen Hilfe ein präziseres Bild von der Zielsetzung und der systemaren Struktur gewonnen werden kann [...]“<sup>29</sup>. Dazu schlägt E. Dülfer sechs Strukturdimensionen vor, um das Kooperativ auf seine Potentiale bzw Probleme hin zu untersuchen und darauf aufbauend für das Management praktische Empfehlungen zur Optimierung der Geschäftsprozesse zu erarbeiten.

### **1.3.4. Kooperationserfolg**

Es wurde bereits angedeutet, dass das Kooperativ aufgrund der Zielbezogenheit der einzelnen Elemente ein zielgerichtetes System ist. Daraus ergibt sich eine berechtigte Frage nach dem Kooperationserfolg, nämlich „[...] ob und gegebenenfalls in welchem Ausmaß die von (der Kooperation) angestrebten Ziele erreicht werden konnten“<sup>30</sup>. Für die Erfolgsermittlung eines Kooperatives können ökonomische, monetär erfassbare Kriterien herangezogen werden, weil das operationale Zielsystem des Organbetriebes mit seinen ökonomischen Faktoren wie Gewinn, Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit bedeutende Erfolgskriterien darstellt. Die übliche betriebswirtschaftliche Erfolgsermittlung allein ist aber hier nicht ausreichend, weil die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen keine Aussagen darüber geben, ob der genossenschaftliche Förderauftrag erfüllt werden konnte. Aus diesem Grund muss auch der Kooperationserfolg aus verschiedenen Perspektiven mittels empirischen Ziel- und Erfolgsermittlungsverfahren untersucht werden.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Dülfer (1995), S 64 f.

<sup>29</sup> Dülfer (1995), S 265.

<sup>30</sup> Dülfer (1995), S 275.

<sup>31</sup> Dülfer (1995), S 275 ff.

---

### 1.3.5. Umwelt

Als Umwelt gilt die Gesamtheit aller Transaktionspartner, mit denen das Kooperativ interagiert. „Sowohl die einzelwirtschaftlichen Subsysteme des Kooperativs als operierende Einheiten als auch ihre jeweiligen Interaktionspartner [...] unterliegen sämtlichen weiteren Einflüssen, die an verschiedenen geographischen Orten in unterschiedlicher Weise wirksam sind.“<sup>32</sup> Das Kooperativ ist in diverse Außenbeziehungen verflochten, die einen Einfluss auf den genossenschaftlichen Gesamtkomplex nehmen. Die externen Beziehungen bilden einen Teilbereich des Untersuchungsgegenstandes, wodurch sich die aktuelle Situation des mexikanischen Genossenschaftswesens widerspiegeln wird.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Dülfer (1995), S 337.

<sup>33</sup> Dülfer (1995), S 337 ff.



# UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN ANALYSE – EINE AGRARGENOSSENSCHAFT IM BUNDESSTAAT MICHACÁN

Kapitel 2.

---

## 2.1. AUF DER SUCHE NACH EINER GENOSSENSCHAFT

In der Vorbereitungsphase wurden Anstrengungen unternommen, Information über den derzeitigen Stand des Genossenschaftswesens in Mexiko zu gewinnen. Dazu wurden Gespräche mit Vertretern staatlicher und genossenschaftlicher Institutionen sowie Akademikern geführt, die sich in ihrer beruflichen Tätigkeit dem Genossenschaftswesen widmen oder mit Genossenschaften zusammenarbeiten. Auf diese Weise konnte die Informationsbasis bezüglich der historischen und gesellschaftspolitischen Entwicklung, der Judikatur und der aktuellen wirtschaftlichen Situation erweitert werden. Über diese Kooperativisten wurde außerdem der Kontakt mit Genossenschaften sowie Gesellschaften des sozialen Sektors in Mexiko ermöglicht, das für die Ermittlung der Genossenschaft für die Studie von Bedeutung war. So wurden auf der Suche nach einer für die betriebswirtschaftliche Analyse geeigneten Genossenschaft verschiedene Gesellschaften des sozialen Sektors in Mexiko besucht.

Die meisten Genossenschaften im Bundesdistrikt erwiesen sich für das Vorhaben als nicht geeignet, da sie oft eine Größe von weniger als zehn Mitgliedern hatten und sich im Anfangstadium ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit befanden. Im Süden hingegen, konnten verschiedene Unternehmen des sozialen Sektors kennen gelernt werden, waren allerdings nicht immer in der Rechtsform der Genossenschaft tätig.<sup>34</sup> Darüber hinaus stieß man im Süden auf ein Problem, da insbesondere im Transportbereich noch zahlreiche Scheingenossenschaften existieren. Für die endgültige Auswahl wurden Kriterien definiert, um die potentiellen Gesellschaften deutlich einzuschränken.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> zB Ejidos, Arbeiterunternehmen oder soziale Gesellschaft der Solidarität.

<sup>35</sup> Im Rahmen der Dissertationstätigkeit wurden verschiedene Genossenschaften sowie Gesellschaften des sozialen

- 
- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Gesellschaft im Rechtskleid der Genossenschaft</li><li>- echte Genossenschaft und keine Scheingenossenschaft</li><li>- genossenschaftliche Organisation mit einem Organbetrieb</li><li>- wirtschaftliche Gliederung der Funktionstätigkeiten</li><li>- Existenz eines Rechnungswesens</li><li>- Bestand von mehr als fünf Jahren</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Aufgrund der räumlichen Ausdehnung Mexikos und der Zugänglichkeit sowie der begrenzten Mittel, welche für die Untersuchung zur Verfügung standen, war es notwendig, diese Umstände bei der Wahl zu berücksichtigen. Nach einer letzten Selektion fiel die Auswahl schließlich auf die Agrargenossenschaft *Sociedad Cooperativa de Venta en Común Cupanda SCL* in der Gemeinde Tacámbaro im Bundesstaat Michoacán, da sie nicht nur die notwendigen Voraussetzungen erfüllte. Innerhalb des mexikanischen Genossenschaftswesens entwickelt sich die Genossenschaft Cupanda, welche nun seit mehr als 50 Jahren besteht, immer mehr zu einem repräsentativen Modell genossenschaftlicher Kooperation. Das Fallbeispiel wird zeigen, dass es in Mexiko durchaus Genossenschaften existieren, die dauerhaft bestehen und mit langfristigen Perspektiven in die Zukunft blicken. Dieses Kapitel widmet sich der historischen Entwicklung der Genossenschaft Cupanda und macht auf die Besonderheiten ihres Wirtschaftsstandortes aufmerksam, um ein besseres Verständnis für die nachfolgende Auseinandersetzung mit der Agrargenossenschaft zu ermöglichen. Danach soll die betriebswirtschaftliche Analyse Aufschluss darüber geben, ob das aufstrebende Vorzeigemodell des mexikanischen Genossenschaftswesens die notwendigen Funktionsvoraussetzungen aufweist, um die gewünschte Kooperation tatsächlich auf Dauer und mit wirtschaftlichem Erfolg zu leiten.

---

Sektors in Mexiko besucht. In der letzten Phase wurde die Auswahl auf folgende Gesellschaften reduziert: Cooperativa San Joibol SCL und Cooperativa Turística Ejidal Cascada Misol-Há SCL im Bundesstaat Chiapas; Tasrp SCL, Central de Servicios y Mantenimiento del Estado de Hidalgo SCL und Limpicoop SCL im Bundesstaat Hidalgo; Cooperativa de Venta en Común Cupanda SCL im Bundesstaat Michoacán sowie die Sociedad Social y Solidaria der Organización Independiente Totonaca im Bundesstaat Puebla.

---

## 2.2. HISTORISCHER HINTERGRUND DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Die Sociedad Cooperativa de Venta en Común Cupanda SCL (Cupanda) besitzt ihren Ursprung in der Gemeinde Tacámbaro des Bundesstaates Michoacán, wo das Genossenschaftswesen zu Beginn des 20. Jahrhunderts (Jhdt) Einzug gefunden hat.



|                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| <i>Gemeinde</i>           | Tacámbaro                |
| <i>Bevölkerung</i>        | 59.192                   |
| <i>Fläche</i>             | 1.085,05 km <sup>2</sup> |
| <i>Gemeindehauptstadt</i> | Tacámbaro de Codallos    |
| <i>Indigene Sprachen</i>  | Purépecha und Totonaca   |
| <i>Analphabetenrate</i>   | 18.4 %                   |

Abbildung 2.1.: Standort und Statistik der Gemeinde Tacámbaro im Bundesstaat Michoacán 2007 (Eigendarstellung).

(Quelle: Gobierno de Estado Michoacán 1999.)

In den 20er Jahren des 20. Jhdt wurde vom ersten Bischof der Diözese Tacámbaro eine Sparkasse *Caja de Ahorro y Crédito León XIII* nach dem Raiffeisen-Modell und eine Gewerkschaft der Landwirte gegründet, welche jedoch aufgrund der religiösen Verfolgung bald ein Ende fand. Im Rahmen der sinarchistischen Bewegung in Tacámbaro<sup>36</sup> (*Movimiento Sinarquista Tacambareense*) wurde aber das Genossenschaftswesen weiterhin studiert und in der Region propagiert. Die Initiative der katholischen Kirche, die genossenschaftsfreundliche Politik des damaligen Präsidenten L. Cárdenas und die Bemühungen der sinarchistischen Bewegung lieferten das Fundament für die Gründung der ersten Konsumgenossenschaft *San José* im Jahr 1951 und begünstigten weitere Genossenschaftsgründungen in der Stadt Tacámbaro. Heute sind drei Genossenschaften – die Agrargenossenschaft Cupanda, die Kreditgenossenschaft *Once de Abril* und die Konsumgenossenschaft *Micasa* – wirtschaftlich aktiv.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Die sinarchistische Bewegung begann mit der Gründung der Unión Nacional Sinarquista im Jahr 1937 in León, im Bundesstaat Guanajuato. Die Ideologie des Sinqrismo basiert auf der sozialen Doktrin der katholischen Kirche sowie der Philosophie von E. Durkheim. Diese Bewegung richtet sich vor allem gegen den damaligen Liberalismus in Mexiko und den Sozialprogrammen der politischen Partei PRI (Partido Revolucionario Institucional).

<sup>37</sup> Pedraza Pedraza (1994), S 18 ff; Zaragoza Pulido (2000), S 61 ff; Centro Roberto Owen (2007).

---

|             |                                  |                                     |
|-------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>1951</b> | <i>Cooperativa San José</i>      | Konsumgenossenschaft                |
| <b>1954</b> | <i>Cooperativa Cupanda</i>       | Agrargenossenschaft der Landbauer   |
| <b>1954</b> | <i>Cooperativa Zaragoza</i>      | Agrargenossenschaft der Viehzüchter |
| <b>1955</b> | <i>Caja Popular 11 de Abril</i>  | Kreditgenossenschaft                |
| <b>1957</b> | <i>Cooperativa de Teléfonos</i>  | Telefongenossenschaft               |
| <b>?</b>    | <i>Cooperativa 18 de Octubre</i> | Bäckereigenossenschaft              |
| <b>1963</b> | <i>Cooperativa Provesta</i>      | Bekleidungsgenossenschaft           |
| <b>1963</b> | <i>Cooperativa 3 de Mayo</i>     | Konstruktionsgenossenschaft         |
| <b>1974</b> | <i>Cooperativa Micasa</i>        | Konsumgenossenschaft                |

Tabelle 2.1.: Genossenschaftsgründungen in der Stadt Tacámbaro, Bundesstaat Michoacán.

(Quelle: Centro Roberto Owen 2007.)

Das wirtschaftliche Leben in der Gemeinde Tacámbaro konzentriert sich bis heute vorwiegend in der Landwirtschaft, die vor allem durch die Produktion der Avocadofrucht belebt wird. Allerdings war in der Vergangenheit die Situation der Avocadoanbauer alles andere als zufrieden stellend, da sie mit verschiedenen Problemen konfrontiert wurden. Die größte Schwierigkeit bereitete die Kommerzialisierung der Avocadofrucht aus zahlreichen Gründen. Erstens besaßen die Landwirte über eine relativ kleine Anbaufläche, so dass die jährliche Ernte gering ausfiel. Deshalb waren die kleinen Avocadoanbauer nicht in der Lage, ihr Produkt auf den weit entfernten Märkten zu vermarkten, da dies mit hohen Kosten und Transportschwierigkeiten verbunden war. Zweitens war der Einkaufspreis Anfang des 20. Jhdt (ca 18-20 MXP) im Vergleich zum Verkaufspreis (ca 80-100 MXP) der Avocadofrucht extrem niedrig. Drittens lag die gesamte Produktion in den Händen der Zwischenhändler, welche den Grossteil der Avocadoproduktion kontrollierten, da sie die Landwirte mittels Kredite in finanzielle Abhängigkeit brachten sowie untereinander Preisabsprachen vornahmen, um einen möglichst geringen Preis beim Einkauf der Avocadofrucht zu erzielen. Die Zwischenhändler konnten sich mühelos auf Kosten der Landwirte bereichern, weil das gesamte Produktionsrisiko (zB klimatische Veränderungen, Plage, Diebstahl) auf der Seite der Avocadoanbauer lag. Viertens mangelte es unter den Landwirten an finanziellen Mitteln, um die Produktion zu verbessern und zu kommerzialisieren.<sup>38</sup>

Während sich die Unzufriedenheit unter den Avocadoanbauern immer mehr deutlich zeigte, entsprang im Jahr 1952 die Idee, eine Genossenschaft zu gründen, um auf diese Weise den Zwischenhändlern zu

---

<sup>38</sup> Pedraza Pedraza (1994), S 21 ff; Zaragoza Pulido (2000), S 7 ff.

---

entkommen und weitere Probleme unter den Avocadoanbauern gemeinsam zu lösen. Die Vorbereitungen dauerten zwei Jahre, als schließlich am 26. November 1954 die Absatzgenossenschaft Cupanda<sup>39</sup> von 31 Avocadoanbauern mit einem Gesellschaftskapital von 400 MXP in der Stadt Tacámbaró gegründet wurde. Die tatsächliche Geschäftstätigkeit wurde offiziell erst im August 1955 aufgenommen<sup>40</sup> und zugleich, aus der Notwendigkeit der Gesellschaft heraus, die Kreditgenossenschaft<sup>41</sup> Once de Abril von den Gesellschaftern der Genossenschaft Cupanda ins Leben gerufen.<sup>42</sup>

In den ersten Jahren nach der Gründung vollbrachte die Genossenschaft zahlreiche Verbesserungen, so dass ein jährliches Wachstum beobachtet werden konnte. Die Zunahme an Gesellschaftern und der Zuwachs an wirtschaftlichen Aktivitäten erforderte bald eine permanente Geschäftsführung<sup>43</sup>, um die Leistungen der Genossenschaft weiterhin effizient erbringen zu können. Auf der anderen Seite war der Erfolg der Genossenschaft von der Produktion der Gesellschafter abhängig, weshalb die Genossenschaft diverse Serviceleistungen zur Produktionsförderung an ihre Gesellschafter anzubieten begann – Düngung und Pflanzenverteilung sowie die Einrichtung einer technischen Assistenz und eines experimentellen Geländes zur Heranzüchtung von Avocadobäumen hoher Qualität für die Gesellschafter. Im Jahr 1969 wurde den Bedürfnissen der Gesellschafter entsprochen und eine eigene Sektion eingerichtet, welche die Aufgaben einer Konsumgenossenschaft übernahm. Dieses Experiment konnte sich jedoch nicht eigenständig finanzieren und wurde nach vier Jahren beendet. Diese Erfahrung hat aber gezeigt, dass ein Bedarf im Konsumbereich vorhanden war, worauf im Jahr 1974 eine eigene Konsumgenossenschaft Micasa in Tacámbaró gegründet wurde.<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> Cupanda bedeutet in der Sprache der Purépecha Avocadofrucht.

<sup>40</sup> Im März 1955 wurde die Genossenschaftsgründung durch das Finanzministerium beglaubigt und im Juli 1955 wurde die Genossenschaft die Eintragung im Genossenschaftsregister (Registro Cooperativo de la Nación) bestätigt. Siehe Zaragoza Pulido (2000), S 34.

<sup>41</sup> Die Intention der Gesellschafter war, eine Kreditgenossenschaft nach den gleichen Prinzipien und Werten wie Cupanda zu gründen. Da allerdings das damalige Genossenschaftsgesetz eine Genossenschaft im Kreditbereich nicht zuließ, wurde die Kreditgenossenschaft Once de Abril im Rechtskleid der Sparkasse errichtet. Heute ist ein Grossteil der Cupanda-Gesellschafter Mitglied bei der Kreditgenossenschaft Once de Abril, die aus mehr als 3000 Gesellschafter besteht.

<sup>42</sup> Stanford (oA), S 5; Díaz/Martel/Rojas Herrera (oA), S 2 ff; Pedraza Pedraza (1994), S 27 ff; Zaragoza Pulido (2000), S 33 ff; Cupanda (2007).

<sup>43</sup> Im Jahr 1957 wurde ein Geschäftsführerposten auf Teilzeit, später im Jahr 1965 auf Vollzeitbasis besetzt.

<sup>44</sup> Pedraza Pedraza (1994), S 75 ff; Centro Roberto Owen (2007).

---

Im Laufe der Jahrzehnte konnte die Genossenschaft Cupanda erfolgreich expandieren, doch hatte sie weiterhin mit zahlreichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Zum einen waren es „interne Irregularitäten“, welche durch die Gesellschafter selbst verursacht wurden. Das Problem bestand darin, dass eine Großzahl der Mitgliederwirtschaften immer wieder ihre Produktion außerhalb der Genossenschaft absetzte und lediglich die Avocadofrucht schlechter Qualität an die Genossenschaft ablieferte, obwohl die Satzung einen Verkaufszwang der gesamten Produktion an die Genossenschaft vorschreibt. Die Genossenschaft sah die Ursache im mangelnden Wissen über die genossenschaftlichen Werte sowie über die Rechte und Pflichten der Gesellschafter. Dies gab Anlass zu bis zu drei außerordentlichen Generalversammlungen im Jahr, um das Problem zu diskutieren und dabei die Gesellschafter über die genossenschaftlichen Ideale zu unterrichten. Es wurden zahlreiche genossenschaftliche Schulungen angeboten, die aber aufgrund der geringen Teilnahme kaum Erfolge erzielten. Um eine größere Aufmerksamkeit zu erreichen und das Verhalten der Gesellschafter zu verändern, wurden Anreize in Form von zusätzlichen Dienstleistungen geschaffen und Sanktionen (Geldbuße und Ausschluss) für das satzungswidrige Verhalten eingeführt. Als weitere Maßnahmen zur Stärkung der genossenschaftlichen Zusammengehörigkeit werden seit 1971 alle beitretenden Gesellschafter über die genossenschaftlichen Prinzipien eingeschult, im Jahr 1984 wurde ein Teilnahmезwang<sup>45</sup> an Generalversammlungen eingeführt und seit 1986 ein Genossenschaftsausweis an alle Gesellschafter ausgestellt.<sup>46</sup> Ein externes Problem betraf die organisierten Raubüberfälle, welche über lange Zeit nicht in Schacht gehalten werden konnten. Da diese Diebstähle die Avocadoproduktion der gesamten Region um Tacámbarο beinträchtigten, konnte die Genossenschaft das Problem ohne staatliche Unterstützung nicht bewältigen. Daraufhin trat die Genossenschaft Cupanda mit der Gemeinde sowie mit Institutionen der Regierung in Aktion, um die Raubüberfälle zu beenden.<sup>47</sup>

So war die Genossenschaft Cupanda stets bemüht, eine Lösung für interne als auch externe Probleme zu finden und sich aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Mehrmals wurden interne Strukturverände-

---

<sup>45</sup> Der Gesellschafter muss seit 1984 an jeder Generalversammlung persönlich anwesend oder durch einen Bevollmächtigten vertreten werden. Im Falle des Nichterscheinens wird der Gesellschafter mit einer Geldbuße von 1.000 MXP sanktioniert.

<sup>46</sup> Pedraza Pedraza (1994), S 33 ff und 65 ff; Cupanda (2007).

<sup>47</sup> Pedraza Pedraza (1994), S 36 ff.

rungen durchgeführt, um wirtschaftlich expandieren zu können. Seit der Gründung der Genossenschaft wurde kontinuierlich in moderne Installationen und innovative Technologien investiert, Arbeitsprozesse im Organbetrieb effizienter gestaltet, um ein immer besseres Service an die Mitgliederwirtschaften bieten zu können – denn der gesamte genossenschaftliche Erfolg liegt in der Produktion der Avocadofrucht. So sah der Geschäftsplan der Genossenschaft Cupanda im Jahr 1990 verschiedene strategische Ziele vor, die der Tabelle 2.2. zu entnehmen sind. Viele der Vorhaben blieben allerdings als gute Absichten auf dem Papier dokumentiert, da sie aufgrund mangelnder Kapazität nicht realisiert werden konnten.<sup>48</sup>

|    |                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Qualitätskontrolle in den Abteilungen der Produktion, Selektion und Verpackung, Administration und Verkauf                                                              |
| 2. | Anpassung der Genossenschaft an das neue Rechnungslegungssystem an die Marktanforderungen, Verbesserung der Informationsverwaltung mittels neuer EDV-gestützter Systeme |
| 3. | Optimierung des Personals in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben                                                                                                             |
| 4. | Diversifizierung im Anbau sowie in der Kommerzialisierung                                                                                                               |
| 5. | Fortbildung der angestellten Gesellschafter                                                                                                                             |
| 6. | Kommunikation zw der Geschäftsführung, der Abteilungen und den produzierenden Gesellschaften verstärken                                                                 |

Tabelle 2.2.: Strategische Ziele der Genossenschaft aus dem Jahr 1990. (Quelle: Pedraza Pedraza 1994, S 61.)

Ähnliches geschah es mit Ideen, die entweder scheiterten, nicht realisiert werden konnten oder sich als nicht rentabel erwiesen – ua die Errichtung einer Ziegelfabrik, die genossenschaftseigene Produktion des Verpackungsmaterials oder das Industrialisierungsvorhaben der Avocadofrucht.<sup>49</sup> Auch der Wunsch, die Avocadofrucht zu exportieren blieb lange Zeit eine Illusion für die Genossenschaft Cupanda – bis in die 80er Jahre des letzten Jahrhunderts.

|                 | 1986     | 1987     | 1988     | 1989     | 1990     | 1991     | 1992     |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <i>Export</i>   | 49.129   | 22.379   | 328.845  | 288.247  | 504.938  | 131.180  | 240.194  |
| <i>National</i> | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        |
|                 | 2001     | 2002     | 2003     | 2004     | 2005     | 2006     | 2007     |
| <i>Export</i>   | 404.000  | 517.000  | 663.000  | 642.000  | 623.000  | 669.000  | 756.000  |
| <i>National</i> | 4226.000 | 3622.000 | 3580.000 | 4040.000 | 4198.000 | 4612.000 | 5294.000 |

Tabelle 2.3.: Exportvolumen der Genossenschaft (in kg) in den Jahren 1986-1992 und 2001-2007. (Quelle: Cupanda 2007.)

<sup>48</sup> Pedraza Pedraza (1994), S 61; Cupanda (2007).

<sup>49</sup> Pedraza Pedraza (1994), S 175 ff.

---

Im Jahr 1981 wurden erneut diverse Aspekte der Exportmöglichkeiten studiert, der *Unión de Productores Exportadores de Aguacate Mexicano* (UDECAM) beigetreten und schließlich die Produktion für den ausländischen Markt vorbereitet. Diese Anstrengungen dauerten fünf Jahre, die sich gelohnt haben, denn heute exportiert die Genossenschaft Cupanda fast 20 % ihrer Produktion nach Costa Rica, Frankreich, Japan und Kanada.<sup>50</sup> Die Produktion wird hauptsächlich auf dem regionalen Markt im Bundesstaat Michoacán sowie auf dem nationalen Markt vertrieben. Auf dem direkten Weg geht die Avocadofrucht in die Bundesstaaten *Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila, Durango, Estado de México, Hidalgo, Jalisco, Nuevo Leon, Puebla* und *Sinaloa*. Des Weiteren wird die Avocadofrucht über den größten Markt im Bundesdistrikt im ganzen Land vertrieben.<sup>51</sup> Ein anderer Erfolg der Genossenschaft ist, welcher in den vergangenen Jahren festgestellt wurde, dass die strategischen Ziele aus dem Jahr 1990 bereits realisiert werden konnten. Im Jahr 2006 wurde deshalb eine neue Strategie für die Genossenschaft formuliert und es fanden weitere interne Veränderungen der Organisationsstruktur statt. Zu den internen Verbesserungsmaßnahmen zählt die Formalisierung der administrativen Abteilungen, Konkretisierung der Ziele für die Kernbereiche der Administration (Einkauf, Verkauf und der technischen Assistenz), Verbesserung der Kommunikationswege sowie die Schaffung einer Gruppendynamik, um die angestellten Gesellschafter des operativen Bereichs und die Eventualarbeiter stärker in die Genossenschaft zu integrieren.<sup>52</sup>

In naher Zukunft soll mit weiteren Projekten geringerer Dimension begonnen werden, wie beispielsweise die Akquirierung neuer Mitgliederwirtschaften der kalten Zone, um den Bedarf in den produktionsschwachen Monaten (Mai-Juli) decken zu können. In den kommenden Jahren soll auch eine nationale Zertifizierung (*Reconocimiento del SENAICA en Buenas Prácticas Agrarias y de Manejo*) des Landwirtschaftsministeriums SAGARPA (*Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*) angestrebt werden. Werden die Anforderungen erfüllt, besteht nämlich die Möglichkeit, gleichzeitig das international anerkannte Zertifikat der Organisation FDA (*Food and Drug Administration*) zu erwerben, um die Exportaktivitäten auf die USA zu erweitern.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Pedraza Pedraza (1994), S 168 ff; Cupanda (2007).

<sup>51</sup> Cupanda (2007).

<sup>52</sup> Cupanda (2007).

<sup>53</sup> Cupanda (2007); Aus dem Gespräch mit Studenten des Instituto Tecnológico Superior de Tacámbaro, Ingeniería en

---

In den letzten Jahren wurde auch die Industrialisierungsidee wieder neu aufgegriffen. Seit 2005 laufen Vorbereitungen für das Projekt an, das viel versprechende Perspektiven auf lange Sicht zeigt. Es handelt sich um eine Investition in eine moderne Anlage zur Herstellung der *Guacamole* (Avocado-paste) im Wert von rund 35 Millionen MXP, die durch Eigenmittel (15 %) und Fremdmittel (85 %, staatliche Subventionierung und Kredite) finanziert werden soll. Dadurch erhofft sich die Genossenschaft auch die Avocadofrucht niedriger Qualität effizient verwerten zu können, anstatt sie um einen fast kostendeckenden Preis an die Verwertungsindustrie verkaufen zu müssen. Mit diesen Vorgaben soll auch die Absatzkapazität der Genossenschaft Cupanda erhöht werden, um den Mitgliedern die Abnahme ihrer gesamten Produktion garantieren zu können.<sup>54</sup>

Heute gehört die Genossenschaft Cupanda mit 253 Gesellschaftern zu den erfolgreichen Mittelbetrieben der Region, welche mit langfristigen Perspektiven weiterhin wettbewerbsfähig bleiben möchte. Ihre derzeitige Avocadoproduktion auf 900 ha kann die Genossenschaft nicht nur im ganzen Land sondern auch am internationalen Markt absetzen und hält weiterhin an ihrer Expansionspolitik fest. Die Umsetzung der Wachstumspolitik führte im Jahr 2006 zu einer Bilanzsumme von 17.465.725 MXP und Umsatzerlöse von 52.880.708 MXP.



Abbildung 2.2.: Logo und Firma der Agrargenossenschaft Cupanda.

---

Industrias Alimentarias (2007).

<sup>54</sup> Cupanda (2007).

---

### 2.3. WIRTSCHAFTLICHER STANDORT DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Neben dem geschichtlichen Hintergrund der Genossenschaft Cupanda ist hier auch die geographische Lage von besonderem Interesse, weil sie einen wesentlichen Faktor für die aufstrebende Entwicklung darstellt. Die Agrargenossenschaft befindet sich in einer Region des Bundesstaates Michoacán, der seit je für die Avocadoproduktion bekannt ist und sich im Laufe der Zeit zu einem wirtschaftlichen Cluster entwickelt hat.



Abbildung 2.3.: Gemeinden des Avocadocluster im Bundesstaat Michoacán. (Quelle: Sanchez Rodríguez 2007, S 28.)

Die strategisch bedeutende Avadoregion umfasst 22 Gemeinden auf einer Fläche von 5.442 km<sup>2</sup> (= 9.28 % der Gesamtfläche des Bundesstaates Michoacán). Im Jahr 2005 identifizierte die *Comisión Michoacana de Aguacate* 16.960 landwirtschaftliche Betriebe, die auf einer Anbaufläche von insgesamt 75.872 ha Avocado im Wert von 4.800 Millionen MXP erwirtschaftet haben. Das Landwirtschaftsministerium SAGARPA hat aus ihren statistischen Daten der letzten zehn Jahre ermittelt, dass die Produktion von Avocado mit einem durchschnittlichen Wert von 5 % jährlich ansteigt.<sup>55</sup> Der Erfolg dieses Standortes ist aber vor allem auf die agrarklimatischen Bedingungen zurückzuführen, in welchem das Klima und der Boden ein ideales Umfeld für die Avocadoproduktion der Sorte *Hass* geschaffen haben.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Sánchez Rodríguez (2007), S 27 ff.

<sup>56</sup> Sánchez Rodríguez (2007), S 1 ff.

|                                         | Bundesstaat Michoacán | Avocadocluster |        |
|-----------------------------------------|-----------------------|----------------|--------|
| <i>Fläche für den Anbau von Avocado</i> | 83.764 ha             | 75.872 ha      | (91 %) |
| <i>Landwirtschaftliche Betriebe</i>     | 19.029                | 16.960         | (89 %) |
| <i>Avocadoproduzenten</i>               | 13.357                | 11.727         | (88 %) |

Tabelle 2.4.: Statistische Daten der Comisión Michoacana de Aguacate aus dem Jahr 2005.

(in Anlehnung an: Sánchez Rodríguez 2007, S 28.)

In dieser fruchtbaren Region des Bundesstaates Michoacán sind im Jahr 2005 11.727 Produzenten, 382 Vertreiber (ca 320 für den nationalen Markt, 62 für den internationalen Markt) statistisch erfasst worden. In den letzten Jahrzehnten haben sich zahlreiche Zulieferer und eine große Anzahl von spezialisierten Unternehmen angesiedelt, die heute für die Avocadoproduktion relevante Dienstleistungen erbringen. Es handelt sich hier um Transportunternehmen, Unternehmen der Bewässerungssysteme, der Düngemittel- und Verwertungsindustrie sowie Anbieter von Großanlagen und Maschinen für den Avocadovertrieb bzw –verwertung. Außerdem finden sich in dieser Region Organisationen wie *Asociación de Productores y Empacadores de Michoacán (APEAM)*, *Unión de Empacadores de Aguacate de Michoacán (UDECAM)* oder *Comisión Michoacana de Aguacate* und *Proaguacate*, die eine große Unterstützung in den Bereichen der Information, Kommunikation und Marketing leisten. Die dadurch entstandenen strategischen Allianzen stärken die Wettbewerbsfähigkeit und verbessern die Rentabilität der gesamten Region. Diese Konzentration an Unternehmen schaffte zudem viele Arbeitsplätze – 47.000 Vollzeiteinstellungen, 70.000 saisonale Arbeitsplätze und 187.000 indirekte Erwerbstätigkeiten. Aus diesem Grund wird dieses Cluster auch als „Quelle des Reichtums“ und die Avocadofrucht als „grünes Gold“ bezeichnet wird. Schließlich ist zu erwähnen, dass auch die mexikanische Regierung über das Landwirtschaftsministerium SAGARPA einen Beitrag zur Entwicklung der Region leistet, weil die strengen Hygiene- bzw Gesundheitsvorschriften und Zertifizierungsnormen der mexikanischen Avocadoproduktion einen hohen Standard verliehen haben.<sup>57</sup>

Die regionale Nähe sowie ihre Markt- und Wettbewerbsbeziehungen charakterisieren dieses Netzwerk der Beteiligten. Deren Aktivitäten, das umfangreiche Service und der starke Wettbewerb haben innerhalb einiger Jahrzehnte zur Wertsteigerung und Kostensenkung im gesamten Prozess beigetragen,

<sup>57</sup> Villarreal (2004), S 22 ff; Aguirre Ochoa/Medina Niño (2006), S 2 und 12 f; Sánchez Rodríguez (2007), S 79 ff, 133 ff und 141 ff. Siehe auch Verti (2001).

dessen Resultate in der nationalen Statistik deutlich zu sehen sind. Im nationalen Vergleich liegt der Bundesstaat Michoacán mit seinem Avocadocluster an erster Stelle, was die Produktionsmenge (87 %), Anbaufläche (85 %) oder den Produktionswert (90 %) angeht. All diese Verflechtungen haben im Bundesstaat Michoacán in der Folge ein wettbewerbsfähiges Cluster entstehen lassen, welches den weltweit wichtigsten Markt beliefert – nämlich den eigenen mexikanischen Markt. Obwohl 86 % der gesamten (mexikanischen) Produktion bereits im eigenen Land konsumiert wird, spielt die Region auch außerhalb ihrer nationalen Grenzen eine wichtige Rolle, da auf dem internationalen Markt Mexiko als größter Exporteur agiert.

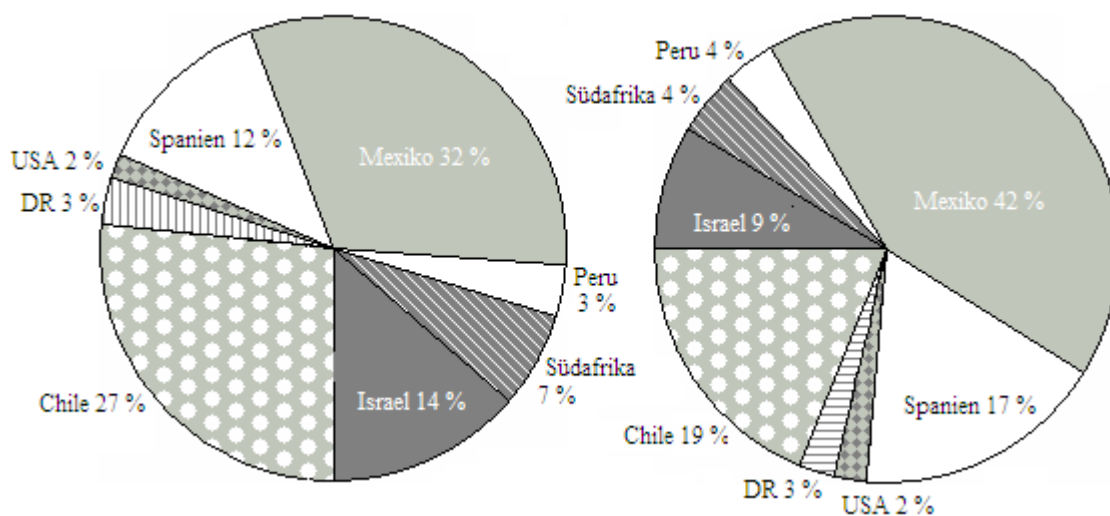


Abbildung 2.4.: Exportvolumen in Menge (links) und Wert (rechts) von Avocado (2004).  
(Quelle: Sanchez Rodríguez 2007, S 56.)

|        | BRA     | CHL     | DR      | Indon.  | COL     | MEX       | Peru    | Südafr. | USA     |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|
| Fläche | 13,0 ha | 25,0 ha | 11,0 ha | 41,2 ha | 17,1 ha | 102,5 ha  | 11,0 ha | 12,5 ha | 27,8 ha |
| Menge  | 175,0 t | 163,0 t | 140,0 t | 263,6 t | 185,8 t | 1.040,4 t | 102,0 t | 59,5 t  | 214,0 t |

Tabelle 2.5.: Anbaufläche (in Tausend) und Produktionsmenge (in Tausend) der wichtigsten Avocadoproduzenten (2005).  
(Quelle: Sánchez Rodríguez 2007, S 204.)

Es handelt sich hier um ein erfolgreiches Avocadocluster, in welchem sich die größte Avocado-  
produktion der Welt konzentriert und sich die bedeutendsten Avocadoexporteure auf dem inter-  
nationalen Markt befinden.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Sanchez Rodríguez (2007), S 55 und 105 ff.





# EINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ANALYSE DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA ANHAND DER SYSTEMTHEORIE VON E. DÜLFER

Kapitel 3.

---

## 3.1. METHODEN DER UNTERSUCHUNG

Im Rahmen der Untersuchung der Genossenschaft Cupanda wurde zunächst Einsicht in die vorhandenen Archive ermöglicht sowie der Zugang zu persönlichen Daten der Gesellschafter gewährt. Dadurch konnte die aktuelle demographische Situation erfasst werden und Mitgliedermerkmale herausgefiltert werden. Es wurde auch die Einladung zu zwei Generalversammlungen wahrgenommen, um die aktuellen Ereignisse und Vorhaben der Genossenschaft Cupanda aufzufangen. Neben dem schriftlichen Datenmaterial und der genossenschaftsinternen Dokumentation sowie der Teilnahme an der Generalversammlung wurden die Untersuchungsmethoden des *nicht standardisierten Interviews* sowie des *Fragebogens* herangezogen, um so an die notwendigen Informationen zu gelangen.

### 3.1.1. Nicht standardisiertes Interview

Für die Analyse der Genossenschaft Cupanda wurde das nicht standardisierte Interview angewendet, da zunächst eine Vertrauensbasis mit dem Personal geschaffen werden musste. Misstrauen und Distanziertheit kennzeichneten die anfängliche Situation unter den Gesellschaftern und stellten ein Hindernis für die Studie dar.<sup>59</sup> Aus diesem Grund erwies sich das informelle Interview als geeignet, da es den notwendigen Freiraum bietet, auf die befragten Personen eingehen zu können und die Kooperationsbereitschaft auch der angestellten Gesellschafter zu erhöhen.

---

<sup>59</sup> Es musste in den persönlichen Gesprächen immer wieder betont werden, dass es sich um eine unabhängige Untersuchung handelt und nicht im Auftrag der Genossenschaft durchgeführt wird, um eine Manipulation der Aussagen zu vermeiden.

---

Für die Befragung wurde ein Fragenkatalog konzipiert, auf die im Verlauf des persönlichen Gesprächs Antworten gesucht werden sollten. So informell auch die Befragung erschien, konnte auf diese Weise sogar zusätzliche Information erworben werden, die bei einem strukturierten Interview nicht möglich gewesen wäre. Durch diese zahlreichen Gespräche, die im Organbetrieb der Genossenschaft durchgeführt wurden, konnte ein umfangreiches Informationsmaterial erschlossen werden, die wichtige Hinweise für den weiteren Kontakt mit produzierenden Gesellschaftern enthielten. Mittels dieser Methode konnte außerdem mit einigen Ingenieuren der technischen Assistenz eine persönliche Beziehung aufgebaut werden, ohne deren Hilfe die gezielte Befragung der Avocadoanbauer nicht möglich gewesen wäre. Der Nachteil dieser Methode war, dass die Intensität der Gespräche sehr unterschiedlich ausfiel. Weiters ist zu erwähnen, dass die zeitliche Dimension berücksichtigt werden musste und eine Selektion der befragten Gesellschafter stattfand. Intensive Gespräche wurden daher mit der Geschäftsleitung, dem administrativen Personal und mit der Genossenschaftsunion realisiert.<sup>60</sup>

### 3.1.2. Fragebogen

Diese Methode wurde für die Befragung der produzierenden Genossenschaftsmitglieder ausgewählt, um eine bedeutende Zahl der Gesellschafter zu erfassen. Das Ziel war, in einer der Versammlungen mit den produzierenden Mitgliedern in Kontakt zu treten und die Untersuchung schriftlich durchzuführen. Auf diese Weise konnte allerdings dieses Vorhaben aus zahlreichen Gründen nicht realisiert werden.

Nachdem die Auswahl für die Genossenschaft Cupanda getroffen wurde, entstand ein erster Entwurf für den Fragebogen. Dieser musste diversen Korrekturen unterzogen werden, um die gewünschte Studie zu realisieren. Die demographische Situation der produzierenden Gesellschafter wird im späteren Abschnitt zeigen, dass das Alter hoch und der Ausbildungsgrad niedrig ist.<sup>61</sup> Der Fragebogen wurde deshalb auf die Landwirte angepasst, in dem die Fragen klar und möglichst einfach formuliert wurden sowie die Länge des Fragebogens reduziert wurde. Vor Ort musste ferner festgestellt werden,

---

<sup>60</sup> Die Unión de Cooperativas Tacámbaro SCL ist eine Genossenschaft zweiten Grades, die von den drei Genossenschaften Cupanda, 11 de Abril und Micasa unterhalten wird. Siehe Kapitel 10. Umweltbeziehungen des Kooperatives.

<sup>61</sup> Siehe Kapitel 8.2. Dimension II – Mitgliedermerkmale.

---

dass der Durchführung der Untersuchung weitere Hürden im Wege standen. Es wurde zu Beginn darauf aufmerksam gemacht, dass möglicherweise keine befriedigenden Resultate erzielt werden können, da aus vergangener Erfahrung viele Avocadoanbauer einer Studie negativ gegenüber standen und nicht zur Kooperation bereit waren.<sup>62</sup> Auch eine schriftliche Beantwortung der Fragen war ausgeschlossen, da sich unter den produzierenden Gesellschaftern Personen befanden, die Sehschwächen aufweisen bzw keine Schulausbildung genossen haben. Aus diesem Grund musste der Fragebogen mit jedem einzelnen Gesellschafter persönlich durchgeführt werden, was mit einem hohen Zeitaufwand verbunden war.

Dieser erhöhte Aufwand wurde dadurch kompensiert, dass die zuvor beschriebene Situation nicht eintraf. Die befragten Personen reagierten zwar zunächst sehr zurückhaltend aber positiv auf den ersten Kontakt, da die erwarteten Vorurteile schnell beseitigt werden konnten. Aufgrund der individuellen Befragung konnte sofort aufgeklärt werden, dass es sich weder um eine Kontrolle seitens der Genossenschaft handelt, noch dass die Fragen fachspezifischer Natur waren. Dadurch stieg die Kooperationsbereitschaft deutlich an. Des Weiteren ließ die mündliche Art der Befragung zu, dass die Gesellschafter die meisten „ja/nein“ Fragen zusätzlich kommentieren konnten. Dadurch berichteten die Gesellschafter über ihre Probleme und persönliche Erfahrungen in der Genossenschaft und es traten so wertvolle Hintergrundinformationen zum Vorschein. Die für die produzierenden Gesellschafter konzipierten Fragen wurden mit einigen Veränderungen auch im administrativen und operativen Bereich gestellt, um den Grad der Zufriedenheit der angestellten Gesellschafter in Erfahrung zu bringen.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Die negative Einstellung der landwirtschaftlichen Bevölkerung in Mexiko war aus zahlreichen Erfahrungsberichten der Wissenschaftler bereits bekannt und stellt eine Hürde in der Feldforschung dar. Das Problem besteht darin, dass sich die Landwirte bloß gestellt fühlen, wenn sie mit einer Person aus dem akademischen Bereich in Kontakt treten. Als Grund kann ua der Mangel an Bildungseinrichtungen und die Analphabetenrate von 8,6 % (Quelle: INEGI 2005) genannt werden. Dies kann Verlegenheit und Komplexe unter den Personen verursachen, weshalb der individuelle Schutzmechanismus mit Ablehnung reagiert.

<sup>63</sup> Details siehe Anhang, Verwendeter Fragebogen.

---

### 3.1.3. Stichprobe

Für die Erhebung der Daten wurde ein Erfassungsgrad von 50 % angestrebt, welcher nicht realisiert werden konnte. Im operativen und administrativen Bereich konnten insgesamt 70 % der 33 angestellten Gesellschafter befragt werden. Unter den 220 produzierenden Genossenschaftsmitgliedern wurde ein Anteil von 30 % erreicht, da die Art der Untersuchung vor Ort modifiziert werden musste und der Zeitaufwand sich um ein Vielfaches erhöhte. Insgesamt resultiert daraus ein Erfassungsgrad von 35 % aller Gesellschafter der Genossenschaft Cupanda. Ergebnisse der Befragung, Information zur demographischen Struktur der Gesellschafter sowie zu den Merkmalen der Mitgliederwirtschaften sind im Anhang zu finden.

|                   | <b>Angestellte Gesellschafter</b> |               |                         |             |
|-------------------|-----------------------------------|---------------|-------------------------|-------------|
| <i>Geschlecht</i> | ♂ 74 %                            | ♀ 26 %        |                         |             |
| <i>Alter</i>      | (20-29) 35 %                      | (30-39) 30 %  | (40-49) 22 %            | (50 <) 13 % |
| <i>Herkunft</i>   | Tacámbaro 82 %                    | Michoacán 9 % | anderer Bundesstaat 9 % |             |

|                   | <b>Produzierende Gesellschafter</b> |                |                         |             |
|-------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------|-------------|
| <i>Geschlecht</i> | ♂ 84 %                              | ♀ 16 %         |                         |             |
| <i>Alter</i>      | (20-29) 4 %                         | (30-39) 6 %    | (40-49) 16 %            | (50 <) 72 % |
| <i>Herkunft</i>   | Tacámbaro 72 %                      | Michoacán 29 % | anderer Bundesstaat 4 % |             |

Tabelle 3.1.: Demographische Eigenschaften der befragten Personen der Genossenschaft Cupanda (2007).

---

## 3.2. EINZELWIRTSCHAFTLICHE SUBSYSTEME DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Wie bereits erläutert, besteht das genossenschaftliche System aus einzelwirtschaftlichen Elementen, die in ihrer Struktur und Zielsetzung variieren. Auf die zu untersuchende Genossenschaft trifft die Grundstruktur I zu, da es sich bei der Genossenschaft Cupanda um einen kooperativen Verbund landwirtschaftlicher Betriebe handelt, welcher über einen Organbetrieb verfügt. Folgt man dieser Grundstruktur lassen sich für die Agrargenossenschaft einzelwirtschaftliche Subsysteme erkennen, nämlich die landwirtschaftlichen Mitgliederwirtschaften (MW), ihr Zusammenschluss als kooperative Gruppe und der genossenschaftliche Organbetrieb, die über betriebliche Leistungsbeziehungen miteinander verbunden sind.

|      |                                                      |                              |
|------|------------------------------------------------------|------------------------------|
| I.   | <i>Mitgliederwirtschaften</i>                        | Landwirtschaftliche Betriebe |
| II.  | <i>Kooperative Gruppe der Mitgliederwirtschaften</i> | Horizontaler Betriebsverbund |
| III. | <i>Kooperativer Organbetrieb</i>                     | Genossenschaftsbetrieb       |

Tabelle 3.2.: Einzelwirtschaftliche Subsysteme der Genossenschaft Cupanda.

### 3.2.1. Subsystem I – Mitgliederwirtschaft

Die Mitgliederwirtschaften der Genossenschaft Cupanda sind landwirtschaftliche Mitgliederbetriebe, wo die einzelnen Mitglieder als natürliche Personen identifiziert werden können. Die Mitgliederbetriebe der Genossenschaft Cupanda sind relativ kleine Betriebe mit einer durchschnittlichen Fläche von 3-5 ha, die in ihren Individualwirtschaften Ziele der Gewinnmaximierung und Produktionssteigerung verfolgen. Sie sind mit Entwicklungserfordernissen konfrontiert, welche von E. Dülfer passend beschrieben werden.<sup>64</sup> Aus diesem Grund beabsichtigen die Mitglieder, innerhalb der bestehenden

---

<sup>64</sup> „Der einzelne landwirtschaftliche Betrieb muß seinen Output vergrößern, die Produktionsstruktur im Hinblick auf die Diversifizierung verändern, die Qualität der Produkte heben und die Vermarktungsmethoden verbessern. Dabei ergibt sich für ihn die Notwendigkeit, neue Produktionstechniken anzuwenden, neue Feldfrüchte und Varietäten anzubauen sowie Lager-, Vermarktungs- und Veredelungseinrichtungen zu errichten. Zu all dem kann er von der Vielzweck-Genossenschaft Hilfen erlangen, denn sie gewährt ihm die notwendige Beratung und Ausbildung, liefert die erforderlichen technischen und chemischen Mittel und gewährt den dazu benötigten Kredit. Alles dies aber nicht in einer ausschließlich geschäftlichen Individualbeziehung, sondern im Rahmen der durch die kooperative Gruppe gebildeten Organisationsform: So findet der Kleinbauer in seiner Verunsicherung durch den Entwicklungsprozeß in der Gruppe

---

Gruppe zu kooperieren, da sie an den zahlreichen betrieblichen Leistungen des Genossenschaftsbetriebes interessiert sind. Damit trifft jedes einzelne Mitglied im Rahmen seiner unabhängigen Zielsetzungskompetenz eine Kooperationsentscheidung, ohne dabei seine Autonomie als Betrieb zu verlieren. Systemtheoretisch kann sich so eine besondere Gestalt der Beziehung zwischen den Mitgliedern und dem gesamtwirtschaftlichen Umsystem ergeben. Ordnungstheoretisch resultiert daraus eine spezielle Systemstruktur, da die freiwillige Beteiligung an der Genossenschaft nur in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung realisiert werden kann. Inwieweit nun die Einbindung in das Kooperativ das individuelle Entscheidungsverhalten beeinflusst, hängt von der internen Struktur und der möglichen Verhaltensweise der Mitglieder ab, die im Folgenden untersucht werden.<sup>65</sup>

Die Agrargenossenschaft Cupanda weist in diesem Zusammenhang eine weitere Mitgliedergruppe auf, welche als organisatorische Notwendigkeit betrachtet werden kann. Es handelt sich um das fachkundige Personal, das als Gesellschafter in die Genossenschaft integriert ist. Dieser Umstand ist rechtlich bedingt, da laut Artikel 65 mGenG eine Anstellung externen Personals in Produktivgenossenschaften grundsätzlich nicht gestattet ist. Das Gesetz verlangt aber nicht, dass alle Mitglieder in gleicher Weise einen Individualbetrieb besitzen müssen. Aus diesem Grund erwerben (bis auf einige wenige Mitarbeiter<sup>66</sup>) alle in der Genossenschaft tätigen Personen zum Zweck ihrer Anstellung ebenfalls die Mitgliedschaft. Wenn nicht ausdrücklich darauf hingewiesen wird, findet diese Gruppe der „angestellten Gesellschafter des administrativen und operativen Bereiches“ keine Berücksichtigung in diesem einzelwirtschaftlichen Subsystem, da sie einen Teil des organbetrieblichen Subsystems darstellen.

---

Schutz gegen negative soziale Sanktionen seiner Umwelt, Motivierung zur Annahme technischer Innovationen und Garantiehilfe durch Solidarität der kooperativen Gruppe.“ Siehe Dülfer (1979), S 15 f.

<sup>65</sup> Dülfer (1995), S 39 ff.

<sup>66</sup> Zu den externen Mitarbeitern der Genossenschaft Cupanda gehören Saisonarbeiter, ein externer Berater, ein externer Rechnungsprüfer sowie weitere Berater für das Industrialisierungsprojekt. Dieses Personal erfüllt die Bedingungen des Artikel 65 mGenG, um mit der Genossenschaft in einem Angestelltenverhältnis zu stehen.

---

### 3.2.2. Subsystem II – Kooperative Gruppe

In der Genossenschaft steht die Person im Vordergrund, welche die Kooperationsentscheidung trifft und die Stellung des Gesellschafters erwirbt. Obwohl auch die Individualwirtschaft des Mitgliedes in den organisatorischen Kontext des Kooperatives eingegliedert wird, gilt die Personenvereinigung als Grundlage der Genossenschaft. Aus soziologischer Sicht wird daher das Kooperativ als Sozialgebilde und die Personenmehrheit als kooperative Gruppe bezeichnet, die im vorliegenden Fall als landwirtschaftliche Genossenschaft in Erscheinung tritt. So bezeichnet E. Dülfer die kooperative Gruppe „als ein in der Realität identifizierbares einzelwirtschaftliches Subsystem des Kooperativs“<sup>67</sup> und geht von der Annahme aus, dass die Errichtung sowie die Zugehörigkeit zur Genossenschaft sowohl das Entscheidungsverhalten jedes einzelnen Mitgliedes sowie die internen und externen Beziehungen der Mitglieder untereinander beeinflussen. Aus diesem Grund kann – ohne auf die individuellen Veränderungen im Detail einzugehen – beobachtet werden, dass eine Veränderung in der Beziehungsstruktur zwischen den Mitgliederwirtschaften vor und nach der Kooperationsentscheidung stattfindet.<sup>68</sup>

#### *Entscheidungsdominanz im Kooperativ*

Innerhalb dieser kooperativen Gruppe lassen sich laut E. Dülfer verschiedene Problembereiche erkennen. Es ist beispielsweise von Interesse, auf welche Art und Weise das Problem der Entscheidungsfindung gelöst wird. Geht man davon aus, dass die Entscheidung innerhalb der Genossenschaft die Autonomie der Mitgliederwirtschaften einschränkt, vermindert sich der Einfluss des einzelnen Mitgliedes mit der wachsenden Anzahl der Kooperationspartner.

In diesem Zusammenhang können innerhalb der Genossenschaft folgende Entscheidungsflüsse beobachtet werden. Liegt die Entscheidungsmacht in einem Organbetrieb mit hoher Anlagenintensität, spricht man von einem „top-down Entscheidungsfluss“, weil sich hier ein starker Einfluss des Genossenschaftsmanagements bemerkbar macht. Umgekehrt, wenn die Wertschöpfung bei den Mitglieder-

---

<sup>67</sup> Dülfer (1995), S 42.

<sup>68</sup> Op cit, S 42 f.

wirtschaften liegt, spricht man von einem „bottom-up Entscheidungsfluss“. Dabei übernimmt der Organbetrieb lediglich eine Hilfsfunktion und weist eine geringe Anlagenintensität auf.<sup>69</sup>

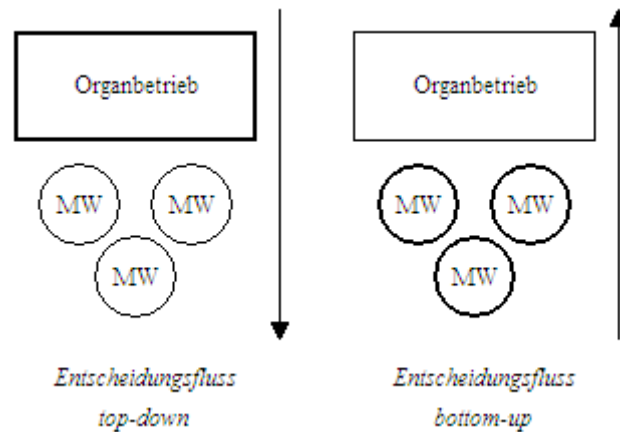


Abbildung 3.1.: Entscheidungsfluss in genossenschaftlichen Strukturen. (Quelle: Draxler 2001, S 48.)

Die Genossenschaft Cupanda hat seit ihrer Gründung stetig an Mitgliedern dazu gewonnen, so dass im Jahr 1990 die Rekordzahl von 398 Gesellschaftern erreicht werden konnte. Mit diesem Zuwachs an Gesellschaftern verlagerte sich in Folge die Entscheidungsmacht weg von den Mitgliedern hin zum Organbetrieb und seiner Geschäftsführung. Mit der kontinuierlichen Anschaffung von Transportmitteln, Anlagen und Grundstücken sowie die Errichtung diverser Lagerhallen stieg auch die Anlagenintensität des Organbetriebes. Heute besitzt die Genossenschaft Cupanda ein Terrain, in dem der Organbetrieb seine Aktivitäten ausführt. Auf dem Gelände der Genossenschaft befinden sich Räumlichkeiten (für die regelmäßigen Sitzungen der Genossenschaftsorgane und für die Administration) sowie ein Grünbereich der technischen Assistenz, eine Unterflur-Brückenwaage sowie eine Lagerhalle für die Selektion und Verpackung. Das unbebaute Grundstück dient der technischen Assistenz für landwirtschaftliche Experimente und für die Heranzüchtung qualitativ hochwertiger Avocadobäume.

Eine Lagerhalle, die sich auf dieser Liegenschaft befindet, ist mit einer Selektionsmaschine und zwei Kühlungsbereichen ausgestattet. Weitere zwei Lager in der Stadt Tacámbaro und in Mexiko Stadt befinden sich im Besitz der Genossenschaft.<sup>70</sup> Der Organbetrieb verfügt darüber hinaus über drei ausge-

<sup>69</sup> Draxler (2001), S 47 f.

<sup>70</sup> Die Genossenschaft ist als Großhändler auf dem größten Großmarkt Mexikos (Central de Abasto) vertreten, von wo aus ihre landwirtschaftlichen Produkte über weitere Zwischenhändler im ganzen Land abgesetzt werden.

stattete Traktoren für den landwirtschaftlichen Einsatz und eine Fahrzeugflotte für den Transport der Avocadofrucht. Der oben genannte Zusammenhang zwischen der Anlagenintensität und dem Entscheidungsfluss trifft somit auch auf die Genossenschaft Cupanda zu und es konnte tatsächlich beobachtet werden, dass die Entscheidungsfindung verstärkt beim Organbetrieb liegt.

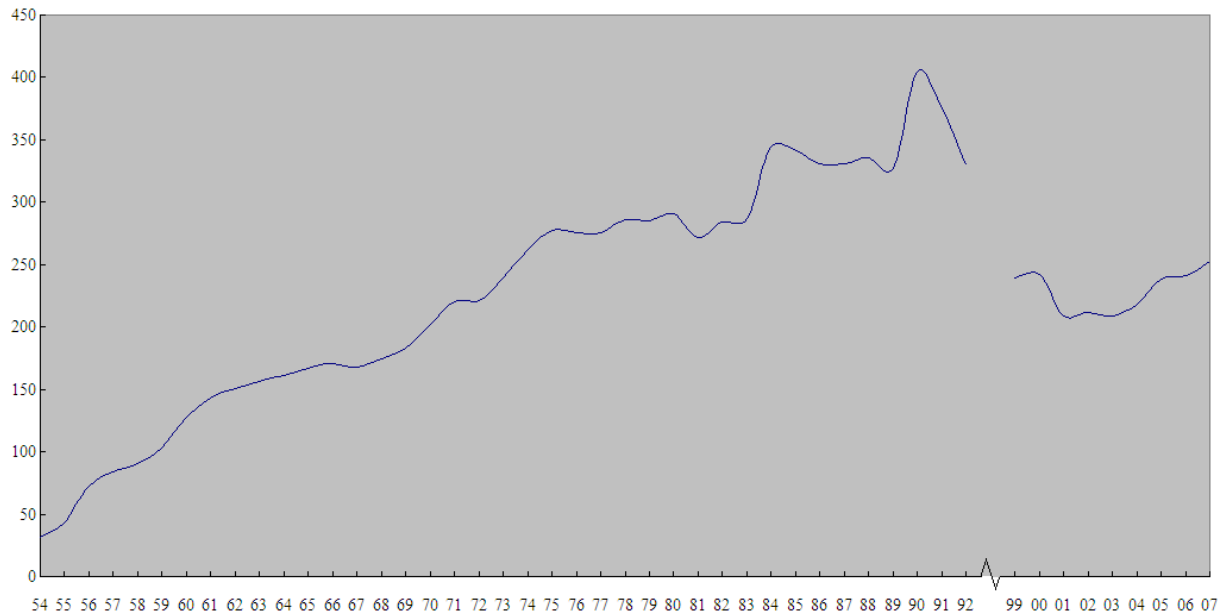


Abbildung 3.2.: Mitgliederwachstum in der Genossenschaft Cupanda (1954-2007).

### ***Kohäsion der kooperativen Gruppe***

Im Rahmen dieses Subsystems stellt sich eine weitere Frage, ob die kooperative Gruppe eine hinreichende Gruppenkohäsion voraussetzt. „In der Genossenschaftstheorie wird zwar auf die Bedeutung der Gruppenkohäsion für die Funktionsweise des Kooperativs hingewiesen [...]“<sup>71</sup>, doch kann sie nicht als konstitutives Merkmal angesehen werden, da der Zusammenhalt der kooperativen Gruppe durch mindestens ein gemeinsames Interesse als ausreichend erachtet wird. In der Agrargenossenschaft Cupanda besteht das gemeinsame Interesse im Absatz der landwirtschaftlichen Produktion ihrer Mitglieder. Dieses Ziel hält alle Gesellschafter insofern zusammen, als dass alle Funktionsbereiche im gesamten Produktionsprozess darauf ausgerichtet sind und die Gesellschafter sich auch dessen bewusst sind. Als Indikator der Gruppenkohäsion kann der Grad des „Wir-Bewusstseins“ herangezogen werden, welcher in der Genossenschaft Cupanda mit 80 % relativ hoch ist. Diese Mehrheit der be-

<sup>71</sup> Dülfer (1995), S 44.

---

fragten Gesellschafter hat zum Ausdruck gebracht, dass sie sich innerhalb ihres Bereiches als Teil der genossenschaftlichen Organisation sehen und sich mit der Genossenschaft identifizieren. Diese Aussage kann damit bestätigt werden, dass die meisten Mitglieder eine lange Zugehörigkeit zum Kooperativ aufweisen.

### ***Freiwilligkeit in der kooperativen Gruppe***

Diese Überlegung führt zum Problem der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft in einem Kooperativ und der Frage, „[...] ob das potentielle Mitglied beim Treffen dieser Kooperationsentscheidung tatsächlich zwischen mehreren Entscheidungsalternativen wählen kann [...]“<sup>72</sup>. Eine positive Kooperationsentscheidung (formale Freiwilligkeit) eines Mitgliedes kann nämlich das Resultat eines indirekten Zwangs sein,<sup>73</sup> die aus rein organisatorisch-formaler Sicht nicht feststellbar ist.<sup>74</sup> Dieses Problem ergibt sich bei der Agrargenossenschaft nicht, weil sie aufgrund der Wettbewerbssituation in der Region Tacámbaro nicht die wirtschaftliche Macht besitzt, Mitglieder zum Beitritt zu erzwingen. Hier ist umgekehrt die Genossenschaft gefordert, Anreize zu schaffen, um bestehende Mitglieder zum Verbleib zu veranlassen und neue Mitglieder zu gewinnen. Der Anreiz zum Beitritt äußert sich bei den meisten produzierenden Gesellschaftern im Angebot der produktionsfördernden Leistungen. Aus den persönlichen Gesprächen war deutlich zu erkennen, dass die Gesamtheit der von der Genossenschaft gebotenen Anreize höher eingeschätzt wird als die zu leistenden Beiträge. Im Vergleich dazu werden die angestellten Gesellschafter durch den sicheren Arbeitsplatz und die sozialen Zusatzleistungen zum Beitritt in die Genossenschaft motiviert. Die Situation der angestellten Gesellschafter kann jedoch von einer anderen Seite betrachtet werden und als bedingte Zwangsmemberschaft gesehen werden, da die Anstellung im operativen bzw administrativen Bereich der Genossenschaft an die Übernahme der

---

<sup>72</sup> Op cit, S 47.

<sup>73</sup> Als indirekten Zwang bezeichnet E. Dülfer zB den Beitritt zum Kooperativ aufgrund einer äußeren Macht der politisch-ideologischen Pression oder eines hohen Zentralisationsgrades der Gesamtwirtschaft. Auch Sachzwänge können eine positive Kooperationsentscheidung des Betroffenen herbeiführen, wenn die Beteiligung an einem Projekt die Mitgliedschaft voraussetzt, das soziale Umfeld durch physische oder psychische Sanktionen zum Beitritt bedrängt, oder wenn der Beitritt die einzig befriedigende Alternative darstellt. Siehe Dülfer 1995, S 47 ff.

<sup>74</sup> In Bezug auf die freiwillige Kooperationsentscheidung kann auf die Anreiz-Beitrags-Theorie (H. Simon und J. March) in Verbindung mit motivationstheoretischen Modellen (A. H. Maslow, F. Herzberg, D. Mc Gregor) verwiesen werden.

---

Mitgliedschaft gebunden ist.

### ***Homogenität der kooperativen Gruppe***

Schließlich weist E. Dülfer auf das Homogenitätsproblem innerhalb der kooperativen Gruppe hin. Es handelt sich um die sozialen und ökonomischen Merkmale der Mitgliederwirtschaften, welche sich auf die gesamte Genossenschaft auswirken können. Aufgrund der zahlreichen Konstellationsmöglichkeiten muss jede Genossenschaft für sich ein kritisches Maß an Homogenität bestimmen und diese erreichen, um eine Zersplitterung der kooperativen Gruppe zu vermeiden. Im Grenzfall kann es zu einer Mitgliederselektion kommen, dh mittels in der Satzung definierten Abstimmungsverfahren können einzelne Mitglieder aus der Genossenschaft ausgeschlossen werden, wenn sie die notwendigen Kriterien nicht erfüllen.<sup>75</sup>

Im Fall der Absatzgenossenschaft Cupanda zeigen sich deutliche Unterschiede innerhalb der Gesellschafterstruktur, da die Mitglieder zunächst in angestellte und produzierende Gesellschafter klassifiziert werden. Produzierende Gesellschafter (*socios productores*) leisten ihren Beitrag, indem sie ihre Avocadoproduktion an die Genossenschaft abliefern. Zu den angestellten Gesellschafter (*socios comisionados*) gehören diejenigen Personen, welche mit ihrer persönlichen Arbeit Leistungen einbringen. Das Verhältnis der produzierenden zu den angestellten Mitgliedern (8:1) macht deutlich, dass die Genossenschaft Cupanda in erster Linie eine Gesellschaft der Avocadoanbauer ist. Die produzierenden Gesellschafter üben über die Genossenschaftsorgane die Macht aus, während die angestellten Mitglieder notwendige Hilfsfunktionen erbringen.

Im Rahmen der Befragung konnte eine weitere Klassifizierung innerhalb der angestellten Gesellschafter beobachtet werden, nämlich zwischen dem administrativen und dem operativen Personal. Unterschiede zeigen sich hier vor allem im Grad der Ausbildung – die Gesellschafter des administrativen Bereiches müssen dem jeweiligen Qualifikationsprofil entsprechen, die eine fachliche bzw akademi-

---

<sup>75</sup> Dülfer (1995), S 43 ff. Die Gruppenkohäsion und Gruppenhomogenität sind auch ein wichtiger Bestandteil des inter-personalen Kommunikationssystems.

---

sche Ausbildung erfordert, wogegen sich im operativen Bereich um körperliche Tätigkeit handelt und die notwendigen Kenntnisse direkt am Arbeitsplatz erlernt werden. Unter diesen Umständen genießt das administrative Personal innerhalb der Genossenschaft einen höheren sozialen Status und sieht sich als „Angestellte“ der Genossenschaft, während die operativen Mitglieder in diesem Sinne als „Arbeiter“ definiert werden können.

Auch die Gruppe der produzierenden Gesellschafter ist nicht besonders homogen, denn die Mitglieder weisen Unterschiede auf, wie beispielsweise im Alter, Ausbildung, im sozialen oder ökonomischen Status. Um der Genossenschaft als produzierender Gesellschafter beizutreten, muss man aber lediglich Avocadoproduzent sein – das einzige Kriterium, das von der Genossenschaft Cupanda gestellt wird. Eine Zersplitterung der kooperativen Gruppe aufgrund dieser sozialen Heterogenität ist jedoch nicht zu befürchten, weil jedes Mitglied selbstständig produziert und diese gesellschaftlichen Unterschiede die Zielfunktion (möglichst hoher Ertrag der Produktion) eines jeden Avocadoanbauers nicht gravierend beeinflussen. Auch in Bezug auf die unterschiedlichen Gesellschaftertypen sieht die Genossenschaft Cupanda keine Gefahr der Aufspaltung, da sowohl die Gruppe der produzierenden als auch die angestellten Gesellschafter voneinander abhängig sind. Die Möglichkeit einer Zersplitterung der Genossenschaft Cupanda wird darüber hinaus aus organisationsrechtlicher Sicht vermindert, die sich im Rahmen des organisationsrechtlichen Kommunikationssystems zeigen wird.

### **3.2.3. Subsystem III – Genossenschaftlicher Organbetrieb**

Der Organbetrieb stellt ein weiteres Subsystem des genossenschaftlichen Gesamtkomplexes dar und ist eine Betriebswirtschaft, die von der kooperativen Gruppe unterhalten wird. Die unmittelbare Aufgabe des kooperativen Organbetriebes besteht in der Erfüllung des Förderungsauftrages, dh „[...] betriebliche Funktionen zugunsten der Mitgliederwirtschaften zu erfüllen, deren diese bedürfen, um ihre übergeordneten individuellen Gruppenziele erreichen zu können“<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Dülfer (1995), S 54.

---

### ***Notwendigkeit eines genossenschaftlichen Organbetriebes***

Bevor aber eine Genossenschaft in der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung errichtet wird, müssen die Mitglieder die Frage beantworten, ob die Leistungserstellung über den genossenschaftlichen Organbetrieb vorteilhafter ist, als die Leistung über den Markt zu beziehen. Die Installation eines genossenschaftlichen Organbetriebes erweist sich nur dann als vorteilhaft, wenn die benötigten Leistungen am Markt nicht verfügbar sind, in schlechter Qualität oder nur zu höheren Kosten erbracht werden.

Die Antwort auf diese Frage kann aus den Gründungsmotiven der Genossenschaft Cupanda abgeleitet werden und soll an dieser Stelle nicht wiederholt eingegangen werden.<sup>77</sup> In der Gründungsphase wurde der genossenschaftliche Organbetrieb aus der Notwendigkeit heraus errichtet und stellt für die Mitglieder heute noch immer einen Vorteil dar, weil die Unsicherheiten auf dem Markt hoch sind und der Bezug produktionsfördernder Leistungen mit einem erheblichen Kostenaufwand verbunden ist. Die Agrargenossenschaft Cupanda erfüllt ihren Förderungsauftrag, indem sie betriebliche Funktionen übernimmt und zahlreiche produktionsfördernde Leistungen zugunsten der Mitgliederwirtschaften kostengünstig erbringt. Diese Leistungen dienen unmittelbar den Gesellschaftern für ihre landwirtschaftliche Produktion, um letztendlich ihre individuellen Ziele der Produktionssteigerung und der Gewinnmaximierung erreichen zu können. Darüber hinaus werden exklusiv an die Gesellschafter Sozialleistungen angeboten, die einen zusätzlichen Anreiz darstellen.

### ***Eigenschaften des genossenschaftlichen Organbetriebes***

Die Ausgestaltung eines Organbetriebes hängt nun oftmals von der Wettbewerbssituation ab, in welcher sich das Kooperativ befindet. Die Agrargenossenschaft steht beispielsweise mit ca 100 privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen in direkter Konkurrenz und darf sich deshalb im Hinblick auf ihre effiziente Struktur und Funktion von diesen nicht unterscheiden. Die Genossenschaft Cupanda muss die betrieblichen Funktionen mit der gleichen Professionalität abwickeln, wenn sie am Markt

---

<sup>77</sup> Siehe Kapitel 2.2. Historischer Hintergrund der Agrargenossenschaft Cupanda.

wettbewerbsfähig bleiben möchte. Daraus ergibt sich für den kooperativen Organbetrieb die betrieblich-funktionalen Leistungen zugunsten und ausschließlich für die Mitgliederwirtschaften markteffizient zu erstellen. Diese Dominanz der Mitgliederförderung ist für den Genossenschaftsbetrieb besonders charakteristisch und unterscheidet ihn von privatwirtschaftlichen bzw. gemeinwirtschaftlichen Unternehmungen, da aufgrund des Identitätsprinzips die zu Fördernden selbst Träger des Organbetriebes sind.<sup>78</sup>

Ein weiteres Merkmal des kooperativen Organbetriebes ist die funktionale Sonderstellung in der Art seiner Leistungsbeziehungen. E. Dülfer unterstellt, dass im Idealfall der Genossenschaftsbetrieb eine Betriebswirtschaft mit nur einseitiger Marktbeziehung darstellt, da auf der den Mitgliedern zugewandten Seite keine Marktbeziehungen zustande kommen. Im Gegensatz dazu besitzen Einzelunternehmungen in der Marktwirtschaft eine zweiseitige Marktbeziehung auf der Beschaffungs- und Absatzseite.<sup>79</sup>

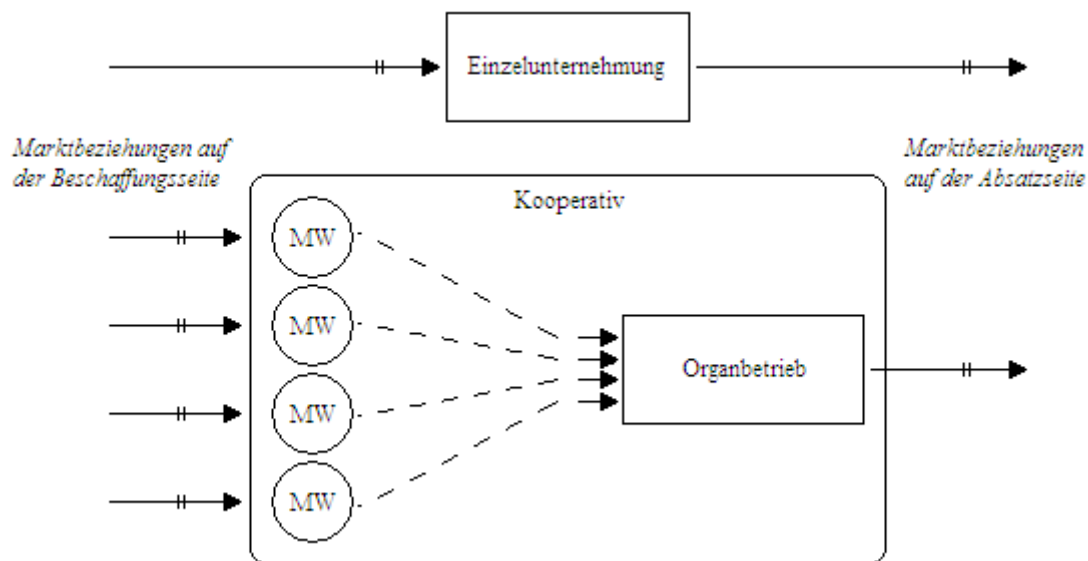


Abbildung 3.3.: Marktbeziehungen der Einzelunternehmung und des Kooperatives im Vergleich.  
(Quelle: Dülfer 1995, S 57.)

Im Fall der Agrargenossenschaft Cupanda kann dieser Idealfall aufgrund ihres Strukturtyps nicht beobachtet werden, da sowohl der genossenschaftliche Organbetrieb als auch die Mitgliederwirt-

<sup>78</sup> Dülfer (1995), S 54 ff.

<sup>79</sup> Op cit, S 56 ff.

---

schaften auf beiden Seiten Marktbeziehungen eingehen können. Diese Situation der Genossenschaft Cupanda hängt wie bereits angedeutet mit ihrem Strukturtyp zusammen, worauf im Kapitel 3.3. ausführlicher eingegangen wird.

Der genossenschaftliche Organbetrieb erfüllt betriebliche Funktionen, die von den Mitgliederwirtschaften definiert werden. Es handelt sich oft um „wesenseigene Tätigkeiten“, die zuvor in den Mitgliederwirtschaften selbst erstellt wurden. Der Genossenschaftsbetrieb kann allerdings nicht auf die Erbringung dieser wesenseigenen Tätigkeiten beschränkt werden, weil sich Mitgliederwirtschaften oftmals zusammenschließen, um auch betriebliche Leistungen in Anspruch nehmen zu können, die sie zuvor nicht in der Lage waren, selbst zu erstellen. „Ein weiterer Punkt [...] betrifft die Frage, ob die Art und Weise der betrieblichen Funktionserfüllung bei kooperativen Organbetrieben durch die Mitglieder selbst bestimmt sein müssen, oder ob nicht gerade in dieser Beziehung innovatorische Anstöße vom Organbetrieb und seiner Leitung erwartet werden sollten.“<sup>80</sup> Diese Frage scheint aufgrund des genossenschaftlichen Identitätsprinzips sich selbst zu beantworten, da die Mitglieder Träger des Genossenschaftsbetriebes sind. Ein Beispiel dafür ist das Industrialisierungsprojekt der Genossenschaft Cupanda – eine Idee, welche vom (von den Avocadoanbauern selbst besetzten) Organbetrieb vorge schlagen wurde.

### ***Finanzierung des genossenschaftlichen Organbetriebes***

Ein Genossenschaftsbetrieb weist im Vergleich zu privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen eine weitere Besonderheit in ihrer Finanzierung auf. Der Finanzierungsbedarf eines genossenschaftlichen Organbetriebes kann grundsätzlich mittels Eigen- und der Fremdfinanzierung gedeckt werden. Genossenschaften wählen primär den Weg der Selbstfinanzierung, da sie das Risiko des fluktuierenden Gesellschaftskapitals tragen. Dies ergibt sich aus der offenen Mitgliedschaft, in welcher sich das Mitglied freiwillig für den Eintritt bzw Austritt entscheiden kann. Im Falle des Austrittes aus der Genossenschaft muss dem Mitglied der Geschäftsanteil wieder ausgezahlt werden, was zur Verminderung des Genossenschaftskapitals führt. Viele Genossenschaften können natürlich ihren Finanzie-

---

<sup>80</sup> Dülfer (1995), S 59.

---

rungsbedarf nicht ausschließlich selbst decken und sind auf andere Finanzierungsquellen im Bereich der Fremdfinanzierung (zB staatliche Kredithilfe, Förderungsinstitutionen, Entwicklungsbanken) angewiesen.<sup>81</sup>

Die Agrargenossenschaft Cupanda hatte lange Zeit keinen Zugang zu Krediten, da sie die geforderten wirtschaftlichen Konditionen nicht erfüllen konnte. Aus diesem Grund wurden mehrmals Kapitalerhöhungen durchgesetzt,<sup>82</sup> um die notwendigen Kosten selbst decken zu können. Mit dem wirtschaftlichen Wachstum gilt die Genossenschaft heute gegenüber staatlichen Institutionen und Banken als ein kreditwürdiges Unternehmen. Mit diesen Möglichkeiten wird deshalb auch das Industrialisierungsprojekt in Angriff genommen, das zum Grossteil (85 %) fremdfinanziert werden soll.

#### **3.2.4. Systembildendes Prinzip – Kooperative Selbsthilfe**

Im Rahmen der Erläuterung der einzelwirtschaftlichen Subsysteme stellt E. Dülfer das Selbsthilfeprinzip vor, das zu einer relevanten organisationspolitischen Komponente im genossenschaftlichen System gehört, da sie die Errichtung des Kooperatives begründet – es stellt jedoch kein eigenständiges Subsystem der Genossenschaft dar. Unter Selbsthilfe versteht man die bewusste Absicht der Mitgliederwirtschaften, gemeinsam für ihre Interessen und daraus resultierenden Ziele zu handeln. Die gemeinsame Durchführung diverser Vorhaben ist allerdings nicht ausreichend – bei der Selbsthilfeabsicht geht es darum, die wirtschaftliche Situation jedes Mitgliedes durch die Inanspruchnahme von Ressourcen anderer Mitglieder auf Dauer zu verbessern, die in Folge zur Bereitschaft führen sollte, eigene Ressourcen für die gemeinsame Zielverfolgung zur Verfügung zu stellen (Gegenseitigkeitshilfe).<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Dülfer (1995), S 60 ff.

<sup>82</sup> Im Jahr 1952 betrug ein Genossenschaftsanteil 100 MXN, heute nach mehreren Kapitalerhöhungen beträgt ein Genossenschaftsanteil 1000 MXN.

<sup>83</sup> Dülfer (1995), S 51 ff.

---

### 3.3. KOOPERATIVE STRUKTURTYPEN

Genossenschaftliche Systeme werden nach E. Dülfer in drei Strukturtypen klassifiziert, die sich in der Leistungssteuerung innerhalb des Kooperatives unterscheiden. Je nach der Dominanz des Organbetriebes (Art und Anzahl der betrieblichen Leistungen des Organbetriebes), entstehen in den einzelnen Kooperationsarten unterschiedliche Folgen für die Mitgliederwirtschaften. Diese Variationen in der organisatorischen Struktur sind vorwiegend durch die betrieblichen Leistungen bedingt, was im betriebsfunktionalen Kommunikationssystem darzustellen sein wird. Dennoch soll die Erläuterung der Strukturtypen bereits an dieser Stelle vorweggenommen werden, da die nachfolgenden Kommunikationssysteme auf der strukturbezogenen Konfiguration basieren.<sup>84</sup>

#### 3.3.1. Organwirtschaftliches Kooperativ

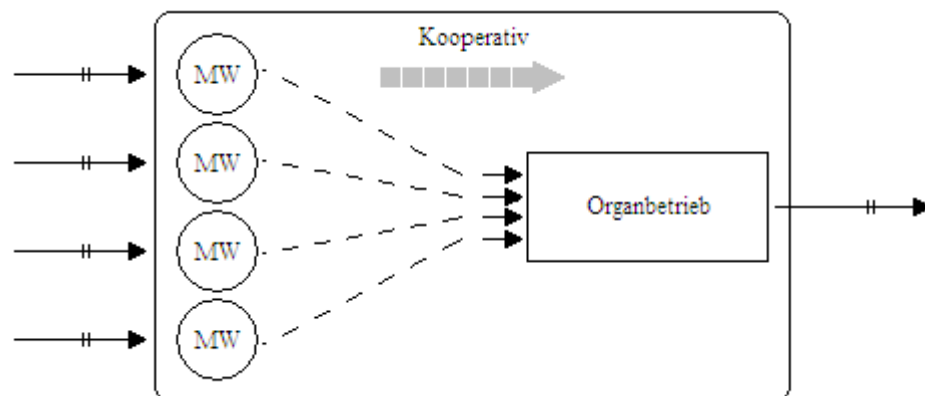


Abbildung 3.4.: Leistungssteuerung im organwirtschaftlichen Kooperativ nach E. Dülfer. (Quelle: Dülfer 1995, S 94.)

Der erste Strukturtyp stellt den Idealfall des Einzweckkooperatives dar, in welchem der Selbsthilfecharakter im Vordergrund steht. In diesem Fall „[...] steuern die Mitgliederwirtschaften die betriebliche Aktivität des Organbetriebs durch ihre effektive Nachfrage nach Förderungsleistungen“<sup>85</sup>. Der Organbetrieb hat keinen Spielraum, eine autonome Geschäftspolitik zu verfolgen oder eigenständig Nichtmitgliedergeschäfte zu entfalten. Die Mitgliederwirtschaften besitzen nur einseitige Marktbeziehungen, da der Genossenschaftsbetrieb Leistungen zugunsten seiner Mitglieder erstellt und somit

---

<sup>84</sup> Dülfer (1995), S 91 ff.

<sup>85</sup> Kemmetmüller/Schmidt (1998), S 45.

als reiner Ausführungsorgan dient.<sup>86</sup> Das organwirtschaftliche Kooperativ „[...] ist auch in der Gegenwart überall dort aktuell, wo die kooperative Selbsthilfe aus der Initiative der Mitglieder entsteht und sich noch in frühen Stadien ihrer betrieblichen Weiterentwicklung befindet“<sup>87</sup>.

### 3.3.2. Marktbeziehungs Kooperativ

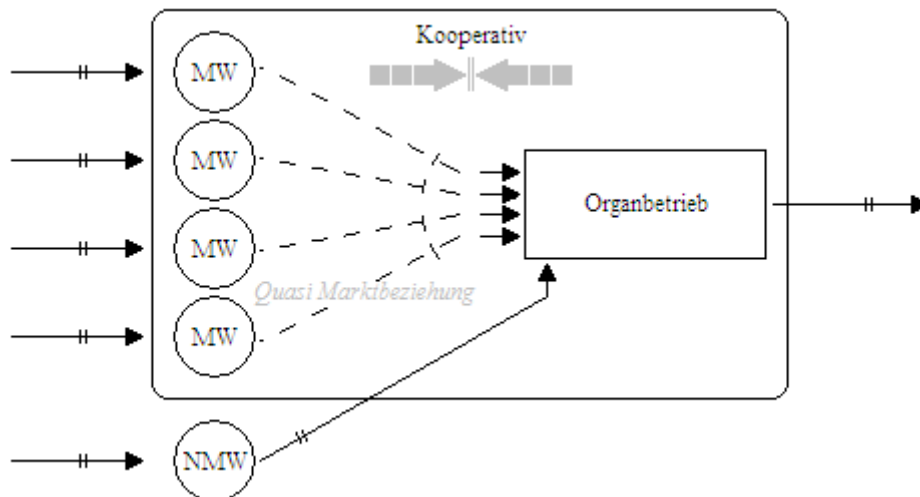


Abbildung 3.5.: Leistungssteuerung im Marktbeziehungs Kooperativ nach E. Dülfer. (Quelle Dülfer 1995, S 96.)

„Im Laufe der Entwicklung [...] und im Zusammenhang mit einer zunehmenden ‘Ökonomisierung’ der genossenschaftlichen Leistungsbeziehungen unter Veränderung des personalen Beziehungssystems hat sich der zweite Typ des Marktbeziehungs-Kooperativs herausgebildet [...]“<sup>88</sup> Der Genossenschaftsbetrieb fängt allmählich an, seine autonomen Ziele zu verfolgen und Nichtmitgliedergeschäfte zu betreiben. Die Mitglieder distanzieren sich ihrerseits, um Leistungen auf dem Markt nachzufragen. Dadurch entstehen innerhalb des Kooperatives Quasi-Marktbeziehungen, die sich von den tatsächlichen Marktbeziehungen kaum noch unterscheiden. Die Eigenständigkeit der Beteiligten nimmt zu und der eigene Markterfolg wird zum dominierenden Erfolgskriterium. In diesem Fall besteht die Gefahr einer Auflösung des Kooperatives, weil die Mitglieder und der Organbetrieb in keiner effizienten Leistungsbeziehung zueinander stehen.<sup>89</sup>

<sup>86</sup> Dülfer (1995), S 93 f.

<sup>87</sup> Dülfer (1979), S 175.

<sup>88</sup> Op cit, S 175 f.

<sup>89</sup> Dülfer (1995), S 94 ff.

### 3.3.3. Integriertes Kooperativ

Der Entwicklungsprozess eines Kooperatives kann auch einen anderen Verlauf annehmen. Im Rahmen des wirtschaftlichen Wachstums können sich Mitglieder in das Kooperativ wiederefinden und dem Organbetrieb eine weit reichende Entscheidungsmacht verleihen. Damit „[...] steuert der Organbetrieb weitgehend die wirtschaftlichen Aktivitäten der Mitgliederbetriebe auf Grund deren freiwilliger Akzeptanz seiner auf besserem Informationsniveau beruhenden Entscheidungsempfehlungen“<sup>90</sup>. Das integrierte Kooperativ kennzeichnet eine starke Bindung zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliedern „unter gleichzeitiger Umkehrung der Steuerrichtung“.<sup>91</sup>

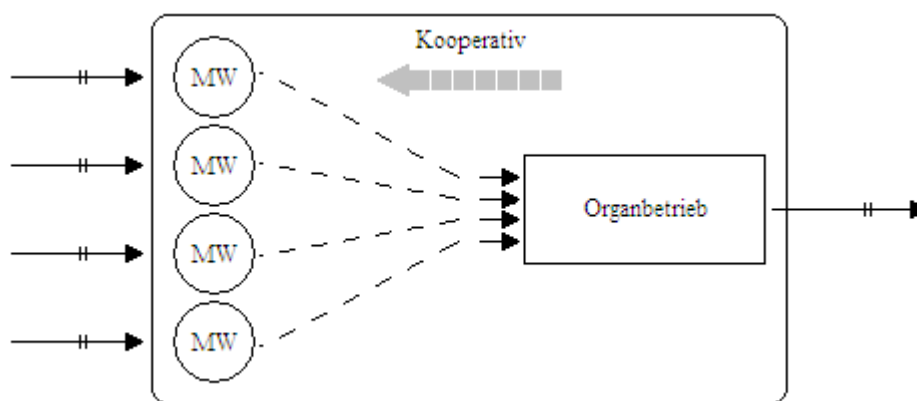


Abbildung 3.6.: Leistungssteuerung im integrierten Kooperativ nach E. Dülfer. (Quelle: Dülfer 1995, S 98.)

### 3.3.4. Systemstruktur der Genossenschaft Cupanda

Im Fall der Genossenschaft Cupanda ist eine eindeutige Zuordnung zum Strukturtyp zunächst nur schwer möglich. Eine Analyse der Systemstruktur weist nämlich auf Merkmale der unterschiedlichen Strukturtypen hin. Die Agrargenossenschaft befindet sich in einem wirtschaftlichen Cluster mit ganz besonderen Umweltbedingungen, dem die kleinen landwirtschaftlichen Betriebe scheinbar chancenlos gegenüberstehen. Für zahlreiche Mitgliederwirtschaften stellt die Genossenschaft eine kooperative Überlebensstrategie dar, um die verschärften Wettbewerbsbedingungen und die sich rasch ändernden Rahmenbedingungen als KMU überwinden zu können. „Aus dem Gefühl des eigenen mangelnden

<sup>90</sup> Kemmetmüller/Schmidt (1998), S 45.

<sup>91</sup> Dülfer (1995), S 97 ff.

---

Informationsniveaus für eine optimale Entscheidungsbildung in den Mitgliederbetrieben heraus (haben) die Mitglieder die Tendenz (entwickelt), in allen für sie wichtigen Bereichen ihres eigenen Mitgliederbetriebes Informations- und Entscheidungshilfen vom kooperativen Organbetrieb zu erwarten.“<sup>92</sup> Mit der Kooperationsentscheidung verschaffen sich also die Avocadoanbauer den notwendigen Zugang zu landwirtschaftlichen Serviceleistungen, ohne in die Abhängigkeit von Großhändlern zu geraten oder aus dem Markt ausscheiden zu müssen. Im Gegenzug übertragen sie Führungsfunktionen an den genossenschaftlichen Organbetrieb, um gemeinsam eine Strategie sowohl in der Produktion als auch im Absatz zu verfolgen. Dieser Tatbestand weist zunächst auf den Strukturtyp des *integrierten Kooperatives* hin.

Es handelt sich auch hier um einen Zusammenschluss der Mitglieder unter einer professionalisierten Leitung, nur dass sich die Genossenschaft traditionell selbst verwaltet und damit eine charakteristische Komponente des *organwirtschaftlichen Kooperatives* aufweist. Die Agrargenossenschaft hat dafür die Ausführung der Organfunktionen an strenge Voraussetzungen gebunden, um einen gewissen Standard an Professionalität in der Genossenschaftsleitung zu gewährleisten. Außerdem steht hinter dem Vorstand eine in die Genossenschaft vollständig integrierte Geschäftsführung, die mit fachlich ausgebildetem Personal besetzt ist. Der selbst verwaltete Organbetrieb kompensiert die fehlenden Funktionen, in dem sie auch externe Spezialisten als Berater mit einbeziehen. Auf diese Weise hat die Genossenschaft Cupanda ein „Gruppenmanagement“ geschaffen, das aus ihren eigenen Mitgliedern, integrierten Fachkräften und professionellen Beratern besteht, um in diesem Wirtschaftskluster einen Mittelbetrieb auf Dauer erfolgreich steuern zu können.

Diese Überlegenheit des Organbetriebes lässt Tendenzen erkennen, sich zu einer immer mehr autonomen Unternehmung zu entwickeln. Der Markterfolg ist ein wichtiges Erfolgskriterium für den Organbetrieb selbst, um gegen den umliegenden Konkurrenzdruck standzuhalten. Zusammen mit der Möglichkeit des Organbetriebes, auf Nicht-Mitgliedergeschäfte auszuweichen weist die Genossenschaft Cupanda auch Eigenschaften des *Marktbeziehungs Kooperatives* auf.

---

<sup>92</sup> Dülfer (1979), S 176.

---

Die Genossenschaft Cupanda besitzt dennoch zahlreiche Charakteristika, welche überwiegend auf ein *integriertes Kooperativ* hindeuten. Diese Tendenz zum integrierten Kooperativ wird sich in weiterer Folge auch bei der Analyse der Kommunikationssysteme zeigen. Die Merkmale des Marktbeziehungskooperatives werden damit abgeschwächt, dass der Erfolg des Organbetriebes auch für die Mitglieder von großer Bedeutung ist, denn der Erfolg der Mitglieder ist nicht unwesentlich von einem gut funktionierenden Organbetrieb abhängig. Trotzdem werden Mitglieder registriert, die eine distanzierte Einstellung zum Organbetrieb besitzen und sich unkooperativ verhalten. In Bezug auf die Nicht-Mitgliedergeschäfte kann vorweggenommen werden, dass diese Ausweichmöglichkeit nur dem Organbetrieb zusteht und in Anspruch genommen wird, um im Endeffekt den genossenschaftlichen Förderungsauftrag erfüllen zu können.

Aus den oben erläuterten Gründen wird die Genossenschaft Cupanda für die weitere betriebswirtschaftliche Analyse als integriertes Kooperativ behandelt, weil sie grundlegende Wesensmerkmale eines integrierten Kooperatives charakterisieren. Diese eindeutige Bestimmung wird anschließend noch im Rahmen der Kommunikationssysteme mehrmals bestätigt. Darüber hinaus spielt diese Strukturtypzuweisung eine essentielle Rolle, weil sie für die weitere Untersuchung der Genossenschaft gemäß der Dülfer'schen Systemtheorie vorausgesetzt wird.



# BETRIEBSFUNKTIONALES KOMMUNIKATIONSSYSTEM

Kapitel 4.

---

## 4.1. GRUNDKONZEPT DES BKS

Das betriebsfunktionale Kommunikationssystem untersucht die funktionalen Leistungsbeziehungen innerhalb des Kooperatives und jene, die das Kooperativ nach außen (am Markt) unternimmt. Darunter fallen betriebliche Tätigkeiten, welche für die Beschaffung (zB Transport, Lagerung) bzw den Absatz (zB Aufbereitung, Sortierung, Verpackung, Lagerung, Transport) notwendig sind. Auf der Grundlage dieser funktionalen Klassifikation unterscheidet E. Dülfer zunächst zwischen Einzweck- und Mehrzweckkooperativen.<sup>93</sup>

Charakteristisch für Einzweckgenossenschaften ist, dass der kooperative Organbetrieb sowie die Mitgliederwirtschaften einseitig am Markt verbunden sind. In der Leistungserstellung erweisen sich dabei fundamentale Unterschiede zwischen einem Beschaffungs- und einem Absatzkooperativ, die sich ua in der Anlagenintensität des Organbetriebes zeigen – absatzseitig spielt der Organbetrieb eine weitaus wichtigere Rolle und besitzt eine höhere Anlagenintensität gegenüber einem Beschaffungs-kooperativ, welcher selten einen speziell ausgestatteten Organbetrieb erfordert. Diesen Leistungsbeziehungen steht die Leistungsverrechnung gegenüber, die sich anhand von Zahlungs- bzw Geldströmen darstellen lässt. Diese monetären Leistungen verhalten sich in gleicher Weise wie die Güterleistungen, verlaufen allerdings in entgegengesetzte Richtung. So zeigt sich, dass der Organbetrieb in einem Beschaffungskooperativ die am Markt bezogenen Produkte bezahlen muss – Kosten, welche an die Mitgliederwirtschaften weiterverrechnet werden. Wenn der kooperative Organbetrieb lediglich die Beschaffungsfunktion erfüllt, entsteht dort im Idealfall auch kein Gewinn. Im Fall des Absatzkooperatives erzielt der kooperative Organbetrieb Absatzerlöse, die an die Mitgliederwirtschaften proportional

---

<sup>93</sup> In diese Kategorisierung fällt auch der Grenzfall der produktivgenossenschaftlichen Struktur, auf welche allerdings in der vorliegenden Arbeit nicht eingegangen wird.

verteilt werden.

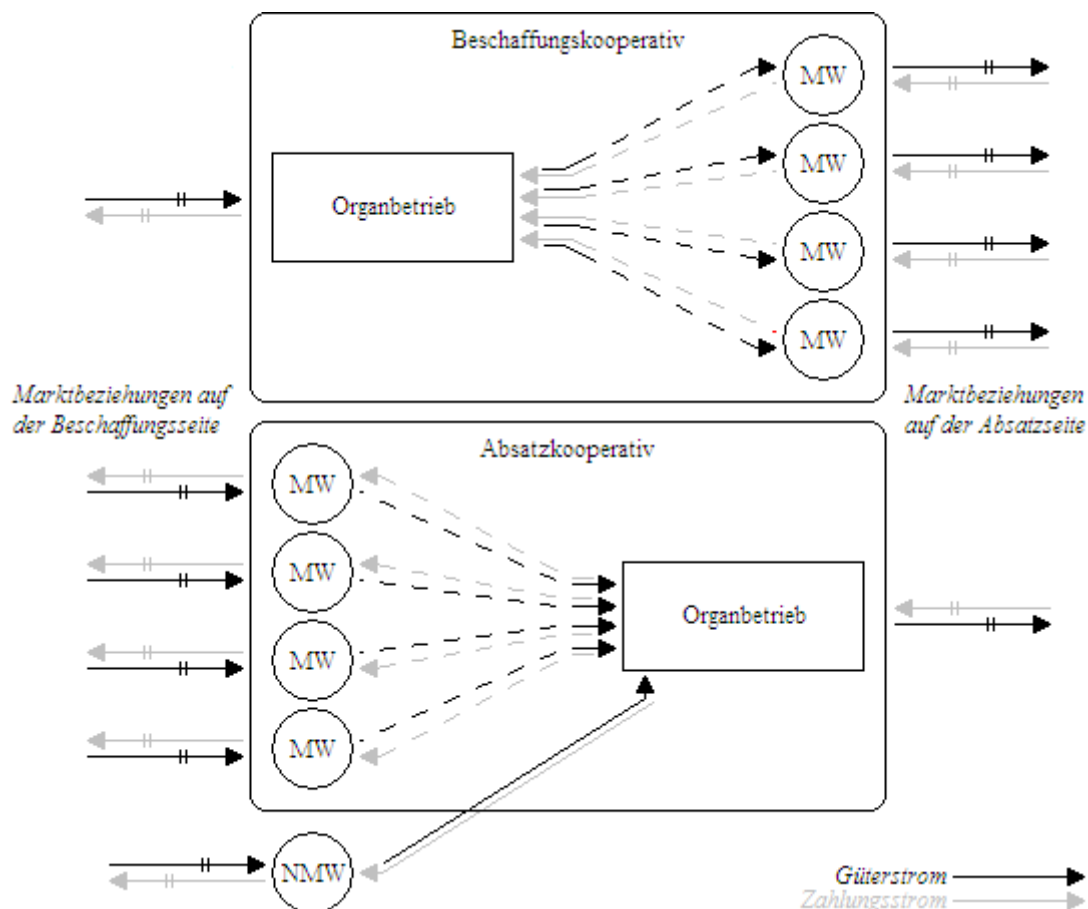


Abbildung 4.1.: Leistungsbeziehungen im Einzweckkooperativ nach E. Dülfer. (Quelle: Dülfer 1995, S 71 und 80.)

Dabei muss in beiden Fällen berücksichtigt werden, dass durch die Funktionsausübung Aufwendungen im Organbetrieb anfallen,<sup>94</sup> die gedeckt werden müssen. Diese werden theoretisch von den Mitgliedswirtschaften getragen, indem die Kosten in die Kalkulation der Verrechnungspreise bzw. Mitgliederauszahlungen einbezogen werden. Das Problem entsteht hier in der verursachungsgerechten Kostenzurechnung in beiden Tätigkeitsbereichen, die in der Praxis meist mit zahlreichen Schwierigkeiten verbunden ist. In der kooperationsinternen Preispolitik werden außerdem Beschaffungs- und Absatzrisiken sowie das genossenschaftsspezifische Finanzierungsrisiko berücksichtigt,<sup>95</sup> welche zur

<sup>94</sup> Im Organbetrieb können folgende Kosten anfallen: zB Grundstückskosten, Miete, Personalkosten, Beiträge und Steuern als Fixkosten sowie Kosten der Lagerung und des Transportes, Kosten der Aufbereitung, Sortierung und Verpackung als variable Kosten. Siehe Dülfer (1995), S 81.

<sup>95</sup> Die Rechtsform der Genossenschaft steht einem spezifischen Finanzierungsrisiko gegenüber, dass sich aus dem fluktu-

---

Rücklagenbildung führen.<sup>96</sup>

Werden nun in einem Kooperativ beide Funktionen realisiert, spricht man von einem Mehrzweckkooperativ. In diesem Fall übernimmt der kooperative Organbetrieb sowohl die Beschaffungs- als auch die Absatzfunktion und ist auf beiden Seiten an den Markt angeschlossen. Für Mitgliederwirtschaften bedeutet dies, dass sie nicht mehr selbst unmittelbar mit dem Markt verbunden sind und nur noch kooperationsinterne Beziehungen mit dem Organbetrieb unterhalten. In einem Mehrzweckkooperativ treten Probleme der Leistungsverrechnung des Beschaffungs- sowie des Absatzkooperatives zusammen auf (Kostenzurechnung beider Tätigkeitsbereiche).<sup>97</sup>

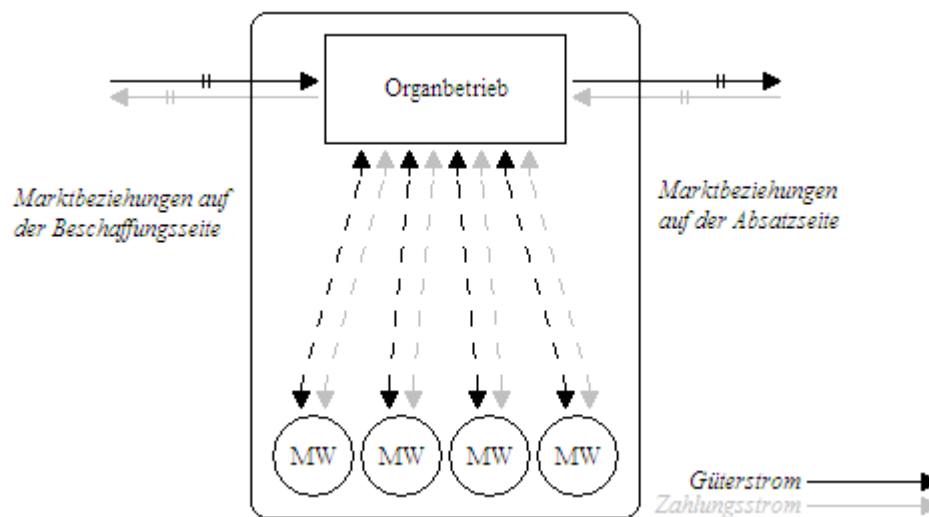


Abbildung 4.2.: Leistungsbeziehungen im Mehrzweckkooperativ nach E. Dülfer. (Quelle: Dülfer 1995, S 87.)

Während die Mitgliederwirtschaften im Einzweckkooperativ noch über einseitige Marktbeziehungen selbst betriebliche Funktionen verarbeiten, zeigt sich im Mehrzweckkooperativ eine stärkere Dominanz des Organbetriebes. Diese Stellung der Mitglieder zum Organbetrieb äußert sich in der Leistungssteuerung innerhalb des Kooperatives, welche in den Strukturtypen bereits dargestellt wurden.

---

ierenden Eigenkapital ergibt.

<sup>96</sup> Dülfer (1995), S 72 ff.

<sup>97</sup> Dülfer (1995), S 69 ff; Draxler (2001), S 61.

## 4.2. LEISTUNGSBEZIEHUNGEN IN DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Die Agrargenossenschaft Cupanda wurde in der Gründungsphase als eine auf den gemeinsamen Absatz ausgerichtete Einzweckgenossenschaft gegründet. Auch der Firmenwortlaut weist auf eine Absatzgenossenschaft hin. Im Laufe der Zeit führte der positive Entwicklungsprozess der Genossenschaft Cupanda zum wirtschaftlichen Wachstum und damit zur Ausweitung der Leistungskapazität. Eine genauere Untersuchung zeigt daher, dass es sich bei der Genossenschaft Cupanda heute um eine besondere Ausprägung des Mehrzweckkooperatives handelt, die als „Produktionsförderungs-genossenschaft“ bekannt ist. Diese Einordnung der Genossenschaft Cupanda wird einerseits aufgrund der zahlreichen Leistungsbeziehungen zwischen dem Organbetrieb und der Mitglieder bestätigt. Andererseits kann diese Kategorisierung auch damit begründet werden, dass sich die Bedürfnisse der Mitglieder wirtschaften verschoben haben. Es ist die Tendenz zu beobachten, dass die neu beitretenden Mitglieder vermehrt von den produktionsfördernden Leistungen motiviert werden, als vom gemeinsamen Absatz.

Laut E. Dülfer entspricht dieser Sonderfall der Produktionsförderungs-genossenschaft dem Strukturtyp des integrierten Kooperatives. Der Organbetrieb der Genossenschaft Cupanda spielt aufgrund seiner hohen Anlagenintensität sowie seines besseren Informationsstandes eine dominante Rolle und agiert bereits wie eine Unternehmung. Dieser ist auf beiden Seiten an den Markt angeschlossen und unterhält genossenschaftsinterne Leistungsbeziehungen mit den Mitgliedern.

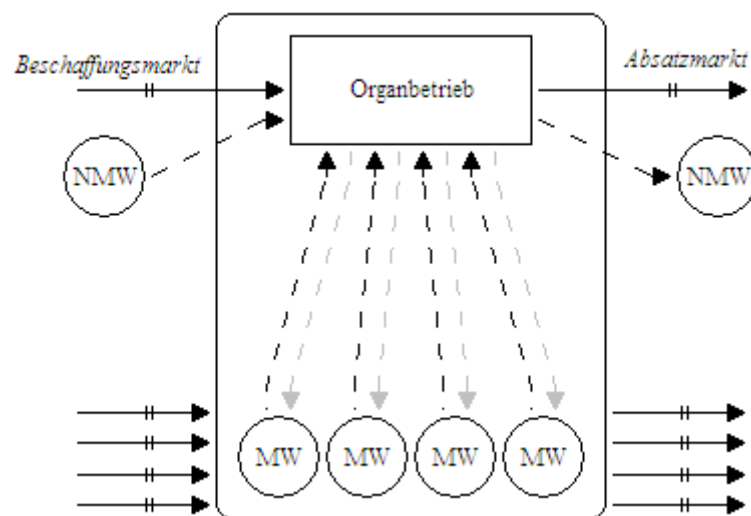


Abbildung 4.3.: Leistungsbeziehungen der Genossenschaft Cupanda.

---

Als Produktionsförderungsgenossenschaft erfüllt der Genossenschaftsbetrieb verschiedene betriebliche Funktionen zugunsten der Mitgliederwirtschaften, die sich von der Beschaffung und Absatz über Produktionsförderung bis hin zur Finanzierung erstrecken. Zu den betrieblichen Aufgaben des Organbetriebes zählen beispielsweise der gesammelte Einkauf von Werkzeugen und Materialien für die landwirtschaftliche Produktion, um Größenvorteile (*Economies of Scale*) zu erzielen. Auf der Absatzseite gehören die Verpackung, Lagerung, Vermarktung und Kommerzialisierung der landwirtschaftlichen Produktion zu den betrieblichen Funktionen der Genossenschaft Cupanda. Für die Landwirtschaft notwendigen Dienstleistungen, wie die Düngung und Pflanzenvertilgung, Züchtung von qualitativ hochwertigen Avocadobäumen, Bereitstellung von Traktoren und Transportfahrzeugen oder die sichere Wägung der Produktion werden alle am Markt angeboten. Die meisten Mitgliederwirtschaften haben allerdings nicht die finanziellen Mittel, diese Produkte mit jener Frequenz am Markt zu beziehen, welche die Genossenschaft ermöglicht. Aus diesem Grund bietet die Genossenschaft Cupanda genau diese Leistungen zu besonderen Konditionen exklusiv für ihre Mitglieder an – die Agrargenossenschaft vergibt einen zinslosen Kredit in Form von Produkten (Materialkredit), welche die Gesellschafter unmittelbar aber eben erst nach ihrer Ernte abzubezahlen haben. Darüber hinaus bietet die Genossenschaft Cupanda für den landwirtschaftlichen Bereich ein kostenloses Service der technischen Assistenz (Produktionsförderung) und der Organisation von vier Informationsveranstaltungen im Jahr, wo ua die neuesten Innovationen in der Landwirtschaft vorgestellt werden (Diffusion von Innovationen).

Obwohl der Genossenschaftsbetrieb zahlreiche Leistungen erbringt, sind die landwirtschaftlichen Mitgliederbetriebe nach wie vor unabhängig und sind zur eigenen Leistungserstellung in der Lage. Die Mitgliederwirtschaften haben beim Kauf von diversen Produkten auf der Beschaffungsseite verschiedene Alternativen, nämlich auf dem Markt wie auch innerhalb der Genossenschaft einzukaufen. Aufgrund der besonderen Finanzierungsbedingungen beziehen jedoch viele Gesellschafter die notwendigen Produkte über die Genossenschaft. Auf der Absatzseite sind die Mitgliederwirtschaften durch die Satzungsklausel verpflichtet, ihre gesamte Produktion der Genossenschaft abzuliefern. Es kann hier allerdings zu Kapazitätsengpässen im Organbetrieb führen, weshalb die Genossenschaft nicht immer das gesamte Produktionsvolumen aller Gesellschafter verarbeiten kann. Wurde einmal die Produktion der Genossenschaft angeboten und es kommt kein Geschäft innerhalb der Genossenschaft

---

zustande,<sup>98</sup> kann das Mitglied seine Produktion am Markt absetzen. Laut der Umfrage bevorzugen aber die Mitglieder ihre gesamte Produktion bei der Genossenschaft abzusetzen, da der Sicherheitsfaktor eine große Rolle spielt – am Markt kann oftmals ein höherer Preis erzielt werden, doch sehen sich die Landwirte am Markt in einer sehr nachteiligen Position, da die privatwirtschaftlichen Unternehmen nur zu sehr schlechten Bedingungen einkaufen. Aus den Gesprächen war zu hören, dass die privaten Konkurrenten häufig die Wägung der Produktion verfälschen, sich lediglich die Produktion bester Qualität aussuchen und nicht bereit sind, die gesamte Produktion abzunehmen sowie nachträglich Probleme vortäuschen und der Bezahlung nicht nachkommen. All diese Faktoren bereiten für die Landwirte eine Unsicherheit dar, welche letztendlich auch ein höherer Preis nicht kompensieren kann. Aus diesen Gründen ist der Grossteil der Mitgliederwirtschaften vollständig in die Genossenschaft eingebunden und geht auf der Absatzseite kaum Marktbeziehungen ein.

Neben den Leistungsbeziehungen mit Mitgliederwirtschaften zeigt Abbildung 4.3. Aktionen auch mit Nichtmitgliedergeschäften. Wie bereits im Kapitel 2.2. beschrieben, ist der Genossenschaftsbetrieb dazu genötigt, die Avocadoproduktion von Nichtmitgliedern zu beziehen, um auch in der Nebensaison die Nachfrage ihrer Kunden zu befriedigen. Auf der Absatzseite unterhält der Organbetrieb in seltenen Fällen aber ebenfalls Marktbeziehungen mit Nichtmitgliedern, die als Ergänzungsgeschäfte abgewickelt werden. Es handelt sich hier um landwirtschaftliche Dienstleistungen, welche bei freier Kapazität und Verfügbarkeit auch von genossenschaftsexternen Landwirten bezogen werden können – dies allerdings unter aktuellen Marktkonditionen und –preisen. Diese Ergänzungsgeschäfte garantieren einerseits der Genossenschaft Cupanda das Überleben auf dem Markt und andererseits ihr überschüssiges Leistungspotential in der Nebensaison zu nützen. Der Anteil des Nichtmitgliedergeschäftes bei mangelnder Produktion in den Mitgliederwirtschaften ist mit 17,93 % relativ gering. Ein Zuwachs der Nichtmitgliedergeschäfte ist bei der Genossenschaft Cupanda auch nicht zu erwarten, da der Bezug in der Nebensaison mit relativ hohen Kosten für den Organbetrieb verbunden ist und derzeit nur eine

---

<sup>98</sup> Bei der Genossenschaft Cupanda wird mit jedem produzierenden Gesellschafter über seine Produktion verhandelt, da der Avocadopreis täglichen Schwankungen unterliegt. Wie bereits erwähnt, kann es vorkommen, dass die Genossenschaft ihre Absatzgrenze erreicht hat und über keine weiteren Absatzkapazitäten mehr verfügt. Es kann auch der Fall eintreten, dass der Landwirt zu einer Preisverhandlung nicht bereit ist, und die Genossenschaft den vom Gesellschafter geforderten Preis nicht bezahlen kann. In diesen Fällen ist der Absatz bei der Genossenschaft nicht möglich, und dem Landwirt steht es frei, seine Produktion außerhalb der Genossenschaft zu verkaufen.

---

Notlösung im Rahmen der Bedarfsdeckung ihrer Kunden darstellt.

Für die nahe Zukunft plant die Genossenschaft Cupanda neue Mitglieder für die notwendige Produktion in der Nebensaison zu werben und ihr Industrialisierungsprojekt zu realisieren. Mit diesem soll der Absatz des Primärproduktes niedriger Qualität durch eine erste Verarbeitungsstufe gewährleistet werden (Verwertungs- bzw Produktionsgenossenschaft) sowie die Absatzkapazität der Genossenschaft erhöht werden.

#### 4.3. LEISTUNGSVERRECHNUNG IN DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Bei der Leistungsverrechnung handelt es sich um den Geldstrom, welcher in umgekehrter Richtung dem Güterstrom entspricht. Grundsätzlich werden die Absatzerlöse des Genossenschaftsbetriebes nach Abzug diverser Kosten an die Mitgliederwirtschaften proportional verteilt. Theoretisch sollte deshalb ein Gewinn nur bei den Mitgliederwirtschaften entstehen, wenn der Organbetrieb nur die Absatzfunktion für die Gesellschafter erfüllen würde. Aber auch im Rahmen der Absatzfunktion entstehen Kosten im Organbetrieb, die beglichen werden müssen. Dazu gehören Vertriebskosten, die sich aus der Wägung, Aufbereitung, Sortierung, Verpackung, Zwischenlagerung und Transport ergeben. Im Organbetrieb fallen diesbezüglich weitere Kosten an, die ua durch das Personal, die Miete der Lagerhalle und Steuerbeiträge entstehen. In der Agrargenossenschaft Cupanda wird außerdem aus Risikogründen eine Reservebildung vorgenommen, welche in die kooperationsinterne Preispolitik hineinfließt. All diese Überlegungen können laut E. Dülfer in einer Staffelrechnung dargestellt werden. Der Zahlungsstrom kann so für die Genossenschaft Cupanda folgendermaßen ausgedrückt werden.

$$\sum_{j=1}^m G_j = \{ [ \sum_{i=1}^n x_i^c (p_i - k_i^c) - F ] - R_1 - R_2 \} - R_3$$

Ausgezahlter Gewinn der MW
Kosten und Reservebildung des Genossenschaftsbetriebes
 $i = 1, 2, 3, \dots n$   
 $j = 1, 2, 3, \dots m$

|                                                             |                             |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Umsatz des Genossenschaftsbetriebes (Menge · Preis)         | $\sum x_{ci} \cdot p_i$     |
| - Vertriebskosten                                           | $-\sum x_{ci} \cdot k_{ci}$ |
| = Deckungsbeitrag des Genossenschaftsbetriebes              | = D                         |
| - Fixkosten (Personal, Lager, Steuern, etc)                 | - F                         |
| = Nettoertrag des Genossenschaftsbetriebes                  | = N                         |
| - Rücklagenbildung (Fond für nicht eintreibbare Rechnungen) | - R1                        |
| - Reservebildung (Fond für soziale Vorsorge)                | - R2                        |
| = Genossenschaftsinterne Preis für die Avocadofrucht        | = $\sum P_j$                |
| - Reservebildung (Versicherung für die Mitglieder)          | - R3                        |
| = Auszahlung an die Mitglieder                              | = $\sum G_j$                |

Tabelle 4.1.: Erfolgsstaffel der Genossenschaft Cupanda.

Eine verursachungsgerechte Zurechnung der Vollkosten auf die abgesetzten Einheiten ist in der Praxis nicht durchführbar, weshalb der Organbetrieb eine genossenschaftsinterne Preispolitik führt. Auch in der Genossenschaft Cupanda werden die internen Verrechnungspreise nach dem kaufmännischen

Prinzip der vorsichtigen Bewertung kalkuliert. Aus diesem Grund wird für nicht eintreibbare Rechnungen ein Fond gebildet, in welchen 0.25 % der Nettoverkaufserlöse fließen. Zusätzlich werden gemäß mGenG und dem Genossenschaftsvertrag aus den Nettoverkaufserlösen 0.5 % dem Fond für soziale Vorsorge gewidmet. Anhand dieser Posten wird der genossenschaftsinterne Verrechnungspreis für die Mitgliederwirtschaften berechnet. Im Fall der Genossenschaft Cupanda kommt hier noch ein zusätzlicher Posten hinzu, nämlich ein Versicherungsbeitrag für die produzierenden Gesellschafter von 0.2 %. Dieser Versicherungsbeitrag wird jedem Gesellschafter auf ein persönliches Konto eingezahlt und ergibt sich aus der an die Genossenschaft gelieferten Produktionsmenge x Preis, der innerhalb der Genossenschaft den Landwirten für die Avocadofrucht angeboten wird. Damit übernimmt die Genossenschaft Cupanda eine weitere Funktion für die Mitgliederwirtschaften – sie bewahrt das zusätzliche Vermögen des jeden einzelnen Gesellschafter auf, das sich aus den jährlichen Versicherungsbeiträgen zusammensetzt, was dem Mitglied bei seinem Ausscheiden aus der Genossenschaft ausbezahlt wird (Vgl Abfindung). Dahinter steckt der Vorsorgegedanke, da die Landwirte keinen Anspruch auf die staatliche Pension besitzen.

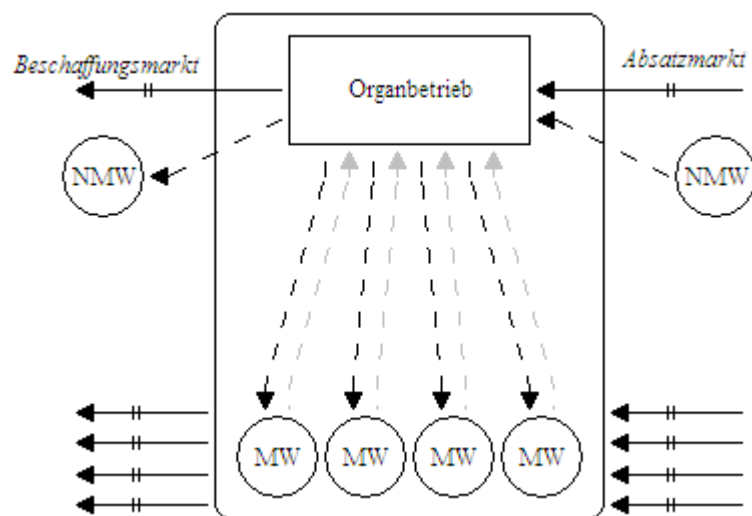


Abbildung 4.4.: Leistungsverrechnung in der Genossenschaft Cupanda.

Auf der Beschaffungsseite bezieht der Genossenschaftsbetrieb bei Bedarf landwirtschaftliche Produkte für ihre Mitglieder. Hier werden die Preise nach dem Kostendeckungsprinzip kalkuliert, da nur sehr geringe Beschaffungskosten anfallen und kein Risiko einkalkuliert werden muss. Auch für die produktionsfördernden Aktivitäten der Genossenschaft wird ein kostendeckender Preis, welcher unter dem Marktpreis liegt, angeboten.

---

Das betriebsfunktionale Kommunikationssystem zeigt also die Leistungsbeziehungen innerhalb eines Kooperatives, das sich in materiellen und monetären Einheiten ausdrücken lässt. „Dementsprechend ist die Wirksamkeit dieses Systems nicht nur durch das Ausmaß des Leistungsaustausches, sondern insbesondere durch dessen reibungslosen Ablauf geprägt.“<sup>99</sup> Aus diesem Grund müssen jegliche Probleme innerhalb des betrieblichen Prozesses vermieden werden, um ein so genanntes „Fließgleichgewicht“ aufrecht zu erhalten. Dazu bedarf es abgestimmter Verhaltensnormen, welche den einzelwirtschaftlichen Subsystemen zugewiesen werden. Der Bedarf eines für das Kooperativ abgestimmten Handlungsrahmens entspringt aus den zwischenmenschlichen Beziehungen, die Konfliktpotenziale verbergen. Das organisationsrechtliche Kommunikationssystem bietet dafür die notwendigen Werkzeuge, welche den wirtschaftlich-funktionalen Ablauf des Kooperatives gewährleisten.

---

<sup>99</sup> Dülfer (1995), S





# ORGANISATIONSRECHTLICHES KOMMUNIKATIONSSYSTEM

Kapitel 5.

## 5.1. GRUNDKONZEPT DES OKS

Im organisationsrechtlichen Kommunikationssystem wird die Struktur und die Funktionsweise des Kooperatives von der juristischen Seite betrachtet und umfasst rechtliche Verhaltensnormen, die in Form von Rechten und Pflichten den verschiedenen Subsystemen des Kooperatives zugewiesen werden. Dazu gehören gesetzliche Normen (Gesetze, Verordnungen, Rechtsprechungen), vertragsrechtliche Regelungen (Gesellschaftsvertrag), die durch individualrechtliche Bindungen der einzelwirtschaftlichen Subsysteme ergänzt werden können. Aufgrund der Variabilität menschlichen Verhaltens, divergierender Zielsetzungen und sozio-emotionaler Spannungen zwischen natürlichen Personen können Konflikte und Gleichgewichtsstörungen innerhalb des Kooperatives entstehen. Aus diesem Grund sollen organisationsrechtliche Regelungen stabilisierend wirken und einen Handlungsrahmen für die Genossenschaft bieten, um eben diese Konfliktsituationen zu vermeiden. Dazu wird das Fundament des organisationsrechtlichen Kommunikationssystems, nämlich das mexikanische Genossenschaftsgesetz, vorgestellt. Die Gesamtheit der Verhaltensnormen stellt eine wichtige Determinante sowohl der organisatorischen Struktur als auch des Entscheidungsverhaltens der beteiligten Subsysteme des Kooperatives dar.<sup>100</sup> Innerhalb des Kooperatives herrschen darüber hinaus je nach Konstellationsmöglichkeiten verschiedene Rechtsbeziehungen. E. Dülfer identifiziert drei Rechtsbeziehungen, die im Folgenden auf die Genossenschaft Cupanda untersucht werden sollen.

|      |                                                               |                                                 |
|------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| I.   | <i>Innerhalb der kooperativen Gruppe</i>                      | Freiwilligkeit, Offenheit, Gleichberechtigung   |
| II.  | <i>Zwischen der kooperativen Gruppe und dem Exekutivorgan</i> | dualistische oder monistische Leistungsstruktur |
| III. | <i>Mitarbeiter</i>                                            | Stellung innerhalb des Kooperatives             |

Tabelle 5.1.: Rechtsbeziehungen zwischen den einzelwirtschaftlichen Subsystemen im Kooperativ nach E. Dülfer.

(Quelle: Dülfer 1995, S 136 ff.)

<sup>100</sup> Dülfer (1995), S 121 ff.

---

## 5.2. JURISTISCHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR GENOSSENSCHAFTEN IN DEN VEREINIGTEN MEXIKANISCHEN STAATEN

Das Genossenschaftsgesetz wurde in Mexiko innerhalb von 80 Jahren vier Mal reformiert und ist heute in seiner Fassung aus dem Jahr 1994 rechtswirksam. Das vierte Genossenschaftsgesetz sollte als Instrument der sozialen Organisation eine bedeutende Auswirkung auf die Generation haben sowie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in allen Schichten der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung – des informellen Sektors sowie in den ländlichen und städtischen Teilen – beitragen. Der Inhalt des vierten Genossenschaftsgesetzes zeigt im Vergleich zu den ersten Versionen den Rückzug der öffentlichen Hand aus dem Genossenschaftswesen deutlich. Mit dem Regierungswechsel im Jahr 2006 begann erneut eine Debatte über das Genossenschaftsrecht, mit der Begründung, das Gesetz aus dem Jahre 1994 biete keine ausreichende Grundlage für Genossenschaften von heute und beinhalte zahlreiche Hindernisse im Rahmen des Gründungsprozesses. Folglich hat der Senat eine Expertengruppe eingerichtet, um einen ersten Entwurf der Gesetzesreform auszuarbeiten. Das Ziel dieser Expertengruppe ist es, Verbesserungen vorzunehmen, um Genossenschaftsgründungen zu erleichtern sowie kleinen Genossenschaften mehr Schutz zu bieten.<sup>101</sup>

Es folgen juristische Rahmenbedingungen der Genossenschaften in Mexiko, welche auf den ersten Blick Ähnlichkeiten mit dem österreichischen Genossenschaftsgesetz aufweisen. Es verbergen sich unterschiedliche Konzepte sowie abweichende Interpretationen, auf die im Folgenden aufmerksam gemacht werden.

### 5.2.1. Einführung in das mexikanische Genossenschaftsgesetz

#### a.) Juristischer Charakter des Genossenschaftsgesetzes

Wie die historische Entwicklung gezeigt hat, erhielten die Genossenschaften ihre rechtliche Grundlage im Jahr 1889, indem sie im Handelsgesetzbuch (*Código de Comercio*) als Handelsgesellschaften

---

<sup>101</sup> Aus den zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten (2006/07).

---

anerkannt wurden.<sup>102</sup> Diese Entscheidung, Genossenschaften in das mexikanische Handelsgesetzbuch (mHGB) zu integrieren, hat eine juristische Debatte ausgelöst, die bis heute stattfindet. So herrschen im mexikanischen Genossenschaftswesen divergierende Auffassungen bezüglich der Stellung des Genossenschaftsgesetzes LGSC (*Ley General de Sociedades Cooperativas*) innerhalb der mexikanischen Judikatur und dementsprechend in Bezug auf das juristische Wesen der Genossenschaften.<sup>103</sup>

Auf der einen Seite wird die Stellung der Genossenschaften als eine Modalität der Handelsgesellschaften angesehen, deren genossenschaftliche Besonderheiten in einem gesonderten Gesetz geregelt werden.<sup>104</sup> Auf der anderen Seite wird diese Entscheidung, Genossenschaften mit Gesellschaften des Handels gleichzusetzen, als Sündenfall bezeichnet und man fordert eine separate Regelung der Genossenschaften außerhalb des Handels- und Gesellschaftsrechts. Dafür verlangt man eine Korrektur aller Vorschriften in der gesamten mexikanischen Gesetzgebung, um Genossenschaften vom handelsrechtlichen Charakter zu lösen. Seit 1983 werden Genossenschaften im Art 25 Abs 7 der mexikanischen Verfassung<sup>105</sup> als Teil des sozialen Sektors definiert<sup>106</sup> und damit der Kompetenz der Bundesregierung unterstellt, worauf sich die Kooperativisten stützen.<sup>107</sup>

---

<sup>102</sup> Damals wurden Genossenschaften im mHGB (Art 80 Fraktion V sowie im zweiten Teil, zweiten Buch über Handelsgesellschaften im Kapitel VII, Art 238-259) geregelt – Artikel, die mit dem Inkrafttreten des LGSM im Jahr 1934 aufgehoben wurden (ÜB Art 4 mGesG). Siehe Dávila García (1990); González (1994), S 63; García Rendon (1999), S 578.

<sup>103</sup> Rojas Herrera (2006).

<sup>104</sup> zB R. L. Mantilla Molina, J. Rodríguez Rodríguez, J. Sandoval Ulloa, R. Tapia Vega vertreten die Meinung, dass Genossenschaften kaufmännische Eigenschaften aufweisen.

<sup>105</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Art 25. [...] La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

<sup>106</sup> In Mexiko besteht das wirtschaftliche System aus dem öffentlichen, privaten und sozialen Sektor. Der soziale Sektor wird seit 1983 als dritte Komponente des wirtschaftlichen Systems identifiziert und in der mexikanischen Verfassung als solcher anerkannt. Gemäß Art 25 der mexikanischen Verfassung wird dieser Sektor ua aus Genossenschaften gebildet und der Staat ist dazu verpflichtet, Unternehmensgründungen des sozialen Sektors voranzutreiben und Gesetze zur Förderung sozialer Aktivitäten zu schaffen.

<sup>107</sup> Vgl ua A. Salinas Puente, M. Acosta Romero, E. Miranda Esquivel, M. Ruiz de Chávez und die parlamentarische Gruppe der PRD, die darauf bestehen, Genossenschaften aus dem Handelsrecht zu entfernen. Siehe Ramírez Villarreal (2000), S 39; PRD (2005 a, b); Rojas Herrera (2006).

---

In diesem Zusammenhang ist Art 73 Fraktion X der mexikanischen Verfassung zu erwähnen, welcher dem Kongress die Kompetenz einräumt, Gesetze für die gesamte Republik zu erlassen (*Ley General*).<sup>108</sup> Damit sollen Kernbereiche wie unter anderem der Handel durch einheitliche Gesetzgebung geregelt werden. Basierend auf diesem verfassungsrechtlichen Fundament entstand das Gesellschaftsgesetz (*Ley General de Sociedades Mercantiles*) im Jahr 1934. Damit wurde der zweite Titel des II. Buchs mHGB außer Kraft gesetzt, wo bis dahin die Genossenschaften geregelt wurden und in das Gesellschaftsgesetz als Handelsgesellschaften integriert.<sup>109</sup> Die gesetzlichen Grundlagen des mexikanischen Gesellschaftsrechts (mGesG) finden allerdings nur beschränkt Anwendung auf die genossenschaftliche Gesellschaftsform, da sie gemäß Art 212 mGesG in einem eigenen Gesetz (*Ley Especial*) geregelt werden. Laut Art 73 Fraktion X der mexikanischen Verfassung ist in diesem Fall der Kongress nicht dazu bestimmt, Regelungen mit Bundescharakter im Bereich des Genossenschaftswesens zu schaffen. Dennoch besitzt das Genossenschaftsgesetz in Mexiko seit 1933 Bundescharakter (*Ley General*), was zu irreführenden Interpretationen in der Lehre geführt hat. Einerseits sehen sich die Kooperativisten mit diesem Bundesgesetz in ihrer Ansicht bestätigt, weil dadurch das Genossenschaftsgesetz in der juristischen Hierarchie mit dem Gesellschaftsgesetz in einer Ebene liegt. Mit diesem Argument fordern sie eine Korrektur aller Vorschriften in der gesamten mexikanischen Gesetzgebung, um Genossenschaften vom handelsrechtlichen Charakter und dem Gesellschaftsgesetz zu lösen.<sup>110</sup> Andererseits sieht sich auch die Gegenseite von diesem Umstand bestätigt und argumentiert, dass das Genossenschaftsgesetz nur deshalb einen Bundescharakter aufweise, weil das Genossenschaftswesen als Teil des Handels vom mexikanischen Gesetzgeber interpretiert wird und somit Genossenschaften als Handelsgesellschaften anerkannt werden.<sup>111</sup>

Geht man nun davon aus, dass die Schaffung eines Genossenschaftsgesetzes nicht im Kompetenzbereich des Kongresses liegt, so sind die einzelnen Bundesstaaten dazu aufgefordert, Gesetze zur Re-

---

<sup>108</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Art 73. El congreso tiene la facultad: X. Para legislar en toda la República sobre hidrocarburos, minería, sustancias químicas, explosivos, pirotecnia, industria cinematográfica, comercio, juegos con apuestas y sorteos, intermediación y servicios financieros, energía eléctrica y nuclear y para expedir las leyes del trabajo reglamentarias del artículo 123.

<sup>109</sup> Genossenschaften werden im Art 1 Fraktion VI als Handelsgesellschaften anerkannt.

<sup>110</sup> PRD (2005 a); PRD (2005 b).

<sup>111</sup> Ramírez Villarreal (2000), S 39; Tapia Vega (2001 c), S 5; Congreso de Tamaulipas (2007), S 3 ff.

---

gelung dieser Materie zu erlassen. So beispielsweise das Gesetz für bürgerliche bzw zivile Genossenschaften (*Ley de Sociedades Cooperativas Civiles para el Estado de Yucatán*),<sup>112</sup> welches im Jahr 1932 von der Regierung des Bundesstaates Yucatán geschaffen wurde oder das Gesetz zur Förderung von Genossenschaften für den Bundesdistrikt (*Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal*),<sup>113</sup> welches im Jahr 2005 in Kraft getreten ist.<sup>114</sup> Unabhängig von der Interpretation des Art 73 Fraktion X der mexikanischen Verfassung ist Faktum, dass das Genossenschaftsgesetz im Art 212 des Gesellschaftsgesetzes ihre Begründung findet und dem Wortlaut nach eigentlich ein Spezialgesetz (*Ley Especial de Sociedades Cooperativas*) darstellen sollte.<sup>115</sup>

Es handelt sich um eine ewige Debatte, zwischen Kooperativisten – welche die Genossenschaft als eine Zauberformel für die Verbesserung der sozialen Situation sehen und eine gesetzliche Sonderstellung fordern, die eine staatliche Protektion, Steuerbefreiungen sowie Subventionierung beinhalten<sup>116</sup> – und Liberalen bzw Realisten – welche die Annäherung des Genossenschaftsgesetzes an handelsrechtliche Bestimmungen befürworten, um Genossenschaften die gleichen Chancen am Markt zu bieten.<sup>117</sup>

#### b.) Aufbau und Anwendungsbereich des Genossenschaftsgesetzes

Das Genossenschaftsgesetz der Vereinigten Staaten von Mexiko in ihrer vierten Version ist am 3. August 1994 im Amtsblatt der Föderation DOF (*Diario Oficial de la Federación*) veröffentlicht worden und am 3. September des gleichen Jahres in Kraft getreten. Das Genossenschaftsgesetz ist in 4 Titeln aufgegliedert und beinhaltet insgesamt 94 Artikel.

---

<sup>112</sup> Diario Oficial del Gobierno del Estado, Decreto Número 533, 20.10.1932.

<sup>113</sup> Gaceta Oficial del Distrito Federal, 20.01.2006

<sup>114</sup> LGSM Art 212. Las sociedades cooperativas se regiran por su legislación especial. Siehe Congreso de Tamaulipas (2007), S 5 f.

<sup>115</sup> Congreso de Tamaulipas (2007), S 10.

<sup>116</sup> Rojas Herrera (2006).

<sup>117</sup> Rojas Coria (1984), S 311; Rojas Herrera (2001), S 5; Castrillón y Luna (2005), S 432 f; CFCyES (2005), Nr 12, S 63 ff.

Der Anwendungsbereich des mexikanischen Genossenschaftsgesetzes (mGenG) wird zu Beginn im Art 1 mGenG definiert und hat die Organisation sowie die Funktionsweise der Genossenschaften als Gegenstand. Im aktuellen Genossenschaftsgesetz finden sich wesentliche Aspekte, weshalb darauf verzichtet wurde, diese Details in einer Verordnung (Reglamento) zu regeln, was sonst in der Vergangenheit üblich war.<sup>118</sup> Die Bestimmungen dieses Gesetzes dienen dem sozialen Interesses und finden auf Genossenschaften sowie genossenschaftliche Organisationen im mexikanischen Territorium Anwendung. Zu den genossenschaftlichen Organisationen zählen Verbundunternehmen, die aus Unionen, Föderationen und Konföderationen bestehen. Des Weiteren definiert das Gesetz die nationale Genossenschaftsbewegung,<sup>119</sup> welche aus dem Genossenschaftsverbund sowie dem so genannten „genossenschaftlichen System“ gebildet und vom Obersten Rat repräsentiert wird (Art 4 mGenG).<sup>120</sup>

|                  |                  |                                                                                                               |
|------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titel I</b>   |                  | Allgemeine Bestimmungen                                                                                       |
| <b>Titel II</b>  | <i>Kapitel 1</i> | Von der Gründung und Registrierung                                                                            |
|                  | <i>Kapitel 2</i> | Von den verschiedenen Arten und Kategorien der Genossenschaften                                               |
|                  | <i>Kapitel 3</i> | Von der Betriebsweise und der Administration                                                                  |
|                  | <i>Kapitel 4</i> | Von der Wirtschaftsordnung                                                                                    |
|                  | <i>Kapitel 5</i> | Von den Mitgliedern                                                                                           |
|                  | <i>Kapitel 6</i> | Von der Auflösung und Liquidation                                                                             |
| <b>Titel III</b> | <i>Kapitel 1</i> | Von der genossenschaftlichen Organisation                                                                     |
|                  | <i>Kapitel 2</i> | Von den Organisationen und Institutionen zur technischen Unterstützung der nationalen Genossenschaftsbewegung |
|                  | <i>Kapitel 3</i> | Von der Integration                                                                                           |
| <b>Titel IV</b>  |                  | Von der Unterstützung für die Genossenschaften                                                                |

Tabelle 5.2.: Aufbau und Gliederung des mexikanischen Genossenschaftsgesetzes.

<sup>118</sup> In der 2. ÜB wird die Verordnung zum Genossenschaftsgesetz aufgehoben. Eine Ausnahme besteht in der Verordnung der Schulgenossenschaften, welche im Jahr 1982 erlassen wurde mit der letzten Reform nicht abgeschafft wurde.

<sup>119</sup> Rojas Herrera definiert beispielsweise die Genossenschaftsbewegung als eine kollektive Aktion der Genossenschaften und ihrer Organisationen, in welcher die Genossenschaften sowohl untereinander als auch mit ihrer Umwelt in Interaktion treten und das Ziel verfolgen, die Anliegen des Genossenschaftssektors vor den öffentlichen und privaten Interessensgruppen zu vertreten. Siehe Rojas Herrera (2003), S 29.

<sup>120</sup> Unter dem genossenschaftlichen System wird die wirtschaftliche und soziale Struktur verstanden, welche Genossenschaften und ihre Körperschaften integriert (Art 3 mGenG Fraktion II). Siehe Kapitel 5.2.9. Genossenschaftliche Organisationen.

---

## 5.2.2. Gesetzliche Eigenschaften der Genossenschaften

### a.) Rechtspersönlichkeit

Die Rechtspersönlichkeit der Genossenschaften in Mexiko ist in verschiedenen Gesetzen verankert. So definiert das Bürgerliche Gesetzbuch (*Código Civil*) im Art 25 Fraktion V unter anderem Genossenschaften als juristische Personen.<sup>121</sup> Auch das Gesellschaftsgesetz bestimmt im Art 2, dass Handelsgesellschaften, die im Handelsregister (*Registro Público de Comercio*) eingetragen sind, eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen.<sup>122</sup> Das mexikanische Genossenschaftsgesetz verleiht seinerseits die Rechtspersönlichkeit an alle Genossenschaften, die mit der Zeichnung des Gründungsaktes entstehen (Art 13 mGenG).

Im Vergleich zu anderen Handelsgesellschaften in Mexiko sowie Genossenschaften in Österreich (§ 12 öGenG) erlangen Genossenschaften demnach bereits vor der Eintragung ins Handelsregister ihre Rechtspersönlichkeit. Als juristische Person werden auch jene Genossenschaften behandelt, die zwar nicht im Handelsregister eingetragen sind, aber sich Dritten gegenüber als solche präsentiert haben (Art 2 mGesG), um die Interessen der Gesellschafter sowie der Dritten zu schützen.<sup>123</sup>

Als juristische Person ist die Genossenschaft Träger von Rechten und Pflichten und im Besitz von einem eigenen Vermögen, welches vom Besitz der einzelnen Gesellschafter unabhängig ist. Außerdem kann die Genossenschaft Verträge mit Dritten eingehen und sich an anderen Gesellschaften beteiligen, um ihr Unternehmungsziel zu verfolgen (Art 13 mGenG).

### b.) Kaufmannseigenschaft

Obwohl in der Lehre heftig darüber diskutiert wird, ob Genossenschaften als Handelsgesellschaften

---

<sup>121</sup> Código Civil Art 25. Son personas morales: V. Las sociedades cooperativas y mutualistas;

<sup>122</sup> LGSM Art 2. Las sociedades mercantiles inscritas al Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de los socios.

<sup>123</sup> González (1994), S 105 f.

---

gelten oder nicht, ist der juristische Charakter der Genossenschaften in der mexikanischen Gesetzgebung definitiv geregelt. So werden Genossenschaften im Gesellschaftsgesetz Art 1 Fraktion VI als Handelsgesellschaften anerkannt.<sup>124</sup> Außerdem üben Genossenschaften Aktivitäten aus, die im Handelsgesetzbuch Art 75 als Handelsgewerbe definiert werden.<sup>125</sup> Ein weiterer Indikator, welcher den Handelscharakter der Genossenschaft bestätigt, ist im Genossenschaftsgesetz enthalten, und zwar im Art 72, wonach das Gesetz für Konkurs und Zahlungseinstellung (*Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos*) auch auf Genossenschaften anzuwenden sei<sup>126</sup> – und laut Art 1 des Gesetzes für Konkurs und Zahlungseinstellung ist dies nur auf Gesellschaften mit kaufmännischem Charakter anwendbar.<sup>127</sup> Genossenschaften in Mexiko gelten also grundsätzlich als Kaufleute und ihre Kaufmannseigenschaft ist nicht an Voraussetzungen gebunden, wie dies in Österreich der Fall ist (§ 13 öGenG).

### c.) Haftungsarten

In Mexiko unterscheidet man bei Genossenschaften zwei Haftungsarten, wobei in beiden Fällen eine Haftungsgrenze bestimmt ist und eine unbeschränkte Haftung bei Genossenschaften in Mexiko ausgeschlossen ist (Art 14 mGenG).

---

<sup>124</sup> LGSM Art 1. Esta ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles: VI. Sociedad cooperativa.

<sup>125</sup> Auf Produktivgenossenschaften treffen die im Art 75 Fraktion V-XI erwähnten Aktivitäten zu (Aktivitäten der Versorgung und Konstruktion, Betriebe der Industrie und Manufaktur, Transportunternehmen, Büchereien, Verlag, Druckereien, Vermittlungsunternehmen, Agenturen, Einrichtungen des kaufmännischen Gewerbes, Pfand- und Versteigerungshäuser sowie Veranstaltungsunternehmen), auf Konsumgenossenschaften Art 75 Fraktion I (Anschaffung, Veräußerung und Verleih von Dienstleistungen, Waren, Einrichtungen oder Handelswaren im natürlichen Zustand oder verarbeitet mit kaufmännischen Absichten) und auf Kreditgenossenschaften Art 75 Fraktion IV, XIV, XVII, XIX und XX (Handel mit staatlichen Schuldscheinen und sonstigen Kreditscheinen, Bankgeschäfte; Pfand und Lager, die durch den Handel verursacht werden; Überweisungen von Scheck, Wechsel oder Geld; Handel mit Bezugsscheinen oder anderen Titel sowie Verbindlichkeiten des Handels). Siehe Tapia Vega (2001 c), S 2.

<sup>126</sup> Das Gesetz für Konkurs und Zahlungseinstellung wurde am 13. August 2000 vom Gesetz für Konkurse des Handels (*Ley de Concursos Mercantiles*) ersetzt. Aus dem 4. ÜB des Gesetzes für Konkurse des Handels wird deutlich, dass dieses Gesetz auf Handelsgesellschaften Anwendung findet.

*Ley de Concursos Mercantiles* Art IV Transitorio. Las entidades de la administración pública paraestatal que no estén constituidas como sociedades mercantiles no serán declaradas en concurso mercantil. Las instituciones y sociedades mutualistas de seguros, las instituciones de fianzas, las de reaseguro y las de reafianzamiento, se regirán por lo dispuesto en sus leyes especiales.

<sup>127</sup> González (1994), S 63 ff; Tapia Vega (2001 c), S 1 ff; Mendezcarlo Silva (2006), S 13.

| Haftungsarten im mGenG (Art 14)                                                                                  | Haftungsarten im öGenG (§ 2)                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschränkte Haftung</li> <li>- beschränkt-ergänzende Haftung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsanteilshaftung nur für Konsumgenossenschaften</li> <li>- beschränkte Haftung</li> <li>- unbeschränkte Haftung</li> </ul> |

Tabelle 5.3.: Haftungsarten im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz.

Bei einer Genossenschaft mit beschränkter Haftung (*responsibilidad limitada*) verpflichten sich die Mitglieder lediglich ihre Einlage aufzubringen und haften betragsbeschränkt mit ihren Geschäftsanteilen für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft. Dies entspricht laut dem österreichischen Genossenschaftsgesetz einer Genossenschaft mit Geschäftsanteilshaftung, da die Gesellschafter nicht nachschusspflichtig sind (§ 2 Abs 3 öGenG). In Österreich ist diese Haftungsart allerdings nur Konsumgenossenschaften vorbehalten und stellt für sonstige Genossenschaften keine Alternative dar.<sup>128</sup>

Bei einer Genossenschaft mit ergänzender Haftung (*responsibilidad suplementada*) haften die Mitglieder mit ihren Geschäftsanteilen und einem zusätzlichen Betrag, der im Gesellschaftsvertrag festgesetzt wird. In Österreich kann dies einer Genossenschaft mit beschränkter Haftung gleich gesetzt werden, wonach die Gesellschafter mit ihren Geschäftsanteilen und einem weiteren Betrag in der Höhe der Geschäftsanteile haften, soweit die Satzung nicht einen höheren Haftungsbetrag vorgibt (§ 2 Abs 1 und 2 öGenG). Hier besteht die Pflicht der Gesellschafter darin, bei Bedarf den in der Satzung bestimmten zusätzlichen Anteil zu decken.

Die im Genossenschaftsvertrag vereinbarte Haftung der Mitglieder tritt mit der Registrierung im öffentlichen Handelsregister in Kraft. Für all jene sozialen Verpflichtungen, welche die Genossenschafter vor dieser Eintragung eingehen, haften die Mitglieder solidarisch. Personen, die im Namen der noch nicht eingetragenen Genossenschaft als Vertreter oder Beauftragte gegenüber Dritten handeln und Verträge abschließen, müssen die eingegangenen Verpflichtungen erfüllen und haften gegenüber Dritten solidarisch und unbegrenzt, unbeschadet der strafrechtlichen Verantwortung (Art 15 mGenG).

<sup>128</sup> Zum Zeitpunkt des Eintritts in die Genossenschaft muss mindestens 10 % des gezeichneten Geschäftsanteils einbezahlt werden (Art 51 mGenG).

---

#### d.) Ausländische Teilnahme an Genossenschaften

Die Aufnahme ausländischer Personen als Gesellschafter ist jeder Genossenschaft frei überlassen. Werden ausländische Personen als Mitglieder zugelassen, hat die Genossenschaft dies ausdrücklich im Genossenschaftsvertrag zu genehmigen. Auch der Ausschluss ausländischer Teilnahme ist gemäß Art 2 Fraktion VII iVm Art 15 des Gesetzes für ausländische Investitionen (*Ley de Inversión Extranjera*) in die Satzung aufzunehmen.<sup>129</sup> Besteht nun die Möglichkeit für ausländische Personen, die Mitgliedschaft an einer mexikanischen Genossenschaft zu erwerben, werden sie in ihrer Eigenschaft als Gesellschafter als mexikanische Staatsbürger behandelt – dh innerhalb der Beziehung zwischen der Genossenschaft und dem ausländischen Gesellschafter kann eine Protektion seiner Regierung nicht geltend gemacht werden (Art 27 Fraktion I der mexikanischen Verfassung).<sup>130</sup> Darüber hinaus ist die ausländische Investition an Genossenschaften gesetzlich auf 10 % des Geschäftsanteils beschränkt<sup>131</sup> und ausländische Gesellschafter können keine Posten der Geschäftsführung oder der Verwaltung ausüben (Art 7 mGenG).<sup>132</sup>

#### **5.2.3. Gesetzliche Genossenschaftsdefinition**

Im Art 2 des mexikanischen Genossenschaftsgesetzes findet sich eine Definition der Genossenschaften und bezeichnet diese als eine Form der sozialen Organisation, die (grundsätzlich nur) aus

---

<sup>129</sup> Ley de Inversión Extranjera Art 2. Para los efectos de esta Ley, se entenderá por: VII. Cláusula de Exclusión de Extranjeros: El convenio o pacto expreso que forme parte integrante de los estatutos sociales, por el que se establezca que las sociedades de que se trate no admitirán directa ni indirectamente como socios o accionistas a inversionistas extranjeros, ni a sociedades con cláusula de admisión de extranjeros.

Ley de Inversión Extranjera Art 15. [...] Se deberá insertar en los estatutos de las sociedades que se constituyan, la cláusula de exclusión de extranjeros o el convenio previsto en la fracción I del artículo 27 Constitucional.

<sup>130</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Art 27. [...] I. [...] El Estado podrá conceder el mismo derecho a los extranjeros, siempre que convengan ante la Secretaría de Relaciones en considerarse como nacionales respecto de dichos bienes y en no invocar, por lo mismo, la protección de sus gobiernos por lo que se refiere a aquéllos;

<sup>131</sup> Das mexikanische Genossenschaftsgesetz weist diesbezüglich im Art 7 auf das Gesetz für ausländische Investitionen hin, wo im Art 7 Fraktion I der Prozentsatz von 10 % bestimmt ist.

Ley de Inversión Extranjera Art 7. En las actividades económicas y sociedades que se mencionan a continuación la inversión extranjera podrá participar en los porcentajes siguientes: I. Hasta el 10 % en: Sociedades cooperativas de producción.

<sup>132</sup> González (1994), S 83 f; Castrillón y Luna (2005), S 111 f.

physischen Personen besteht. Als Basis dieser Vereinigung dienen das gemeinsame Interesse der Personen sowie die Prinzipien der Solidarität, der eigenen Anstrengung und Gegenseitigkeitshilfe, um individuelle und kollektive Bedürfnisse zu befriedigen. Dabei können sie sich wirtschaftlicher Aktivitäten der Produktion, des Vertriebes und des Konsums von Gütern und Dienstleistungen bedienen. Seit der letzten Gesetzesreform im Jahr 1994 können sich Genossenschaften jeder wirtschaftlichen Aktivität widmen, die gesetzlich zulässig ist und dabei auch Profit anstreben.<sup>133</sup>

| Genossenschaftsprinzipien im mGenG (Art 6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Genossenschaftsmerkmale im mGenG (Art 11)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Freiwilligkeit der Mitgliedschaft</li> <li>- Demokratische Verwaltung</li> <li>- Beschränkte Verzinsung einiger Geschäftsanteile</li> <li>- Gewinnesverteilung relativ zur der Teilnahme des Ges</li> <li>- Förderung der genossenschaftlichen Ausbildung</li> <li>- Teilnahme an der genossenschaftlichen Integration</li> <li>- politische und religiöse Freiheit der Gesellschafter</li> <li>- Förderung der Ökologie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kopfstimmrecht unabhängig vom eingebrachten Kapital</li> <li>- Gesellschaft mit variablem Kapital</li> <li>- prinzipielle Gleichheit der Recht und Pflichten der Ges</li> <li>- gleiche Voraussetzungen für Frauen</li> <li>- Errichtung auf unbestimmte Zeit</li> <li>- Mindestanzahl von fünf Gesellschaftern</li> </ul> |

Tabelle 5.4.: Gesetzlich verankerte Prinzipien und Merkmale der Genossenschaften in Mexiko.

Die Genossenschaftsdefinition im Art 2 mGenG ist iVm Art 6 und Art 11 zu betrachten, da hier genossenschaftsspezifische Eigenschaften klar formuliert werden. Im Art 6 mGenG sind die Prinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB) enthalten,<sup>134</sup> die der Gesetzgeber in das Genossenschaftsgesetz integriert hat und nach welchen sich Genossenschaften in ihren Aktivitäten zu orientieren haben. Daneben weist Art 11 mGenG weitere Merkmale auf, welche Genossenschaften bei ihrer Gründung zu beachten haben.

Aus dem genossenschaftlichen Prinzip der demokratischen Verwaltung resultiert das Kopfstimmrecht (Art 11 Fraktion I mGenG), weshalb jedes Genossenschaftsmitglied unabhängig von der Anzahl der Geschäftsanteile nur eine Stimme hat. Eine abweichende Bestimmung ist bei Genossenschaften ausgeschlossen, dh ein Anteilstimmrecht kann im Vergleich zum österreichischen Genossenschafts-

<sup>133</sup> Das Genossenschaftsgesetz aus dem Jahr 1938 enthielt ein Verbot, wirtschaftlichen Aktivitäten nachzugehen, die auf Profit abzielen (Art 1 Fraktion VI). Siehe González (1994), S 77.

<sup>134</sup> IGB Prinzipien: 1. Freiwillige und offene Mitgliedschaft, 2. Demokratische Entscheidungsfindung durch Mitglieder, 3. Wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder, 4. Autonomie und Unabhängigkeit, 5. Ausbildung, Fortbildung und Information, 6. Kooperation mit anderen Genossenschaften. Siehe IGB (2007).

---

gesetz (§ 5 Z 9) nicht in die Satzung aufgenommen werden. Ein weiteres Merkmal, dass sich aus dem Demokratieprinzip ableiten lässt, ist der im Art 11 Fraktion III mGenG verankerte Gleichbehandlungsgrundsatz. Der Gesetzgeber führt hier explizit das Gleichbehandlungsgebot für Frauen auf. Im mexikanischen Genossenschaftsgesetz handelt es sich hierbei um eine relative Gleichbehandlung, da die Gewinnverteilung an verschiedene Voraussetzungen gebunden ist und sich daraus eine differenzierte Behandlung der Gesellschafter ergeben kann. Ansonsten sind jedoch allen Mitgliedern bei gleichen Voraussetzungen die gleichen Rechte einzuräumen und die gleichen Pflichten aufzuerlegen.<sup>135</sup>

Eine weitere Eigenschaft ist das variable Gesellschaftskapital, das allerdings kein exklusives Wesensmerkmal der Genossenschaften ist. Das variable Gesellschaftskapital ist eine Modalität, die jede Handelsgesellschaft annehmen kann (Art 227 mGesG) und im Kapitel III des mexikanischen Gesellschaftsgesetzes geregelt ist.<sup>136</sup> Über die Dauer der Gesellschaft hat grundsätzlich jede Handelsgesellschaft frei zu bestimmen (Art 6 Fraktion IV mGesG), Genossenschaften wird aber in dieser Hinsicht die unbestimmte Dauer gesetzlich aufgezwungen (Art 11 Fraktion IV mGenG). Im Vergleich zum österreichischen Genossenschaftsgesetz (§ 5 Z 3) haben Genossenschaften in Mexiko nicht die Möglichkeit, ihre Existenzdauer in der Satzung zu begrenzen.

#### 5.2.4. Genossenschaftsarten

Im mexikanischen Genossenschaftswesen unterscheidet man verschiedene Arten von Genossenschaften, die im Kapitel II mGenG gesondert geregelt sind. Die Genossenschaften in Mexiko werden im Art 21 mGenG zunächst nach ihrer Leistungsart in Konsum-, Produktiv- und Kreditgenossenschaften eingeteilt. Darüber hinaus werden im Gesetz die so genannten Genossenschaften mit staatlicher Beteiligung separat aufgeführt.<sup>137</sup> Tabelle 2.3. zeigt die einzelnen Genossenschaftsarten, welche im

---

<sup>135</sup> González (1994), S 102 f.

<sup>136</sup> LGSM Art 227. Las sociedades constituidas en alguna de las formas que establecen las fracciones I a V del artículo 1, podrán adoptar cualquier otro tipo legal. Asimismo podrán transformarse en sociedad de capital variable. Siehe González (1994), S 101 ff; Castrillón y Luna (2005), S 46 ff.

<sup>137</sup> Siehe auch González (1994), S 69 ff und 120 ff; Castrillón y Luna (2005), S 445.

mexikanischen Genossenschaftsgesetz verankert sind. Im österreichischen Genossenschaftsgesetz findet man im Vergleich dazu keine explizite Unterscheidung zwischen den wirtschaftlichen Erscheinungsformen der Genossenschaft. § 1 (1) öGenG enthält lediglich eine demonstrative Aufzählung der möglichen Genossenschaftsarten,<sup>138</sup> welche allerdings keine eigenständige Bedeutung besitzen.<sup>139</sup>

| Art       | Konsumgenossenschaften       | Produktivgenossenschaften | Kreditgenossenschaften                       |
|-----------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------|
| Kategorie | Ordentliche Genossenschaften |                           | Genossenschaften mit staatlicher Beteiligung |

Tabelle 5.5: Arten von Genossenschaften im mexikanischen Genossenschaftsgesetz.

#### a.) Genossenschaften der Konsumenten von Gütern und Dienstleistungen

Art 22 mGenG definiert die Konsumgenossenschaft (*Cooperativas de Consumidores de Bienes y/o Servicios*) als solche, deren Mitglieder die gemeinschaftliche Beschaffung von Gütern und/oder Dienstleistungen für sich, ihre Haushalte oder Wirtschaftsbetriebe zum Zweck haben. In der mexikanischen Lehre wird sie allgemein als Beschaffungsgenossenschaft bezeichnet, da dieser Genossenschaftstyp nicht nur Versorgungs- und Vertriebesfunktionen wahrnehmen kann sondern auch im Bildungs- und Wohnraumbereich ihre wirtschaftlichen Aktivitäten entfalten kann (Art 26 mGenG). In einer Konsumgenossenschaft wird der Jahresüberschuss in Form von Rückvergütung anteilig an die Mitglieder aufgeteilt (Art 24 mGenG). Mit der vierten Fassung des Genossenschaftsgesetzes aus dem Jahr 1994 ist es Konsumgenossenschaften nun gestattet, Geschäfte auch mit Nichtmitgliedern zu betreiben – unter der Voraussetzung, dass diesen Konsumenten jederzeit der Erwerb der Mitgliedschaft gestattet wird (Art 23 GenG). Treten Dritte in die Genossenschaft ein, kann deren Anteil an Rückvergütung zur Deckung des Genossenschaftsanteils verwendet werden. Wenn Dritte ihren Anspruch auf Rückvergütung nicht geltend machen, wird dieser Betrag gemäß der Satzung dem Reserve- bzw dem Bildungsfond der Konsumgenossenschaft zugesprochen (Art 25 mGenG).

<sup>138</sup> Kredit-, Einkaufs-, Verkaufs-, Konsum-, Verwertungs-, Nutzungs-, Bau-, Wohnungs-, Siedlungsgenossenschaften.

<sup>139</sup> Dellinger (2005), S 30.

---

## b.) Genossenschaften der Produzenten von Gütern und Dienstleistungen

Zu einer Produktivgenossenschaft (*Cooperativa de Productores de Bienes y/o Servicios*) können sich Mitglieder zusammenschließen, um Güter und/oder Dienstleistungen gemeinschaftlich zu produzieren. Die Mitglieder verpflichten sich, mit ihrem Humankapital – sei es persönlich, physisch oder intellektuell – zur Produktion beizutragen. Unter Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen können Produktivgenossenschaften wirtschaftliche Funktionen wie Lagerung, Instandhaltung, Transport oder Kommerzialisierung ausüben (Art 27 mGenG). Im Fall der Produktivgenossenschaft wird das wirtschaftliche Verhältnis zu Nichtmitgliedern im Gesetz nicht explizit erwähnt, da der Zweck einer Absatzgenossenschaft stets im Handel ihrer Produktion mit Dritten darstellt. Ob damit auch Nichtmitgliedergeschäfte auf der Beschaffungsseite erlaubt sind, bleibt offen. Bei Produktivgenossenschaften erfolgt die Gewinnverteilung nach der erbrachten Arbeitsleistung des einzelnen Mitgliedes, welche in Qualität, Zeit, technischem Standard und Ausbildungsniveau aufgeschlüsselt werden kann (Art 28 mGenG).

Wenn die technologische Komplexität es erfordert, haben Produktivgenossenschaften eine technische Kommission einzurichten und diese mit technischem Personal zu besetzen. Die Aufgaben der Kommission sind im Genossenschaftsvertrag zu definieren und das Personal vom Vorstand der Genossenschaft zu ernennen. Soweit der Produktionsprozess aufgeteilt werden kann, wird jedem technischen Bereich ein Delegierter zugeteilt (Art 29 mGenG). Grundsätzlich können aber Genossenschaften in Mexiko keine Mitarbeiter unterhalten, weshalb zum Zweck der Einstellung Mitarbeiter als Gesellschafter integriert werden. Art 65 mGenG enthält hier Ausnahmergelungen exklusiv für Produktivgenossenschaften und zählt folgende Situationen auf, in welchen Mitarbeiter beschäftigt werden können.

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- bei außergewöhnlichen oder unvorgesehenen Umstände der Produktion</li><li>- für die Ausführung beschlossener Arbeiten (z.B. während der Erntezeit)</li><li>- für Eventualarbeiten, sofern es der Genossenschaft zur Erfüllung ihres Förderungsauftrages dient</li><li>- als vorübergehende Ersatzkraft für ein Mitglied bis zu sechs Monaten im Jahr</li><li>- bei Bedarf einer hoch qualifizierten Arbeitskraft</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

### c.) Kreditgenossenschaften

In Mexiko wurden genossenschaftlich organisierte Kreditgesellschaften immer schon als Teil des Genossenschaftswesens betrachtet, obwohl ihnen die Rechtsform der Genossenschaft verwehrt war. Diese Gesellschaften, welche in der Literatur als Kreditgenossenschaften (*Cooperativas de Ahorro y Préstamo*) behandelt wurden, waren in der Vergangenheit in die Gesellschaftsform der Sparkassen (*Cajas*) gezwungen. Mit der Erlassung des vierten Genossenschaftsgesetzes fanden diese Gesellschaften nach langer Zeit die gesetzliche Berücksichtigung und können nun die Rechtsform der Genossenschaft annehmen. Nach Art 33 mGenG unterliegen Kreditgenossenschaften aber sowohl dem Genossenschaftsgesetz als auch dem Sparkassengesetz (*Ley de Ahorro y Crédito Popular*).<sup>140</sup>

### d.) Ordentliche Genossenschaften und Genossenschaften mit staatlicher Beteiligung

Als ordentliche Genossenschaften gelten all jene, die für ihre Errichtung lediglich die rechtlichen Vorschriften zu beachten haben (Art 31 mGenG). Genossenschaften, welche zur Verfolgung ihres Unternehmensgegenstandes eine Konzession benötigen oder deren wirtschaftliche Aktivitäten der öffentlichen Administration unterliegen, werden als Genossenschaften mit staatlicher Beteiligung bezeichnet und als ein eigener Genossenschaftstyp behandelt (Art 30 mGenG). Dieser Genossenschaftstyp findet sich in Wirtschaftssektoren, wo natürliche Ressourcen abgebaut oder Dienstleistungen von öffentlichem Interesse erwirtschaftet werden.<sup>141</sup> Genossenschaften mit staatlicher Beteiligung werden auch dann gegründet, wenn lokale, regionale oder nationale Projekte zur wirtschaftlichen Entwicklung von der öffentlichen Hand finanziert werden sollen. Hier erfolgt eine zwingende Zusammenarbeit mit staatlichen Behörden auf Bundes-, bundesstaatlicher oder Gemeindeebene (Art 32 mGenG).

---

<sup>140</sup> Rojas Coria (1984), S 574 ff; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 215.

<sup>141</sup> zB in der Forstwirtschaft oder der Fischerei.

---

## 5.2.5. Gründungsprozess bei Genossenschaften

### a.) Gründungserfordernisse

Für das rechtswirksame Entstehen einer Genossenschaft in Mexiko (Art 12 mGenG) bedarf es ähnlich wie in Österreich zweier Rechtsakte, nämlich der Abhaltung einer Generalversammlung zum Zwecke der Gründung und die Eintragung der Gründungsurkunde in das Handelsregister.<sup>142</sup>

| Gründungserfordernisse im mGenG (Art 12-13)                                                                                                              | Gründungserfordernisse im öGenG (§ 3)                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Abhaltung der konstitutiven Versammlung</li><li>- Eintragung des Gründungsaktes in das Handelsregister</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- schriftlicher Genossenschaftsvertrag</li><li>- Eintragung des Genossenschaftsvertrages in das Firmenbuch</li></ul> |

Tabelle 5.6.: Gründungserfordernisse im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz.

In der konstitutiven Versammlung ist ein Gründungsakt zu gestalten, wo allgemeine Daten der Gründer sowie die ersten Organmitglieder namentlich festzuhalten sind. Zur Errichtung einer Genossenschaft sind mindestens fünf Gründer notwendig, wobei diese Mindestanzahl von fünf Mitgliedern in jeder Phase vorliegen muss (Art 11 Fraktion V mGenG). Eine Unterschreitung der Mindestanzahl führt ansonsten zur Auflösung der Genossenschaft (Art 66 Fraktion II mGenG). Die Gesellschafter haben vor einem öffentlichen Notar ihren Gründungswillen zu ratifizieren und ihre Identität sowie die Unterschrift bzw den Fingerabdruck bescheinigen zu lassen. Diese Notariatsaktpflicht kann auch von anderen Beamten durchgeführt werden, die sich am Ort des Sitzungssitzes befinden.<sup>143</sup> In der konstitutiven Versammlung haben die Gründungsmitglieder den Genossenschaftsvertrag zu unterfertigen und ist damit Bestandteil der Gründungsurkunde. Dieser Gründungsakt ist anschließend am Ort des Genossenschaftssitzes im Handelsregister einzutragen (Art 13 mGenG). Im Falle einer Genossenschaft mit staatlicher Beteiligung bedarf es einer Zustimmungserklärung seitens der öffentlichen Hand, da die Eintragung ansonsten verweigert werden kann (Art 18 mGenG).

---

<sup>142</sup> Früher existierte ein eigenes Firmenbuch bzw Handelsregister exklusiv für Genossenschaften (Registro Cooperativo Nacional). Seit 1994 haben Genossenschaften wie auch andere Handelsgesellschaften ihre Eintragung in das Handelsregister vorzunehmen.

<sup>143</sup> Diese Aufgaben können gemäß Art 12 mGenG auch von einem öffentlichen Vertreter, Distriktrichter, Gemeinderichter der ersten Instanz, Bürgermeister, Sekretär oder Delegierten der Gemeinde durchgeführt werden.

---

Die Geschäftstätigkeit kann allerdings bereits vor der Eintragung in das Handelsregister aufgenommen werden. Im österreichischen Genossenschaftsgesetz wird dieses Stadium als Vorgenossenschaft bezeichnet, doch ist ihre Behandlung im Außenverhältnis nicht eindeutig definiert, da die Genossenschaft in Österreich erst nach der Eintragung in das Firmenbuch eigene Rechtspersönlichkeit erlangt.<sup>144</sup> Im Gegensatz dazu verfügen Genossenschaften in Mexiko ab dem Zeitpunkt der Unterzeichnung des Genossenschaftsvertrages über ihre Rechtspersönlichkeit, einem eigenen Gesellschaftskapital und können Verträge abschließen sowie sich mit Dritten vereinigen, um den Unternehmensgegenstand zu verfolgen (Art 13 mGenG). Was die Haftung der Vorgesellschaft betrifft, haften alle Gesellschafter subsidiär für alle Verbindlichkeiten der Genossenschaft, die vor der Eintragung in das Handelsregister eingegangen wurden. In diesem Sinne haften auch alle, die im Handelsregister nicht als beauftragte oder vertretungsbefugte Personen der Genossenschaft erscheinen, subsidiär, solidarisch und unbegrenzt für die von ihnen eingegangenen Verpflichtungen (Art 15 mGenG).

Im Rahmen des Gründungsprozesses ist in Österreich die Zusicherung der Aufnahme in einen anerkannten, sachlich und örtlich zuständigen Revisionsverband notwendig. In Mexiko existieren keine vergleichbaren Revisionsverbände, doch im Vergleich dazu durchläuft eine Genossenschaft mehreren „Revisionen“, bevor die Eintragung in das Handelsregister vollzogen wird. Die Errichtung einer jeden Gesellschaft erfordert zunächst eine Autorisierung durch das Außenministerium (Art 15 Gesetz über ausländische Investitionen), wo die Firmenbezeichnung genehmigt wird.<sup>145</sup> Darüber hinaus erfolgt eine Überprüfung durch den öffentlichen Notar, welcher im Akt der Gründung auftritt und eine Revision auf Gesetz- und Rechtmäßigkeit durchführt. Mit der Anmeldung der Genossenschaft im Handelsregister erfolgt schließlich die letzte Revision vor der tatsächlichen Eintragung in das Handelsregister.<sup>146</sup>

Diese Registrierung der Genossenschaft im Handelsregister garantiert Dritten gegenüber die Gesetzmäßigkeit ihrer juristischen Existenz. Über das Handelsregister können Interessenten die Namen der

---

<sup>144</sup> Dellinger (2005), S 97 und S 154.

<sup>145</sup> Ley de Inversión Extranjera Art 15. Se requiere permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para la constitución de sociedades.

<sup>146</sup> Castrillón y Luna (2005), S 123; Dellinger (2005), S 97.

---

Gesellschafter, Informationen zum Gesellschaftskapital sowie Handels- und Finanzergebnisse der wirtschaftlichen Aktivitäten in Erfahrung bringen, um sich so Gewissheit über die Genossenschaft zu verschaffen.<sup>147</sup> Auf der anderen Seite sollte die Eintragung dazu dienen, Daten für die nationale Statistik der Genossenschaften zu erfassen. Die öffentlichen Einrichtungen, welche das Handelsregister führen, haben schließlich dafür zu sorgen, dass das Sozialministerium SEDESOL (*Secretaría de Desarrollo Social*) über jede Genossenseintragung in Kenntnis gesetzt wird und all jene Gründungsdokumente in beglaubigter Kopie erhält, um auf diese Weise die nationale Statistik auf dem aktuellen Stand halten zu können (Art 17 mGenG) und Genossenschaften zusätzliche Formalitäten zu ersparen.<sup>148</sup>

#### b.) Genossenschaftsvertrag

Das mexikanische Genossenschaftsgesetz gibt einen obligatorischen Satzungsinhalt vor, welcher im Art 16 mGenG aufgezählt wird. Dieser Inhalt ist zwingend in der Satzung zu berücksichtigen, da ansonsten der Genossenschaftsvertrag nichtig ist und die Genossenschaft nicht in das Handelsregister eingetragen werden kann.<sup>149</sup>

Die Firma der Genossenschaft hat im Fall der Genossenschaft eine Sachfirma (*denominación social*) zu sein und dient der Identifikation bzw zur Begründung der eigenen juristischen Person. Obwohl das mexikanische Genossenschaftsgesetz keine Regelungen zum Firmenzusatz enthält, sollte dennoch der Beisatz je nach Beschaffenheit der Haftung in abgekürzter Form (SCL bzw SCS)<sup>150</sup> in der Firma enthalten sein. Der Sitz der Genossenschaft wird im mexikanischen Genossenschaftsgesetz nicht näher geregelt, doch findet man eine Definition sowohl im Art 33 Bürgerliches Gesetzbuch als auch im Art 4 Fraktion III des Wettbewerbsrechts des Handels (*Ley de Concursos Mercantiles*).<sup>151</sup> Dement-

---

<sup>147</sup> Castrillón y Luna (2005), S 97.

<sup>148</sup> González (1994), S 117.

<sup>149</sup> Op cit, S 117.

<sup>150</sup> SCL bzw SC de RL steht für sociedad cooperativa de responsabilidad limitada (Genossenschaft mit beschränkter Haftung) und SCS für sociedad cooperativa de responsabilidad suplementada (Genossenschaft mit beschränkter ergänzender Haftung).

<sup>151</sup> Código Civil Art 33. Las personas morales tienen su domicilio en el lugar donde se halle establecida su administración.

sprechend kann als Sitz einer juristischen Person nur ein Ort bestimmt werden, wo das Unternehmen errichtet wird und sich die Verwaltung befindet. Unter dem Unternehmensgegenstand versteht man jene Aktivitäten, welchen sich die Gesellschaft widmet bzw die Mittel, mit denen die Gesellschaft die Realisierung ihres Zwecks anstrebt. Laut mGenG kann sich eine Genossenschaft jeder Tätigkeit widmen, die gesetzlich erlaubt ist. Die Satzung muss auch die Haftungsart enthalten, welche gemäß Art 14 mGenG Genossenschaften zur Verfügung stehen.<sup>152</sup>

| Zwingender Satzungsinhalt im mGenG (Art 16)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Zwingender Satzungsinhalt im öGenG (§ 5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma und Sitz</li> <li>- Gegenstand des Unternehmens</li> <li>- Haftungsart</li> <li>- Gesellschaftskapital und Genossenschaftsanteil</li> <li>- Bedingungen des Eintritts und Ausscheidens</li> <li>- Gesellschaftsfonds</li> <li>- Arbeitsfelder und genossenschaftliche Bildung</li> <li>- Wirtschaftsjahr und Art der Rechnungslegung</li> <li>- Haftung der Organmitglieder</li> <li>- Art der Einberufung der Generalversammlung</li> <li>- Rechte und Pflichten der Gesellschafter</li> <li>- Genossenschaftsorgane</li> <li>- Sonstige Bestimmungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma und Sitz</li> <li>- Gegenstand des Unternehmens</li> <li>- Dauer der Genossenschaft</li> <li>- Bedingungen des Eintritts und Ausscheidens</li> <li>- Genossenschaftsanteil</li> <li>- Grundsätze der Rechnungslegung</li> <li>- Art und Wahl des Vorstandes</li> <li>- Art der Einberufung der Generalversammlung</li> <li>- Bedingungen des Stimmrechtes</li> <li>- Art der Mehrheit</li> <li>- Art und Weise der Bekanntmachung</li> <li>- Haftungsart</li> <li>- Benennung des ersten Vorstandes</li> </ul> |

Tabelle 5.7.: Mindestinhalt des Genossenschaftsvertrages im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz.

Darüber hinaus sind weitere Aspekte in der Satzung zu spezifizieren, wie die Bedingungen des Eintritts und Ausscheidens von Gesellschaftern, um eine Gruppenkohäsion für die Funktionsweise der Genossenschaft zu schaffen. Folgend sind im Genossenschaftsvertrag die Rechte und Pflichten der Gesellschafter festzulegen sowie Mechanismen zur Schlichtung und Schiedsverfahren zu bestimmen. In der Satzung ist auch die Konfiguration der Genossenschaftsorgane anzugeben, wie beispielsweise die Amtsdauer und Anzahl sowie die Haftung der Organmitglieder. Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Genossenschaftsorganen kann die Genossenschaft ihre interne Struktur frei gestalten, wie beispielsweise die Errichtung von Kommissionen oder die Aufteilung der Verwaltungsaufgaben, deren Inhalte und Regelungen in die Satzung integriert werden können. In Zusammenhang mit der internen

Ley de Concursos Mercantiles Art 4. Para los efectos de esta Ley, se entenderá por: III. Domicilio, el domicilio social y en caso de irrealidad de éste, el lugar donde tenga la administración principal la empresa.

<sup>152</sup> González (1994), S 110 ff; Castrillón y Luna (2005), S 101 ff.

---

Organisation hat die Satzung die Art und Weise der Einberufung der Generalversammlung zu enthalten und Beschlüsse aufzulisten, die eine qualifizierte Mehrheit vorsehen.

Weiters hat der Genossenschaftsvertrag Art der Bildung des Genossenschaftskapitals zu bestimmen, den Nennbetrag der Geschäftsanteile festzulegen, die Form der Einzahlung und Rückerstattung des Geschäftsanteils anzugeben sowie die Bewertung der Sach- und Dienstleistungseinlagen zu definieren. Auch die Errichtungsart, der Betrag und die Verwendungsart der Genossenschaftsfonds können in der Satzung geregelt werden.<sup>153</sup> Schließlich ist im Genossenschaftsvertrag das Geschäftsjahr der Genossenschaft und Informationen zur Rechnungslegung sowie Art der Führung der Bücher anzugeben. Neben dem gesetzlich zwingenden Mindestinhalt kann der Genossenschaftsvertrag weitere Regelungen enthalten, welche mit den Bestimmungen des mexikanischen Genossenschaftsgesetzes im Einklang stehen müssen (Art 16 Fraktion 13 mGenG). Änderungen des Genossenschaftsvertrages können jederzeit in einer außerordentlichen Generalversammlung durch eine qualifizierte Mehrheit beschlossen werden. Um eine Satzungsänderung zu vollziehen, müssen die gleichen Regelungen beachtet werden, welche für den Gründungsvertrag gelten. Das bedeutet, dass diese Änderung die oben genannten Revisionen (Autorisierung durch Außenministerium, öffentlicher Notar, Handelsregister) durchlaufen muss und ins Handelsregister einzutragen ist (Art 19 mGenG).

#### **5.2.6. Genossenschafter**

Die Rechtstellung der Genossenschafter (*socios*) ist im Gesetz nicht explizit geregelt, doch findet man in der mexikanischen Lehre eine Ausführung zu diesem Thema. In der Genossenschaft sowie in allen anderen Handelsgesellschaften stößt man auf zwei Arten von Rechten, welche den Mitgliedern zustehen. Es handelt sich zum einen um Vermögensrechte, die sich aus dem Gesetz ableiten und zum anderen um die Rechte als Gesellschafter, welche die Teilnahme an genossenschaftlicher Aktivität gewährleisten.<sup>154</sup>

---

<sup>153</sup> Mindestvorschriften für Genossenschaftsfonds finden sich in den Art 53-59 mGenG. Ihre Verwaltung unterliegt dem Vorstand, doch kann die Satzung Art der Bildung, ihren Betrag sowie ihren Verwendungszweck definieren.

<sup>154</sup> González (1994), S 99; Castrillón y Luna (2005), S 63 ff und S 444 f.

| Vermögensrechte                                                                                                                                       | Rechte als Gesellschafter                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beteiligung an der Gewinn- und Verlustverteilung</li> <li>- Beteiligung am Liquidationsüberschuss</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimmrecht</li> <li>- Ausübung der Organfunktionen</li> </ul> |

Tabelle 5.8.: Arten der Rechte der Gesellschafter im mexikanischen Gesellschaftsrecht.

In der Generalversammlung kann jedes Mitglied sein Stimmrecht ausüben, wobei (charakteristisch für Genossenschaften) jedes Mitglied unabhängig vom gezeichneten Geschäftsanteil eine Stimme besitzt. Im Gegensatz zur österreichischen Lehre wird jedoch die Teilnahme an Generalversammlungen nicht als Recht sondern als Verpflichtung gesehen und ist bei Nichterfüllung zu sanktionieren (Art 64 mGenG). Auch die Ausübung der Organfunktionen durch die Gesellschafter hat bei Genossenschaften aufgrund des Identitätsprinzips einen zwingenden Charakter.<sup>155</sup>

Die mexikanische Lehre zählt zu den wichtigsten Gesellschafterobligationen die Einzahlungsverpflichtung des Mitgliedes und die Haftung.<sup>156</sup> Bei Genossenschaften haben die Mitglieder mindestens einen Geschäftsanteil zu zeichnen und zum Zeitpunkt des Beitritts mindestens 10 % desselben aufzubringen. Der Gesellschafter kann auch freiwillige oder zusätzliche Geschäftsanteile übernehmen, welche je nach Kapazität der Genossenschaft mit einem vom Vorstand bestimmten Prozentsatz zu verzinsen sind (Art 51 mGenG).<sup>157</sup> Mit dem Erwerb eines Geschäftsanteils entstehen Vermögensrechte, die einen Anspruch auf die anteilige Beteiligung am Jahresüberschuss sowie am Liquidationsüberschuss begründen. Der Gesellschafter hat hier das Gestaltungsrecht zur Übertragung seiner Vermögensrechte und kann für den Fall des Todes einen Begünstigten bestimmen. Die Satzung kann auch die Übertragung von Gesellschafterrechten vorsehen (Art 50 mGenG). Beim Ausscheiden aus der Genossenschaft entsteht daneben der Anspruch auf die Auszahlung des Geschäftsguthabens. Im Vergleich zu anderen Handelsgesellschaften kann das Austrittsrecht aus der Genossenschaft in der Satzung eingeschränkt werden, um eine plötzliche Vermögensaushöhlung zu vermeiden.

<sup>155</sup> Castrillón y Luna (2005), S 81 ff.

<sup>156</sup> Es handelt sich um die Haftungspflicht bei Genossenschaften mit unbeschränkter Haftung und hier finden die Bestimmungen des mGesG analog Anwendung auf Genossenschaften. Eintretende Genossenschafter haften also nicht nur für die seit ihrem Beitritt neu begründeten Verbindlichkeiten, sondern auch für jene, die vor ihrem Eintritt eingegangen wurden (Art 13 mGesG). Ausgeschiedene Mitglieder können hingegen zur Deckung jener Verbindlichkeiten herangezogen werden, die bis zum Zeitpunkt des Ausscheidens entstanden sind (Art 14 mGesG).

<sup>157</sup> Der Vorstand hat sich dabei an den für befristete Einlagen üblichen Zinssatz zu orientieren (Art 51 mGenG).

---

Neben den Vermögensrechten und den Rechten als Gesellschafter können Mitglieder auch in der Minderheit Rechte ausüben. Grundsätzlich werden Entscheidungen der Mehrheit realisiert, doch kann nach Art 16 Fraktion X eine Minderheit von 20 % jederzeit eine außerordentliche Generalversammlung einberufen, um angehört zu werden oder Anträge zu stellen (Vgl dazu § 29 öGenG, wo gesetzlich eine Minderheit von 10 % erforderlich ist).

In diesem Zusammenhang führt das mexikanische Genossenschaftsgesetz Ausschließungsgründe auf, die nichts anderes als Pflichten darstellen. So haben Gesellschafter ihre Arbeitsleistungen in entsprechender Intensität und Qualität zu erbringen sowie ihren sonstigen Pflichten nachzukommen, welche im Genossenschaftsvertrag verankert sind, da ihnen sonst der Ausschluss aus der Genossenschaft droht. Auch ein Verstoß gegen die Satzungsbestimmungen sowie das Genossenschaftsgesetz führt zur Kündigung der Mitgliedschaft. Wird ein Ausschließungsprozess gegen einen Gesellschafter eingeleitet, ist dieser schriftlich und persönlich über den Beschluss und die Motive in Kenntnis zu setzen. Innerhalb von 20 Tagen kann das betroffene Mitglied gegenüber dem Vorstand oder der Schlichtungskommission schriftlich seine Stellungnahme abgeben. Wurde ein Gesellschafter zu Unrecht aus der Genossenschaft ausgeschlossen, kann sich dieser gemäß Art 38 mGenG an das zuständige Gericht wenden.

Für Genossenschaften gilt es nach Art 64 mGenG Rechte und Pflichten der Gesellschafter, den einzubringenden Geschäftsanteil, Ausschließungsgründe und sonstige Bestimmungen im Genossenschaftsvertrag näher zu definieren, wobei die nachfolgenden sechs Regelungsbereiche auf jeden Fall in der Satzung zu berücksichtigen sind.

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Verpflichtung der Mitglieder, jene Dienstleistungen zu konsumieren und zu verwenden, welche die Konsumgenossenschaften zur Verfügung stellen</li><li>- die persönliche Arbeitsleistung der Mitglieder einer Produktivgenossenschaft kann in physischer und/oder intellektueller Art erfolgen</li><li>- Art der Sanktionen im Falle der Nichtteilnahme an den obligatorischen Generalversammlungen, gesetzlich vorgeschriebenen Versammlungen und Sitzungen</li><li>- Art der Sanktionen bei mangelnder Ehrlichkeit der Mitglieder sowie der Leiter in der Ausübung ihrer Geschäftsführungstätigkeit oder bei der Verwaltung der ihnen übertragenen Genossenschaftsfonds</li><li>- Art der Anreize für Gesellschafter, die ihre Pflichten erfüllen</li><li>- Schaffung von Beitritts- und Einkommensmöglichkeit für Frauen, insbesondere für jene mit Familie</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

Der Genossenschaftsvertrag kann darüber hinaus Mitglieder zu weiteren Nebenleistungen verhalten. Diese Nebenverpflichtungen sind meist wiederkehrende, nicht in Geld zu erbringende Leistungen, die zur Erfüllung des Unternehmensgegenstandes dienen.<sup>158</sup>

### 5.2.7. Genossenschaftsorgane

Im mexikanischen Rechtssystem ist wie auch im österreichischem die dualistische Organisationsstruktur verankert, wo die Führungs- und Kontrollfunktion institutionell getrennt sind. Zu den Genossenschaftsorganen zählen die Generalversammlung der Gesellschafter, der Vorstand und der Aufsichtsrat. Eine Genossenschaft kann daneben Kommissionen bilden, die Teil der Organe ausmachen. Auch im österreichischen Genossenschaftsgesetz ist es zulässig, Beiräte als fakultatives Organ der Genossenschaft zu errichten (§ 19 öGenG). Diese können beratende Funktionen gegenüber dem Vorstand einnehmen, werden allerdings in der Praxis nur selten gebildet.<sup>159</sup>

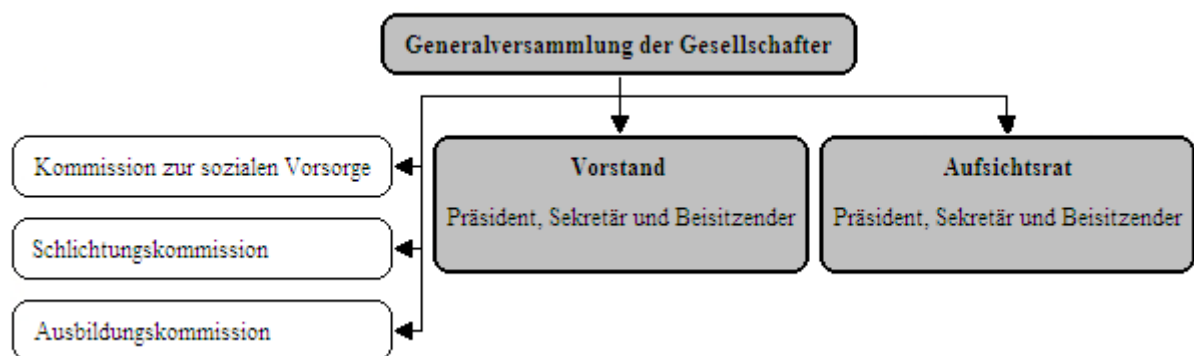


Abbildung 5.1.: Organe im mexikanischen Genossenschaftsgesetz (Eigendarstellung).

#### a.) Generalversammlung

Die Generalversammlung (*asamblea general*) ist das höchste Organ der Genossenschaft und ihre Beschlüsse sind für alle Gesellschafter – dh für alle anwesenden wie auch abwesenden Gesellschafter und Dissidenten – verbindlich (Art 35 mGenG). Die Generalversammlung dient zur Lösung aller Probleme und zur Schaffung von Generalnormen, die für einen reibungslosen Ablauf der Genossen-

---

<sup>158</sup> Dellinger (2005), S 134.

<sup>159</sup> Dellinger (2005), S 196.

---

schaftstätigkeit notwendig sind (Art 36 mGenG).

In diesem Zusammenhang werden der Generalversammlung per Gesetz folgende Aufgaben zugewiesen.

- Bewilligung, Ausschluss und freiwilliges Ausscheiden der Gesellschafter
- Änderung des Gesellschaftsvertrages
- Beschlussfassung über geschäftliche Angelegenheiten, wie Produktion, Vertrieb, Absatz und Finanzierung
- Beschlussfassung über eine Kapitalerhöhung oder –verminderung der Genossenschaft
- Wahl und Abberufung von Organmitgliedern (Vorstand, Aufsichtsrat, Kommission, Spezialisten)
- Prüfung des internen Rechnungslegungssystems
- Beschlussfassung über die Berichte der Organe und von der Mehrheit qualifizierte Angelegenheiten
- Vollziehung der Disziplinarverfahren gegen Gesellschafter
- Beschlussfassung über die Verwendung des Gewinnes
- Beschlussfassung über ökologische Maßnahmen

Für das Zustandekommen von Generalversammlungsbeschlüssen sieht das Gesetz grundsätzlich die einfache Mehrheit vor und überlässt der Satzung, davon abweichende Regelungen zu treffen – dh im Genossenschaftsvertrag können Beschlüsse definiert werden, die eine qualifizierte Mehrheit voraussetzen. Daraus kann abgeleitet werden, dass in den abweichenden Regelungen der Satzung die einfache Mehrheit nicht unterschritten werden darf.<sup>160</sup>

Das mexikanische Genossenschaftsgesetz unterscheidet an dieser Stelle explizit zwischen einer ordentlichen und außerordentlichen Generalversammlung (Art 37 mGenG). Auch die österreichische Praxis unterscheidet zwischen ordentlicher und außerordentlicher Generalversammlung, obwohl die Begriffe im öGenG nicht näher definiert sind. Im § 27a öGenG findet sich lediglich das Programm zur ordentlichen Generalversammlung. Im Vergleich dazu legt die mexikanische Gesetzgebung im Art 16 Fraktion X fest, dass die ordentliche Generalversammlung mindestens einmal im Jahr stattfinden muss und die außerordentliche zu jedem beliebigen Zeitpunkt einberufen werden kann. Im mGenG werden die Kompetenzbereiche der beiden Generalversammlungen aber darüber hinaus nicht genauer bestimmt, weshalb hier vergleichbare gesellschaftsrechtliche Regelungen analog herangezogen werden können. Demnach hat die ordentliche Generalversammlung über den jährlichen Rechnungs-

---

<sup>160</sup> Castrillón y Luna (2005), S 449.

---

legungsabschluss zu befinden sowie die Organmitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates zu bestellen. Die außerordentliche Generalversammlung dient dazu, Entscheidungen über Satzungsänderungen und sonstige Beschlüsse zu treffen.

Die Einberufung der ordentlichen sowie der außerordentlichen Generalversammlung hat in der durch die Satzung bestimmten Weise zu erfolgen, wobei eine Frist von mindestens sieben Werktagen im Voraus einzuhalten ist. Die Ankündigung der Generalversammlung sowie die Tagesordnung müssen in einem sichtbaren Bereich am Sitz der Genossenschaft ausgestellt werden und kann zusätzlich über eine lokale Kommunikationsstelle durchgeführt werden, wie beispielsweise durch Veröffentlichung in einer Zeitung. Sollte die Genossenschaft Zweigstellen in anderen Orten besitzen, ist die Ankündigung der Generalversammlung auch an diesen Orten auszuhängen. Darüber hinaus ist jeder Gesellschafter gemäß Art 37 mGenG direkt in schriftlicher Form über die Einberufung der Generalversammlung zu benachrichtigen. Sollten beim ersten Generalversammlungstermin nicht genügend Mitglieder erscheinen, wird eine zweite Generalversammlung mindestens fünf Werktage später einberufen. Die zweite Generalversammlung kann dann unabhängig von der Anzahl der anwesenden Mitglieder durchgeführt werden. Grundsätzlich gilt allerdings eine Teilnahmepflicht der Gesellschafter an den Generalversammlungen, da das Nichterscheinen mit Sanktionen zu belegen ist. Der Genossenschaftsvertrag kann den Gesellschaftern lediglich genehmigen, sich in der Generalversammlung mittels einer schriftlichen Vollmachterteilung von einem anderen Gesellschafter vertreten zu lassen (Art 39 mGenG).

Überschreitet die Anzahl der Gesellschafter die Grenze von 500, kann die Generalversammlung als eine Delegiertenversammlung abgewickelt werden. Dies gilt auch für den Fall, wenn die Mitglieder in verschiedenen Ortschaften residieren. In Österreich kann eine Abgeordnetenversammlung abgehalten werden, wenn die Satzung dies explizit vorsieht (§ 27 Abs 3 öGenG). Seit dem Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz (GenRÄG) 2006 kann sie auch in Österreich bereits ab 500 Mitgliedern einberufen werden (Art 2 Punkt 3. GenRÄG). Weiteres können Delegierte nach dem österreichischen Genossenschaftsgesetz auf bis zu fünf Jahre bestellt werden, während die Delegierten in Mexiko für jeden Arbeitsbereich und jede Versammlung neu zu wählen sind. Werden weit entlegene Bereiche vertreten, haben die Delegierten ausdrückliche Anweisungen zu den verschiedenen Angelegenheiten der Ausschreibung in schriftlicher Form mitzubringen. Bei einer Delegiertenversammlung haben die Ver-

---

treter so viele Stimmen, wie sie Gesellschafter repräsentieren. Die Art des Wahlvorganges der Delegierten ist für jeden Delegationsbereich im Genossenschaftsvertrag zu regeln (Art 40 mGenG).

#### b.) Vorstand

Der Vorstand (*consejo de administración*) ist das ausführende Organ der Generalversammlung und hat die Genossenschaft nach außen hin zu vertreten. Im österreichischen Genossenschaftsgesetz war die Möglichkeit der Vorstandsbestellung durch den Aufsichtsrat bisher umstritten, wurde aber nunmehr durch das Unternehmensrechtsänderungsgesetz (URÄG) 2008 (BGBl I 2008/70) eingeführt. Das mexikanische Genossenschaftsgesetz bestimmt hier die Generalversammlung zur Wahl des Vorstandes (Art 42 mGenG) und ihre Funktionsdauer ist auf höchstens fünf Jahre gesetzlich festgelegt. Der Vorstand besteht in Mexiko aus mindestens drei Mitgliedern der Genossenschaft, um die Funktionen des Präsidenten, des Sekretärs und des Beisitzenden ausfüllen zu können. Besteht die Genossenschaft aus zehn oder weniger Gesellschaftern, reicht es, einen Verwalter zu bestellen. Eine Wiederwahl der Vorstandsmitglieder kann nur von einer qualifizierten Mehrheit in der Generalversammlung beschlossen werden.

Der Vorstand hat Entscheidungen über die Geschäftsführung der Genossenschaft durch Mehrheitsbeschlüsse zu treffen (Art 44 mGenG). Damit ergibt sich die Geschäftsführungsbefugnis des Vorstandes, welche im österreichischen Genossenschaftsgesetz nicht ausdrücklich bestimmt ist. Grundsätzlich kann angenommen werden, dass auch in Mexiko die Gesamtvertretung gilt, da nach Art 44 mGenG die Einzelvertretungsbefugnis nur für formale Angelegenheiten, Verfahren mit geringer Tragweite vorgesehen ist. Machen einzelne Vorstandsmitglieder Gebrauch von dieser Einzelvertretungsbefugnis, handeln sie gemäß ihrer Funktion sowie unter eigener Verantwortung und haben dies in der darauf folgenden Vorstandssitzung zu berichten. Über die Haftung des Vorstandes ist im mexikanischen Genossenschaftsgesetz nichts zu finden. Art 43 mGenG schreibt lediglich vor, dass diejenigen Vorstandsmitglieder, welche für die Genossenschaftsfinanzen verantwortlich sind, während der Geschäftsführungsperiode eine solidarisch haftende Bürgschaft vorweisen oder die Haftung übernehmen müssen.

---

Der Vorstand kann die Führung sowie die Vertretung der Genossenschaft an eine oder mehrere Gesellschafter oder genossenschaftsexterne Personen übertragen und hat in diesem Fall deren Befugnisse zu bestimmen. Darüber hinaus können weitere für die Verwaltung bestimmter Sektionen vom Vorstand beauftragt werden (Art 41 mGenG). Wie auch § 26 öGenG ermöglicht das mexikanische Genossenschaftsgesetz die Geschäftsführerbestellung bei Genossenschaften.

#### c.) Aufsichtsrat

Im Gegensatz zur österreichischen Gesetzgebung sind Genossenschaften in Mexiko immer aufsichtsratspflichtig.<sup>161</sup> Diese Aufsichtsratspflicht in Mexiko begründet nicht die Kaufmannseigenschaft, da Genossenschaften bereits kraft Rechtsform Kaufleute sind. In Österreich erwirbt eine Genossenschaft die Kaufmannseigenschaft, wenn sie über einen vollkaufmännischen Geschäftsbetrieb verfügt oder nach § 24 öGenG ein Aufsichtsrat bestellt werden muss. Seit dem in Kraft treten des Unternehmensgesetzbuches (UGB) 2007 besteht für Genossenschaften die Formunternehmerschaft, da sie gemäß § 2 UGB Unternehmen kraft Rechtsform sind.

Nach Art 45 mGenG hat der Aufsichtsrat (*consejo de vigilancia*) einer Genossenschaft in Mexiko aus einer ungeraden Zahl an Personen, jedoch aus höchstens fünf ordentlichen Aufsichtsratsmitgliedern und aus ihren Stellvertretern der gleichen Zahl zu bestehen. Innerhalb des Aufsichtsrates sind außerdem die Funktionen des Präsidenten, des Sekretärs und des Beisitzenden auszufüllen. Handelt es sich um eine Genossenschaft mit zehn oder weniger Gesellschaftern, genügt es, ein Mitglied mit der Aufsichtsratsfunktion zu beauftragen. Die Organmitglieder sind aus dem Kreis der Gesellschafter von der Generalversammlung zu wählen, wobei bereits eine Minderheit von einem Drittel der anwesenden Mitglieder den Aufsichtsrat bestellen kann. Der Gewählte hat schließlich die Wahl anzunehmen, um die Funktion des Aufsichtsrates ausüben zu können. Die Dauer der Aufsichtsratsmitglieder ist gesetzlich auf fünf Jahre begrenzt, kann aber im Genossenschaftsvertrag auf kürzere Zeit festgelegt werden.

---

<sup>161</sup> Das österreichische Genossenschaftsgesetz verpflichtet Genossenschaften zur Einrichtung eines Aufsichtsrates, wenn sie dauernd mindestens 40 Arbeitnehmer beschäftigt (§ 24). Im Gegensatz dazu lässt das mexikanische Genossenschaftsgesetz grundsätzlich keine Arbeitnehmer zu. Aus diesem Grund sind auch keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu finden.

---

Weiters können Aufsichtsratsmitglieder wiedergewählt werden, bedürfen aber wie der Vorstand einer qualifizierten Mehrheit in der Generalversammlung (Art 42 mGenG).

Dem Aufsichtsrat kommt die zentrale Aufgabe der Überwachung der Geschäftsführung zu und verfügt über das Vetorecht in genossenschaftlichen Entscheidungen, womit der Vorstand zum Überdenken des Beschlusses veranlasst werden soll. Das Vetorecht ist zunächst mündlich gegenüber dem Präsidenten des Vorstandes auszuüben und anschließend innerhalb von 48 Stunden in schriftlicher Form zu dokumentieren. Erscheint es notwendig, ist im Zeitraum von 30 Tagen eine außerordentliche Generalversammlung zur Lösung des Konfliktes einzuberufen (Art 46 mGenG).

| Aufsichtsrat im mGenG (Art 45-46)                                                                                                                                                                                                                                             | Aufsichtsrat im öGenG (§ 24)                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- grundsätzliche Aufsichtsratspflicht</li><li>- Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder höchstens fünf</li><li>- Funktionsdauer gesetzlich auf fünf Jahre begrenzt</li><li>- Haftung des Aufsichtsrates gesetzlich nicht definiert</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- gesetzliche oder statutarische Aufsichtsratspflicht</li><li>- Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder mindestens drei</li><li>- Funktionsdauer gesetzlich nicht begrenzt</li><li>- solidarische Haftung der Aufsichtsratsmitglieder</li></ul> |

Tabelle 5.9.: Der Aufsichtsrat im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz.

#### d.) Kommissionen

Über die Errichtung der Kommissionen (*comisiones*) hat im Normalfall der Vorstand zu entscheiden. Diesen Kommissionen werden besondere Aufgaben zugewiesen, die allerdings gesetzlich nicht bestimmt sind. Das Gesetz regelt lediglich die Funktionsdauer der Kommissionsmitglieder, welche mit jener Dauer des Vorstandes und des Aufsichtsrates übereinstimmen muss (Art 45 mGenG). Aus diesem Grund können Genossenschaften je nach Bedarf eine Schlichtungskommission, Ausbildungskommission, eine Kommission zur technischen Assistenz oder zur sozialen Vorsorge errichten.<sup>162</sup>

Wird eine Ausbildungskommission eingerichtet, kann sie beispielsweise die Aufgabe der genossenschaftlichen Erziehung und der diesbezüglichen Ausbildung in Economía Solidaria wahrnehmen, welche für alle Genossenschaften obligatorisch und im mexikanischen Genossenschaftsgesetz verankert ist (Art 47 mGenG).

---

<sup>162</sup> González (1994), S 147.

---

### 5.2.8. Kapitalbindung bei Genossenschaften

Wie das österreichische Genossenschaftsgesetz enthält auch das mexikanische keine Regelungen zur Sicherstellung der Kapitalaufbringung. Insbesondere gibt es im mexikanischen Genossenschaftsgesetz kein vorgeschriebenes Mindestgeschäftsanteilskapital, was mit dem Konzept der offenen Mitgliedschaft zusammenhängt. Nach dem mexikanischen Genossenschaftsgesetz sind deshalb die Genossenschaftsnominale, Art der Aufbringung und Abfindung sowie Bewertungskriterien bei Sacheinlagen gemäß Art 16 Fraktion IV mGenG in der Satzung festzulegen. In der mexikanischen Genossenschaftslehre findet man jedoch verschiedene Kapitalkonzepte verankert, welche die Kapitalbildung der Genossenschaften erleichtern. Es handelt sich um verschiedene Kapitalarten, die gemeinsam das Genossenschaftskapital bilden.<sup>163</sup>

#### a.) Genossenschaftskapital

##### ***Gesellschaftskapital***

Das Gesellschaftskapital (*capital social*) setzt sich aus den obligatorischen Geschäftsanteilen der Mitglieder und den jährlichen Erträgen, welche durch die Generalversammlung zur Erhöhung des Genossenschaftskapitals zugewiesen werden, sowie den Reserven zusammen. Die Genossenschaftsanteile können durch Bar- oder Sacheinlagen aber auch durch ihre Arbeitsleistung aufgebracht werden. Die Bewertung der Sach- und Arbeitseinlagen ist grundsätzlich in der Satzung zu regeln, kann aber mit Zustimmung der Generalversammlung zum Zeitpunkt des Beitritts mit dem Vorstand vereinbart werden.

Bei Genossenschaften sind diese Anteile namentlich jedem Mitglied auszugeben sowie jährlich zu aktualisieren. Jeder Geschäftsanteil muss gleich hoch sein und ist unteilbar (Art 50 mGenG). In diesem Zusammenhang kann die Generalversammlung jederzeit einen Beschluss zur Kapitalerhöhung oder -verminderung fassen. Bei einer Kapitalerhöhung werden alle Gesellschafter dazu verpflichtet,

---

<sup>163</sup> ILO (1997), S 15.

---

die Erhöhung entsprechend der Satzungsbestimmungen zu realisieren. Im Falle einer Kapitalverminderung wird zunächst denjenigen Gesellschaftern der Anteil zurückerstattet, welche die meisten Geschäftsanteile besitzen. Besitzen alle Mitglieder die gleiche Anzahl an Geschäftsanteilen wird der Gesamtbetrag anteilig zurückbezahlt (Art 52 mGenG). Darüber hinaus kann die Genossenschaft Spenden, Subventionen und Nachlässe empfangen, welche das Genossenschaftskapital erhöhen (Art 60 mGenG).

### ***Rotationskapital***

Das Rotationskapital (*capital rotatorio*) ist ein Kapitalkonzept zur Finanzierung von Projekten, Installationen und sonstigen Investitionen und besteht aus zusätzlichen Geschäftsanteilen der Mitglieder (Art 51 mGenG). Die Zeichnung eines zusätzlichen Geschäftsanteils muss der Genossenschaftsvertrag zulassen und kann einen eigenen Vertrag zwischen der Genossenschaft und dem Mitglied begründen.<sup>164</sup>

### ***Risikokapital***

Das derzeit gültige Genossenschaftsgesetz in Mexiko erlaubt es Genossenschaften Geschäftsanteile zur Schaffung des Risikokapitals (*capital de riesgo*) an Dritte auszugeben (Art 49 iVm Art 63 mGenG). Das Risikokapital muss für einen befristeten Zeitraum festgelegt und zweckgebunden sein, wie beispielsweise für die Errichtung einer Anlage bestimmt sein. Der Genossenschaftsvertrag hat für das Risikokapital eigene Konditionen (ua Laufzeit und Verzinsung) zu schaffen und diese attraktiv zu gestalten, um genossenschaftsexterne Personen für die finanzielle Beteiligung zu gewinnen.<sup>165</sup> Dieses Kapitalkonzept ist mit der „investierenden Mitgliedschaft“ vergleichbar, welche mit der Novellierung des österreichischen Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 die Finanzverfassung der Genossenschaften grundlegend verändert hat.<sup>166</sup>

---

<sup>164</sup> ILO (1997), S 15.

<sup>165</sup> Op cit, S 15.

<sup>166</sup> Jud (2007), S 25.

---

## **Gemeinsame Risikoverträge**

Nach Art 8 mGenG können sich Genossenschaften jeder wirtschaftlichen Aktivität widmen, die rechtlich zulässig ist. Genossenschaften können den damit geschaffenen Handlungsspielraum nützen, um mit natürlichen oder juristischen Personen gemeinsame Risikoverträge (*contratos de riesgos compartidos*) einzugehen. Es handelt sich hier um eine Beteiligungsgesellschaft (*asociación en participación*), welche dem Joint Venture entspricht und im Art 252-259 mGesG geregelt ist.<sup>167</sup>

### b.) Genossenschaftsfonds

Genossenschaften können gemäß Art 53 mGenG neben dem Genossenschaftskapital drei verschiedene Fonds einrichten, was sie damit von den restlichen Handelsgesellschaften unterscheidet. Mit der Erstellung der Satzung hat die Generalversammlung im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen die Anteile festzusetzen, welche jährlich den jeweiligen Fonds hineinfließen.<sup>168</sup>

| <b>Genossenschaften (Art 53-59 mGenG)</b>                                              | <b>Handelsgesellschaften (Art 20-22 mGesG)</b>                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Reservefond<br>- Fond für soziale Vorsorge<br>- Fond für genossenschaftliche Bildung | - Gesetzliche Reserven<br>- in der Satzung definierte Reserven<br>- Freiwillige Reserven |

Tabelle 5.10.: Gesetzliche Reserven und Genossenschaftsfonds in der mexikanischen Gesetzgebung.

## **Reservefond**

Der Reservefond (*fondo de reserva*) ist aus 10-20 % des jährlichen Jahresüberschusses zu bilden. Bei Produktionsgenossenschaften wird dieser solange aufgefüllt, bis ein Betrag von 25 % des Genossenschaftskapitals erreicht wird. Im Genossenschaftsvertrag kann eine Obergrenze bestimmt werden, wobei aber die Untergrenze von 25 % nicht unterschritten werden darf. Bei Konsumgenossenschaften genügt es, einen Reservefond zu bilden, welcher 10 % des Genossenschaftskapitals ausmacht. Dieser Fond soll zur kurzfristigen Überwindung von Verlusten oder zur Wiederherstellung des Umlaufver-

---

<sup>167</sup> Op cit, S 15.

<sup>168</sup> Mendezcarlo Silva (2006), S 16.

---

mögens dienen und ist am Ende des Wirtschaftsjahres wieder aufzufüllen (Art 54-55 mGenG). Die Verwaltung des Reservefonds obliegt dem Vorstand, welcher mit Zustimmung des Aufsichtsrates jederzeit darüber verfügen kann (Art 56 mGenG).<sup>169</sup>

### ***Fond für soziale Vorsorge***

Der Fond für soziale Vorsorge (*fondo de previsión social*) dient vor allem zur Deckung von Arbeitsrisiken und beruflichen Krankheiten. Aus diesem Sozialfond sollen Pensionen und Abfindungen ausbezahlt sowie weitere soziale Ausgaben<sup>170</sup> gedeckt werden, wobei Sozialversicherungskosten separat zu behandeln sind und nicht aus dem Sozialfond finanziert werden können. Genossenschaften sind grundsätzlich dazu verpflichtet, ihre Arbeiter und Gesellschafter, die ihre persönliche Arbeit einbringen, im Sozialversicherungsinstitut IMSS (*Instituto Mexicano de Seguridad Social*) anzumelden. Das mexikanische Genossenschaftsgesetz schreibt auch vor, Sicherheitsvorkehrungen am Arbeitsplatz zu treffen, für Hygiene zu sorgen, Schulungen anzubieten und weitere Vorteile zu erbringen, welche im Sozialversicherungsgesetz (*Ley del Seguro Social*) Art 116 und Art 170 enthalten sind. In der Generalversammlung werden Prioritäten und der Betrag festgesetzt, welcher jedes Jahr dem Fond für soziale Vorsorge zu widmen ist. Dabei ist ein Prozentsatz der Nettoeinnahmen zu bestimmen, welcher jederzeit erhöht werden kann, wenn voraussichtliche Risiken erkennbar werden und die wirtschaftliche Situation der Genossenschaft dies zulässt (Art 58 mGenG).<sup>171</sup>

### ***Fond für genossenschaftliche Bildung***

Wird ein Fond für genossenschaftliche Bildungsmaßnahmen (*fondo de educación cooperativa*) eingerichtet, ist diesem mindestens 1 % des monatlichen Nettoüberschusses zuzuweisen (Art 59 mGenG). Wie der Name andeutet, sollen aus diesem Fond Maßnahmen, wie zB Einschulungen zum Thema Genossenschaftswesen, Fortbildungen für Gesellschafter des Organbetriebes, didaktisches Material und

---

<sup>169</sup> Siehe auch op cit, S 15.

<sup>170</sup> Als weitere soziale Zwecke nennt das mexikanische Genossenschaftsgesetz ärztliche Kosten und Begräbniskosten, Unterstützung bei Behinderung, Bildungsstipendien, Kinderstätten sowie sportliche und kulturelle Veranstaltungen.

<sup>171</sup> Siehe auch Mendezcarlo Silva (2006), S 15 f.

---

die technische Kommission bei Produktionsgenossenschaften finanziert werden.<sup>172</sup>

### ***Rechnungslegung bei Genossenschaften***

Genossenschaften sind grundsätzlich zur Buchführung verpflichtet, doch das mexikanische Genossenschaftsgesetz enthält nur wenige Hinweise zur Buchführungspflicht und keine expliziten Bestimmungen zur Rechnungslegung. Aus diesem Grund sind im Fall der Genossenschaft die allgemeinen Rechnungslegungsvorschriften des Handelsgesetzbuches (Art 33-46) zu berücksichtigen und der Situation in Österreich ähnlich. Demnach sind alle Kaufleute dazu verpflichtet, ein angemessenes System der Rechnungslegung in spanischer Sprache (Art 37 mHGB) zu führen,<sup>173</sup> welches die folgenden Mindestansprüche zu erfüllen hat (Art 33 mHGB).<sup>174</sup>

- Identifikation der individuellen Operationen und ihrer Eigenschaften sowie Angaben zu überprüfbaren Originaldokumenten
- Überprüfbarkeit der zusammengefassten Posten auf ihre Einzeloperationen
- Art und Weise, welche der Erstellung einer Übersicht zur wirtschaftlichen Finanzinformation dient
- Möglichkeit, aus der Übersicht Rückschlüsse auf die zusammengefassten Posten und die Einzeloperationen zu ziehen
- Integration von internen Kontroll- und Prüfmechanismen, um Versäumnisse in der Eintragung zu vermeiden, die Richtigkeit der Eintragung und Daten sicherzustellen

Dabei überlässt der Gesetzgeber jedem Kaufmann die Art und Weise der Buchführung, welche der genossenschaftlichen Tätigkeit entsprechen soll. Der Typus der Rechnungslegung ist im Fall der Genossenschaft im Rahmen der Erstellung des Genossenschaftsvertrages festzulegen (Art 16 Fraktion VIII

---

<sup>172</sup> Siehe auch op cit, S 16.

<sup>173</sup> Código de Comercio Art 37. Todos los registros a que se refiere este capítulo deberán llevarse en castellano, [...].

<sup>174</sup> Código de Comercio Art 33. El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado. Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio, pero en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos: A) Permitirá identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones individuales con los documentos comprobatorios originales de las mismas. B) Permitirá seguir la huella desde las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas y viceversa; C) Permitirá la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio; D) Permitirá conectar y seguir la huella entre las cifras de dichos estados, las acumulaciones de las cuentas y las operaciones individuales; E) Incluirá los sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para asegurar la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes.

---

mGenG). In einer Genossenschaft wird der Vorstand mit dem Rechnungswesen betraut und hat der Generalversammlung jährlich eine Bilanz vorzulegen (Art 61 mGenG).

Unabhängig vom Rechnungslegungssystem haben Genossenschaften gemäß Art 34 mHGB<sup>175</sup> zwei Arten von Büchern zu führen, nämlich das Hauptbuch (*libro mayor*) und das Aktenbuch (*libro de actas*). Im Hauptbuch müssen die Einnahmen und Ausgaben der Genossenschaft monatlich aufgezeichnet werden und die Finanzlage einer Periode sowie die Bilanz enthalten sein (Art 35 mHGB).<sup>176</sup> Die Aktenbücher dienen hingegen der administrativen Dokumentation, in welchen alle relevanten Dokumente der Genossenschaftsorgane sowie der Mitglieder zu erfassen sind (Art 36 mHGB).<sup>177</sup> Daraus ergibt sich für die Genossenschaft eine Verpflichtung, mindestens folgende Aktenbücher zu führen.

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Buch der Akten der Genossenschafterversammlung</li><li>- Buch der Akten des Vorstandes</li><li>- Buch der Akten des Aufsichtsrates</li><li>- Buch der Akten der Kommissionen</li><li>- Verzeichnis der Genossenschafter</li><li>- Scheckbuch der Genossenschaftsanteile</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

All diese Bücher einer Gesellschaft samt diverser Verzeichnisse, Verträge und Originalbeläge sind zu archivieren, die gesetzlich über einen Zeitraum von zehn Jahren aufzubewahren sind (Art 38 und Art 46 mHGB).<sup>178</sup>

---

<sup>175</sup> Código de Comercio Art 34. Cualquiera que sea el sistema de registro que se emplee, se deberán llevar debidamente encuadernados, empastados y foliados el libro mayor y, en el caso de las personas morales, el libro o los libros de actas.

<sup>176</sup> Código de Comercio Art 35. En el libro mayor se deberán anotar, como mínimo y por lo menos una vez al mes, los nombres o designaciones de las cuentas de la contabilidad, su saldo al final del período de registro inmediato anterior, el total de movimientos de cargo o crédito a cada cuenta en el período y su saldo final. Podrán llevarse mayores particulares por oficinas, segmentos de actividad o cualquier otra clasificación, pero en todos los casos deberá existir un mayor general en que se concentren todas las operaciones de la entidad.

<sup>177</sup> Código de Comercio Art 36. En el libro o los libros de actas se harán constar todos los acuerdos relativos a la marcha del negocio que tomen las asambleas o juntas de socios, y en su caso, los consejos de administración.

<sup>178</sup> Código de Comercio Art 38. El comerciante deberá conservar, debidamente archivados, los comprobantes originales de sus operaciones, de tal manera que puedan relacionarse con dichas operaciones y con el registro que de ellas se haga, y deberá conservarlos por un plazo mínimo de diez años.

Código de Comercio Art 46. Todo comerciante está obligado a conservar los libros, registros y documentos de su negocio por un plazo mínimo de diez años. Los herederos de un comerciante tienen la misma obligación.

---

## 5.2.9. Auflösung und Liquidation

### a.) Auflösung der Genossenschaft

Die Genossenschaft wie auch andere Handelsgesellschaften werden aufgelöst, wenn eine der dafür vorgesehenen Gründe per Gesetz oder Satzung auftreten. Die Auflösung bedeutet allerdings nicht den unmittelbaren Untergang der Genossenschaft, sondern meist die Einleitung des Liquidationsprozesses (Art 234 mGesG).<sup>179</sup> Bei den Gründen für die Auflösung wird in der mexikanischen Literatur zwischen partiellen und totalen Auflösungsgründen unterschieden.<sup>180</sup> Man spricht von einer partiellen Auflösung, wenn das juristische Verhältnis eines Gesellschafters zur Genossenschaft erlischt. Bei der totalen Auflösung tritt die Gesellschaft unter Beibehaltung aller Rechtsverhältnisse in das Stadium der Abwicklung der Liquidation über.<sup>181</sup>

| Partielle Auflösungsgründe                                                                                                                                                                                             | Totale Auflösungsgründe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Konkurseröffnung</li><li>- freiwilliger Austritt der Gesellschafter</li><li>- Zwangausschluss der Gesellschafter</li><li>- Ausscheidung der Gesellschafter durch Tod</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zeitablauf (gilt nicht für Genossenschaften)</li><li>- Unmöglichkeit der Erfüllung des Unternehmenszwecks</li><li>- Realisierung des Unternehmensziels</li><li>- Generalversammlungsbeschluss</li><li>- Absinken der Mitgliederzahl unter gesetzlicher Mindestzahl</li><li>- Fusion</li><li>- Realisierung rechtswidriger Handlungen</li></ul> |

Tabelle 5.11.: Partielle und totale Auflösungsgründe im mexikanischen Gesellschaftsrecht.

Ein weiterer Aspekt der mexikanischen Lehre ist die Klassifizierung in gesetzliche (*ope legis*) und freiwillige (*ex voluntate*) Auflösungsgründe. Auf den ersten Blick erscheint diese Einteilung der in Österreich vorzufindenden Gliederung<sup>182</sup> (freiwillige, gesetzliche und sonstige) ähnlich zu sein, doch zeigen sich deutliche Unterschiede in der Interpretation.

---

<sup>179</sup> LGSM Art 234. Disuelta la sociedad, se pondrá en liquidación.

<sup>180</sup> Vgl Mantilla Molina (2002); Rodríguez Rodríguez (2001); Barrera Graf (2000). Siehe Castrillón y Luna (2005), S 178.

<sup>181</sup> González (1994), S 163; Castrillón y Luna (2005), S 175.

<sup>182</sup> Dellinger (2005), S 306 ff.

---

Nach der herrschenden Meinung in Mexiko ist bei einem gesetzlichen Auflösungsgrund weder ein Beschluss der Generalversammlung noch eine behördliche Feststellung notwendig, da ein so genannter „mechanischer Effekt“ ausgelöst wird.<sup>183</sup>

Der Zeitablauf einer Gesellschaft gilt als Auflösungsgrund *ope legis*, da eine Löschung im Firmenbuch nicht erforderlich ist (Art 232 iVm Art 229 Fraktion I mGesG)<sup>184</sup> – die Auflösung ist das Ergebnis des Gründungsaktes sowie der entsprechenden Firmenbucheintragung und realisiert sich allein durch den in der Satzung bestimmten Endtermin der Gesellschaft. In der mexikanischen Judikatur ist dies der einzige Sonderfall und ist bei Genossenschaften ausgeschlossen, da gemäß Art 11 Fraktion IV mGenG alle Genossenschaften auf unbestimmte Zeit errichtet werden.<sup>185</sup>

Nach der herrschenden Meinung bewirken alle anderen Gründe allein noch keine Auflösung per Gesetz, sondern erst der Akt, in welchem die Existenz des Tatbestandes festgestellt wird und durch das Einschreiten einer staatlichen Behörde vollzogen wird. Als Beispiel kann hier die Auflösung aufgrund rechtswidriger Handlungen genannt werden. In diesem Fall ist eine Feststellung notwendig und kann von jeder dritten Person angezeigt werden (zwingende Auflösung). Für die freiwillige Auflösung ist eine Willenserklärung der Gesellschafter notwendig. Damit ist aber nicht nur der Auflösungsbeschluss gemeint, sondern auch die Anerkennung eines eingetretenen Zustandes, welcher zur Auflösung der Gesellschaft führt. Diese Interpretation hat zur Folge, dass die Auflösung wegen Vermögenslosigkeit oder wegen Absinken der Mitgliederzahl unter Fünf als freiwillige Beendigung der Genossenschaft erachtet werden.<sup>186</sup> Die Genossenschaft wird nach Art 66 mGenG in folgenden Fällen aufgelöst.

---

<sup>183</sup> Der mechanische Effekt kann als eine „automatische Auflösung“ interpretiert werden. Eine automatische Auflösung wird aber in Österreich bei Absinken der Mitgliederzahl unter Zwei angenommen, da die Genossenschaft stets mehr als einen Genossenschafter haben muss und dieser Grund nicht ausdrücklich im Gesetz geregelt ist. Siehe Dellinger (2005), S 308.

<sup>184</sup> LGSM Art 232. En el caso de la fracción I del artículo 229, la disolución de la sociedad se realizará por el solo transcurso del término establecido para su duración.

LGSM Art 229. Las sociedades se disuelven: I. Por expiración del término fijado en el contrato social;

<sup>185</sup> Die Errichtung einer Genossenschaft auf bestimmte Zeit stellt in Österreich eine Ausnahme dar, ist aber grundsätzlich nach § 5 Z 3 öGenG möglich.

<sup>186</sup> Castrillón y Luna (2005), S 180 ff.

| Auflösungsgründe im mGenG (Art 66)                                                                                                                                                                                                                                                                       | Auflösungsgründe im öGenG (§ 36)                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wille einer qualifizierten Mehrheit der Gesellschafter</li> <li>- Absinken der Mitgliederzahl unter Fünf</li> <li>- Erreichung des Unternehmensziels</li> <li>- Unmöglichkeit der Erfüllung des Unternehmenszwecks</li> <li>- gerichtliche Verfügung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitablauf</li> <li>- Beschluss der Genossenschaft</li> <li>- Konkurseröffnung</li> <li>- Verfügung der Verwaltungsbehörde</li> </ul> |

Tabelle 5.12.: Auflösungsgründe im mexikanischen und österreichischen Genossenschaftsgesetz.

Gesetzlich ist die Fortsetzung einer aufgelösten Gesellschaft nicht geregelt, dennoch kann sie ihren Fortbestand beschließen, wie dies auch von der österreichischen Lehre bejaht wird. Voraussetzung ist jeweils der Wegfall des Auflösungsgrundes. Wenn die Genossenschaft im Liquidationsstadium zB neue Gesellschafter aufnimmt, den Unternehmensgegenstand ändert oder den wirtschaftlichen Zustand saniert, müssen Dritte von der Auflösung der Genossenschaft benachrichtigt werden.<sup>187</sup>

Über eine Verpflichtung zur Eintragung der Auflösung im Handelsregister findet man im mGenG keine Regelung (Vgl dazu § 40 (1) öGenG) – lediglich das Gesellschaftsrecht schreibt im Art 5 mGesG allen Handelsgesellschaften vor, jede Auflösung beim Handelsregister anzumelden und fordert eine Genehmigung des Außenministeriums sowie eine notarielle Beglaubigung des entsprechenden Generalversammlungsbeschlusses. Es erscheint somit sinnvoll, dass die Liquidatoren bzw das zuständige Gericht die Auflösung sowie die Löschung der Genossenschaft ins Handelsregister eintragen.<sup>188</sup> Ein wie im § 40 (2) öGenG vorzufindender Gläubigeraufruf ist in der mexikanischen Gesetzgebung nicht enthalten.

In diesem Zusammenhang ist die Verschmelzung mehrerer Genossenschaften zu erwähnen, die wie in Österreich zur Beendigung aber nicht zur Auflösung führt. Hier kommen Regelungen zur Anwendung, die bei der Genossenschaftsgründung zu beachten sind (Art 73 mGenG). Im Gegensatz zur österreichischen Gesetzgebung ermöglicht darüber hinaus das mGenG die Umwandlung der Genossenschaft in eine andere Rechtsform – was allerdings Gegenstand der vorherigen Auflösung und Liquidation ist (Art 67 mGenG).

<sup>187</sup> Castrillón y Luna (2005), S 181.

<sup>188</sup> González (1994), S 165.

---

## b.) Liquidation der Genossenschaft

In dieser Übergangsphase bleibt die Gesellschaft unter Beibehaltung der Rechtspersönlichkeit für die Abwicklung der Liquidation weiter bestehen (Art 244 mGesG).<sup>189</sup> Mit der Auflösung findet ein Wechsel der Organe statt, da nun der Vorstand durch Liquidatoren ersetzt wird. Es ändert sich auch der Zweck der Genossenschaft, da sie in diesem Stadium die juristische Kompetenz zur Ausführung ihres ursprünglichen Unternehmensgegenstandes verliert – das Ziel der Genossenschaft besteht nun mehr in der Abwicklung der Verhältnisse der Genossenschaft und ihrer Mitglieder (ua Beendigung laufender Geschäfte, Befriedigung der Gläubiger, Einziehung von Forderungen, Umsetzung des Vermögens in Geld sowie die Vermögensverteilung), damit die Liquidatoren die Eintragung aus dem Handelsregister löschen können (Liquidationszweck, Art 242 Fraktion VI mGesG).<sup>190</sup>

Während das öGenG die Liquidation der Genossenschaft im Speziellen regelt, findet man im mGenG nur ergänzende Bestimmungen. Die allgemeinen Regelungen zur Liquidation von Gesellschaften des mexikanischen Gesellschaftsrechts im Kapitel IX sind deshalb analog auf Genossenschaften anzuwenden. So werden mit der Liquidation die Geschäftsführung und Vertretung der aufgelösten Gesellschaft einem oder mehreren Liquidatoren übertragen, welche die Genossenschaft abzuwickeln haben (Art 235 mGesG). Wenn der Gesellschaftsvertrag nichts anderes vorsieht, sind mit dem Auflösungsbeschluss der Generalversammlung Liquidatoren zu bestellen. Gegebenfalls ist auf Antrag eines Gesellschafters eine gerichtliche Bestellung von Liquidatoren möglich (236 mGesG).<sup>191</sup> Danach sind die Liquidatoren im Handelsregister einzutragen, um ihre Funktion wahrnehmen zu können. Diese Anmeldung gehört zwar nicht explizit zu den Pflichten des Vorstandes, doch kann dies angenommen werden, weil der Vorstand bis zur Eintragung der Liquidatoren ins Handelsregister die Gesellschaft zu

---

<sup>189</sup> LGSM Art 244. Las sociedades, aún después de disueltas, conservarán su personalidad jurídica para los efectos de la liquidación.

<sup>190</sup> LGSM Art 242. Salvo el acuerdo de los socios o las disposiciones del contrato social, los liquidadores tendrán las siguientes facultades: VI. Obtener del (sic) Registro Público de Comercio la cancelación de la inscripción del contrato social, una vez concluída la liquidación. Siehe Castrillón y Luna (2005), S 175 ff.

<sup>191</sup> LGSM Art 236. [...] Si por cualquier motivo el nombramiento de los liquidadores no se hiciere en los términos que fija este artículo, lo hará la autoridad judicial en la vía sumaria, a petición de cualquier socio.

führen hat (Art 237 mGesG).<sup>192</sup> Mit der Eintragung hat der Vorstand sämtliche Dokumente und Bücher sowie das Gesellschaftsvermögen den Liquidatoren zu übergeben, womit die Kompetenzen des bisherigen Vorstandes beendet werden (Art 241 mGesG).<sup>193</sup> Gemäß Art 238 mGesG können die Liquidatoren jederzeit durch die Generalversammlung, gerichtlich oder aus wichtigem Grund durch einen Gesellschafter abberufen werden. Diese bleiben allerdings bis zum Eintritt der neuen Liquidatoren in ihrer Funktion.<sup>194</sup>

| Aufgaben der Liquidatoren im mGesG                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Aufgaben der Liquidatoren im öGenG                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beendigung der laufenden Geschäfte (Art 242)</li> <li>- Erfüllung der Verpflichtungen (Art 242)</li> <li>- Einziehung von Forderungen (Art 242)</li> <li>- Veräußerung von Vermögenswerten (Art 242)</li> <li>- Auszahlung der Geschäftsguthaben (Art 242)</li> <li>- Aufstellung einer Abschlussbilanz der Liquidation (Art 242)</li> <li>- Verteilung des Liquidationserlöses (Art 248)</li> <li>- Löschung der Gesellschaft im Handelsregister (Art 242)</li> <li>- Aufbewahrung der Bücher und Papiere über 10 Jahre (Art 245)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufstellung einer Liquidationsbilanz (§ 49)</li> <li>- Beendigung der laufenden Geschäfte (§ 44)</li> <li>- Erfüllung der Verpflichtungen (§ 44)</li> <li>- Einziehung von Forderungen (§ 44)</li> <li>- Umsetzung des Vermögens in Geld (§ 44)</li> <li>- Befriedigung der Gläubiger (§ 48 Z 1)</li> <li>- gerichtliche und außergerichtliche Vertretung (§ 44)</li> <li>- Auszahlung der Geschäftsguthaben (§ 48 Z 2, § 81)</li> <li>- Verteilung des Liquidationserlöses (§ 48 Z 3)</li> </ul> |

Tabelle 5.13.: Aufgaben der Liquidatoren in der mexikanischen und österreichischen Gesetzgebung.

Werden mehrere Liquidatoren zur Abwicklung der Gesellschaft bestellt, sind sie nur gemeinschaftlich zur Handlung ermächtigt (Art 239 mGesG) – dh es gilt Gesamtgeschäftsführung und Gesamtvertretung für die Liquidatoren.<sup>195</sup> Die Kompetenzen der Liquidatoren sind allerdings durch den Liquidationszweck eingeschränkt und sind ua im Art 242 mGesG aufgeführt.<sup>196</sup> Die mexikanische Lehre be-

<sup>192</sup> LGSM Art 237. Mientras no haya sido inscrito en el Registro Público de Comercio el nombramiento de los liquidadores y éstos no hayan entrado en funciones, los administradores continuarán en el desempeño de su encargo.

<sup>193</sup> LGSM Art 241. Hecho el nombramiento de los liquidadores, los Administradores les entregarán todos los bienes, libros y documentos de la sociedad, levantándose en todo caso un inventario del activo y pasivo sociales.

<sup>194</sup> LGSM Art 238. El nombramiento de los liquidadores podrá ser revocado por acuerdo de los socios, tomado en los términos del artículo 236 o por resolución judicial, si cualquier socio justificare, en la vía sumaria, la existencia de una causa grave para la revocación. Los liquidadores cuyos nombramientos fueren revocados, continuarán en su encargo hasta que entren en funciones los nuevamente nombrados.

<sup>195</sup> LGSM Art 239. Cuando sean varios los liquidadores, éstos deberán obrar conjuntamente.

<sup>196</sup> LGSM Art 242. Salvo el acuerdo de los socios o las disposiciones del contrato social, los liquidadores tendrán las siguientes facultades: I. Concluir las operaciones sociales que hubieren quedado pendientes al tiempo de la disolución; II. Cobrar lo que se deba a la sociedad y pagar lo que ella deba; III. Vender los bienes de la sociedad; IV. Liquidar a

---

zeichnet die Aufgaben der Liquidatoren als Befugnis-Verpflichtung (*poderes-deberes*) da sie die Liquidatoren zur Geschäftsführung und Vertretung der aufgelösten Gesellschaft berechtigen und zugleich verpflichten. Es ist auch in Mexiko anzunehmen, dass die Liquidatoren an Weisungen der Generalversammlung gebunden sind, da diese die Liquidatoren jederzeit abberufen kann (Vgl § 47 öGenG).

Im Fall der Liquidation einer Genossenschaft müssen Liquidatoren gemäß Art 69 mGenG spätestens 30 Tage nach ihrer Eintragung ins Handelsregister der zuständigen Behörde einen Liquidationsentwurf vorlegen. Die dafür zuständige Behörde hat die Liquidation der Genossenschaft anzuerkennen und hat das Liquidationsvorhaben innerhalb von zehn Werktagen nach Antragstellung zu genehmigen (Art 70 mGenG). Im Vergleich zur Liquidation anderer Handelsgesellschaften, wo im Normalfall gerichtliche Autoritäten nicht in den Prozess einschreiten, ist die Abwicklung der Genossenschaft stets vor staatlichen Behörden durchzuführen (Art 68 mGenG). Die gerichtlichen Organe haben Aufsichtsbefugnisse über die gesetzeskonforme Verwendung des Reservefonds, des Fonds für soziale Vorsorge und des Aktivvermögens (Art 71 mGenG).

Im Wesentlichen haben Liquidatoren in Mexiko und Österreich sehr ähnliche Aufgaben zu verrichten, wie zB Abweichungen bei der Erstellung der Liquidationsbilanz sowie der Aufbewahrung zu finden. Während in Österreich eine Bilanz sowohl zu Beginn als auch zum Schluss der Liquidation aufzustellen ist, wird die Liquidationsbilanz in Mexiko erst gegen Ende der Generalversammlung präsentiert und beim Handelsregister hinterlegt. Die mexikanische Gesetzgebung erwähnt explizit die Beendigung der Liquidation als Aufgabe der Liquidatoren, was im öGenG nicht präzise definiert ist.<sup>197</sup> Darüber hinaus ergibt sich ein Unterschied in der Amtsdauer der Liquidatoren – in Österreich endet sie spätestens mit der Löschung der aufgelösten Genossenschaft im Firmenbuch. In Mexiko hingegen

---

cada socio su haber social; V. Practicar el balance final de la liquidación, que deberá someterse a la discusión y aprobación de los socios, en la forma que corresponda, según la naturaleza de la sociedad. El balance final, una vez aprobado, se depositará en el Registro Público de Comercio; VI. Obtener del (sic) Registro Público de Comercio la cancelación de la inscripción del contrato social, una vez concluída la liquidación.

<sup>197</sup> “Der Antrag auf Löschung der Genossenschaft im Firmenbuch ist analog § 93 Abs 1 GmbHG und § 157 Abs 1 HGB von den Liquidatoren zu erstellen, denn sie müssen am besten wissen, ob die sonstigen Aufgaben bereits erledigt sind.“ Dellinger (2005), S 364.

werden Liquidatoren auch noch nach der Löschung zur zehnjährigen Aufbewahrung der Bücher verpflichtet.

Im Sonderfall der Auflösung durch Konkurseröffnung oder Zahlungseinstellung kommt das für Handelsgesellschaften geltende Gesetz für Konkurse des Handels (*Ley de Concursos Mercantiles*)<sup>198</sup> zur Anwendung (Art 72 mGenG). Eine eigene Genossenschaftskonkursverordnung wie in Österreich ist in Mexiko nicht vorhanden. Die Anwendbarkeit des Konkursverfahrens auf Genossenschaften wurde aber erst mit der letzten Gesetzesreform aufgenommen, mit dem Zweck, Genossenschaften den Zugang zu privaten Kreditsystemen zu ermöglichen. In der Vergangenheit wurde Genossenschaften oftmals der Kredit verwehrt, da aufgrund der damaligen Sonderstellung der Genossenschaften ihre Kreditschulden im Fall des Konkurses oder der Zahlungseinstellung nicht eintreibbar waren.<sup>199</sup>

#### 5.2.10. Genossenschaftliche Organisationen

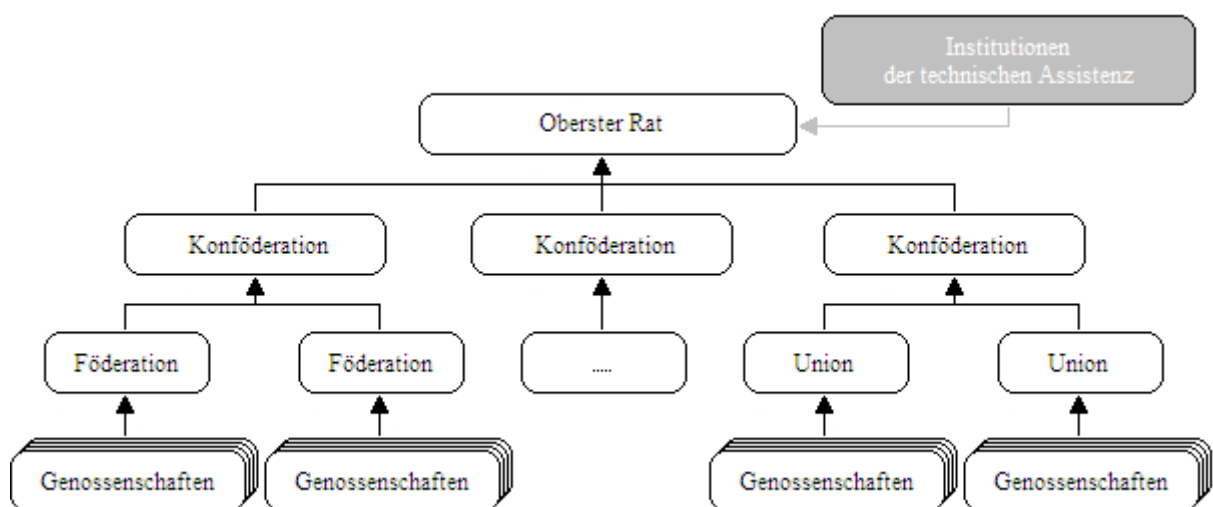


Abbildung 5.2.: Struktur des Genossenschaftsverbandes in Mexiko (Eigendarstellung).

<sup>198</sup> Im Art 72 mGenG ist noch der Verweis auf das Gesetz für Konkurs und Zahlungseinstellung (*Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos*) zu finden. An Stelle dieses Gesetz trat am 13. August 2000 das Gesetz für Konkurse des Handels in Kraft.

<sup>199</sup> ILO (1997), S 19.

---

### a.) Genossenschaftlicher Verbund

Im mexikanischen Genossenschaftswesen findet man genauso wie in Österreich Verbundorganisationen. Es handelt sich um „mehrere gleich gesinnte, rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibende Genossenschaften (, die sich) im Sinne einer dauerhaften partnerschaftlichen Kooperation an einer Genossenschaft höherer Stufe beteiligen, um durch deren Leistungen ihre Mitglieder insgesamt besser fördern zu können“<sup>200</sup>. Der Unterschied liegt allerdings darin, dass das österreichische Genossenschaftsgesetz die Existenz des genossenschaftlichen Verbundes nicht berücksichtigt und in den jeweiligen Genossenschaftssektoren (zB Raiffeisen- oder Volksbankensektor) unterschiedliche Verbundstrukturen anzutreffen sind.<sup>201</sup> Demgegenüber bietet das mGenG juristische Rahmenbedingungen für den freiwilligen Zusammenschluss der Genossenschaften in Föderationen bzw Unionen.<sup>202</sup>

Unter Föderationen versteht man die Vereinigung gleichartiger Genossenschaften eines Wirtschaftszweiges, während eine Union von gleich gesinnten Genossenschaften verschiedener Wirtschaftsaktivitäten gegründet werden kann.<sup>203</sup> Um die Genossenschaften im Verbundsystem zu unterscheiden, werden in der Literatur für die aus natürlichen und juristischen Personen bestehenden Gesellschaften als Primärgenossenschaften (*cooperativas del primer grado*) und die von diesen gebildeten als Sekundärgenossenschaften (*cooperativas del segundo grado*) bezeichnet. Die Sekundärgenossenschaften können sich ihrerseits zu Konföderationen (Tertiärgenossenschaften – *cooperativas del tercer grado*) zusammenschließen, die aus mindestens zehn Föderationen und/oder Unionen bestehen müssen (Art 75 mGenG). Die nachfolgende Tabelle stellt einige Konföderationen vor, welche derzeit aktiv tätig sind.<sup>204</sup>

---

<sup>200</sup> Dellinger (2005), S 40.

<sup>201</sup> Ansätze einer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Verbundes finden sich im österreichischen Revisionsrecht sowie im österreichischen Bankwesengesetz. Siehe Dellinger (2005), S 39 f.

<sup>202</sup> Siehe auch González (1994), S 167 ff; Rojas Herrera (2003), S 30 ff.

<sup>203</sup> Die Verbundunternehmen müssen weder regional noch fachlich gegliedert sein.

<sup>204</sup> Rojas Herrera (2000), S 39 f; Rojas Herrera (2003), S 34; Cofirem (2007).

|             |                                                                                               |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1995</b> | Confederación Nacional de Sociedades Cooperativas Pesqueras                                   |
| <b>1996</b> | Confederación Nacional Mexicana de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo               |
| <b>1996</b> | Confederación Nacional de Sociedades Cooperativas de Autotransporte                           |
| <b>1998</b> | Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana           |
| <b>1999</b> | Confederación de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo de los Estados Unidos Mexicanos |
| <b>2003</b> | Confederación de Cooperativas Financieras de la República Mexicana                            |

Tabelle 5.14.: Konföderationen des mexikanischen Genossenschaftswesens und ihre Gründungsjahre.

Auf die Kooperationsformen der Sekundär- und Tertiärgenossenschaften finden die Bestimmungen des mexikanischen Genossenschaftsgesetzes Anwendung (Art 74 mGenG).<sup>205</sup> Der Zweck der Verbundorganisationen wird wie bei jeder anderen Genossenschaft durch den Art 2 mGenG bestimmt und besteht in der Förderung ihrer Mitglieder durch den Geschäftsbetrieb. Dabei erfolgen die Weisungen von unten nach oben – dh die Primärgenossenschaften bestimmen die Aufgaben der Sekundärgenossenschaften, und diese der Tertiärgenossenschaften. Als Tätigkeitsbereiche können die Verbundorganisationen folgende Funktionen in ihre Satzung aufnehmen (Art 78 mGenG).

- Produktion von Gütern und Dienstleistungen
- Koordination und Verteidigung der Mitgliederinteressen
- Schlichtungsfunktion bei Konflikten zwischen Mitgliedern
- Förderung und Realisierung der wirtschaftlich-sozialen Pläne
- Promotion der Förderungsmaßnahmen gegenüber öffentlichen Institutionen
- Unterstützung der genossenschaftlichen Ausbildung auf allen Ebenen
- Vermittlung des Solidaritätsprinzips unter den Mitgliedern
- Integration von angestelltem Personal der angehörigen Organisationen

An der Spitze des Genossenschaftsverbundes steht der Oberste Rat (*Consejo Superior del Cooperativismo*), welcher die nationale Genossenschaftsbewegung repräsentiert (Art 4 mGenG) und alle zwei Jahre einen nationalen Genossenschaftskongress (*Congreso Nacional Cooperativo*) einzuberufen hat (Art 77 mGenG). Die nationalen Konföderationen und die Organisationen der technischen Assistenz bilden den Obersten Rat (Art 76 mGenG) und definieren seinen Aufgabenbereich (Art 78 mGenG).

<sup>205</sup> Nach Art 74 sind die Bestimmungen des mGenG auf die Verbundorganisationen anzuwenden, ausgenommen: Art 2, Art 11 Fraktion V, Art 25, Art 27, Art 28, Art 36 Fraktion IX und X, Art 37 2. Absatz, Art 38 Fraktion I, Art 43 2. Absatz, Art 46 4. Absatz, Art 50 3. Absatz, Art 53, Art 54, Art 57, Art 58, Art 59, Art 64 Fraktion II, Art 65 und Art 66 Fraktion II.

Die Verbundorganisationen werden fast ausschließlich in der Rechtsform der Genossenschaft gebildet, obwohl ihnen gesetzlich auch anderen Rechtsformen offen stehen (zB Alianza Cooperativista Nacional Asociación Civil alias Alcona in der Rechform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts).

---

Das Gesetz lässt mit diesen wenigen Bestimmungen für den Obersten Rat einige Bereiche undefiniert, wie beispielsweise die erforderliche Anzahl an Konföderationen zur Errichtung des Obersten Rates bzw die verantwortliche Behörde für die Einsetzung des Organs. Aus Mangel an rechtlichen Bestimmungen wurden in der Vergangenheit einige Oberste Räte auf willkürliche und unredliche Weise gegründet.<sup>206</sup> Ein Oberster Rat ist heute in Mexiko Stadt zu finden, welcher allerdings von der nationalen Genossenschaftsbewegung nicht akzeptiert ist – in diesem Obersten Rat sind keine hundert Genossenschaften vereinigt. Eine legitimierte Konstitution des Obersten Rates ist also bis heute ausgeblieben und ist eine anhängige Angelegenheit des Genossenschaftswesens in Mexiko.<sup>207</sup>

All diese Verbundorganisationen werden gesetzlich zur Zusammenarbeit aufgefordert, um die nationale Genossenschaftsbewegung insgesamt zu stärken. Dafür schlägt das Gesetz in Art 83-89 Maßnahmen zur Integration vor, wovon die einzelnen Verbundteilnehmer profitieren sollen.<sup>208</sup>

#### b.) Institutionen der technischen Assistenz

Neben dem vierstufigen Genossenschaftsverbund zählt das Gesetz die so genannten Institutionen der technischen Assistenz der nationalen Genossenschaftsbewegung (*Instituciones de Asistencia Técnica al Movimiento Cooperativo Nacional*) zu den genossenschaftlichen Organisationen.<sup>209</sup> In der Vergangenheit scheiterten viele Genossenschaften aufgrund fehlender Professionalität in der Geschäftsführung und mangelnder Beratungsstellen für genossenschaftsspezifische Aktivitäten. Mit der Aufnahme der Institutionen in das mexikanische Genossenschaftsgesetz soll die Notwendigkeit ihrer Existenz hervorgehoben werden – Art 79 mGenG definiert die Institutionen der technischen Assistenz.<sup>210</sup>

---

<sup>206</sup> Im Jahr 1998 gab es einige unredliche Versuche, einen Obersten Rat zu gründen – durch die Konföderation der Genossenschaften des Transportwesens, durch eine Gruppe um Bárcena Corona und eine Gruppe um Domingo Charco. Siehe Ramírez Villarreal (2000), S 40; Rojas Herrera (2000), S 40 f.

<sup>207</sup> Rojas Herrera (2000), S 38 ff; Rojas Herrera (2003), S 138.

<sup>208</sup> Siehe auch González (1994), S 174 ff.

<sup>209</sup> Ein Verzeichnis der Institutionen der technischen Assistenz sollte im Obersten Rat existieren, welcher für die Erstellung und Aktualisierung zuständig ist (Art 82 mGenG).

<sup>210</sup> ILO (1997), S 21.

- 
- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Institution, deren rechtliche Struktur weder auf Spekulation ausgerichtet,</li><li>- noch einen politischen oder religiösen Zweck verfolgen</li><li>- Institutionen, deren Zweck auf die technische Unterstützung des Genossenschaftssystems ausgerichtet ist</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Auf die Institutionen der technischen Assistenz entfallen Aktivitäten, die zur Vorantreibung und Betreuung der nationalen Genossenschaftsbewegung dienen. Im Art 80 mGenG sind weitere Funktionsbereiche der Institutionen verankert, welche von den Genossenschaften in Anspruch genommen werden können. Darunter zählen die technische Unterstützung in Form von Beratungen, Ausbildung von Personal, Erstellung und Evaluierung von Investitionsprojekten sowie die Durchführung von Studien, welche für die Entwicklung von genossenschaftlichen Organisationen von Interesse sind. Die Institutionen der technischen Assistenz können auf freiwilliger Basis in den Obersten Rat beitreten, wo sie aber lediglich das Rederecht ausüben können (Art 81 mGenG).

Im Gegensatz zur öGenG, welche den Genossenschaftsverbund nicht in Bezug nimmt, findet man im mGenG eine einheitliche Gliederung des genossenschaftlichen Verbundes. Auf der anderen Seite existieren in Mexiko keine gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungsverbände für Genossenschaften, womit die österreichische Gesetzgebung aus der Sicht Mexikos eine Besonderheit aufweist.

#### **5.2.11. Staatliche Unterstützung der Genossenschaften**

Art 90-94 stellen den letzten Abschnitt (*Título*) des mexikanischen Genossenschaftsgesetzes dar und widmen sich der Unterstützung der Genossenschaften, wobei sich die Bestimmungen an die staatlichen Autoritäten richten. Die Behörden auf föderaler, bundesstaatlicher und Gemeindeebene werden hier aufgefordert, zur Entwicklung des Genossenschaftswesens beizutragen.

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Förderung von Schulen, Institutionen und Organisationen, die sich in genossenschaftlicher Ausbildung spezialisieren (Art 90)</li><li>- Steuerbefreiung in Angelegenheiten der Gründung und Registrierung (Art 91)</li><li>- Einbeziehung der Verbundorganisationen bei der Ausarbeitung von Projekten für Genossenschaften (Art 92)</li><li>- Einrichtung von Garantiefonds, um den Genossenschaften den Zugang zu - Krediten zu erleichtern (Art 94)</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

Aus der Vergangenheit sind kaum Erfolge im Bereich der genossenschaftlichen Ausbildung bekannt, weshalb der Gesetzgeber im Art 90 mGenG die Förderung genossenschaftliche Ausbildungsaktivitäten bekräftigt und von allen Regierungsebenen unterstützt werden sollen.<sup>211</sup> In diesem Zusammenhang gehören auch die Schulgenossenschaften, welche dem Bildungsministerium SEP (*Secretaría de Educación Pública*) unterstehen und in einer gesonderten Verordnung geregelt werden.<sup>212</sup>

Als staatliche Unterstützungsmaßnahme werden Genossenschaften Steuerbefreiungen bei der Gründung gewährt. Der Art 91 mGenG bezieht sich hier aber nur auf den Registrierungsprozess auf Bundesebene, dh dass lediglich der Registrierungsakt der Firma beim Außenministerium steuerbefreit ist, da die Eintragung der Genossenschaft im Handelsregister auf Gemeindeebene stattfindet. Weitere Vorteile für Genossenschaften finden sich im Steuerrecht, welche allerdings nicht explizit im Genossenschaftsgesetz erwähnt werden, da sich deren Inhalt unabhängig von der nationalen Genossenschaftsbewegung je nach politisch-wirtschaftlicher Situation ändern kann. Im Art 94 mGenG wird schließlich das Finanzministerium SHCP (*Secretaría de Hacienda y Crédito Popular*) dazu aufgefordert, einen Garantiefond für Genossenschaften zu errichten. In der Vergangenheit sind zahlreiche Genossenschaften verschwunden, weil sie die notwendigen Voraussetzungen für einen Kredit bei privaten Banken nicht erfüllen konnten. Mit dem staatlichen Garantiefond sollen Genossenschaften gefördert und ihrer Kreditbeschaffungsproblematik eine Lösung gegeben werden.<sup>213</sup>

#### 5.2.12. Schlussbestimmungen

Die Schlussbestimmungen des mGenG beinhalten Übergangsbestimmungen (ÜB) für Genossenschaften, die sich zum Zeitpunkt des Inkrafttretens<sup>214</sup> des Gesetzes im Anmeldeprozess befanden

---

<sup>211</sup> Diese Maßnahmen finden ihre Basis auch in anderen juristischen Dokumenten, wie beispielsweise im Gesetz der nationalen Planung (Ley de Planeación Nacional), im Übereinkommen der Präsidentschaft (Acuerdo Presidencial) aus dem Jahr 1988 und der damit errichteten Kommission des nationalen Programms zur Solidarität (Comisión del Programa Nacional de Solidaridad) sowie im Grundgesetz der bundesstaatlich-öffentlichen Administration (Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal).

<sup>212</sup> Verordnung über Schulgenossenschaften aus dem Jahr 1982. Siehe Reglamento de Cooperativas Escolares und González (1994), S 178.

<sup>213</sup> González (1994), S 179 ff.

<sup>214</sup> Das Genossenschaftsgesetz trat 30 Tage nach der Veröffentlichung im Amtsblatt der Föderation in Kraft, dh am

---

– sie weisen auf die Konsequenzen hin, die mit dem vierten Genossenschaftsgesetzes wirksam wurden. So konnten Genossenschaften, deren Anmeldung sich in einer öffentlichen Instanz befand, ihre Registrierung nach den alten Regelungen abschließen oder abbrechen. Erschien es zweckmäßig, konnte die Anmeldung erneut vor dem öffentlichen Handelsregister eingeleitet werden (4. ÜB). Außerdem wurden als Folge (1. ÜB) all jene Bestimmungen aufgehoben, welche diesem Gesetz entgegenstanden und folgende Verordnungen außer Kraft gesetzt.

- |                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Genossenschaftsgesetz vom 15. Februar 1938</li><li>- Verordnung zum Genossenschaftsgesetz vom 1. Juli 1938</li><li>- Verordnung des Nationalen Genossenschaftsregisters vom 11. August 1938</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Damit blieben das in Kraft getretene Genossenschaftsgesetz und die Verordnung über die Schulgenossenschaften (*Reglamento de Cooperativas Escolares*) bestehen. Darüber hinaus wurde mit dem Genossenschaftsgesetz aus dem Jahr 1994 die ministerienübergreifende Kommission zur genossenschaftlichen Förderung nach 16 Jahren aufgelöst.<sup>215</sup>

### 5.2.13. Die Genossenschaftliche Rechtsform in Mexiko

R. Tapia Vega beschäftigte sich mit der Rechtsform der Genossenschaft in Mexiko und kommt zum Schluss, dass eine genossenschaftliche Kooperation gewisse Vorteile gegenüber anderen Gesellschaftsformen bietet.

Zunächst kann sich eine Genossenschaft nach dem vierten Genossenschaftsgesetz nun jeder zulässigen wirtschaftlichen Aktivität widmen und erhält vom Gesetzgeber weit reichende Perspektiven in Aussicht gestellt. Die Mindestzahl von fünf Gesellschaftern (und keiner Obergrenze) erleichtert auf jeden Fall die Gründung im Vergleich zu den Begrenzungen bei anderen Gesellschaftsformen. Die GmbH öffentlicher Interessen benötigt beispielsweise 25 Gesellschafter, die soziale Gesellschaft der Solidarität mindestens 15 Gesellschafter zur Gründung. Auf der anderen Seite kann eine GmbH aus höchstens 50 Gesellschaftern bestehen. Die Gründung einer Genossenschaft wird darüber hinaus da-

---

3. September 1994.

<sup>215</sup> González (1994), S 182; Rojas Herrera (2000), S 37; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 215; González Mendéz (2005).

---

durch begünstigt, dass kein Mindestkapital vorgeschrieben ist. Dadurch kann für jeden Bedarf eine genossenschaftliche Lösung gefunden werden und gehört laut R. Tapia Vega zu den wichtigsten Vorteilen der genossenschaftlichen Rechtsform. Ein weiterer Vorteil bezüglich des Gründungsprozesses liegt darin, dass der Gründungsakt nicht notwendigerweise einer notariellen Beglaubigung bedarf. Das bedeutet, dass auch hier Kosten erspart werden können, da die Beurkundung im Gericht oder bei Gemeindeämtern gebührenfrei durchgeführt werden kann. Finanzielle Unterstützung erhalten die Genossenschaften auch noch teilweise im Rahme des Steuerrechts. Als Beispiel kann genannt werden, dass Genossenschaften, deren Erträge das 200fache des regional festgesetzten Mindestgehaltes nicht überschreiten, von der Einkommenssteuer befreit sind. Des Weiteren wird dem Prinzip der Gleichbehandlung eine wesentliche Bedeutung beigemessen, um auch wirtschaftlich schwachen Bevölkerungsgruppen einen Anreiz zur Beschäftigung und Einkommenssicherung zu schaffen.<sup>216</sup>

Aus der Analyse des mexikanischen Genossenschaftsgesetzes sowie dem Rechtsvergleich mit Österreich lässt sich die kontinentaleuropäische Rechtstradition deutlich erkennen. Der umstrittene Bundescharakter des Genossenschaftsgesetzes trägt zur Stabilität und Rechtssicherheit für Genossenschaften in Mexiko bei. Probleme ergeben sich jedoch bei der Umsetzung sowie Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, welche die Stabilität wieder zunichte machen. Ein weiteres Dilemma besteht in der oft vertretenen Überzeugung, dass der Erfolg einer Genossenschaft nicht nur vom persönlichen Engagement der Mitglieder und dem wirtschaftlich gesellschaftlichen Umfeld abhängt, sondern vor allem von staatlicher Unterstützung abhängig ist. Aus diesem Grund ist das vierte Genossenschaftsgesetz laut Kooperativisten zu reformieren, weil es lediglich die Organisation der Genossenschaft regelt, anstatt Maßnahmen für die Förderung und Promotion zu beinhalten.<sup>217</sup>

Meinungen der Kooperativisten, wie „[...] in unseren Staaten und im Besonderen in Mexiko, lässt sich die schwache Entwicklung der Genossenschaftsbewegung weitgehend auf das Produkt der Ab-

---

<sup>216</sup> Tapia Vega (2001 a), S 17 ff.

<sup>217</sup> „En tal virtud, si se analiza con detenimiento el contenido del espíritu de la Ley Cooperativa de 1994, se puede deducir que se trata básicamente de una ley reguladora más que de fomento y de promoción, que ha dejado abiertas diversas lagunas que hoy se evidencian como inconsistencias legislativas graves, que es imperativo subsanar para el adecuado desarrollo del sector cooperativo mexicano.“ Siehe PRD (2006).

---

kehr als Gegenstand öffentlicher Politik sowie auf das Resultat absolut nachteiliger wirtschaftlicher und politischer Umwelt zur Entstehung und Stärkung der Genossenschaften zurückzuführen. Diese objektiven Bedingungen, unter welchen sich Genossenschaften in Lateinamerika bilden und entwickeln, bewirken – beiläufig unseren persönlichen Wünschen entsprechend – dass sich das Gesetz deutlich in einer starken Entwicklung in Richtung Förderung und Protektion unterscheiden sollte“<sup>218</sup> repräsentieren das Verständnis von einer erfolgreichen Genossenschaftsbewegung in Mexiko, obwohl die Gesetzgebung an sich noch keine Genossenschaften schafft noch die Initiativen der Gesellschafter ersetzt.<sup>219</sup>

Das Fallbeispiel der Genossenschaft Cupanda wird im Folgenden deutlich machen, dass eine angemessene rechtliche Basis für genossenschaftliche Kooperationen erfreulich aber nicht die existentielle Grundlage aller Genossenschaften bestimmt. Die Genossenschaft Cupanda hat sich unter den begünstigten Rahmenbedingungen der Vergangenheit ebenso aufstrebend entwickelt, wie auch unter den privatwirtschaftlichen Unternehmungen gleichgesetzten Bedingungen der heutigen Politik. Anhand einer betriebswirtschaftlichen Analyse wird daher diesem vermeintlichen Erfolgskonzept nachgegangen, um die Funktionsweise einer mexikanischen Genossenschaft herauszufinden.

---

<sup>218</sup> „En cambio, en nuestros países y particularmente en México, el escaso desarrollo del movimiento cooperativo se explica, en buena medida, como producto del abandono de que han sido objeto por parte de las políticas públicas y como resultado de la existencia de un entorno económico y político absolutamente desfavorable al surgimiento y consolidación de las cooperativas por lo que, al margen de nuestros deseos personales, las condiciones objetivas en que surgen y se desarrollan las cooperativas en América Latina determina que la ley en la materia deba distinguirse por un fuerte sesgo hacia el fomento y la protección.“ Siehe Rojas Herrera (2006).

<sup>219</sup> Op cit(2006).

---

### 5.3. RECHTLICHE NORMEN DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Die rechtliche Grundlage der Genossenschaft Cupanda bilden das mexikanische Genossenschaftsgesetz in seiner letzten Fassung aus dem Jahr 1994,<sup>220</sup> der Genossenschaftsvertrag und die so genannten „internen Regelungen der Administration“.

In der Satzung der Genossenschaft Cupanda ist der gesetzlich vorgeschriebene Mindestinhalt zu finden, worin die Funktionstätigkeiten des Vorstandes, Aufsichtsrates sowie der der Kommissionen in 64 Artikeln beschrieben werden. Die internen Regelungen hingegen enthalten mit 181 Artikeln detaillierte Regelungen, welche vor allem den administrativen und operativen Bereich betreffen sowie Rechte und Pflichten der einzelnen Abteilungen spezifizieren. Individualrechtliche Bindungen existieren nur zu zwei externen Beratern, die auf Honorarbasis beschäftigt werden.

| Genossenschaftsvertrag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Interne Regelungen der Administration                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Firma, Sitz und soziale Zielsetzung</li><li>- Genossenschaftskapital und Geschäftsanteil</li><li>- Aufnahme und Ausschlussregelungen der Gesellschafter</li><li>- Rechte und Pflichten der Gesellschafter</li><li>- Definition des Sozialfonds</li><li>- Generalversammlung, Vorstand und Aufsicht</li><li>- Rechnungswesen</li><li>- Auflösung der Gesellschaft</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Organigramm der Genossenschaft</li><li>- Organisation der Generalversammlung</li><li>- Aufgaben des Vorstandes</li><li>- Aufgaben des Aufsichtsrates</li><li>- Aufgaben der Kommissionen</li><li>- Rechte und Pflichten der produzierenden Gesellschafter</li><li>- Bestellung und Aufgaben der Geschäftsführung</li><li>- Aufgaben des Obmannes der Administration</li><li>- Rechte und Pflichten der angestellten Gesellschafter</li><li>- Organisation und Aufgaben der Administration</li><li>- Organisation und Aufgaben der Technischen Assistenz</li><li>- Aufgaben der S&amp;V für den nationalen Absatz</li><li>- Aufgaben der S&amp;V für den internationalen Absatz</li><li>- Spezifizierung der Genossenschaftsleistungen</li><li>- Aufgaben im Transportbereich</li></ul> |

Tabelle 5.15.: Organisationsrechtliche Grundlagen der Genossenschaft Cupanda.

Im Rahmen des organisationsrechtlichen Kommunikationssystems weist E. Dülfer auf verschiedene Rechtsbeziehungen zwischen den einzelwirtschaftlichen Subsystemen hin, unter anderem auf die

---

<sup>220</sup> Die Gesetzesänderungen im Jahr 1994 haben für die Agrargenossenschaft kaum negative Konsequenzen mit sich gebracht – im Gegenteil hat die letzte Reform mehr Flexibilität geschaffen, da nun Genossenschaften auch Nichtmitgliedergeschäfte gestattet sind.

---

jenige zwischen den einzelnen Mitgliedern einer Genossenschaft, da sich hier eine Quelle von Konfliktmöglichkeiten verbirgt. Die Rechte und Pflichten der Mitglieder der Genossenschaft Cupanda sind (wie aus der Tabelle 5.15. entnommen werden kann) teilweise im Genossenschaftsvertrag, im Detail in den internen Regelungen geklärt. Ein Konfliktpotential kann sich dann ergeben, wenn die Mitglieder keine genaue Kenntnis über ihre Rechte und Pflichten besitzen. Diesbezüglich betont an dieser Stelle E. Dülfer drei Grundprinzipien, welche in allen kooperativen Konzeptionen berücksichtigt werden sollten – Freiwilligkeit der Zugehörigkeit, Offenheit der Gruppe und Gleichberechtigung unter den Mitgliedern.

Die *Freiwilligkeit der Zugehörigkeit* ist in Mexiko rechtlich im Genossenschaftsgesetz verankert und ist daher auch für die Genossenschaft Cupanda von grundsätzlicher Bedeutung. Die Freiwilligkeit der Kooperationsentscheidung wurde an früherer Stelle im Kapitel 3.2.2. angesprochen und bereits festgestellt, dass im Fall der Agrargenossenschaft dieses Prinzip erfüllt wird. Die *Offenheit der Gruppe* wird weder im Gesetz noch in den Dokumenten der Genossenschaft Cupanda explizit angesprochen – das Prinzip der offenen Tür findet sich lediglich im Prinzipienkatalog des IGB, worauf sich die Agrargenossenschaft stützt. Da die IGB Prinzipien einen sehr hohen Stellenwert besitzen, wird die offene Mitgliedschaft als selbstverständliches Merkmal einer Genossenschaft erachtet. Es gelten hier allerdings Einschränkungen, da der Beitritt zur Genossenschaft Cupanda an eine Voraussetzung gebunden ist, um die gewünschte Homogenität der kooperativen Gruppe zu garantieren – die Mitgliedschaft (als produzierender Gesellschafter) ist auf Personen beschränkt, die eine Landwirtschaft besitzen und im Rahmen dessen pflanzliche Produkte anbauen. Die *Gleichberechtigung* ist ein notwendiges Prinzip der „gruppenmäßigen Selbsthilfe“ und findet praktischen Ausdruck im Kopfstimmrecht der Gesellschafter. Dem Prinzip der Selbsthilfe entsprechend wird bei der Genossenschaft Cupanda die persönliche Ausübung des Stimmrechtes vorgeschrieben – die Teilnahme an Generalversammlungen wird mittels Sanktionen gesichert.<sup>221</sup> In Ausnahmesituationen kann aber das Mitglied durch eine Vollmachtserteilung von einem Gesellschafter vertreten werden.

---

<sup>221</sup> Bei unentschuldigter Abwesenheit werden Gesellschafter mit einer Geldstrafe sanktioniert. Das Nichterscheinen auf zwei folgenden Generalversammlungen gilt als Ausschlussgrund aus der Genossenschaft.

## 5.4. ORGANISATION DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Die genossenschaftliche Organisation weist anerkanntermaßen die Generalversammlung an deren Spitze und stellt das höchste Organ der Genossenschaft dar. Der Generalversammlung unterliegen alle Organe des Genossenschaftsbetriebes, die auf drei Jahre bestellt werden. Darunter gehören der Vorstand, der Aufsichtsrat und drei Kommissionen.

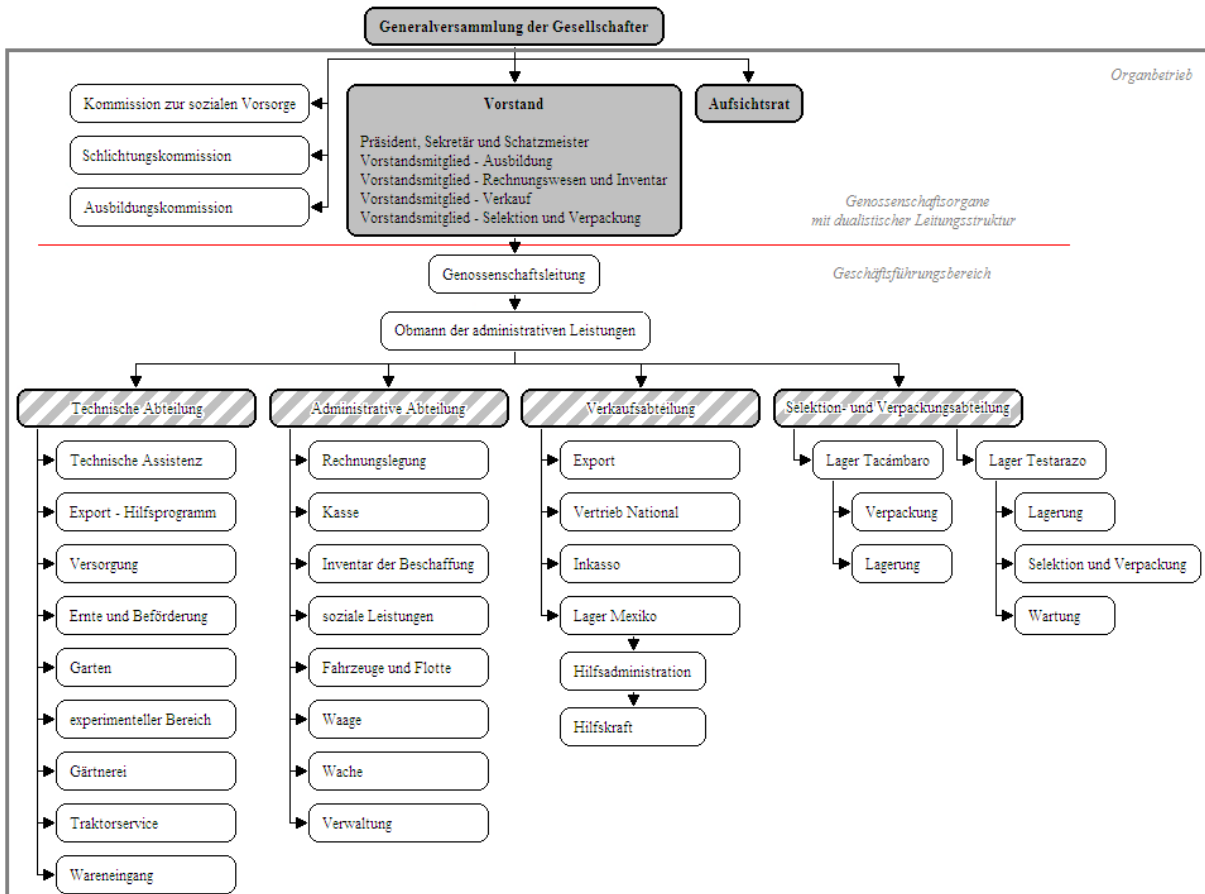


Abbildung 5.3.: Organigramm der Genossenschaft Cupanda. (Quelle: Cupanda 2007.)

Um den personalistischen Charakter der Gesellschaftsform zu bewahren, folgt auch die Genossenschaft Cupanda dem Prinzip der Selbstorganschaft. Als Organmitglieder sind grundsätzlich nur produzierende Gesellschafter der Genossenschaft Cupanda wählbar, die mindestens einen Geschäftsanteil unterzeichnet haben und zum Zeitpunkt der Wahl in keiner Schuldbeziehung zur Genossenschaft stehen. Darüber hinaus wird die Ausführung der Organfunktionen an weitere Voraussetzungen gebunden, um ein Mindestmaß an Professionalität zu gewährleisten. Die gewählten Mitglieder werden vor ihrem Amtseintritt in Form von obligatorischen Kursen auf die jeweilige Funktionstätigkeit zusätzlich

---

vorbereitet.<sup>222</sup> Die angestellten Gesellschafter werden von den Organfunktionen ausgeschlossen, weil sie innerhalb der Genossenschaft Cupanda nur unterstützende Funktion haben. Die Genossenschaft ist in erster Linie ein Unternehmen der Avocadoanbauer und soll deshalb auch von ihnen geleitet werden. Des Weiteren sollen mit dieser Regelung Veruntreuungen vermieden werden, da eine Doppelbesetzung im Geschäftsbereich und den Organen in der Vergangenheit wirtschaftlich schädigende Konflikte verursacht hat.

Die produzierenden Gesellschafter, die hier ehrenamtlich Organfunktionen übernehmen, werden für diese zusätzliche Leistungserbringung honoriert. Die Wahrnehmung der Pflichten, Anwesenheit und die Ausübung ihrer Tätigkeiten wird mit einer Prämie von einem *Centenario* pro Jahr angeregt und soll damit alle Gesellschafter zur Funktionsübernahme motivieren.<sup>223</sup>

#### 5.4.1. Leitung der Genossenschaft Cupanda

Die Aufgaben des Exekutivorgans werden gesetzlich dem Vorstand übertragen, welcher im Fall der Genossenschaft Cupanda aus sieben Mitgliedern besteht. Die Vorstandsmitglieder werden alle drei Jahre von der Generalversammlung gewählt und zur Führung der Geschäfte der Genossenschaft ermächtigt. Im Vorstand finden sich neben den gesetzlich vorgeschriebenen Posten (Präsident, Sekretär, Beisitzender) weitere vier Vorstandsmitglieder, die für die Kernbereiche Ausbildung, Rechnungswesen, Verkauf sowie Selektion und Verpackung (S&V) zuständig sind. Der Vorstand ist für die Führung der Genossenschaft verantwortlich und hat dabei auf die Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Gesetzmäßigkeit zu achten sowie auf dem Willen der Generalversammlung zu beruhen. Als oberste Leitlinie gilt für den Vorstand, das in der Satzung verankerte soziale Ziel zu realisieren, gemeinsam landwirtschaftliche Produkte der Gesellschafter zu verkaufen.<sup>224</sup> Im Gesellschaftsvertrag

---

<sup>222</sup> Zu den Voraussetzungen gehören, dass das Mitglied lesen und schreiben kann, Führungsqualitäten besitzt, sein Entscheidungsverhalten den Satzungsbestimmungen entspricht, Interesse für die Genossenschaftsdoktrin zeigt, Kenntnis über die genossenschaftliche Betriebsführung mitbringt und zum Zeitpunkt der Wahl keine andere Organfunktion ausübt.

<sup>223</sup> Der Centenario ist eine mexikanische Goldmünze im Wert von 8.100/9.100 MXN. (26.07.2007)

<sup>224</sup> Das soziale Ziel der Genossenschaft Cupanda ist zugleich der Unternehmensgegenstand und findet sich in der Satzung, Kapitel I, Artikel 2: la venta en común de los productos agrícolas que apruebe la asamblea general y sean producidos

---

der Genossenschaft Cupanda werden Leitungsbefugnisse des Vorstandes genau definiert,<sup>225</sup> wodurch seine Autonomie auf die vorgeschriebenen Leitungsaufgaben beschränkt wird. Im Rahmen seiner Verwaltungsfunktion gilt die Gesamtgeschäftsführung für den Vorstand der Genossenschaft Cupanda, welcher einmal wöchentlich zu tagen und seine Entscheidungen durch Mehrheitsbeschlüsse zu treffen hat. Das Organigramm verdeutlicht, dass der Vorstand von einem Team tatkräftig unterstützt wird. Die Ausführung der Genossenschaftsaktivitäten wird dem permanent besetzten Geschäftsführer übertragen, der die Aufgaben an administrative, operative und technische Abteilungen weiterdelegiert.

In Mexiko ist die dualistische Leitungsstruktur gesetzlich verankert und erfordert von Genossenschaften eine Trennung der Geschäftsführung und ihrer Kontrolle. Aus diesem Grund steht dem Vorstand der Aufsichtsrat der Genossenschaft Cupanda gegenüber, welcher mit der regelmäßigen Revision der Entscheidungsfindung des Exekutivorgans beauftragt wird. Ein Präsident, ein Sekretär, ein Beisitzender und deren Stellvertreter (insgesamt sechs Personen) bilden den Aufsichtsrat der Genossenschaft Cupanda. Die Funktion des Aufsichtsrates ist auf die Kontrolle begrenzt, hat aber gegenüber dem Vorstand ein Vetorecht. Außerdem verordnet die Satzung der Genossenschaft Cupanda die Teilnahme des Aufsichtsrates bei den Vorstandssitzungen, wo die Meinung des Aufsichtsrates kundgegeben werden kann, dieser jedoch kein Stimmrecht besitzt. Im Rahmen seiner Überwachungsfunktion hat auch der Aufsichtsrat einmal wöchentlich zu tagen.

#### **5.4.2. Kommissionen der Genossenschaft Cupanda**

Die *Kommissionen für soziale Vorsorge* sowie die anderen beiden Kommissionen sind mit jeweils drei produzierenden Gesellschaftern vertreten und setzen sich aus einem Präsidenten, einem Sekretär und einem Beisitzenden zusammen. Zu den Aufgaben der Kommission für soziale Vorsorge gehört die Administration des Fonds für soziale Vorsorge, wobei die tatsächliche Verwaltung der Vorstand inne hat. Die Kommission für soziale Vorsorge ist auch verpflichtet, einen Arbeitsbericht und einen Jahresplan für die Gesellschafter zu erstellen, welche vom Vorstand und der Generalversammlung bewilligt

---

individualmente por los socios en los terrenos de su propiedad.

<sup>225</sup> Zu den generellen Aufgaben des Vorstandes zählen ua die vorläufige Aufnahme/Austritt der Gesellschafter, Ernennung der Geschäftsführung, Autorisierung der täglichen Operationen und Projekte und die Buchführung.

---

werden müssen. Die Kommission für soziale Vorsorge hat einmal im Monat eine Sitzung einzuberufen, wo sie über folgende soziale Leistungen mehrheitliche Entscheidungen zu treffen haben.

- Finanzielle Unterstützung im Fall des Todes eines Gesellschafters
- Finanzielle Vergütung der angestellten Gesellschafter im Fall des freiwilligen Austritts
- Finanzielle Unterstützung für medizinische Leistungen (Brillen und Zahnersatz)
- Finanzielle Unterstützung bei der Anmeldung in die Sozialversicherung mit 50 % der jährlichen Kosten<sup>226</sup>
- 5 Stipendien für Kinder der Gesellschafter, die eine Ausbildung realisieren<sup>227</sup>
- Organisation von Sportveranstaltungen für Gesellschafter und deren Kinder
- Ausstattung des administrativen Bereichs und der Lagerhallen mit Erste Hilfe Kasten

Als Hilfsorgan des Vorstandes entscheidet die *Bildungskommission* gemeinsam mit dem Vorstand über die Art der Verwendung des Bildungsfonds und hat mindestens einmal im Monat zu tagen. In ihrer Zielsetzung hat die Bildungskommission folgende Aktivitäten in die Tat umzusetzen.

- Organisation und Finanzierung permanenter Schulungen der Gesellschafter über genossenschaftliche
- Werte und Prinzipien, welche die Genossenschaft als Basis trägt
- Organisation und Finanzierung der Programme zum Umweltschutz
- Organisation und Finanzierung weiterbildender Maßnahmen für die Gesellschafter im Organbetrieb
- Finanzierung der Forschungstätigkeiten zur Verbesserung der Produktion
- Finanzierung der technischen Assistenz
- Anschaffung von didaktischem Material für die genossenschaftlichen Schulungen

Die *Schlichtungskommission* kommt im Fall eines Konfliktes innerhalb der Genossenschaft zum Einsatz, wenn ein Antrag der betroffenen Partei eingereicht wird. Mit der Antragstellung hat diese Kommission innerhalb von 20 Werktagen eine einstimmige Entscheidung zu treffen, die nur von der Generalversammlung exekutiert werden kann. In den letzten zehn Jahren gab es lediglich drei bedeutende Fälle, womit die Schlichtungskommission beschäftigt wurde – dennoch hat sie mindestens einmal im Monat eine Sitzung einzuberufen.

---

<sup>226</sup> Der Beitritt in die Sozialversicherung ist den produzierenden Gesellschaftern freigestellt, weshalb diese Leistung nur bei Antragstellung des produzierenden Gesellschafters erbracht wird. Die angestellten Gesellschafter werden hingegen mit dem Beitritt durch die Genossenschaft automatisch versichert.

<sup>227</sup> Grundsätzlich werden Stipendien für eine schulische Ausbildung ab der 7. Schulstufe vergeben. Die Präferenz liegt jedoch bei jenen Studenten, die eine Ausbildung im Bereich der Landwirtschaft oder BWL tätigen, ist an einen Notendurchschnitt von 1.5 gebunden und der Stipendiat hat das soziale Jahr innerhalb der Genossenschaft zu realisieren. Die Stipendien werden vergeben, sowie die finanzielle Situation der Genossenschaft es zulässt.

---

### 5.4.3. Geschäftsführung der Genossenschaft Cupanda

Die Führung der täglichen Geschäfte der Genossenschaft wird vom Vorstand an den Geschäftsführer delegiert, welcher vom Obmann der Administration sowie vier Abteilungen in seiner Tätigkeit unterstützt wird. Die administrativen und operativen Aufgaben der Genossenschaft Cupanda werden von den so genannten angestellten Gesellschaftern ausgeführt, die aufgrund ihrer Fachkenntnisse von der Agrargenossenschaft eingestellt und nach einer Probezeit von drei Monaten als Gesellschafter in die Genossenschaft integriert werden.

Die Besonderheit der Agrargenossenschaft Cupanda zeigt sich im administrativen und operativen Bereich, da das hier angestellte Personal als Gesellschafter in die Genossenschaft integriert ist. Die Funktionstätigkeiten, die von den angestellten Gesellschaftern ausgeführt werden, sind der Geschäftsführung unterstellt und können aus dem Organigramm entnommen werden. Die administrativen Aufgabenbereiche – wie Sekretariat, Kassa, Einkauf, Verkauf, Logistik, Personal Rechnungswesen sowie die Verwaltung der S&V – werden von den operativen Funktionen unterschieden. Dem operativen Bereich gehören jene Gesellschafter an, welche in der Selektion und Verpackungsabteilung körperliche Arbeit verrichten sowie die Fahrer, der Sicherheitsdienst, das Lagerpersonal und das Personal im Bereich der Wägung. Die Ingenieure bilden eine eigene Gruppe der technischen Assistenz, deren Aufgabenbereich in der Produktionsförderung liegt. Der Geschäftsführer trifft sich einmal in der Woche mit einem Team aus all diesen Bereichen, um die täglichen Geschäfte der Genossenschaft gemeinsam zu besprechen.

Die Genossenschaft Cupanda hat wie bereits erwähnt aus rechtlichen Gründen keine Mitarbeiter im engeren Sinn. Lediglich in der Haupterntezeit stellt das Unternehmen Saisonarbeiter ein, die auf Honorarbasis arbeiten. Der externe Berater sowie Wirtschaftsprüfer stellen für die Agrargenossenschaft keine Mitarbeiter dar, weil diese Aufgabenbereiche als Dienstleistungen des Outsourcing betrachtet werden. Die Genossenschaft Cupanda hat aus diesem Grund keine „echten“ Mitarbeiter, doch soll an dieser Stelle die organisationsrechtliche Beziehung der angestellten Gesellschafter näher geschildert werden, da sie einen Mitarbeitercharakter besitzen. Die angestellten Mitglieder der Agrargenossenschaft haben bestimmte Aufgaben zu erfüllen, deren Umfang und Erfüllungsart zum Großteil

---

in den internen Regelungen definiert werden. Überraschend ist an dieser Stelle die Nichtexistenz schriftlicher Verträge, da die angestellten Gesellschafter unter jeweils unterschiedlichen Arbeitsbedingungen (Gehalt und Arbeitszeit) ihre Funktionen erbringen. Dies scheint zwar aufgrund des Vertrauens und des überschaubaren Kreises für den Genossenschaftsbetrieb nicht notwendig zu sein, doch sehen einige angestellte Gesellschafter hier einen Bedarf an schriftlicher (und nicht nur mündlicher) Vereinbarung.

Erwähnenswert ist auch die Tatsache, dass die Integration der angestellten Gesellschafter vor allem eine rechtliche Konsequenz hat, weil ihnen damit der Schutz des Arbeitsrechts (*Ley Federal del Trabajo*) entzogen wird. Werden aber die aktuelle Arbeitssituation am Markt und die Durchsetzungskraft des Arbeitsrechts in der Praxis dieser Tatsache gegenübergestellt, so bietet die Genossenschaft Cupanda viele Vorteile für die Gesellschafter. Die Genossenschaft Cupanda garantiert einen sicheren Arbeitsplatz mit zahlreichen Sozialleistungen, auf welche auch angestellte Gesellschafter Anspruch haben. Außerdem bietet die Stellung als Gesellschafter völlig andere Perspektiven innerhalb des Unternehmens, da sie in den Generalversammlungen genauso das Stimmrecht ausüben können wie produzierende Gesellschafter. Auf der anderen Seite hat die Genossenschaft keine andere Möglichkeit, als das Personal des administrativen und operativen Bereichs als Gesellschafter zu integrieren, da das Genossenschaftsgesetz eine Anstellung externen Personals nur in Sonderfällen zulässt. Dieser Umstand kann aus der Sicht der Genossenschaft als positiv gewertet werden, da die Zugehörigkeit der Mitglieder im Organbetrieb verstärkt wird. Dadurch kann auch unter den angestellten Gesellschafter eine Identität zur Genossenschaft herbeigeführt werden und so ein Auseinanderklaffen der Ziele wie beispielsweise im Marktbeziehungskooperativ vermieden werden.

Das organisationsrechtliche Kommunikationssystem grenzt also die Entscheidungsbildung für das Kooperativ ein, doch wie dieser Entscheidungsspielraum von den einzelwirtschaftlichen Subsystemen genützt wird, hängt von der kooperationsinternen Strategie ab. Dafür müssen die kooperationsinternen Ziele aufeinander abgestimmt werden und ein Interessensausgleich herbeigeführt werden. Dazu ist es notwendig, die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Kooperatives zu untersuchen, da das organisationsrechtliche Kommunikationssystem lediglich die normativen Beziehungen der Beteiligten abbildet.



### 6.1. GRUNDKONZEPT DES IKS

Das interpersonale Kommunikationssystem beschäftigt sich mit den zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb eines Kooperatives, weil sich das Entscheidungsverhalten einzelner Mitglieder sowie der „menschlichen Aktionsträger“ auf verschiedene betriebliche Einheiten auswirken. Dieser Umstand resultiert aus den unterschiedlichen Zielsystemen der einzelwirtschaftlichen Subsysteme, die für das gesamte Kooperativ abgestimmt werden müssen. Im interpersonalen Kommunikationssystem werden deshalb die verschiedenen Arten von zwischenmenschlichen Beziehungen identifiziert und die Struktur des kooperativen Zielsystems analysiert. E. Dülfer stellt in seinem Ansatz Beziehungsarten vor, die sich aus den Konstellationsmöglichkeiten der im Kooperativ handelnden Personen ergeben können und vernetzt betrachtet werden sollen. Diese interpersonalen Beziehungen, wie sie E. Dülfer definiert, beeinflussen sich nämlich gegenseitig, „[...] weil der einzelne menschliche Aktionsträger in mehrere solcher Beziehungsnetze eingebunden sein kann“<sup>228</sup>.

|      |                                                                               |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| I.   | <i>Beziehung innerhalb der kooperativen Gruppe</i>                            |
| II.  | <i>Beziehung zwischen Mitglieder und Manager</i>                              |
| III. | <i>Beziehung zwischen Manager und Mitarbeiter</i>                             |
| IV.  | <i>Beziehung zwischen Manager und Mitglieder im kooperativen Organbetrieb</i> |

Tabelle 6.1.: Beziehungskonstellationen im kooperativen System nach E. Dülfer. (Quelle: Dülfer 1995, S 162.)

Die getrennte Darstellung dieses Kommunikationssystems erscheint nun laut E. Dülfer sinnvoll, weil sich das interpersonale Kommunikationssystem deutlich von anderen Kommunikationssystemen unterscheidet. Während das BKS die funktionalen Leistungsbeziehungen und das OKS die normativen Beziehungen behandeln, untersucht das IKS den Einfluss faktischer Beziehungen zwischen den

<sup>228</sup> Dülfer (1995), S 162. An dieser Stelle ist zu bemerken, dass die Gruppenkohäsion und die Gruppenhomogenität ebenfalls zu den Elementen des interpersonalen Kommunikationssystems gehören, die bereits im Rahmen der einzelwirtschaftlichen Subsysteme behandelt wurden und deshalb hier nur ergänzende Erwähnung finden. Siehe Kapitel 5.4.2. Subsystem II – Kooperative Gruppe.

---

beteiligten Personen auf das Kooperativ. Weiters erstreckt sich das interpersonale Kommunikationssystem in seiner Dimension auf alle Einheiten des Kooperatives, was den Zusammenhang zwischen den einzelwirtschaftlichen Systemen begründet.<sup>229</sup>

## 6.2. INTERPERSONALE BEZIEHUNG IM KOOPERATIVEN SYSTEM DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Nach einer intensiven Beobachtung der zwischenmenschlichen Konstellationen in der Genossenschaft Cupanda konnten schließlich drei verschiedene Beziehungsarten identifiziert werden. Dieses interpersonale Beziehungsnetz im kooperativen System der Genossenschaft Cupanda ergibt sich aus der Interaktion der Mitgliederwirtschaften untereinander sowie mit dem Organbetrieb und aus dem Zusammenwirken der Mitglieder und Mitarbeiter im Organbetrieb.

### 6.2.1. Interpersonale Beziehung innerhalb der kooperativen Gruppe

Die interpersonalen Beziehungen zwischen den Mitgliederwirtschaften können – je nach Grad der Leistungsbeziehung sowie der Gruppenkohäsion innerhalb des Kooperatives – von unterschiedlicher Intensität sein. Bei der Genossenschaft Cupanda kann eine relativ hohe Beziehungsintensität innerhalb der kooperativen Gruppe erwartet werden, da sie eine hohe Gruppenkohäsion aufweist. Diese Annahme wird durch weitere Aspekte bestätigt, wie beispielsweise durch den Anschluss der Mitglieder an einer sozialen Gruppe auch außerhalb des Kooperatives. 78 % der befragten Personen sind jeweils an den anderen Genossenschaften in Tacámbaró als Gesellschafter beteiligt, wo sie wieder gemeinsam als Gruppe auftreten. Eine hohe Intensität der interpersonalen Beziehung ergibt sich bei der Genossenschaft Cupanda auch aufgrund des Strukturtyps, weil die Mitgliederwirtschaften eine große Anzahl ihrer betrieblichen Funktionen an den kooperativen Organbetrieb delegieren – in anderen Worten, die betrieblichen Leistungen des Organbetriebes machen einen großen Anteil an den Gesamttätigkeiten der Mitgliederwirtschaften aus. Obwohl die existentielle Unabhängigkeit der Mitgliederwirtschaften als landwirtschaftliche Betriebe gegeben ist, empfinden 48 % der Mitglieder, dass sie auf

---

<sup>229</sup> Dülfer (1995), S 161.

---

den Erfolg des kooperativen Organbetriebes angewiesen sind.<sup>230</sup>

### **6.2.2. Interpersonale Beziehung zwischen den Mitgliedern und dem Organbetrieb**

Das interpersonale Verhältnis zwischen den Mitgliederwirtschaften und dem Organbetrieb weist eine besondere Qualität auf, weil sie die Konfiguration der einzelwirtschaftlichen Subsysteme beeinflussen. Diese Beziehungsart beherbergt aus verschiedenen Gründen ein Konfliktpotential. Zum einen besteht ein Unterschied zwischen Organmitgliedern und „Normalmitgliedern“. Die als Organmitglieder gewählten Gesellschafter verfügen über Leistungskompetenzen und haben die Verantwortung im Organbetrieb inne, was ihnen oft einen gewissen sozialen Status verleiht. Zum anderen entsteht bei zunehmender Globalisierung und verschärfter Wettbewerbssituation ein Dilemma, das sich aus den Qualifikationserfordernissen der Unternehmensführung ergibt. Werden professionelle Führungskräfte im Organbetrieb eingesetzt, so steht dies grundsätzlich dem Prinzip der Selbstverwaltung im Sinne der Selbsthilfeabsicht der Genossenschaften entgegen. Darüber hinaus verschärft sich der Unterschied zu den Normalmitgliedern, da die Führungspersonen nicht über einen einzelwirtschaftlichen Betrieb verfügen und von anderen – vom kooperativen Zielsystem abweichenden – Motiven geleitet werden können.

Diese Problematik trifft teilweise auf die Genossenschaft Cupanda zu, da sie im wirtschaftlichen Cluster einem hohen Wettbewerb und starken Umweltveränderungen ausgesetzt ist. Der Einsatz fachkundigen Personals im Organbetrieb wäre demnach durchaus gerechtfertigt. Aufgrund der statutarischen Bestimmungen sind allerdings nur produzierende Gesellschafter mit Organfunktionen zu beauftragen, wodurch das genossenschaftliche Prinzip der Selbstverwaltung bewahrt wird. Dieser Genossenschaftsleitung steht ein Geschäftsbereich zur Seite, um die unternehmerischen Funktionen mit der notwendigen Professionalität abwickeln zu können. Hier haben vergangene Erfahrungen in der Genossenschaft Cupanda gezeigt, dass die Geschäftsführung eines genossenschaftlichen Unternehmens besondere Qualifikationen erfordert und ein Außenstehender keine ausreichende

---

<sup>230</sup> Op cit, S 163 f.

---

Kenntnis über die genossenschaftliche Organisation sowie Zielsetzungen verfügt. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass die betriebswirtschaftlichen Aspekte einfacher angeeignet werden können als eine jahrelange Erfahrung in einer Genossenschaft. Aus diesem Grund wird auch an der Spitze der Geschäftsführung ein Mitglied aus dem Kreis der produzierenden Gesellschafter bevorzugt. Im Geschäftsbereich unterstützen angestellte Gesellschafter sowie externe Berater mit ihrem fachlichen Wissen die Umsetzung der Unternehmerfunktionen.

Ogleich nun das Genossenschaftsprinzip bewahrt wird, zeigt sich im Fall der Genossenschaft Cupanda ein deutlicher Unterschied zwischen Organmitgliedern und den Normalmitgliedern, da die Übernahme der Organfunktionen durch die Satzung an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist.<sup>231</sup> Damit soll die notwendige Qualität der Unternehmensführung gewährleistet werden, schließt damit aber gleichzeitig eine Gruppe von Gesellschaftern aus. Bei der Genossenschaft Cupanda werden jene Gesellschafter in den Organbetrieb gewählt, die innerhalb der Gruppe als Meinungsführer auftreten. Dieser Umstand erleichtert die Zielabstimmung sowie die Anpassung an die immer wieder neuen Umweltbedingungen, da diese Personen Vertrauen und Respekt der kooperativen Gruppe genießen und ein Nachahmungseffekt erzielt werden kann. So können auch die „[...] konservativ eingestellten Mitglieder im Hinblick auf gesamtwirtschaftliche Entwicklungstendenzen zur Änderung ihres eigenen ökonomischen Verhaltens und ihrer üblichen Produktionsverfahren (bewegt werden)“<sup>232</sup>.

Eine typische Konfliktbeziehung zwischen den Mitgliedern und dem Manager<sup>233</sup> ist bei der Genossenschaft Cupanda nicht zu beobachten, weil dieses Potential durch ihre organisationsrechtliche Struktur vermieden wird. In der Agrargenossenschaft üben Organmitglieder ihre Funktionen ehrenamtlich aus – als Anreiz erhalten sie eine geringe finanzielle Entschädigung für den Zeitaufwand. Die Entlohnung der angestellten Gesellschafter erfolgt nach ihrer persönlichen Arbeitsleistung, die sie in die Genossenschaft einbringen, und nicht an der Betriebstätigkeit. Im Fall der angestellten Gesell-

---

<sup>231</sup> Um eine Organfunktion übernehmen zu können, muss der Gesellschafter ua schreiben und lesen können, als Mitglied ein vorbildhaftes Verhalten aufweisen und sich durch ausreichendes Wissen über die genossenschaftliche Lehre auszeichnen.

<sup>232</sup> Dülfer (1995), S 176.

<sup>233</sup> Im Fall der Genossenschaft Cupanda wird die Funktion des Managers mit der Geschäftsführung samt administrativem Bereich gleichgesetzt.

---

schafter im administrativen Bereich besteht allerdings ein Anreiz, eine auf Gewinn ausgerichtete Geschäftsführungspolitik anzustreben, welche über den Förderungsbedarf der Mitglieder hinausreicht, da sie als Gesellschafter genauso am Jahresüberschuss beteiligt werden. Der Handlungsspielraum der angestellten Gesellschafter ist allerdings begrenzt, da sie zunächst dem Geschäftsführer unterstellt sind (welcher meist vom produzierenden Gesellschafter besetzt wird) und den Weisungen des Vorstandes unterliegen.

### **6.2.3. Interpersonale Beziehung innerhalb des Organbetriebes**

Dies führt zur interpersonalen Beziehung zwischen Mitarbeitern und dem kooperativen Organbetrieb. Als Mitarbeiter der Genossenschaft Cupanda können hier unter Umständen die angestellten Gesellschafter des administrativen und operativen Bereichs betrachtet werden, da sie gesetzlich zum Zweck ihrer Anstellung die Mitgliedschaft übernehmen und ihre „[...] Interessen in bezug auf Mitbestimmung im Organbetrieb durch die jeweilige Funktion als Mitarbeiter geprägt“ sind. Dazu kann festgestellt werden, dass auch hier die Einflussnahme der angestellten Gesellschafter durch die organisationsrechtliche Struktur der Genossenschaft Cupanda beschränkt ist. Im Gegensatz zu den produzierenden Mitgliederwirtschaften können angestellte Gesellschafter keine Organfunktionen ausüben und sind deshalb auch nicht im Aufsichtsrat vertreten. Damit ergibt sich für die Mitarbeiter-Gesellschafter auch keine Gelegenheit zur Mitwirkung an der Entscheidungsbildung in der Genossenschaft.

Die interpersonale Beziehung innerhalb des Organbetriebes ist vom „technisch-organisatorischen Entwicklungsstadium“ abhängig. Der Organbetrieb der Genossenschaft Cupanda wurde von Beginn an kontinuierlich ausgeweitet – und dies wurde nicht allein durch die Zunahme der Mitgliederzahl verursacht sondern auch aufgrund steigender Komplexität der betrieblichen Leistungsprozesse. Wie E. Dülfer beschreibt, ist im Falle des integrierten Kooperatives ein hohes Maß an Koordination auf allen funktionalen Ebenen durch den Organbetrieb erforderlich, weil dieser nicht nur jegliche Leistungsprozesse zu planen, entscheiden und zu kontrollieren hat, sondern der Erfolg des Organbetriebes auch von der Kooperation der Mitgliederwirtschaften wesentlich abhängig ist. Hier spielen Professionalität der Führungskräfte, der Führungsstil und die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle.

Der Führungsstil in der Genossenschaft Cupanda ist insbesondere durch die genossenschaftlichen Wertvorstellungen geprägt, welche Teil der Unternehmenskultur ausmachen. Die folgende Tabelle macht deutlich, dass die Genossenschaft Cupanda eine überaus genossenschaftsspezifische Unternehmenskultur aufweist. Sie ist auch von großer Bedeutung, da sie bisher dem Unternehmen zu einem positiven Image in der gesamten Region verholfen hat. Hier nimmt der Aufsichtsrat eine wichtige Funktion ein, weil dieser im Rahmen seiner Kompetenzen den Vorstand und die Geschäftsführung darauf zu kontrollieren hat, ob sie ihre Funktionen in Einklang mit ihren Werten und Prinzipien ausüben, um so diese genossenschaftliche Identität nicht in den Hintergrund treten zu lassen.

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mission</b>                       | „Wir sind ein genossenschaftliches Unternehmen, welches die Avocadofrucht der höchsten Qualität produziert, um die anspruchsvollsten Gaumen zum besten Preis zu befriedigen.“                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Vision</b>                        | „Wir sind die führende Genossenschaft der Mitglieder in Produktion, Industrialisierung und Kommerzialisierung der landwirtschaftlichen Produktion für den nationalen und internationalen Absatz, indem wir einen bestmöglichen Preis erzielen.“                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Qualitätspolitik</b>              | „Angebot einer ausgezeichneten Leistung, welche in der Ernte beginnt und über die Selektion und Transport bis zum Verkauf unserer landwirtschaftlichen Produkte geht. All diese Prozesseinheiten werden kontinuierlich verbessert, um die Nachfrage der Klienten zu befriedigen.“                                                                                                                                                                                        |
| <b>Prinzipien</b>                    | 6 Genossenschaftsprinzipien des IGB<br>7. Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Region                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Werte</b>                         | Ehrlichkeit, Respekt, Gleichheit, Verantwortung, Vertrauen, Solidarität und Qualität                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Dekalog eines Kooperativisten</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ist solidarisch und bemüht, den Frieden zu bewahren</li> <li>- schafft gute Arbeiten und strebt nach Perfektion</li> <li>- vertraut auf die Fügung, dass nicht an Arbeit mangelt, um die primären Bedürfnisse zu befriedigen</li> <li>- ist mit Vertrauen gefüllt und glaubt an das ewige Leben</li> <li>- dient anderen als Vorbild und lässt sich durch Intelligenz leiten</li> <li>- verteidigt die Gerechtigkeit</li> </ul> |

Tabelle 6.2.: Elemente der Unternehmenskultur der Genossenschaft Cupanda.

---

### 6.3. KOOPERATIVE ZIELSYSTEMSTRUKTUR DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

In der klassischen Wirtschaftstheorie wird jedem Unternehmen das Streben nach Gewinnmaximierung als oberste Leitmaxime unterstellt und gilt als dessen „naturgegebenes Merkmal“, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Zielsystem eines Unternehmens besteht jedoch aus mehreren Zielen, die gleichzeitig unter Einsatz knapper Ressourcen verfolgt werden.<sup>234</sup> Für das Kooperativ geht E. Dülfer von einem multivariablen Zielsystem aus, das sich aus den individuellen, multivariablen Zielfunktionen der Mitglieder zusammensetzt.<sup>235</sup> Die Mitglieder der Genossenschaft Cupanda besitzen jeweils unterschiedliche Motive und persönliche Ziele, weil ihre Zielfunktion wesentlich von der Beschaffenheit ihrer landwirtschaftlichen Betriebe abhängt. Das bedeutet, dass der Inhalt der Ziele, der angestrebte Erreichungsmaß und die zeitliche Dimension für jedes Mitglied individuell bestimmt ist. Für die Mitglieder der Genossenschaft Cupanda können folgende *Einzelziele* operationalisiert werden.

|                          | <b>Zielart</b>       | <b>zeitlicher Bezug</b> | <b>Zielnorm</b>                  |                   |
|--------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------------|-------------------|
| <i>Satisfaktionsziel</i> | Produktionsförderung | Langfristig             | Volumen der Materialkredite      | <i>Sachziel</i>   |
| <i>Extremwertziel</i>    | Gewinnmaximierung    | Kurzfristig             | Einkaufspreis der Genossenschaft | <i>Formalziel</i> |

Tabelle 6.3.: Einzelziele der Mitgliederwirtschaften der Genossenschaft Cupanda (2007).

Diese unterschiedlichen Ziele verhalten sich komplementär zueinander, weil produktionsfördernde Maßnahmen sowohl Quantität als auch Qualität der Avocadoproduktion steigern, was sich direkt auf den Umsatz auswirkt und damit die Gewinnmaximierung erreicht wird.

---

<sup>234</sup> Dülfer (1995), S 192.

<sup>235</sup> Aus diesem Grund spielen individuelle Zielsysteme der einzelnen Mitgliederwirtschaften hier eine wichtige Rolle, woraus mit Hilfe von motivationstheoretischen Modellen das individuelle Entscheidungsverhalten erklärt werden kann. In die Wirtschaftswissenschaft haben vor allem zwei theoretische Ansätze der Sozialpsychologie Eingang gefunden, nämlich die Zwei-Faktoren-Theorien (ua die Leistungsmotivationstheorie von D. Mc Clelland, Theorie der Arbeitszufriedenheit von F. Herzberg) und die Hierarchie Theorien (ua die Bedürfnispyramide von A. H. Maslow). Diese Ansätze können als Werkzeug dienen, die einzelnen Zielsysteme zu verstehen, denn das kooperative Entscheidungsverhalten geht oftmals über wirtschaftliche monetäre Motive hinaus und lässt sich nach rein betriebswirtschaftlicher Ergebnisrechnung nicht erklären.

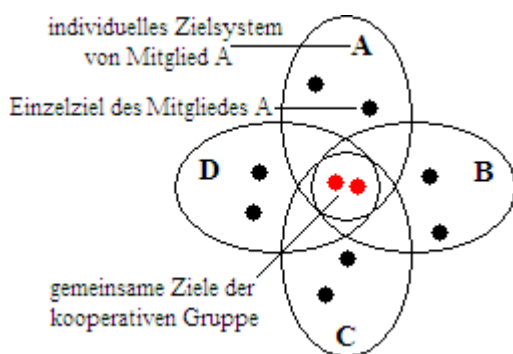


Abbildung 6.1.: Homogene Zielstruktur der kooperativen Gruppe der Genossenschaft Cupanda (2007).

Die Darstellung der unterschiedlichen Zielfunktionen bei den einzelnen Mitgliedern verdeutlicht die Notwendigkeit des einzelwirtschaftlichen Subsystems der kooperativen Gruppe. „Bei einer völligen Diversität des Förderungsbedarfes aller Mitglieder wäre der kooperative Organbetrieb aus Kostengründen nicht in der Lage, seine Förderungsaufgabe zu erfüllen. [...] Für den kooperativen Organbetrieb ist daher nicht der

Förderungsbedarf jedes einzelnen Mitglieds, sondern der Förderungsbedarf der kooperativen Gruppe maßgebend.“<sup>236</sup> Die kooperative Gruppe der Genossenschaft Cupanda ist wie bereits festgestellt wurde nicht besonders homogen, wird aber durch eine hinreichende Gruppenkohäsion kompensiert. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Mitglieder mindestens einen gemeinsamen Nenner in ihren Zielfunktionen aufweisen und damit eine zielhomogene Gruppe sind.

|     |                         | Inhalt der Zielkategorien                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I.  | Primäre Zielkategorie   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhaltung der Selbständigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe</li> <li>- Zugang zu produktionsfördernden Serviceleistungen und Innovationen</li> <li>- langfristige Produktivitätssteigerung</li> <li>- Vermeidung des Zwischenhandels</li> </ul>                                                                 |
| II. | Sekundäre Zielkategorie | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeinsamer Absatz landwirtschaftlicher Produkte der Mitglieder</li> <li>- Leistungserstellung zur Verbesserung der Produktivität und Qualität</li> <li>- (zB Züchtung qualitativer Avocadosträucher durch die technische Assistenz)</li> <li>- Erzielung von Größeneffekten (zB Einkauf von Werkzeugen)</li> </ul> |

Tabelle 6.4.: Gruppenzielsystem der Genossenschaft Cupanda (2007).

Die Gruppenziele resultieren aus den gemeinsamen Interessen der Mitgliederwirtschaften, die vom systembildenden Prinzip der kooperativen Selbsthilfe abgebildet werden. Dabei können zwei Zielkategorien unterschieden werden. Unter der primären Zielkategorie versteht man die allgemeinen Gruppenziele der Genossenschaft Cupanda, welche die Mitgliederwirtschaften betreffen und sind berufsständischer, sozial- und strukturpolitischer, wirtschaftspolitischer sowie allgemein-politischer Natur. Die diesen untergeordnete sekundäre Zielkategorie setzt sich aus „[...] konkreten operationalen

<sup>236</sup> Dülfer (1995), S 195.

Ziele(n) der wirtschaftlichen Besserstellung der Mitglieder(wirtschaften)“, die im Rahmen des BKS als betriebliche Leistungen identifiziert wurden.<sup>237</sup>

Die übereinstimmenden Zielvorstellungen der Mitgliederwirtschaften werden ebenfalls im Förderungsauftrag festgehalten. Im Fall der Genossenschaft Cupanda ist dieser Förderungsauftrag im Genossenschaftsvertrag nicht nur genau definiert, sondern auch inhaltlich durch Handlungsmaßnahmen bestimmt. Demnach gilt für die Genossenschaft Cupanda der gemeinsame Verkauf der landwirtschaftlichen Produkte der Mitgliederwirtschaften als Leitmaxime, an denen alle weiteren operationalen Ziele auszurichten sind. Dazu werden im Genossenschaftsvertrag Handlungsalternativen für den Genossenschaftsbetrieb vorgeschlagen. Auf diese Weise wirken sich diese Satzungsbestimmungen unmittelbar auf das Zielsystem des Genossenschaftsbetriebes aus, weil sie die Feststellung operativer Leistungsziele lenken.

|    | <b>Handlungsalternativen</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>tatsächliche Umsetzung</b>                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Gemeinsame Anschaffung von Waren und Dienstleistungen für die betriebliche Produktion sowie zur Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse der Gesellschafter und ihrer Familien                                                     | Beschaffungsfunktion des Genossenschaftsbetriebes durch die administrative Abteilung                                                                        |
| 2. | Realisierung von Aktivitäten des Pflückens, der Selektion, Verpackung, Lieferung, Transport, Be- und Entladung, sowie die Installation eines Speichers für Handelswaren und sonstige Produkte für Gesellschafter und ihren Familien | Produktionsförderungsfunktion des Genossenschaftsbetriebes durch die technische Assistenz und die S&V Abteilung Gründung einer eigenen Konsumgenossenschaft |
| 3. | Einrichtung einer Spar- und Kreditabteilung für Gesellschafter                                                                                                                                                                      | Gründung einer eigenen Kreditgenossenschaft                                                                                                                 |
| 4. | Inanspruchnahme jeglicher Subventionen, steuerlicher Begünstigungen, Vorzugsbehandlungen und sonstigen Rechten                                                                                                                      | laufende Umsetzung in der Geschäftsführung                                                                                                                  |
| 5. | Installation von ergänzenden Industrieanlagen, die dem Genossenschaftszweck dienen                                                                                                                                                  | Industrialisierungsprojekt                                                                                                                                  |
| 6. | Beteiligung an genossenschaftlichen Organisationen                                                                                                                                                                                  | Mitgliedschaft bei der Genossenschaftsunion                                                                                                                 |
| 7. | genossenschaftliche, wirtschaftliche, industrielle, finanzielle, Kooperationen mit Personen, juristischen Personen oder Institutionen                                                                                               | Mitgliedschaft bei UDECAM, Strategische Allianzen mit der TU Tacámbaró, IAUSA, FIRA, CIATEJ, CONACT                                                         |
| 8. | Einrichtung einer Wohnbauabteilung für Gesellschafter                                                                                                                                                                               | Vision, die bis heute nicht realisiert wurde                                                                                                                |

Tabelle 6.5.: Inhaltliche Bestimmung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages der Genossenschaft Cupanda (2007).

<sup>237</sup> Dülfer (1995), S 197.

---

Wie die kooperative Gruppe weist auch der Genossenschaftsbetrieb ein eigenes Zielsystem auf, das von den Mitgliedern aber auch von den Klienten beeinflusst wird. Der vom Organbetrieb angestrebter Erfolg spiegelt sich teilweise in der Qualitätspolitik der Genossenschaft Cupanda wider („Angebot einer ausgezeichneten Leistung, durch kontinuierliche Verbesserung der Prozesseinheiten, um die Nachfrage der Klienten zu befriedigen.“) und orientiert sich an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Zu den ehrgeizigen Vorhaben des Genossenschaftsbetriebes gehören die Gewinnung von neuen Mitgliederwirtschaften für die genossenschaftliche Kooperation, Erweiterung des Kundenkreises und der Exporttätigkeit in die USA sowie die Diversifizierung des Angebots mit dem Industrialisierungsprojekt, die alle dem Förderungsauftrag der Genossenschaft Cupanda entspringen.

Die verschiedenen Zielsysteme der einzelwirtschaftlichen Subsysteme bestimmen in weitere Folge die Konstellation der Zielsystembeziehungen in der Genossenschaft Cupanda. An dieser Stelle treten die Merkmale des integrierten Strukturtyps zum Vorschein, die einen Einfluss auf die Entscheidungsbildung ausüben. In der Genossenschaft Cupanda werden die Entscheidungskompetenzen an den Organbetrieb übertragen. Dafür erwarten sich die Mitgliederwirtschaften Informations- und Entscheidungshilfen für das Überleben im Avocadocluster. Das bedeutet, dass der Genossenschaftsbetrieb die operationalen Leistungsziele für die Mitglieder formuliert und sie damit „zu bestimmten Anpassungs-Zielentscheidungen“ veranlasst.<sup>238</sup>

Bei dieser Zielkoordination durch den Genossenschaftsbetrieb entstehen Konfliktpotentiale, wenn ihre Führungskräfte im Rahmen der Geschäftsführungsaktivitäten eigene Zielvorstellungen verfolgen, die zu den Mitgliederinteressen in Konkurrenz stehen. Für die Genossenschaft Cupanda sind in diesem Sinne jene Konfliktpotentiale zu berücksichtigen, welche sich aus der Beziehung zwischen den Organmitgliedern und den „Normalmitgliedern“ ergeben sowie durch die unterschiedlichen Gesellschafterkategorien verursacht werden können.

---

<sup>238</sup> Dülfer (1995), S 211.

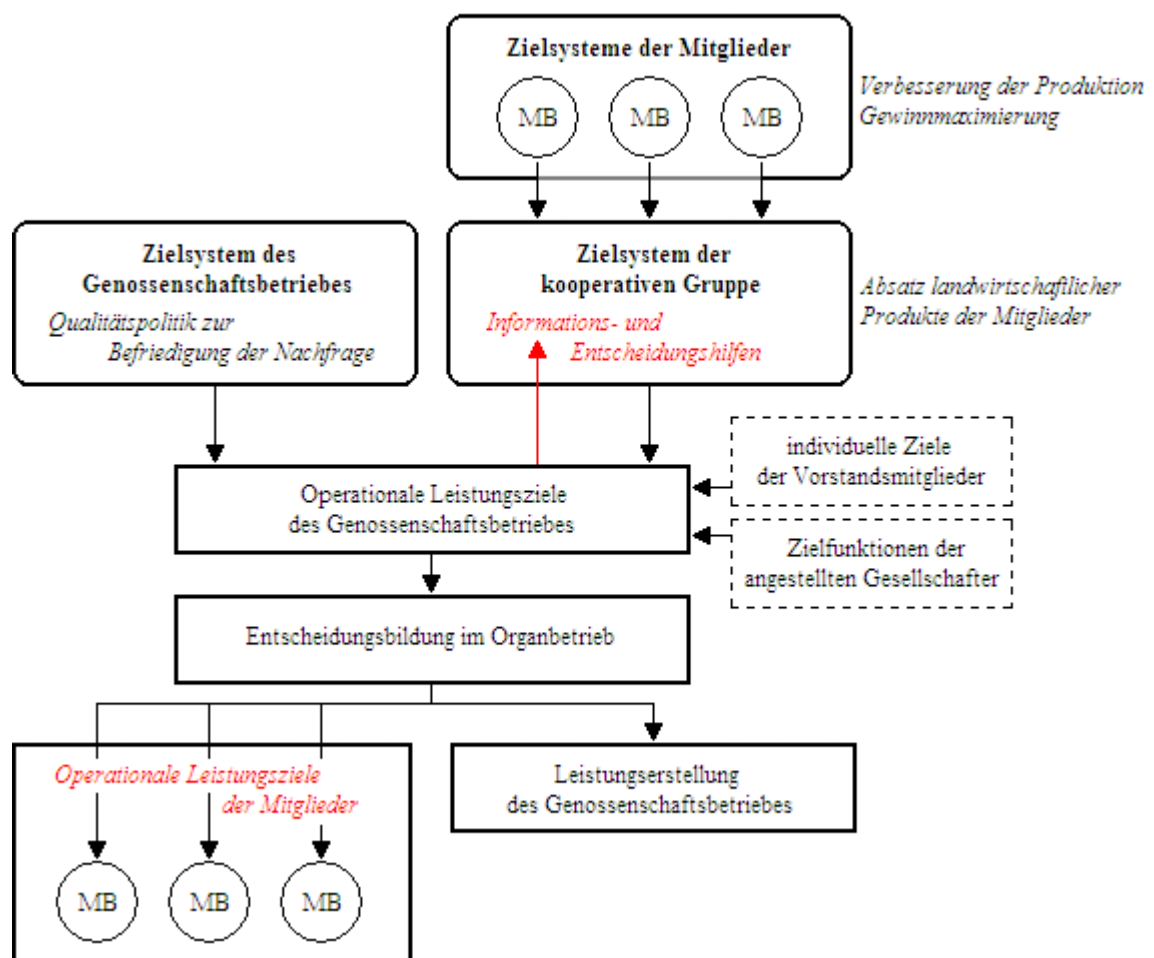


Abbildung 6.2.: Zielsystemstruktur der Genossenschaft Cupanda (2007).

Zum ersten Punkt stellt sich also die Frage, ob die Entscheidungsfindung in den Organen von individuellen Motiven geleitet wird. Im Rahmen des OKS wurde festgestellt, dass die Übernahme der Organfunktionen zwar finanziell honoriert wird, aber auch an gewisse (zum Teil durch die gesellschaftlich-soziale Stellung beeinflusste) Voraussetzungen gebunden ist. Aus diesem Grund wird der Vorstand meist von Meinungsführern besetzt, die ein Ansehen und gewisse Wertschätzung der Mitglieder genießen. Diese wiederum verleihen dem Vorstand selbst eine Attraktivität, welche aufgrund der Regionalität besonders wertvoll ist und deshalb zur Beteiligung animiert bzw anregen soll. Das Machtproblem wird durch die im OKS beschriebene Organisationsstruktur und rechtliche Normen gemildert. Zum einen ist das Selbstverwaltungsprinzip im Genossenschaftsvertrag verankert, sodass die Vorstandsmitglieder keine Außenstehende sind, sondern Mitglieder der kooperativen Gruppe. Zum anderen werden die Vorstandsaktivitäten vom Aufsichtsrat ständig überwacht, um ein mögliches Aus-

---

arten individueller Zielverfolgung zu verhindern.

Zweitens stellt sich die Frage, ob die angestellten Gesellschafter der Geschäftsführung nicht eine konfliktäre Rolle bei der Zielabstimmung spielen. Da die angestellten Gesellschafter nicht über einen landwirtschaftlichen Betrieb verfügen, kann die Genossenschaft Cupanda ihren angestellten Gesellschaftern „nur“ ihren Arbeitsplatz und die jährliche Gewinnausschüttung als Anreize bieten, denn die wesentlichen Leistungen dienen unmittelbar den Mitgliederwirtschaften. In der Praxis beeinflusst die divergierende Zielfunktion der angestellten Gesellschafter die genossenschaftsinterne Prioritätensetzung. Angestellte Gesellschafter im Geschäftsbereich tendieren dazu, eine möglichst hohe Gewinnspanne für den Genossenschaftsbetrieb zu realisieren, anstatt ausschließlich zugunsten der Mitgliederwirtschaften kostendeckend zu arbeiten. Der Handlungsspielraum wird dadurch geschaffen, weil die produzierenden Gesellschafter nicht jede einzelne Maßnahme des Geschäftsbereiches auf ihre Förderungseffizienz prüfen können. Dieser Freiraum wird aber institutionell durch die genossenschaftliche Organisationshierarchie abgegrenzt, weil die angestellten Gesellschafter dazu angehalten werden, sowohl dem Geschäftsführer als auch dem Vorstand Rechenschaft über ihre Entscheidungen abzulegen. Das bedeutet, dass die angestellten Gesellschafter unter ständiger Aufsicht der produzierenden Gesellschafter stehen, die mit der Entscheidungsdirektive ausgestattet sind. Das verlangsamt gleichzeitig den Entscheidungsprozess in der Genossenschaftsleitung und die Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Umweltbedingungen.

Abgesehen davon wird in diesem Fall das Dilemma als nicht allzu große Gefahr gesehen, da von einem hohen Gewinn schließlich alle Gesellschafter profitieren. In den letzten Jahren verfolgte die Genossenschaft Cupanda sogar verstärkt eine Geschäftspolitik der Gewinnmaximierung, was aber bei den angestellten Gesellschaftern keine allzu große Begeisterung hervorgerufen hatte. Der Gewinn der letzten Jahre wurde nämlich nicht verteilt, sondern als Rücklage für das notwendige Startkapital des Industrialisierungsprojektes akkumuliert.





# MANAGEMENT-MITGLIEDER INFORMATIONSSYSTEM

Kapitel 7.

---

## 7.1. GRUNDKONZEPT DES MMIS

In der genossenschaftlichen Struktur findet zwischen den einzelwirtschaftlichen Subsystemen ein permanenter Informationsaustausch statt, um die betrieblichen Entscheidungsprozesse im kooperativen Netzwerk zu steuern. Das bedeutet, dass die einzelnen Kommunikationssysteme des Kooperatives auf ein betriebliches Informationssystem angewiesen sind. Es handelt sich hier um die informationelle Verbindung zwischen dem Genossenschaftsbetrieb (Manager) und den Mitgliedern, weshalb dieses Subsystem von E. Dülfer als Management-Mitglieder-Informationssystem bezeichnet wird.

Diese Informationsbeziehungen resultieren aus der Verschränkung primärer Kommunikationssysteme und stützen sich auf technische Medien, deren Einsatz von der Kooperationsstruktur, der Kooperationszwecke, der verfügbaren Mittel und dem Informationsstand des Personals abhängig ist. Dieses Subsystem kann also technisch in unterschiedlicher Weise ausgestaltet werden, weil dem Kooperativ von sprachlicher bzw schriftlicher Übermittlungsform bis hin zu EDV-gestützten Verständigungsformen eine große Auswahl von Kommunikationsmöglichkeiten offen steht. Insbesondere für den kooperativen Organbetrieb besitzen die computergestützten Informationssysteme einen praktischen Wert, da der gesamte Informationsverarbeitungsprozess (Beschaffung, Bewertung, Speicherung und Übermittlung) erleichtert wird. Auch hier wird sich zeigen, dass die Gestaltung des MMIS wesentlich vom Strukturtyp der Genossenschaft bestimmt ist.<sup>239</sup>

---

<sup>239</sup> Dülfer (1995), S 217 ff.

---

## 7.2. MMIS IN DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Wie bereits festgestellt wurde, stellt die Genossenschaft Cupanda eine Produktionsförderungs-genossenschaft mit charakteristischen Eigenschaften des integrierten Kooperatives dar. Die Mitglieder-wirtschaften übertragen unternehmerische Funktionen an die Genossenschaftsleitung und geben damit auch einen Auftrag zur Informationsbeschaffung ab, weil es ihnen an der Kapazität mangelt, die Menge an Informationen selbst zu verarbeiten. Wie bereits im IKS erläutert, bedeutet dies, dass der dominante Genossenschaftsbetrieb Entscheidungsempfehlungen vorgibt, nach denen die Mitglieder-wirtschaften operieren sollen. Die Genossenschaftsleitung muss dabei achten, die Autonomie der Mitgliederwirtschaften nicht gänzlich zu beschneiden, damit das (möglicherweise wertvolle) dezentral vorhandene Wissen der Mitglieder nicht verloren geht.

Die verstärkte Kommunikation zwischen den Mitgliederwirtschaften und der Genossenschaftsleitung (vorwiegend über die technische Assistenz) dient der Pflege der Mitgliederbeziehungen, was für das integrierte Kooperativ kennzeichnend ist. Dadurch wird die Genossenschaftsleitung über die Wünsche und Bedürfnisse seiner Mitglieder informiert und kann seine Leistungserstellung danach orientieren. Gleichzeitig kann die Genossenschaftsführung ein optimales Produktionsprogramm ausarbeiten und entsprechende operationale Leistungsziele an die Mitgliederwirtschaften dirigieren. In einem konkreten Fall bedeutet es, dass die Genossenschaftsführung bei unvorgesehenen Produktionseinbußen durch Hagel oder Insektenbefall sofort darauf reagieren kann, um die Nachfrage der Kunden dennoch zu befriedigen. Eine andere Reaktion löst beispielsweise ein Produktionsausfall durch Raubüberfälle aus. In einem solchen Fall wird das betroffene Mitglied gegenüber anderen bevorzugt und die Ab-nahme seiner verbleibenden Produktion auf jeden Fall garantiert, um den wirtschaftlichen Schaden etwas zu mildern. Eine kontinuierliche Kommunikation zwischen den Subsystemen ist bei der Genos-senschaft Cupanda auch durch die Branche bedingt, weil über den genossenschaftsinternen Preis mit jedem Mitglied einzeln verhandelt wird. Da der Avocadopreis während der Hochsaison ständig vari-iert, werden während der gesamten Lieferperiode bis zu täglich Preisverhandlungen geführt.<sup>240</sup>

---

<sup>240</sup> Preise können für die gesamte Lieferung, aber auch für jede Liefereinheit monatlich, wöchentlich oder täglich verhandelt werden.

---

Für die Genossenschaft Cupanda ergibt sich dadurch eine Konstruktion des MMIS, das dem integrierten Kooperativ entspricht. „[...] (D)ie Mitgliedperson (bleibt) in ihrer bisherigen Rolle als Beteiligter an der Abgabe des Förderungsauftrages. Der Mitgliedsbetrieb dagegen wird [...] nun in erster Linie zum Informationsempfänger in seiner neuen Eigenschaft als operatives Element [...]“. <sup>241</sup> Dabei entstehen genossenschafts-spezifische Führungsprobleme, deren Lösung im Rahmen des MMIS zu erreichen ist. Obwohl sich die landwirtschaftlichen Betriebe freiwillig in den Organbetrieb der Genossenschaft Cupanda eingliedern, entstehen Realisationskonflikte, welche in der Vergangenheit Absatzschwierigkeiten verursacht haben. Der geringe Informationsstand der Mitglieder kann nämlich die Bereitschaft zur Kooperation senken und zu einer Entfremdung führen, welche „Irregularitäten“ seitens der Mitglieder hervorrufen.

Wie bereits erwähnt wurde, setzt sich die Genossenschaftsleitung aus Persönlichkeiten zusammen, die aufgrund ihrer gesellschaftlichen Stellung (zB die Akademiker in der kooperativen Gruppe) oder durch jahrelangen Funktionseinsatz Ansehen und Respekt genießen. Die genossenschaftsinterne statutarische Vereinbarung, die gesamte landwirtschaftliche Produktion im Normalfall ausschließlich an die Genossenschaft zu liefern (Bezugszwang), dient der Genossenschaftsleitung zusätzlich als Sanktionsgewalt. <sup>242</sup> Um dennoch potentielle Konflikte vorzubeugen, wird in der Genossenschaft der Cupanda grundsätzlich großer Wert darauf gelegt, das Informationsniveau der Mitglieder zu steigern. Zum einen werden alle beitretenden Gesellschafter über die genossenschaftlichen Ideen eingeschult. Des Weiteren organisiert der Genossenschaftsbetrieb vier Informationsveranstaltungen im Jahr, um die Mitglieder über neue Innovationen in der Landwirtschaft am Laufenden zu halten. Von der Bildungskommission werden weitere Veranstaltungen arrangiert, um eine zwischenmenschliche Verflechtung aller Beteiligten zu fördern.

Zum anderen finden jährlich zwei Generalversammlungen statt, um die Mitglieder über die unter-

---

<sup>241</sup> Dülfer (1995), S 238.

<sup>242</sup> E. Dülfer erwähnt in diesem Zusammenhang „das Problem der wettbewerbsrechtlichen Zulässigkeit“ bei Ausschließlichkeitsvereinbarungen der Lieferungsbeziehungen. Dazu kann darauf verwiesen werden, dass genossenschaftsinterne Vereinbarungen weder in Mexiko (Art 28 Abs 8 Mexikanische Verfassung) noch in Österreich (§ 2 Abs 2 Punkt 1 KartG) gesetzlich als wettbewerbsbeschränkend eingestuft werden.

---

nehmerische Entwicklung der Genossenschaft anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zu informieren. Bei dieser Gelegenheit, in welcher alle Mitglieder versammelt sind, wird immer wieder auf die genossenschaftliche Leistungsbeziehung sowie die Stellung der Mitglieder als Eigentümer der Genossenschaft aufmerksam gemacht. Besteht weiterer Bedarf zur Kommunikation, werden vom Aufsichtsrat bzw mindestens 20 % aller Gesellschafter außerordentliche Generalversammlungen einberufen. In Zusammenhang mit dem Industrialisierungsprojekt besteht derzeit ein erhöhter Informationsbedarf, weil laufend Entscheidungen getroffen werden müssen, welche der Zustimmung aller Gesellschafter bedarf. Für einen reibungslosen Verlauf des Industrialisierungsprojektes, sollen vom Aufsichtsrat noch mindestens zwei außerordentliche Generalversammlungen einberufen werden, damit jegliche Missverständnisse und Zweifel aus dem Weg geräumt werden. Dies ist auch dringend nötig, denn nicht alle Gesellschafter sind über die Details des Industrialisierungsprojektes (wie zB Projektdauer bis Fertigstellung, Finanzierung, Verfügung, Konsequenzen) gleichermaßen im Bilde. Die Umfragen haben ergeben, dass einige Gesellschafter Bedenken über den wirtschaftlichen Nutzen des Industrialisierungsprojektes haben. Andere wiederum sind nicht darüber informiert, dass der Gewinn der letzten Jahre in die Rücklage geflossen ist, weshalb Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit des Genossenschaftsbetriebes im Entstehen sind.

Des Weiteren ist die Beziehung des Genossenschaftsbetriebes mit seinen Kunden zu berücksichtigen. Die Kundenbeziehung ist von großer Bedeutung, weil sie über diese Kommunikationskanäle wertvolle marktpolitische Informationen erhalten. Die Genossenschaft Cupanda steht von insgesamt 31 potentiellen Abnehmern zu 11 inländischen und 4 ausländischen Kunden in ständigem Kontakt. Auf diese Weise gelangen der Genossenschaftsleitung einerseits Informationen zum inländischen Konsumverhalten der Großhändler, Einzelhändler und Endverbraucher. Eine intensive Kundenbetreuung kann auch Aufschluss über das Verhalten der Konkurrenz geben. Andererseits treffen von ausländischen Kunden interessante Informationen der jeweiligen Märkte und über mögliche Marktpotentiale für die Genossenschaft Cupanda ein. Für diese Kommunikationsbeziehung kommen moderne Technologien zum Einsatz, weil die Kunden eine permanente Erreichbarkeit über alle gegenwärtig verfügbare Medien erwarten.

Abschließend kann für die Genossenschaft Cupanda festgestellt werden, dass ein Merkmal des MMIS

im Marktbeziehungs kooperativ zum Vorschein kommt. E. Dülfer beschreibt es treffend, dass „[...] das Rechnungswesen nicht mehr vorwiegend auf seine (gesetzlich fundierte sic) dokumentarische Funktion reduziert bleibt [...]. Es stellt vielmehr ein unentbehrliches Instrument der Unternehmensführung (einschl. Controlling sic) dar, indem es nicht nur durch Erfassung der Geschäftsvorfälle für die notwendige 'Rückkopplung' sorgt, sondern auch der kybernetisch wichtigen 'Gedächtnisfunktion' dient und damit die Voraussetzung für eine selbständige Zielkorrektur gewährleistet. In Form der Plankostenrechnung und der Kostenauswertungsrechnung trägt es auch zur Formulierung der Stellgrößen bei.“<sup>243</sup>

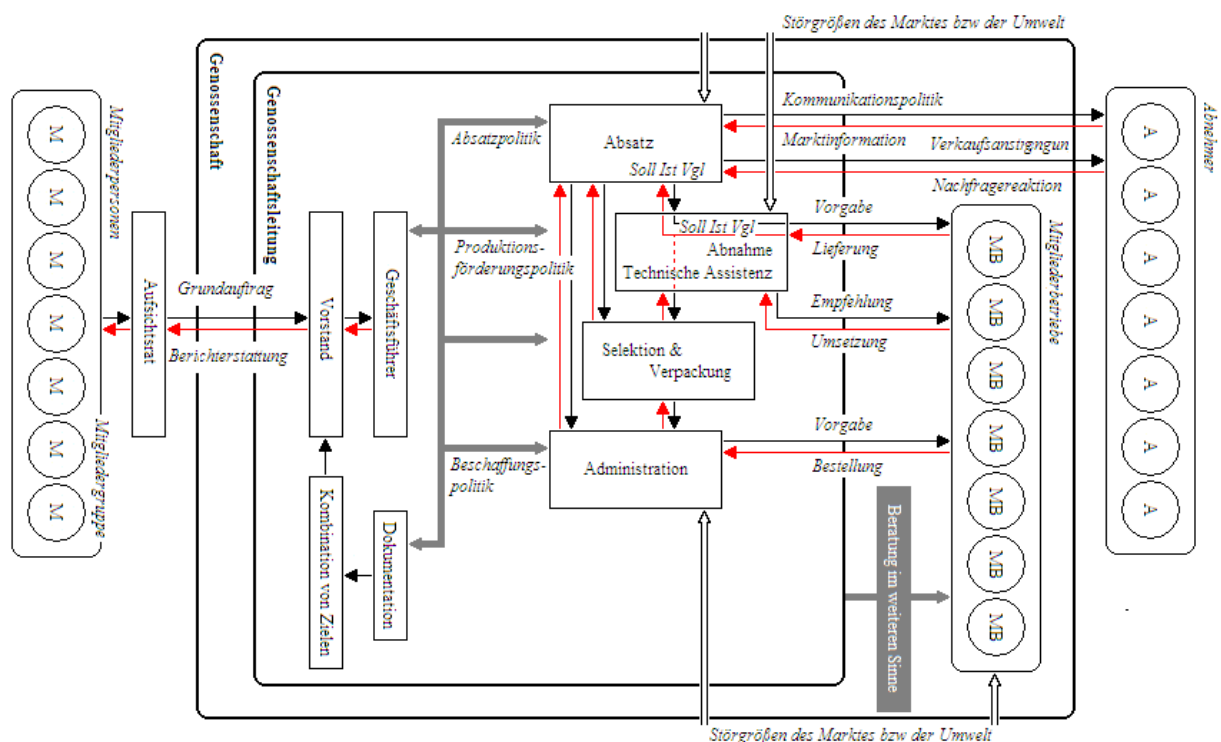


Abbildung 7.1.: MMIS in der Absatzgenossenschaft Cupanda (2007).

<sup>243</sup> Dülfer (1995), S 233.



# STRUKTURDIMENSIONEN DES KOOPERATIVES

## Kapitel 8.

Strukturdimensionen können als Regelmäßigkeiten bezeichnet werden, die sich innerhalb eines Kooperatives herausbilden und diesem eine gewisse Stabilität verleihen. Nach E. Dülfer dient ihre Identifizierung als analytisches Instrumentarium, um ein „präziseres Bild von der Zielsetzung und der systemaren Struktur“ des Kooperatives zu gewinnen, da mit der Gründung eines Kooperatives noch keine organisationsrechtliche Konzeption zugrunde liegt. Für diesen Zweck sind sechs Strukturdimensionen des Kooperatives vorgesehen, welche die kooperative Organisationsstruktur charakterisieren sollen.<sup>244</sup>

### 8.1. DIMENSION I – EINZELWIRTSCHAFTLICHE KONFIGURATION

Die erste Strukturdimension wird durch die systemare Grundstruktur bestimmt, die sich in der wirtschaftlichen Funktion der einzelwirtschaftlichen Subsysteme unterscheidet (kooperativer Betriebsverbund oder kooperativer Wirtschaftsverbund). Auch die Art und der Umfang der Funktionsdelegation (Einzweck- bzw Mehrzweckkooperativ) werden in dieser Strukturdimension erfasst. Auf eine detaillierte Ausführung der einzelwirtschaftlichen Konfiguration wird an dieser Stelle verzichtet, weil die Details zum einzelwirtschaftlichen Subsystem aus dem Kapitel 3.2 entnommen werden können.<sup>245</sup>

|                                                   |                                      |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <i>Mitgliederwirtschaften</i>                     | landwirtschaftliche Betriebe         |
| <i>Kooperative Gruppe</i>                         | horizontaler Betriebsverbund         |
| <i>Strukturtyp</i>                                | integriertes Kooperativ              |
| <i>Wirtschaftliche Konfiguration</i>              | Mehrzweckgenossenschaft              |
| <i>Art der Genossenschaft</i>                     | Produktionsförderungs-genossenschaft |
| <i>Anlagenintensität des Organbetriebes</i>       | relativ hoch (Ø 34,2 %)              |
| <i>Funktionsdelegation und Leistungssteuerung</i> | top-down (liegt beim Organbetrieb)   |

Tabelle 8.1.: Einzelwirtschaftliche Konfiguration der Genossenschaft Cupanda (2007).

<sup>244</sup> Dülfer (1995), S 265 ff.

<sup>245</sup> Op cit, S 267 f.

---

## 8.2. DIMENSION II – MITGLIEDERMERKMALE

Die erste Strukturdimension wird durch weitere Mitgliedermerkmale ergänzt, weil „aus der einzelwirtschaftlichen Konfiguration noch nicht auf die Qualität der Leistungsbeziehungen geschlossen werden (kann)“<sup>246</sup>. Aus diesem Grund sind weitere Eigenschaften der Mitglieder wie der Berufsstand, der Betriebstyp sowie Größe und der Grad der rechtlichen bzw wirtschaftlichen Selbständigkeit der Mitgliederbetriebe von Interesse.<sup>247</sup> In dieser Dimension wurden die produzierenden Gesellschafter und ihre landwirtschaftlichen Betriebe untersucht, um weitere Eigenschaften zu definieren. Anschließend wird die demographische Situation aller Gesellschafter dargestellt, um die bereits erwähnte Gruppenheterogenität der Genossenschaft Cupanda zu bestätigen.

Die Mehrheit (86 %) der produzierenden Gesellschafter sind Landwirte, die sich gänzlich der Landwirtschaft widmen. Der verbleibende Anteil (14 %) der produzierenden Mitglieder gehört anderen Berufsständen an und geht neben dem landwirtschaftlichen Anbau ihren hauptberuflichen Tätigkeiten nach.<sup>248</sup> Die Gesamtheit der produzierenden Gesellschafter verfügt allerdings über einen Agrarbetrieb, mit welchem sie als Mitgliederwirtschaften in die Genossenschaft Cupanda integriert sind. Die Land-

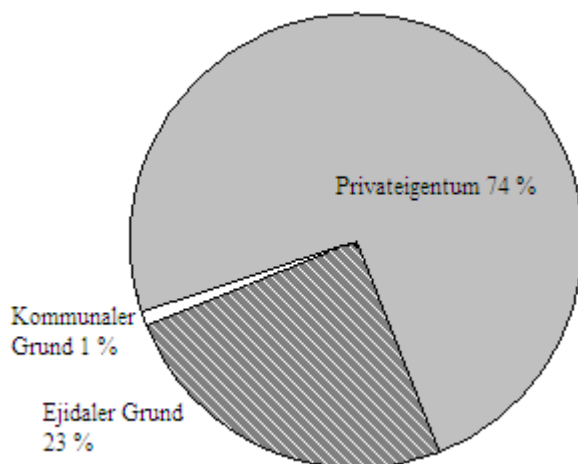


Abbildung 8.1.: Grundstückstitel der Mitglieder (2007).

wirte können dabei mit unterschiedlichen Grundstückstiteln in die Genossenschaft Cupanda eintreten. Ein Anteil von 74 % der Gesellschafter besitzt ein privates Landgut. In einigen Fällen treten Mitglieder eines *Ejidos* (23 %) oder eines *kommunalen Gebietes* (1 %) der Genossenschaft bei. In diesen Fällen verfügt jeder Ejidatario bzw Comunero ein zuge-  
teiltes Grundstück mit einem Benutzungsrecht.

---

<sup>246</sup> Dülfer (1995), S 268.

<sup>247</sup> Op cit, S 268.

<sup>248</sup> Die Minderheit der produzierenden Gesellschafter sind vom Beruf: Kaufmann (4,3 %), Arzt (2,2 %), Ingenieur, Lehrer, Handwerker (je 1,3%) sowie Anwalt, Biologe, Chemiker, Mechaniker, Taxifahrer, Traktorfahrer, Krankenpfleger, Sekretär und Angestellte im Unternehmen (je 0,4 %).

Der Unterschied zwischen diesen Grundstückstiteln liegt darin, dass keine Eigentumsrechte über einen kommunalen Besitz erworben werden kann, da das Land unpfändbar, nicht verjährbar und unabdingbar ist. Für den Beitritt in die Genossenschaft spielt die Art der Grundstückstitel jedoch keine besondere Rolle – der Ejidatario bzw der Comunero muss lediglich ein Benutzungsrecht für mindestens drei Jahre ab dem Zeitpunkt des Beitrittes vorweisen.

Ein weiteres Mitgliedermerkmal bezieht sich auf den Standort der Agrarbetriebe, welche unterschiedliche geo-klimatische Bedingungen aufweisen. Die meisten Mitgliederwirtschaften (51 %) befinden sich in einem klimatisch warmen Gebiet unter 1.500 m und sind im Umkreis von ungefähr 20 km angesiedelt. Im Idealfall können die Produzenten dieser Zone bis zu vier Mal jährlich ernten. Einige Mitgliederwirtschaften der gemäßigten Zone (24 %) und kalten Zone (25 %) können die Avocadofrucht sogar noch in den Monaten April bis Juni an die Genossenschaft liefern. Abhängig vom Standort der Mitgliederwirtschaften bestimmen sich so die Periode der Avocadoproduktion und die Hochsaison (zwischen September und März) für die Genossenschaft Cupanda.

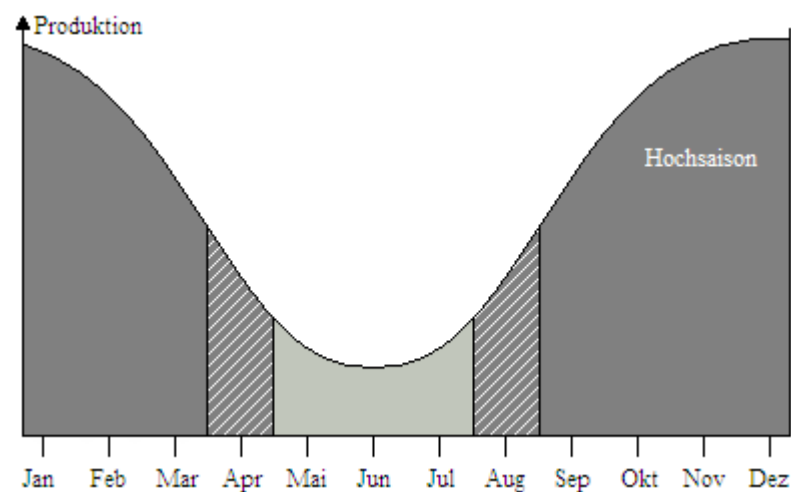


Abbildung 8.2.: Avocado-Produktion der Mitgliederwirtschaften der Genossenschaft Cupanda (2007).

Die Größe der Mitgliederbetriebe betreffend, verfügen die produzierenden Gesellschafter im Durchschnitt eine relativ geringe Anbaufläche von weniger als fünf Hektar. Das bedeutet, dass 76,5 % der Mitgliederwirtschaften als Kleinbetriebe klassifiziert werden können. Laut der bisherigen Erfahrungen der Genossenschaft Cupanda können während der Hochsaison pro ha Land 8-9 t der Avocadofrucht erwirtschaftet werden. Die Kleinbetriebe der Mitglieder sind selten mit modernen Vorrichtungen ausgestattet, weshalb 83 % der produzierenden Gesellschafter auf landwirtschaftliche

Maschinen (zB für die Düngung) sowie Traktoren der Genossenschaft angewiesen sind.

Bei der landwirtschaftlichen Produktion konzentriert sich die Mitglieder bis zu 80 % auf den Anbau diverser Avocadosorten. Einige der Gesellschafter produzieren in kleiner Dimension auch andere

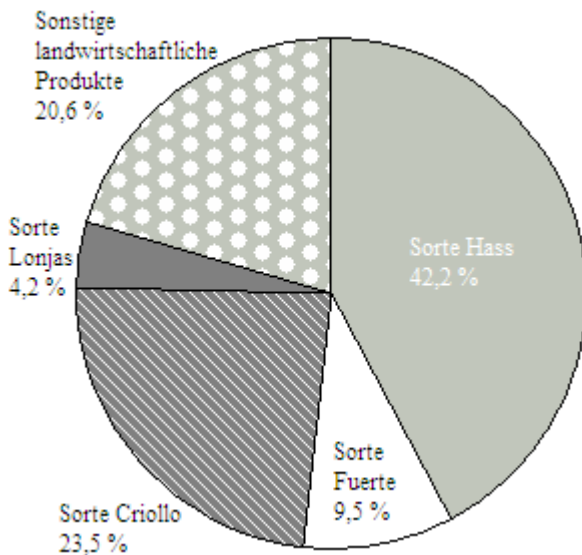


Abbildung 8.3.: Landwirtschaftliche Produktion der produzierenden Mitglieder in der Genossenschaft Cupanda (2007).

Fruchtsorten an, wie Granatapfel, Grapefruit, Limone, Orange, Pfirsich oder Quitte. Diese Produktion kann ebenfalls über die Genossenschaft Cupanda abgesetzt werden, da der Unternehmungsgegenstand nicht auf den Absatz der Avocadofrucht beschränkt ist. In diesem Zusammenhang kann festgestellt werden, dass die Mitglieder der Agrargenossenschaft Cupanda eine produktionswirtschaftliche Funktion wahrnehmen.

Die erhobenen Daten der Genossenschaft Cupanda geben Auskunft über demographische Merkmale, die vor allem den Unterschied zwischen den Mitgliederkategorien zeigen. Das Verhältnis der produzierenden Gesellschafter zu angestellten Gesellschaftern liegt bei (10:1). In Bezug auf das durchschnittliche Alter der Gesellschafter zeigt die Statistik einen großen Unterschied zwischen den produzierenden und den angestellten Gesellschaftern. Das durchschnittliche Alter der produzierenden Gesellschafter liegt bei 59 Jahren und ist wesentlich höher als der der angestellten Gesellschafter (36 Jahre). Aus diesem Grund besitzt die Mehrheit der produzierenden Mitglieder auch über eine sehr niedrige Ausbildung. Einige Gesellschafter im bereits fortgeschrittenen Alter besaßen teilweise gar nicht erst die Möglichkeit, eine Ausbildung zu genießen. Im Gegensatz dazu wird von den angestellten Gesellschaftern ein gewisser Grad der Ausbildung vorausgesetzt, damit sie dem jeweiligen Qualifikationsprofil des Arbeitsfeldes entsprechen. Dies entspricht der von E. Dülfer beschriebenen Situation, dass die tatsächlichen Führungsaufgaben in den Händen des oft relativ jungen, aber besser ausgebildeten Geschäftsführers und seinen administrativen Einheiten liegen.

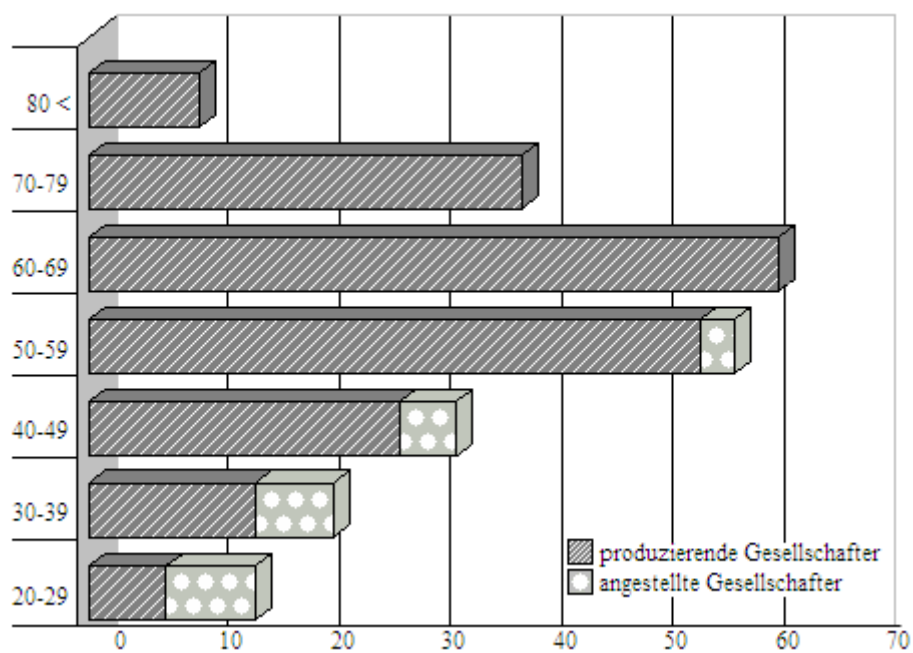


Abbildung 8.4.: Produzierende und angestellte Gesellschafter in Altersklassen (2007).

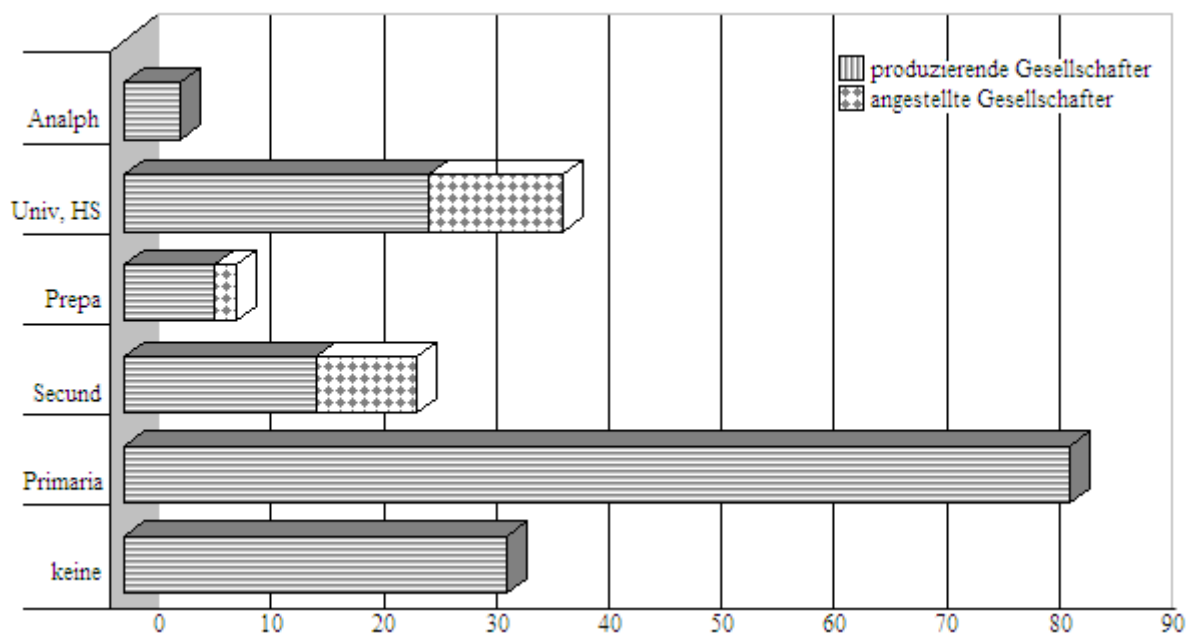


Abbildung 8.5.: Ausbildungsgrad der produzierenden und angestellten Gesellschafter (2007).

---

|                                                                |                              |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <i>Durchschnittliches Alter der Mitglieder</i>                 | 59 Jahre                     |
| <i>Verhältnis der männlichen und weiblichen Gesellschafter</i> | ♀ 19,5 %, ♂ 80,5 %           |
| <i>Grad der Ausbildung der produzierenden Mitglieder</i>       | Primaria (48 %)              |
| <i>Herkunft der Mitglieder</i>                                 | Gemeinde Tacámbaró (45 %)    |
| <i>Berufsstand der Mitglieder</i>                              | Landwirt (86 %)              |
| <i>Betriebstyp der Mitglieder</i>                              | Landwirtschaftlicher Betrieb |
| <i>Durchschnittliche Größe des Landguts</i>                    | 3-5 ha                       |
| <i>Durchschnittliche Anzahl der Avocadobäume pro ha</i>        | 100                          |
| <i>Grad der Selbständigkeit der Mitgliederwirtschaften</i>     | Sehr hoch                    |
| <i>Grad der Unabhängigkeit der Mitgliederwirtschaften</i>      | 50 %                         |

Tabelle 8.2.: Mitgliedermerkmale der produzierenden Gesellschafter der Genossenschaft Cupanda (2007).

|                                                                     |                                   |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Durchschnittliches Alter der Mitglieder</i>                      | 36 Jahre                          |
| <i>Verhältnis der männlichen und weiblichen Gesellschafter</i>      | ♀ 26,1 %, ♂ 73,9 %                |
| <i>Grad der Ausbildung der Mitglieder (operativer Bereich)</i>      | Secundaria (80%)                  |
| <i>Grad der Ausbildung der Mitglieder (administrativer Bereich)</i> | Professionelle Ausbildung (100 %) |
| <i>Herkunft der Mitglieder</i>                                      | Gemeinde Tacámbaró (83 %)         |
| <i>Grad der Unabhängigkeit der angestellten Mitglieder</i>          | 50 %                              |

Tabelle 8.3.: Mitgliedermerkmale der angestellten Gesellschafter der Genossenschaft Cupanda (2007).

---

### 8.3. DIMENSION III – KOOPERATIONSINTENSITÄT

Die dritte Strukturdimension soll Auskunft über die Intensität der kooperativen Bindung zwischen den einzelnen Subsystemen geben und wird mittels eigenen Kenngrößen wie Spezialisierungsgrad, Kooperationsfrequenz oder dem Anteil der Mitgliedergeschäfte am Gesamtvolumen reflektiert. Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen kann darauf geschlossen werden, dass die Genossenschaft Cupanda eine hohe Kooperationsintensität aufweist.

Die Genossenschaft Cupanda ist ein Zusammenschluss von landwirtschaftlichen Betrieben, deren Produktionsprozesse noch zum Großteil auf eine sehr traditionelle Weise verrichtet werden. Die Mehrheit der Personen, die hinter diesen Mitgliederwirtschaften stehen, gehört der älteren Generation an. Damit verbunden ist ihre Lebensweise, die auf persönlichen Kontakt besonderen Wert legen und auf moderne Kommunikationsmittel verzichten. Der ländliche Standort der Genossenschaft Cupanda und ihre Regionalität fördern eine persönliche Bindung zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und ihren Mitgliedern, weshalb die Umfrage eine relativ hohe Kooperationsfrequenz ergeben hat. Bei 4 % der befragten Gesellschafter, die in keinem so häufigen Kontakt mit dem Genossenschaftsbetrieb stehen, handelte es sich um Mitglieder mit einem gut ausgestatteten Großbetrieb, welche auf die zahlreichen Genossenschaftsleistungen nicht angewiesen sind. Das Resultat der engen Zusammenarbeit zwischen Organbetrieb und den Gesellschaftern äußert sich ua in der Vielfalt der betrieblichen Leistungen im Bereich des Absatzes, der Beschaffung, der Finanzierung oder der Produktionsförderung, die vom Genossenschaftsbetrieb zugunsten der Mitgliederwirtschaften erbracht werden. Der rege Informationsaustausch zwischen den Systemeinheiten ermöglicht eine auf die Bedürfnisse der Mitglieder ausgerichtete Spezialisierung der genossenschaftlichen Leistungserstellung, die zum Kooperationsverbleib (bzw Kooperationsentscheidung neuer Mitglieder) beitragen. Diese Mitgliederbezogenheit dient wiederum dem Genossenschaftsbetrieb, weil der wirtschaftliche Erfolg wesentlich von der landwirtschaftlichen Produktion seiner Mitglieder abhängt, obwohl auch Nichtmitgliedergeschäfte als Alternative getätigt werden können. Der Stellenwert der Mitgliederleistungen sowie der Genossenschaftsleistungen wird also auf beiden Seiten hoch eingestuft. Die Genossenschaft Cupanda stimuliert auch nicht zuletzt mittels organisationsrechtlichen Normen einen gewissen Grad an Kooperationsintensität, wie zB die obligatorische Teilnahme an Generalversammlungen.

---

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Spezialisierungsgrad</b>                          | sehr hoch                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Absatzfunktion</i>                                | S&V, Lagerung, Transport, Vermarktung, Kommerzialisierung                                                                                                                                                                  |
| <i>Beschaffungsfunktion</i>                          | um Größeneffekte zu erzielen                                                                                                                                                                                               |
| <i>Finanzierungsfunktion</i>                         | Vergabe von Materialkrediten                                                                                                                                                                                               |
| <i>Produktionsförderungsfunktion</i>                 | technische Beratung, Schädlingsbekämpfung, Düngung, Züchtung von qualitativ hochwertigen Avocadosträucher, Veranstaltung von vier technischen Seminaren pro Jahr, Verleih moderner Ausstattung, Diffusion von Innovationen |
| <i>sonstige Funktionen</i>                           | Bereitstellung von eingeschultem Personal für die Ernte, Transport,                                                                                                                                                        |
| <i>soziale Funktionen</i>                            | finanzielle Unterstützung im Todesfall oder für medizinische Leistungen, Beteiligung an den Sozialversicherungskosten                                                                                                      |
| <b>Stellenwert der Mitgliederleistungen</b>          | hoch (Genossenschaftsbetrieb ist von den Lieferungen der Mitglieder abhängig, um die Nachfrage ihrer Kunden zu befriedigen)                                                                                                |
| <b>Stellenwert der Genossenschaftsleistungen</b>     | hoch (Leistungen der Genossenschaft werden aufgrund ihrer Qualität sogar von Nichtmitgliedern nachgefragt)                                                                                                                 |
| <b>Kooperationsfrequenz</b>                          | sehr hoch                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Mitgliedergeschäft vs Nichtmitgliedergeschäft</b> | 8:2                                                                                                                                                                                                                        |

Tabelle 8.4.: Indikatoren der Kooperationsintensität.

#### 8.4. DIMENSION IV – VERTEILUNG DER ZIELSETZUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ

Diese Strukturdimension dient dazu, Zielsubjekte innerhalb des Kooperatives nach Art, Anzahl und Konstellation zu bestimmen. Die Struktureigenschaften dieser Dimension kommen durch das Zusammenwirken der verschiedenen funktionalen KS zustande und wurden bereits im Rahmen des einzelwirtschaftlichen Subsystems der kooperativen Gruppe sowie des IKS ausführlich untersucht. Auf Basis dieser Informationen aus Kapitel 6. können nun die Indikatoren der Zielsetzungs- und Entscheidungskompetenz zusammengefasst dargestellt werden.

|                                                                                        |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <i>Konkretisierungsgrad des Zielsystems der kooperativen Gruppe</i>                    | hoch         |
| <i>Ausmaß des Entscheidungsspielraumes der Genossenschaftsleitung</i>                  | mittel       |
| <i>Art und Ausmaß des Einflusses persönlich-privater Ziele des Führungspersonals</i>   | gering       |
| <i>Anzahl der Entscheidungsebenen im Organbetrieb</i>                                  | 2            |
| <i>Art und Einfluss der Verbundunternehmen</i>                                         | keine        |
| <i>Art und Ausmaß der Rechtsaufsicht seitens staatlicher Instanzen</i>                 | gering       |
| <i>Einfluss kooperationsexterner Zentren</i>                                           | keine        |
| <i>Verbindlichkeit von Entscheidungsempfehlungen des Organbetriebes für Mitglieder</i> | mittel       |
| <i>Akzeptanz solcher Entscheidungsempfehlungen durch die Mitglieder</i>                | hoch         |
| <i>Entscheidungsfluss</i>                                                              | top down     |
| <i>Entscheidungskompetenz</i>                                                          | Organbetrieb |

Tabelle 8.5.: Indikatoren der Entscheidungs- und Zielkompetenzen für Genossenschaft Cupanda (2007).

Aus dieser tabellarischen Darstellung wird deutlich, dass die genossenschaftliche Zielsetzung zur Gänze kooperationsintern gesteuert wird. Weder staatliche bzw branchenspezifische Institutionen noch genossenschaftliche Verbundorganisationen haben bedeutenden Einfluß auf die Zielformulierung der Genossenschaft Cupanda. In dieser Strukturdimension ist daher die kooperationsinterne Verteilung der Zielsetzungs- und Entscheidungskompetenz von Interesse, die sich aus dem integrierten Strukturtyp der Genossenschaft Cupanda ergibt. Der nach höherer Professionalität strebende Organbetrieb hat im Laufe der letzten 50 Jahre immer mehr an Zielsetzungs- und Entscheidungskompetenzen gewonnen. Der Grund liegt in der demographischen Struktur der Gesellschafter, welche auch auf ein funktionierendes Management angewiesen sind, um ihre landwirtschaftliche Produktion an die sich rasch ändernden Umweltbedingungen anpassen zu können. Die Mitglieder der Genossenschaft Cupanda bleiben dennoch nach wie vor Entscheidungsträger, da die letzte Entscheidungsinstanz orga-

---

nisationsrechtlich in der Generalversammlung liegt. Die Abstimmungsmechanismen innerhalb der letzten Generalversammlungen zeigten aber deutlich, dass die Kompetenzen eines jeden Mitgliedes abgeschwächt sind. Erscheinungen des Meinungsführers treten auch in der Genossenschaft Cupanda auf, die einen starken Einfluß auf die Zielsetzungs- und Entscheidungskompetenz ausüben. Einerseits konnte beobachtet werden, dass die Meinungsführer der Genossenschaft Cupanda ein Amt im Organbetrieb bekleiden oder ihnen nahe stehende Personen sind. Zweitens profitieren die einzelnen Meinungsführer auch davon, außerhalb der Genossenschaft liegende soziale Bindungen und ihren gesellschaftlichen Status (zB höhere Ausbildung oder politische Aktivitäten) nutzen zu können, um die anderen Gesellschafter zur Nachahmung zu bewegen. Hinzu kommt die offene Form der Abstimmung, welche die erzielte Anpassungswirkung durch die Meinungsführer nur schwer rückgängig gemacht werden kann. Damit kann in dieser Dimension festgehalten werden, dass die Zielsetzungs- und Entscheidungsdominanz im Organbetrieb liegt.<sup>249</sup>

Die damit erreichten Entscheidungen in der Generalversammlung hatten bis heute positive Auswirkungen auf das Kooperativ, weil der Organbetrieb aufgrund des genossenschaftlichen Identitätsprinzips noch immer von produzierenden Mitgliedern besteht. Sollte das Identitätsprinzip in der Zukunft aufgrund mangelnder Professionalität verworfen werden, ist zu befürchten, dass sich die aktuellen Abstimmungsmechanismen nachteilig auf die kooperative Gruppe auswirken könnten. Im Rahmen der Expansionsbestrebungen der Genossenschaft Cupanda und der zunehmenden Dominanz des Organbetriebes muß auch der Abstimmungsmechanismus angepasst werden, damit die Zielsetzungen sowie die Entscheidungen innerhalb des Kooperatives umsetzbar bleiben.

---

<sup>249</sup> Siehe Kapitel 3.22. Subsystem II – Kooperative Gruppe.

## 8.5. DIMENSION V – FORMALISIERUNGSGRAD DER KOOPERATION

Die fünfte Strukturdimension befasst sich mit formalen Bindegliedern einer Kooperation, deren Umfang und Verbindlichkeit im Formalisierungsgrad abgebildet werden. Grundsätzlich lastet ein sehr hoher Formalisierungsgrad bei Genossenschaften, weil hier Funktionen zusammengelegt werden, ein Organbetrieb errichtet und Leistungen von Mitgliedern gefordert werden. Ist eine Kooperation wie die einer Genossenschaft auf Dauer ausgerichtet, ist eine zwingende Kodifizierung unerlässlich. Im Fall der Genossenschaft Cupanda ist die Zusammensetzung der kooperationsinternen Verhaltensnormen von Interesse. Relevante Informationen zur Bestimmung des Formalisierungsgrades können der Auseinandersetzung mit dem OKS entnommen werden.

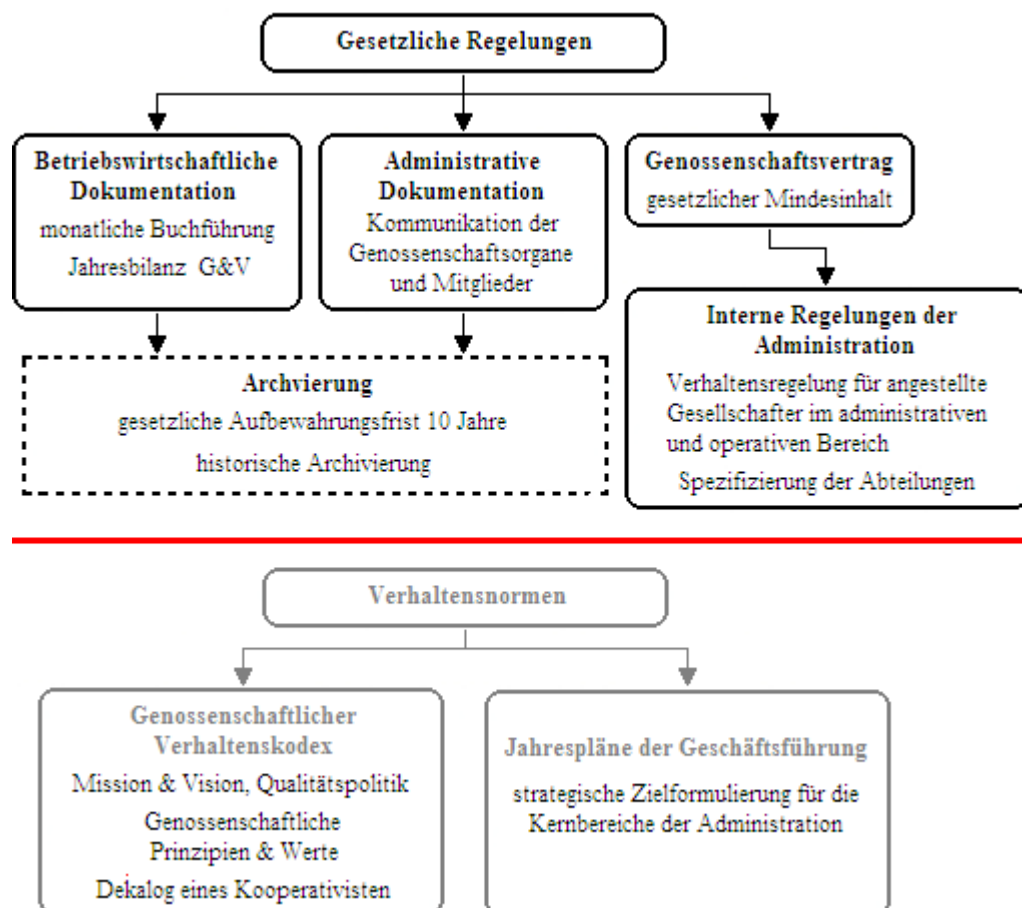


Abbildung 8.6.: Relevante Elemente für die Formalisierung der Genossenschaft Cupanda (2007).

Im Rahmen des OKS wurde berichtet, dass die juristische Grundlage der Genossenschaft Cupanda aus dem mexikanischen Genossenschaftsgesetz, dem Genossenschaftsvertrag und ihren internen Regelungen der Administration gebildet wird. Diese Verhaltensnormen regeln Rechte und Pflichten sowie

---

Aufgaben der einzelnen Subsysteme und sind außerdem für alle Beteiligten verbindlich. Des Weiteren dient der Genossenschaft Cupanda ein Verhaltenskodex aus genossenschaftlichen Prinzipien und Werten, um auf das Entscheidungsverhalten der Mitglieder einzulenken. Damit werden spezielle Wertvorstellungen transportiert, um die Zusammenarbeit der Subsysteme zu erleichtern, interne Irregularitäten auszuräumen und Konflikte zu vermeiden. Die Dokumentation der genossenschaftlichen Kommunikationsprozesse ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Bestandteil, weil sie nicht nur die Kooperationsgeschichte abbildet sondern auch zu Steuerungs- und Kontrollzwecken eingesetzt werden kann.<sup>250</sup> Die Genossenschaft Cupanda archiviert die gesetzlich vorgeschriebenen Bücher der Rechnungslegung und der Administration sowie der genossenschaftsinternen Kommunikation genau zu diesen Zwecken. Da die Aufzeichnungen der Genossenschaft Cupanda auch einen historischen Wert für die Region Tacámbaró besitzen, ist die Dokumentation seit der Genossenschaftsgründung vorhanden.

Die Gesamtheit der Verhaltensnormen scheint bei der Genossenschaft Cupanda relativ umfangreich zu sein. Die Recherchen haben allerdings ergeben, dass gewisse Leistungsbeziehungen nicht formalisiert sind, welche die angestellten Gesellschafter des Organbetriebes betreffen. Als Beispiel können die nicht vorhandenen Arbeitsverträge der angestellten Gesellschafter erwähnt werden. In diesem Fall sah der Genossenschaftsbetrieb bis jetzt keine dringende Notwendigkeit, gegenseitige Verpflichtungen vertragsrechtlich zu definieren, weil sich hier die Zusammenarbeit auf eine gefestigte Vertrauensbasis stützt. In einem ganz anderen Bereich hingegen melden angestellte Gesellschafter einen erhöhten Formalisierungsbedarf, um die interne Leistungserstellung effizient durchführen zu können. Aufgrund von internen Kommunikationsschwierigkeiten kommt es zu keinem gewünschten Leistungsaustausch zwischen den administrativen und operativen Abteilungen. Jeglicher Missstand in der Administration führt zu Engpässen im operativen Bereich der Selektion und Verpackung, da dieser Bereich in der Mitte der betrieblichen Absatzfunktion angesiedelt ist. Dieses Kommunikationsproblem wurde bereits teilweise gelöst, seit dem die Funktionsbereiche der Administration genau spezifiziert wurden. Für den strategisch wichtigen Kernbereichen (wie zB Verkauf und technische Assistenz) werden betriebliche Prozesse und Aufgaben in Form von Jahresplänen formuliert.

---

<sup>250</sup> Dülfer (1995), S 271.

---

Der Formalisierungsgrad ist eine interessante Strukturdimension, weil dieser gleichzeitig ein Merkmal der Flexibilität darstellt. Eine langfristige Leistungsfähigkeit eines Kooperatives setzt ein bestimmtes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit voraus. Das bedeutet, dass immer wieder eine Balance zwischen dem Formalisierungsgrad und der Flexibilität hergestellt werden muss, damit das Kooperativ gegen interne Irregularitäten widerstandsfähig bleibt und gleichzeitig auf veränderte Umweltbedingungen schnell reagieren kann.

## 8.6. DIMENSION VI – STABILITÄT DER KOOPERATION

Das letzte zu untersuchende Merkmal der Dülfer'schen Strukturdimensionen ist die Stabilität der Kooperation. Die genossenschaftliche Form weist an sich eine fragile Struktur auf, weil sie sich aus autonomen Subsystemen zusammensetzt. Ihre Selbständigkeit und Unabhängigkeit kann zu einer Entfremdung und anschließender Auflösung des Kooperatives führen. Aus diesem Grund sind Genossenschaften von der Kooperationsneigung sowie der Kooperationsbedürftigkeit ihrer Mitglieder abhängig. Davon abgesehen sind Genossenschaften aufgrund des genossenschaftlichen Prinzips der Freiwilligkeit weniger stabil als Einzelunternehmungen. Die Wesensmerkmale der variierenden Mitgliederanzahl und des fluktuierenden Genossenschaftskapitals schwächen die organisatorische Stabilität. Eine hohe Gruppenkohäsion sowie eine von den Mitgliedern akzeptierte Unternehmenskultur können dieser anfälligen Struktur entgegenwirken.<sup>251</sup>

Die Fluktuation der Gesellschafter hält sich bei der Genossenschaft Cupanda in Grenzen. Im Jahr 1992 und 2001 wurden zahlreiche Mitglieder aus der Genossenschaft ausgeschlossen. Nach dem Verlust an Mitgliedern im Jahr 1992 nimmt die Zahl der Gesellschafter wieder stetig zu. Auch die durchschnittliche Mitgliederfluktuation ist positiv (+ 7,3 Mitglieder pro Jahr). Die „klassischen Stabilitätsindikatoren“ deuten darauf hin, dass die Genossenschaft Cupanda dank der positiven Einstellung zur Kooperation eine hinreichende Stabilität aufweist. Im Rahmen der zweiten Strukturdimension wurde erläutert, dass der Großteil der Mitglieder (76,5 %) als sehr kleine Agrarbetriebe (< 5 ha) identifiziert wurden und die genossenschaftliche Kooperation für viele eine Überlebens-

---

<sup>251</sup> Dülfer (1995), S 271 f.

strategie darstellt. Die Kooperationsbedürftigkeit der Mitglieder ist also generell vorhanden, welche zusätzlich von den angestellten Gesellschaftern verstärkt wird. 82,6 % des befragten Personals im Organbetrieb haben ihre gegenwärtige Arbeitsstelle als Motiv zum Beitritt in die Genossenschaft genannt. Das bedeutet, dass auch die angestellten Gesellschafter an einer erfolgreichen Zusammenarbeit interessiert sind, weil ihre Erwerbstätigkeit sonst gefährdet ist.

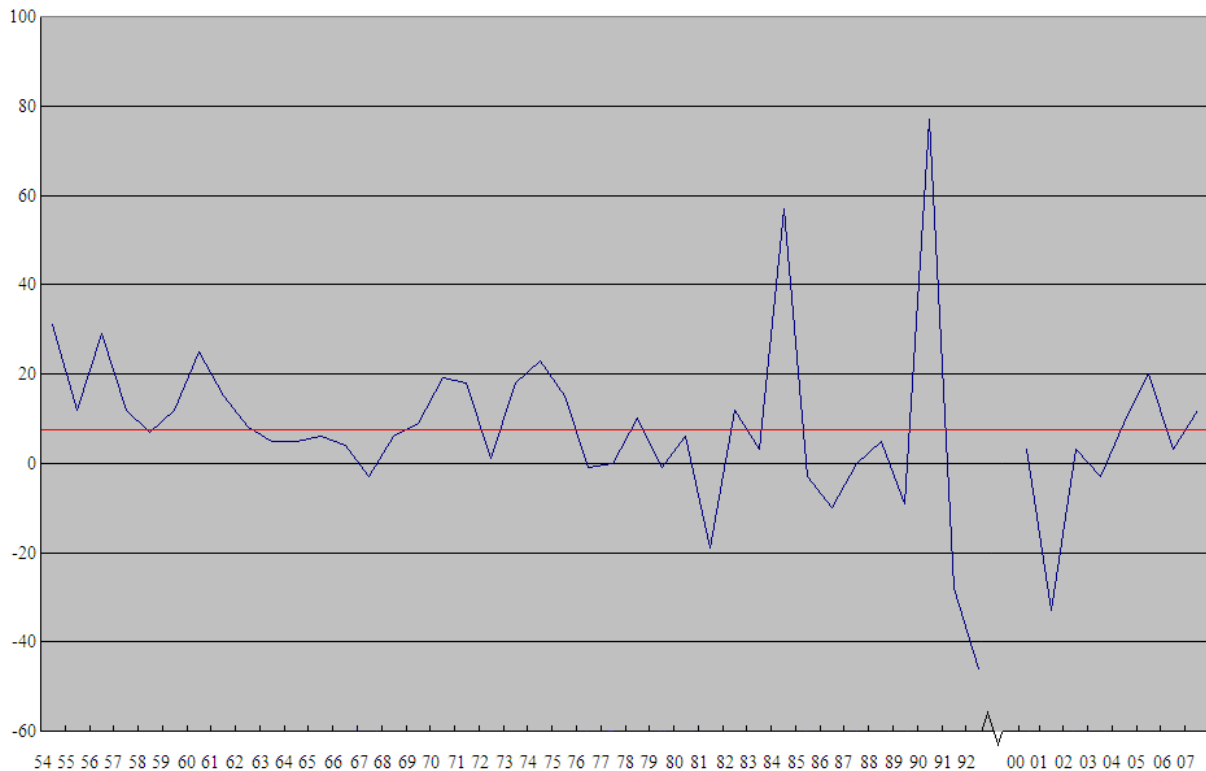


Abbildung 8.7.: Mitgliederfluktuation bei der Genossenschaft Cupanda (1954-2007).

Auch die Kooperationsneigung unter den beteiligten Subsystemen der Genossenschaft Cupanda kann positiv eingestuft werden. Die Umfragen haben ergeben, dass 90 % der befragten Mitglieder die Entscheidungsempfehlungen der technischen Assistenz zur Produktionsförderung akzeptieren und als sinnvoll erachten. Insgesamt aber setzen laut Einschätzung der technischen Assistenz lediglich 60 % der Mitglieder die Empfehlungen um. Zu den restlichen 40 % gehören einerseits die großen Mitgliederwirtschaften mit mehr als 20 ha Land (4,8 %), die meist über eigenes Personal der landwirtschaftlichen Beratung verfügen und deshalb keinen Bedarf für diese Dienstleistung der Genossenschaft Cupanda haben. Andererseits handelt es sich um Mitglieder mit einer sehr geringen Anbaufläche (< 2 ha), die entweder nicht die notwendigen Kapazitäten besitzen (wirtschaftlich sehr

---

schwache Mitglieder) oder deren Avocadoanbau nur eine nebenberufliche Tätigkeit darstellt.

Darüber hinaus weisen die Mitglieder generell eine hohe Bereitschaft auf, moderne Technologien für die landwirtschaftliche Produktion zu testen und innovative Projekte (zB das Industrialisierungsprojekt) zu realisieren. Nach Angaben der technischen Assistenz können immer wieder neue Produkte auf ihre Wirksamkeit untersucht werden, weil nicht nur das experimentelle Feld der Genossenschaft zur Verfügung steht sondern auch die Mitglieder bereit sind, Versuche in ihrer Landwirtschaft durchzuführen. Dazu wird die Promotion von Neuheiten durch viermal jährlich stattfindende Informationsveranstaltungen gefördert. Auf der anderen Seite ist auch der Genossenschaftsbetrieb bzw sind die Führungskräfte auch bereit, sich an den Gruppenzielen zu orientieren. Auf der einen Seite ist dies aufgrund der Selbstverwaltung teilweise sicher gestellt, auf der anderen Seite ist die Aussicht an einer satten Gewinnbeteiligung am Ende des Jahres von einem möglichst hohen Umsatz bei geringem Kostenaufwand abhängig, welcher nur bei einer ertragreichen Produktion realisiert werden kann. Die Kooperationsneigung kann also allgemein als hoch erachtet werden, das auch durch die Kooperationsdauer der Mitglieder bestätigt findet. Die genossenschaftliche Dokumentation über aktuelle Gesellschafter verrät, dass 25,6 % der produzierenden Gesellschafter und 13 % der angestellten Gesellschafter eine Mitgliedschaft von mehr als 20 Jahren aufweisen – unter ihnen befindet sich sogar noch ein Gründungsmitglied. Diese dauerhafte Bindung an die Genossenschaft erklärt damit auch das hohe Alter vieler Mitglieder. Trotz der guten Stabilität der Genossenschaft Cupanda ist zu berücksichtigen, dass eine langfristige Kontinuität des Kooperatives auch eine gewisse Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen voraussetzt. Dies ist bei den kleinen Mitgliederwirtschaften eher gegeben, als beim anlageintensiven Organbetrieb. Aus diesem Grund muss der Genossenschaftsbetrieb zusätzlich für ein ausreichendes Informationssystem sorgen und ein gewisses Maß an Kapazitätsreserven aufbauen.



# ERFOLG DES KOOPERATIVEN SYSTEMS

## Kapitel 9.

---

Das operationale Zielsystem des Organbetriebes ist ein wichtiges Kriterium für die Erfolgsmessung des Kooperatives, weil der Organbetrieb aufgrund seiner Eigenständigkeit als juristische Person wie ein Einzelunternehmen nach außen in Erscheinung tritt. Aus diesem Grund wird die Erfolgsermittlung oft in gleicher Weise wie bei privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen durchgeführt, in denen ökonomische Faktoren wie Gewinn, Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit bedeutende Erfolgskriterien darstellen. Zugleich unterliegt der kooperative Organbetrieb sowohl in Österreich als auch in Mexiko den jeweiligen handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften, die der Rechenschaftslegung gegenüber dem Staat dienen. Der dabei auszuweisende handelsrechtliche Erfolg (Bilanzgewinn oder -verlust) kann zwar unterschiedlich aufgefasst werden, gibt jedoch die wirtschaftliche Situation des Organbetriebes wieder und dient als Indikator des Überlebenszieles, weshalb diese betriebswirtschaftliche Bewertung als Erfolgskriterium für den kooperativen Organbetrieb durchaus geeignet ist.

Die Leistungsbeurteilung des Kooperatives mittels relevanten Kennziffern ist auch für seine Mitglieder von Interesse, weil sie eine Entscheidung über den tatsächlich erwirtschafteten Gewinn (bzw. Verlust) treffen. In der Mitgliederversammlung kann der Bilanzgewinn entweder zur Ausschüttung freigegeben werden oder zur Reservenbildung in der Genossenschaft verbleiben.<sup>252</sup> Theoretisch gesehen, wird allerdings ein kooperativer Organbetrieb aufgrund des Förderauftrages versuchen, einen möglichst geringen Gewinn auszuweisen. Abgesehen davon findet üblicherweise im Rahmen der Leistungsverrechnung eine Rück- bzw. Nachvergütung statt, weshalb der Kooperationserfolg zu einem anderen Zeitpunkt den Mitgliederwirtschaften zufließt und ein Gewinn nicht mehr zu verteilen ist.

---

<sup>252</sup> Die Bildung freier Rücklagen soll dabei der Stabilisierung des Eigenkapitals dienen sowie die Leistungsfähigkeit des Organbetriebes stärken, weshalb die Ergebnisverwendung im Kooperativ durchaus legitimiert ist.

---

## 9.1. ERFOLGSKRITERIUM IM KOOPERATIVEN SYSTEM

Während die Erfolgsmessung in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen über betriebswirtschaftliche Kennzahlen leicht möglich ist, versagt dieses Kriterium im Falle der Genossenschaft, weil die unternehmerischen Erfolgsgrößen nicht im Fokus der Genossenschaft steht bzw stehen soll. Damit geben sie also keine Aussagen darüber, ob der genossenschaftliche Förderauftrag erfüllt werden konnte. Aus der Sicht der Mitgliederwirtschaften stellt aber genau der Realisierungsgrad des genossenschaftlichen Förderauftrages das maßgebliche Erfolgskriterium, nämlich die Leistungsfähigkeit des Kooperatives, dar. Die Kooperationsentscheidung basiert schließlich darauf, „[...] betriebswirtschaftliche Vorteile zu erlangen, die über reine Gewinnbeteiligung hinausgehen“<sup>253</sup>. Aus diesem Grund muss bei der Bewertung des Kooperationserfolgs auf Verfahren der empirischen Sozialforschung oder auch der neueren Marketingforschung zurückgegriffen werden. Dabei kann der Kooperationserfolg einerseits von den einzelnen Mitgliedern andererseits von der gesamten kooperativen Gruppe bewertet werden. Im letzteren Fall können aufgrund der Beschlüsse der Mitgliederversammlungen eindeutige Aussagen über den Kooperationserfolg aus der Sicht der kooperativen Gruppe abgeleitet werden.<sup>254</sup>

Unabhängig von der Erfolgsverteilung im Kooperativ kann also deutlich gemacht werden, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg nicht mit dem Kooperationserfolg gleichgesetzt werden kann. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen allein eignen sich deshalb nicht zur Ausweisung des Kooperationserfolgs, weil das betriebliche Rechnungswesen auf den monetären Wertmaßstab festgelegt ist. Der Förderungseffekt jedoch, welcher sich aus den zusätzlichen vom Organbetrieb erbrachten Dienstleistungen ergibt, lässt sich meist nicht in monetären Werten ausdrücken. Das betriebliche Rechnungswesen stößt hier deshalb auf seine Grenzen, da keine vollständige Auskunft über den unternehmungspolitischen Erfolg des Kooperatives gegeben werden kann.<sup>255</sup>

---

<sup>253</sup> Dülfer (1979), S 3.

<sup>254</sup> Beschlüsse über die Feststellung des vorgelegten Jahresabschlusses, die Entlastung der Verwaltungsorgane, sowie die Ergebnisverteilung. Siehe Dülfer (1995), S 293. Siehe Dülfer (1995), S 275 ff.

<sup>255</sup> Dülfer (1995), S 299 ff.

---

## 9.2. KOOPERATIONSERFOLG DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Kooperationserfolg folgt, die Leistungsfähigkeit der Genossenschaft Cupanda zu ermitteln. Dabei wird das im Rahmen des IKS definierte Zielsystem der Agrargenossenschaft herangezogen, um herauszufinden, in wie weit die verschiedenen Ziele einzelwirtschaftlichen Subsysteme erreicht werden. Auf diese Weise werden die mitgliederbezogenen Erwartungen, die Zielerreichung aus Sicht der kooperativen Gruppe sowie die unternehmenspolitische Effizienz der Genossenschaft Cupanda auf drei Ebenen evaluiert.

### 9.2.1. Kooperationserfolg aus der Sicht der Mitglieder

Um einen Einblick zu gewinnen, wie die genossenschaftliche Organisation aus Sicht der Mitglieder bewertet wird, wurde die notwendige Information auf empirische Weise gesammelt. Hier können die Ergebnisse der Studie herangezogen werden, um den Kooperationserfolg zu bestimmen. Die Grund-erwartungen der meist kleinen Avocadoanbauer werden von der Agrargenossenschaft auf jeden Fall erfüllt, denn es handelt sich hier beispielsweise um die Sicherung der wirtschaftlichen Existenz, Erhaltung ihrer Selbständigkeit und Unabhängigkeit. Entscheidend für einen hohen Kooperationserfolg seitens der Mitglieder ist oftmals gar nicht ein hoher genossenschaftsintern erzielter Preis für die landwirtschaftliche Produktion, sondern die Erstellung kostengünstiger produktionsfördernder Leistungen durch den Genossenschaftsbetrieb und die Garantie, auch qualitativ schlechte Produktion bei der Genossenschaft absetzen zu können. Denn erst der Zugang zu den notwendigen Dienstleistungen und die Absatzmöglichkeit sichern eine langfristige Fortdauer der Mitgliederwirtschaften. Unzufriedenstellend bleibt allerdings der Umstand, dass sich auch nach dem Beitritt in die Genossenschaft keine erhebliche wirtschaftliche Verbesserung der Mitgliederwirtschaften einstellt. Dieser Effekt bedarf langwieriger Prozesse, denn die Leistungsfähigkeit der Mitgliederwirtschaften liegt wesentlich in den Avocadobäumen, deren „Erneuerung“ (Züchtung, Pflanzung, Wachstum) einige Jahre andauert.

Nichts desto trotz kann der Kooperationserfolg durch die positive Kooperationsentscheidung der Mitglieder bestätigt werden, wenn „die vorgesehene direkte wirtschaftliche Förderung“ tatsächlich

---

von den Mitgliederwirtschaften wahrgenommen wird. Auf der einen Seite haben alle befragten produzierende Gesellschafter den Unterschied zum Angebot der produktionsfördernden Leistungen sowie den unsicheren Marktbedingungen beim Absatz ihrer Produktion beschrieben und damit die Präferenz der Leistungsbeziehung zum genossenschaftlichen Organbetrieb begründet. Dies ist auf den guten Informationsstand der Mitglieder zurückzuführen, die über das Leistungsangebot des Genossenschaftsbetriebes vollständig aufgeklärt sind.<sup>256</sup> Der genossenschaftsinterne niedrige Preis für die Avocadofrucht wird zwar oftmals beklagt, wird allerdings durch die zahlreich angebotenen Leistungen kompensiert. Außerdem ist hier auch zu berücksichtigen, dass der Gesellschafter bei jeder Lieferung seiner Produktion mit dem Genossenschaftsbetrieb in Verhandlungen tritt und deshalb der „zu niedrige Preis“ bereits einen Teil seiner eigenen Vermarktungsstrategie widerspiegelt. Auf der anderen Seite ist die Akzeptanz, Empfehlungen und Vorschläge der technischen Assistenz anzunehmen, sehr hoch, weil die Mitglieder hier großes Vertrauen mitbringen.

Unter allen befragten produzierenden und angestellten Gesellschafter bemängelten 41,1 % die Geschäftspolitik des Genossenschaftsbetriebes, weil sie die Art der vergangenen Gewinnverteilung nicht befürworten. Hier wurde deutlich, dass diese Ergebnisse vom gegenwärtigen Industrialisierungsprojekt verursacht werden und potentielle Konflikte bergen. Die Mehrheit (68,5 %) aller befragten Gesellschafter sind mit den Leistungen des Genossenschaftsbetriebes zufrieden, und sind der Ansicht, dass die Genossenschaft effizient arbeitet. Insgesamt wird das Gesamtimage der Genossenschaft CUPANDA trotz mancher Differenzen bei den Mitgliederwirtschaften als positiv eingeschätzt, welchen sie auch in der gesamten Region genießt.

### **9.2.2. Kooperationserfolg aus Sicht der kooperativen Gruppe**

Auf der zweiten Ebene soll die Leistung der Genossenschaft aus der Sicht der kooperativen Gruppe evaluiert werden. Hier konnten anhand des kollektiven Verhaltens in den Generalversammlungen interessante Rückschlüsse auf den Kooperationserfolg gezogen werden. So zeigt das kollektive Ver-

---

<sup>256</sup> 93, 2 % der Gesellschafter (92 % produzierende, 95,7 % angestellte) haben Kenntnis über die genossenschaftlichen Leistungen des Organbetriebes.

halten der kooperativen Gruppe ein hohes Maß an Konsens in der Feststellung der Jahresabschlüsse und bei der Entlastung der Organe. Über die Entscheidung der Ergebnisverteilung ist wie bereits erläutert, ein Teil der Gesellschafter nicht erfreut, akzeptiert allerdings die Wahl der kooperativen Gruppe, steht hinter der getroffenen Entscheidung und erwartet umso mehr den vorhergesagten Erfolg des Projektes. Eine Evaluierung des Kooperationserfolges auf Ebene der kooperativen Gruppe kann hier nur indirekt erfolgen, da sie „meist nur in der Form der nach der jeweiligen Rechtsform gesetzlich vorgeschriebenen Mitgliederversammlung [...] in Aktion (tritt)“<sup>257</sup>.

### 9.2.3. Kooperationserfolg des kooperativen Organbetriebes

Der Unternehmenserfolg beim genossenschaftlichen Organbetrieb wurde anhand von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermittelt. Für die Erhebung sowie eine vergleichende Betrachtung der Kennzahlen wurden Geschäftsergebnisse aus den Jahren 2002 bis 2006 zur Verfügung gestellt. Nach E. Dülfer liegt „der älteste Evaluierungsansatz [...] in der bekannten Frage nach der Ertragsfähigkeit einer Unternehmung“<sup>258</sup>, welche anhand der Rentabilitätskennziffer (Gesamtkapitalrendite oder Return on Investment) abgebildet werden. Die Gesamtkapitalrendite gibt Auskunft über die Ertragsrate des eingesetzten Kapitals und ist eine Spitzenkennzahl zahlreicher Kennzahlensysteme für eine wertorientierte Unternehmensführung.

|                             | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <i>Gesamtkapitalrendite</i> | 1,86 % | 2,29 % | 0,40 % | 2,19 % | 6,35 % |
| <i>Eigenkapitalrendite</i>  | 2,34 % | 3,27 % | 0,65 % | 3,19 % | 9,34 % |
| <i>Umsatzrendite</i>        | 0,84 % | 0,96 % | 0,18 % | 0,69 % | 2,09 % |

Tabelle 9.1.: Rentabilitätskennzahlen der Genossenschaft Cupanda im Vergleich.

Isoliert spiegeln die Rentabilitätskennzahlen lediglich eine positive Entwicklung wider und sind für die Abbildung des Unternehmenserfolges kaum relevant, weil sie weder Auskunft über langfristige Unternehmenswertsteigerungen noch über die Wirtschaftlichkeit der Genossenschaft bieten. Einer

<sup>257</sup> Dülfer (1995), S 292.

<sup>258</sup> Dülfer (1979), S 128.

weiteren analytischen Betriebsbeurteilung zur Folge konnte die Agrargenossenschaft ihre Gewinne bei einem Umsatzwachstum von rund 15,9 % jährlich verdoppeln. Auch der Umsatz mit ausländischen Kunden weist steigende Tendenzen auf.<sup>259</sup> Aufgrund der Globalisierung wird der Export eine immer bedeutendere Rolle auch für die Genossenschaft Cupanda spielen. Außerdem weist die Genossenschaft Cupanda in den letzten Jahren eine relativ hohe Zahlungsfähigkeit sowie eine langfristige Deckung des Anlagevermögens und des betriebsnotwendigen Umlaufvermögens auf.

|                       | 1. Grades  | 2. Grades  | 3. Grades  |
|-----------------------|------------|------------|------------|
| <i>Liquidität</i>     | Ø 41, 58 % | Ø 194,23 % | Ø 224, 69% |
| <i>Anlagendeckung</i> | Ø 207,36 % | Ø 209,18 % | -          |

Tabelle 9.2.: Durchschnittliche Liquidität sowie Anlagendeckung der Genossenschaft Cupanda.

Die Kapitalstruktur der Genossenschaft Cupanda offenbart eine starke Kapitalkraft der Agrargenossenschaft, die sich mit dem kommenden Investitionsprojekt bald verändern wird. Der aktuelle Verschuldungsgrad von weniger als 50 % wird mit der Realisierung des Vorhabens deutlich ansteigen, dafür wird eine insgesamt höhere Rentabilität erwartet.

|                          | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| <i>Eigenkapitalquote</i> | 80 % | 71 % | 60 % | 68 % | 68 % |
| <i>Fremdkapitalquote</i> | 20 % | 29 % | 40 % | 32 % | 32 % |
| <i>Anlagenquote</i>      | 39 % | 42 % | 33 % | 32 % | 25 % |
| <i>Umlaufquote</i>       | 61 % | 57 % | 67 % | 68 % | 74 % |

Tabelle 9.3.: Kapital- und Vermögensstruktur der Genossenschaft Cupanda.

Neben dem wirtschaftlichen Erfolg trägt gegenwärtig das Industrialisierungsprojekt zum Kooperationserfolg des Genossenschaftsbetriebes bei, weil die Impulse für dieses Vorhaben aus der Genossenschaftsleitung stammen. Der kontinuierlich steigende Ausführungsgrad des Projektes erhöht auf diese Weise den Kooperationserfolg des Genossenschaftsbetriebes. Die Realisierung des Industrialisierungsprojektes wird in den darauf folgenden Jahren Veränderungen für alle einzelwirtschaftlichen Subsysteme in allen Kommunikationssystemen mit sich bringen, dh dass auch der Kooperationserfolg nach anderen Indikatoren zu messen sein wird.

<sup>259</sup> Siehe Tabelle 4.3.





Das Kooperativ ist in diversen Außenbeziehungen verflochten, die einen Einfluss auf den genossenschaftlichen Gesamtkomplex nehmen. Dazu gehören beispielsweise soziale Außenbeziehungen der Mitglieder sowie Beziehungen zu genossenschaftlichen Verbänden. Die güter- und geldwirtschaftlichen Transaktionen am Markt bilden einen Teil der kooperativen Außenbeziehungen, da das Kooperativ als wirtschaftlicher Akteur Marktverhältnisse beeinflusst. Auch das externe Prüfungswesen kann als kooperativexterne Beziehung gesehen werden, welche in Österreich aufgrund der Kontrollbeziehung zwischen genossenschaftlichen Prüfungsverbänden und den Genossenschaften existiert. Schließlich nimmt der Staat als Interaktionspartner eine Funktion ein, die sich in einer öffentlich-rechtlichen Kontrolle niederschlägt. In diesem Abschnitt werden Transaktionspartner der Agrargenossenschaft Cupanda identifiziert und Relationen mit externen Organisationen entdeckt. Darüber hinaus wird das Kooperativ von genossenschaftsspezifischen Rahmenbedingungen geprägt, welche für den Erfolg der Genossenschaft eine durchaus interessante Rolle spielen.

### 10.1. UMWELTBEZIEHUNGEN NACH E. DÜLFER

#### 10.1.1. Soziale Außenbeziehungen

Die sozialen Beziehungen der Gesellschafter nach außen nehmen eine besondere Stellung ein, da sie auf das Zielsystem einwirken können. Auf die sozialen Außenbeziehungen wurde bereits im Rahmen der Feststellung der Kooperationsintensität eingegangen und geschildert, dass 70 % der Mitglieder der Agrargenossenschaft Gesellschafter der anderen Genossenschaften in Tacámbaró sind. Dadurch wird die soziale Bindung der Mitglieder auch außerhalb der Genossenschaft Cupanda gestärkt und die Zusammenarbeit zwischen den Genossenschaften in der Region gefördert. Eine direkte Einflussnahme auf die Geschäftsführung der Genossenschaft Cupanda kann in diesem Fall jedoch nicht beobachtet werden, da diese Mitgliedschaften weder politischer noch gewerkschaftlicher Natur sind.

---

### 10.1.2. Außenbeziehungen zum Verbund

Die Agrargenossenschaft Cupanda ist in einem dreistufigen Genossenschaftsverbund integriert und bildet mit den lokalen Genossenschaften die so genannte *Unión de Cooperativas Tacámbaro SCL*. Diese Union entspricht einer Sekundärgenossenschaft, die wiederum in eine darüber stehende Konföderation *Alianza Cooperativista Nacional AC* (Tertiärgenossenschaft) eingebunden ist.

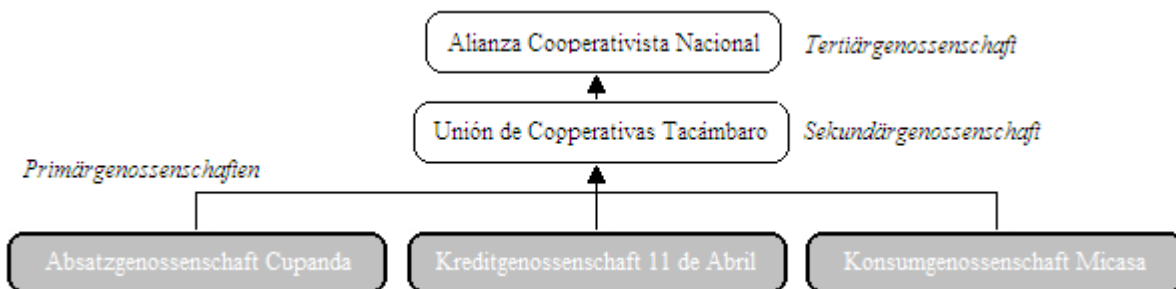


Abbildung 10.1.: Verbundstruktur der Genossenschaft Cupanda.

Es handelt sich um eine typisch genossenschaftliche Organisationsstruktur, welche von unten nach oben aufgebaut ist. Die Primärgenossenschaften halten das Kapital der Sekundärgenossenschaft und finanzieren diese durch monatliche Beiträge. Auch die Organe der Union werden von den Gesellschaftern der Primärgenossenschaften besetzt. Diese Konstellation zeigt die Abhängigkeit der Sekundärgenossenschaft von ihren Mitgliedern. Eine Einflussnahme der Union ist gänzlich beschränkt, da die Entscheidungsmacht bei den Primärgenossenschaften liegt. Zu den Aufgabenbereichen der *Unión de Cooperativas Tacámbaro* gehört die Integration und Zusammenführung der Genossenschaften, um die Genossenschaftsbewegung in der Region Tacámbaro zu stärken. Die Union unterstützt die Genossenschaften hauptsächlich im Bildungsbereich, indem sie genossenschaftliche Einschulungen organisiert sowie Fortbildungskurse exklusiv für die Gesellschafter und ihre Angehörigen anbietet. Die Sekundärgenossenschaft dient den Genossenschaften außerdem als Medium, um Projekte zur regionalen Entwicklung (ua Recyclingprojekt, Errichtung einer Klinik) zu realisieren.

### 10.1.3. Marktbeziehungen und Wettbewerbswirkungen

Eine Genossenschaft kommt grundsätzlich nur in einer marktwirtschaftlichen Ordnung zustande, weshalb auch deren Prozesse durch ein ordnungspolitisches Konzept der jeweiligen Volkswirtschaft be-

---

stimmt sind. Aus diesem Grund gehen auch eine Genossenschaft güter- und geldwirtschaftliche Beziehungen am Markt ein, welche die Marktverhältnisse beeinflussen können.

Wie bereits im Kapitel 2.2. dargestellt wurde, befindet sich die Agrargenossenschaft Cupanda in einem Cluster, wo sich die gesamte Wirtschaft um die Produktion und Vermarktung der Avocadofrucht konzentriert. Aus diesem Grund herrscht in der Region Tacámbaro ein hoher Wettbewerb – die Agrargenossenschaft Cupanda steht ungefähr mit 100 *Empacadores* (20 Mittelbetriebe, 40 Kleinbetriebe, Rest sind informelle Unternehmen) in direkter Konkurrenz, welche die Avocadofrucht dieser Region kommerzialisieren. Der hohe wirtschaftliche und preispolitische Wettbewerb wirkt sich dementsprechend auf die Agrargenossenschaft Cupanda aus. Unter diesen Marktbedingungen ist es für die Genossenschaft Cupanda von großer Bedeutung, sich laufend über die lokale Marktsituation und die aktuelle Preissituation zu informieren. Dazu solidarisiert sich die Genossenschaft Cupanda mit einigen Konkurrenten und pflegt einen regelmäßigen Informationsaustausch. Dabei kommt es manchmal indirekt zu Preisabsprachen, um sich gegenseitig nicht zu schaden. Aufgrund des geringen Marktanteiles ist die Agrargenossenschaft aber nicht in der Machtposition, einen großen Einfluss auf den Markt auszuüben sowie weit davon entfernt, wettbewerbsbeschränkend zu wirken.

#### **10.1.4. Außenbeziehungen der Kontrolle**

Bei der Außenbeziehung der Kontrolle handelt es sich um eine genossenschaftsexterne Kontrolle, dem externen Prüfungswesen. Die Genossenschaft Cupanda ist nach dem mexikanischen Handelsgesetz zur Rechnungslegung verpflichtet und hat für diese Aufgabe einen vertraglich engagierten Berater, welcher für die Buchführung zuständig ist. Dieser Rechnungsprüfer übernimmt für die Genossenschaft Cupanda die monatliche Rechnungslegung und erstellt den Jahresbericht sowie die G&V, welche als Grundlage der Berichterstattung in den Generalversammlungen dienen. Des Weiteren gehört zu den Aufgaben des Rechnungsprüfers die Erstellung der notwendigen Dokumente für das Finanzministerium und die Sozialversicherung.

Die Genossenschaft Cupanda bezieht eine weitere Dienstleistung von außen, die der genossenschaftsinternen Kontrolle dient. Es handelt sich um einen Berater, welcher sie im Bereich der Geschäfts-

---

führung unterstützt. Im Rahmen der Beratungsfunktion wird ständig an der Verbesserung der Geschäftsprozesse gearbeitet, um die Effizienz im gesamten Organbetrieb zu erhöhen. Vor zwei Jahren fanden die letzten internen Veränderungen statt, um die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Leistungsprozesse zu steigern. Dazu wurden die Aufgabenbereiche spezifiziert und Strategien für die betriebswirtschaftlichen Kernbereiche (Verkauf, Administration, Lagerhaltung und Verpackung) entwickelt. Derzeit werden Vorbereitungsmaßnahmen getroffen, um ein integriertes Managementsystem in der Genossenschaft Cupanda einzurichten.

#### **10.1.5. Außenbeziehungen zum Staat**

Eine weitere Außenbeziehung unterhält die Genossenschaft mit dem Staat, der eine öffentlichrechtliche Kontrolle ausübt. Dazu gehört die Führung des Genossenschaftsregisters, welche als Bestandteil der staatlichen Rechtsaufsicht gesehen wird. In diesem Sinne ist auch die Genossenschaft Cupanda zur Registrierung im mexikanischen Handelsregister verpflichtet, wo sich Aufsichtsbeziehungen mit dem Wirtschaftsministerium SE und dem Außenministerium SRE ergeben. Darüber hinaus ist die Genossenschaft einer weiteren Kontrolle im Bereich der Finanzverwaltung unterworfen, die eine Außenbeziehung mit dem Finanzministerium SHCP schafft.<sup>260</sup>

#### **10.1.6. Sonstige Umweltbeziehungen**

Die Agrargenossenschaft Cupanda steht in ihrer Umwelt mit weiteren Partnern in Interaktion. Dazu gehören Kooperationen mit Organisationen, welche die Genossenschaft in ihren wirtschaftlichen Aktivitäten unterstützen. Eine wichtige Außenbeziehung der Genossenschaft Cupanda stellt die Mitgliedschaft in der *Unión de Empacadores y Comercializadores del Aguacate de Michoacán* (UDECAM), welche die Genossenschaft wöchentlich mit aktuellen Preisinformationen und sonstigen Neuigkeiten für die Kommerzialisierung der Avocadofrucht versorgt. Aus der Zugehörigkeit zur UDECAM ergeben sich Rückwirkungen auf die Genossenschaft Cupanda, da sie als Gegenleistung zur Übermittlung wettbewerbsrelevanter Informationen verpflichtet ist. Im Gegensatz dazu unterhält die Ge-

---

<sup>260</sup> Siehe Kapitel 2. Juristische Rahmenbedingungen für Genossenschaften in den Vereinigten Mexikanischen Staaten.

---

nossenschaft eine einseitige Beziehung mit der einer staatlichen Organisation *Banco Nacional de Comercio Exterior* (BANCOMEXT), welche die Genossenschaft in ihren Exporttätigkeiten unterstützt, indem sie beispielsweise internationale Klienten vermittelt.

Die Genossenschaft Cupanda arbeitet darüber hinaus mit universitären Einrichtungen zusammen, um innovative Projekte zu realisieren. Insbesondere mit dem *Instituto Tecnológico Superior de Tacámbaro* (Technische Universität Tacámbaro) hat die Genossenschaft einen engen Kontakt und dient als eine Quelle der Diffusion von Innovationen. Im Rahmen dieser Kooperation wurde in diesem Jahr ein Projekt zur internationalen Zertifizierung der Genossenschaft Cupanda eingegangen.

Des Weiteren kooperiert die Genossenschaft Cupanda mit zahlreichen Institutionen und Forschungseinrichtungen, mit denen sie strategische Allianzen aufgebaut hat. Dazu gehören beispielsweise *Industrias Agrícolas Unidas* (IAUSA), *Banco del Bajío*, *Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura* (FIRA) sowie *Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco* (CIATEJ), *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología* (CONACYT) und die *Universidad Michoacana*.

---

## 10.2. HISTORISCH-POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN & GRUNDLEGENDE PROBLEME DES MEXIKANISCHEN GENOSSENSCHAFTSWESENS

Das moderne Genossenschaftswesen in Mexiko besitzt in Lateinamerika eine lange Tradition, das im 19. Jhd seinen Anfang nahm. Über den Ursprung des Genossenschaftswesens herrschen verschiedene Meinungen – zahlreiche Autoren des Fachbereichs (ua *F. Eguía Villaseñor*, *L. Inostroza Fernández*, *R. Islas Ramos*, *R. Rojas Coria*, *M. Ruiz de Chávez*) begeben sich auf eine Entdeckungsreise in die Zeit der mesoamerikanischen Hochkulturen der Olmeken, Tolteken, México oder der Maya, um dem genossenschaftlichen Wesen auf den Grund zu gehen. Dafür wurde über die historische Entwicklung des Genossenschaftswesens bis heute relativ wenig publiziert – der Grossteil der existierenden Genossenschaftsliteratur ist nicht wissenschaftlicher Natur, da sie im 20. Jhd hauptsächlich zur Popularisierung des Genossenschaftswesens oder als Leitfaden zur Genossenschaftsgründung diente. Unter den Publikationen findet sich ein Werk, welches als eine der wichtigsten und ausführlichsten Arbeiten über das mexikanische Genossenschaftswesen gilt. Die Arbeit von *R. Rojas Coria* „*Tratado de Cooperativismo Mexicano*“ in seiner letzten Auflage aus dem Jahr 1984 schildert die Geschichte und die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Mexiko, worauf sich die meisten Kooperativisten stützen, obwohl der Inhalt oft als zu anekdotisch und deskriptiv kritisiert wird. So sind zahlreiche Veröffentlichungen der letzten Jahre lediglich eine Reproduktion des Werkes von *R. Rojas Coria* und es mangelt an Information über den aktuellen Stand der Entwicklung. Gegenwärtig besteht deshalb ein Bedarf, die Geschichte des Genossenschaftswesens in Mexiko zu rekonstruieren und zu aktualisieren, um eine Antwort auf die derzeitige Krise zu finden. Im Folgenden wird ein Einblick in die historische Entwicklung des Genossenschaftswesens in Mexiko gegeben, der sich auf die wichtigsten genossenschaftlichen Ereignisse konzentriert.

### 10.2.1. Auf der Suche nach genossenschaftlichen Vorfahren in Mexiko

In Bezug auf den Ursprung genossenschaftlicher Aktivitäten finden sich in der mexikanischen Genossenschaftsliteratur einige Hinweise darauf, dass es bereits im Zeitalter der mesoamerikanischen Hochkulturen (1200 vChr–1520 nChr) und während der spanischen Kolonialherrschaft (1535–1821) genossenschaftliche Zusammenschlüsse gab. Wie *W. Engelhardt* in seinem Werk aus dem Jahr 1958 die

---

Genossenschaften historisch analysiert und dabei tief in die Vergangenheit zurückgeht,<sup>261</sup> wird auch in Mexiko auf zahlreiche wirtschaftliche Aktivitäten aufmerksam gemacht, die als Vorfahren der heutigen Genossenschaften in Mexiko gedeutet werden können.<sup>262</sup> Eine fundierte Darstellung der genossenschaftlichen Vorfahren in Mexiko bedarf allerdings einer eigenen anthropologisch-soziologischen Untersuchung und ist daher in diesem Abschnitt nicht beabsichtigt, da sie den Rahmen sprengen würde. Dennoch folgt eine bibliografische Revision der so genannten *Antecedentes*, um auf diese Weise das Konzept des mexikanischen Genossenschaftswesens und deren Aspekte kennen zu lernen.

#### a.) Das antike Mexiko und ihre Hochkulturen

Bereits im antiken Mexiko besaßen die indigenen Dörfer der *Nahua*<sup>263</sup> eine gemeinschaftliche Organisation namens *Tequio*, die durch kollektiven Zusammenschluss der Familienmitglieder, Freunde und Verbündeten gekennzeichnet war.<sup>264</sup> Ein Beirat der Ältesten hatte die Leitung dieser Gemeinschaft inne, führte ein Register über die Population, verteilte das Land und ernannte Aufsichtspersonen zur Verwirklichung gemeinschaftlicher Vorhaben. In dieser sozialen Struktur wurden alle Arbeiten (ua Errichtung von Tempeln und Schulen, Lagerung der Saatkörner, landwirtschaftliche Produktion) gemeinschaftlich von allen arbeitsfähigen Mitgliedern durchgeführt und es herrschte eine strikte Ordnung was die erwirtschaftete Ernte betraf. So war 5 % der Ernte an den Beirat abzugeben, weitere 10 % als Vorsorge für schlechte Zeiten in Reserve zu halten und der Rest diente der Versorgung der Gemeinschaft.<sup>265</sup> Ohne diese soziale Struktur der *Nahua* als Genossenschaft zu deklarieren stellt der Autor *R. Tapia Vega* in seinem Artikel einen Vergleich mit der genossenschaftlichen Organisation von heute an und zeigt, dass einige Merkmale der modernen Genossenschaft bereits im antiken Mexiko zu finden sind. Allerdings stellt dieser auch fest, dass die sozioökonomische Organisation der *Nahua*

---

<sup>261</sup> Engelhardt (1958), S 75 ff. Siehe auch Winter (1982), S 15 ff.

<sup>262</sup> In Mexiko sowie auch in anderen Staaten Lateinamerikas. Siehe Coque Martínez (2002), S 150 f.

<sup>263</sup> Als *Nahua* bezeichnet man die indigene Volksgruppe des antiken Mesoamerika, gekennzeichnet durch ihre kulturellen Aspekte und vor allem durch ihre Sprache, Nahuatl. Zu den bekanntesten *Nahua* Ethnien gehören die Azteken, die im Hochtal von Mexiko lebten. Siehe Riva Palacio (1984).

<sup>264</sup> Coque Martínez (2002), S 150.

<sup>265</sup> Tapia Vega (2001 b), S 1 ff.

---

durch eine stabile Hierarchie gekennzeichnet war und es an demokratischen Prinzipien mangelte. Diese soziale Ordnung wurde im aztekischen Imperium in Form von *Calpullis* fortgeführt, das einen wirtschaftlichen, sozialen und politisch-religiösen Komplex darstellte.<sup>266</sup> Ohne jedoch die aztekische Ideologie zu verstehen, ist es weder möglich noch sinnvoll, die wirtschaftlichen Merkmale der *Calpullis* – losgelöst von ihrem komplexen Gesamtsystem – zu untersuchen und einen Vergleich mit den heutigen Genossenschaften anzustellen, da sie mehr als nur eine wirtschaftliche Funktion erfüllten.<sup>267</sup>

In der Maya-Kultur findet sich eine ähnliche Organisation in der Landwirtschaft. Da es unter den Maya kein privates Eigentumsrecht gab, wurde der Boden kollektiv für die landwirtschaftliche Produktion genutzt. Allein aufgrund dieser Tatsache (gemeinschaftliche Bodennutzung) versuchen auch hier einige Autoren eine Verbindung zur modernen Genossenschaft zu finden und bezeichnen das wirtschaftliche System der Maya als Vorfahren heutiger Genossenschaften in Mexiko.<sup>268</sup>

Das Problem der Interpretation liegt nach Meinung des Autors, dass in vielen Fällen lediglich die kollektive Art der Bodennutzung (weil kein privates Eigentumsrecht am Boden erworben werden konnte) durch die indigenen Gruppen bereits als genossenschaftlich deklariert wird und viele fundamentale Eigenschaften, welche die industriezeitliche Genossenschaft stützen, in der Analyse nicht berücksichtigt werden. So sind die Grundsäulen der Genossenschaft – Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung – in den Organisationsformen der antiken Hochkulturen Mexikos nicht zu finden. Auch die Suche nach genossenschaftlichen Prinzipien oder Werten wird erfolglos verlaufen, denn es handelt sich hier um stark hierarchisch strukturierte Einheiten in einer Zeit, in der Demokratie,

---

<sup>266</sup> Rojas Coria (1984), S 47 ff; Ruiz de Chávez/Islas Ramos (1992), S 51 ff; Campocoop (2005).

<sup>267</sup> López Chavarría (2006), S 8 ff. So beschreibt Octavio Paz in seinem Werk „Das Labyrinth der Einsamkeit“ (1969, S 61 f) folgendes über die Azteken: „Für die alten Azteken bestand die wesentliche Aufgabe darin, die Fortdauer der Schöpfung zu sichern. Das Opfer bedeutete daher nicht das Heil des Menschen, sondern das Heil des Kosmos. Die Welt – und nicht das Individuum – lebte vom Blut der Menschenopfer.“ Im Vergleich mit dem europäischen Gedankengut ist diese Haltung der Azteken so entgegengesetzt, dass ein umfassendes Studium notwendig ist, um innerhalb der aztekischen Ideologie die verschiedenen Funktionen der *Calpullis* zu verstehen. Aufgrund der zahlreichen Aufgabenbereiche eines *Calpulli* Einheit scheint es nahe liegender, diesen Komplex mit den Funktionen der heutigen Gemeinden zu vergleichen.

<sup>268</sup> Ruiz de Chávez/Islas Ramos (1992), S 64 ff.

---

Gleichberechtigung und Solidarität keine treibenden Kräfte darstellten.<sup>269</sup>

#### b.) Die spanische Kolonialherrschaft

In der mexikanischen Genossenschaftsliteratur wird die Suche nach genossenschaftlichem Ursprung in der Zeit der spanischen Kolonialherrschaft fortgeführt. In dieser Periode (1535–1821) finden sich laut einigen Autoren (ua *R. Rojas Coria*, *L. Inostroza Fernández*) weitere Beispiele wirtschaftlicher Organisationsformen, die den heutigen Genossenschaften sehr nahe kommen. Damit sind die *Pósitos*, Kassen der indigenen Gemeinschaften und die *Alhóndigas* gemeint, welche durch die Spanier eingeführt wurden. Es handelt sich hier um Organisationsformen zur Kontrolle der wirtschaftlichen Aktivitäten der einheimischen Bevölkerung durch die spanischen Funktionäre.<sup>270</sup> Zu den genossenschaftlichen Vorfahren zählen auch die *Pueblos Hospitales*, eine karitative Einrichtung, die durch den Bischof *Vasco de Quiroga* im Bundesstaat Michoacán um 1530 gegründet wurden.<sup>271</sup> Wenn die Organisationsform der Genossenschaft jedoch als sozialwirtschaftliches Phänomen gesehen wird, das aus dem Kapitalismus hervorgeht, kann die industriezeitliche Genossenschaft nicht als Fortsetzung ihrer so genannten Vorfahren betrachtet werden, da sich die grundlegenden Merkmale voneinander unterscheiden.<sup>272</sup> Die modernen Genossenschaften basieren auf Eigenschaften, die sich aus der speziellen Situation herausgebildet haben, als die „vom kapitalintensiven Industrialisierungsprozess getragene Ausweitung der Marktwirtschaft [...] zu einer Bedrohung herkömmlicher Lebenslagen in arbeitsintensiven Personalwirtschaften (führte), die mit Hilfe der bisherigen sozialkulturellen Integrationsformen und der traditionellen Nutzung materieller Ressourcen nicht mehr bewältigt werden konnte“<sup>273</sup>.

---

<sup>269</sup> Riva Palacio (1984).

<sup>270</sup> Rojas Coria (1984), S 49 ff; Inostroza Fernández (1989), S 68; Ruiz de Chávez/Island Ramos (1992), S 68 ff; Contreras (1998), S 145 ff; Tapia Vega (2001 a), S 8; Tapia Vega (2001 b), S 2 f.

<sup>271</sup> Martin (1957), 142 ff; Iraburu (1999), 167 ff; Tapia Vega (2001 b), S 3; Herrejón Peredo (2006), S 90 ff.

<sup>272</sup> Olvera López (2001), S 3. Vgl auch Grünfeld/Hildebrand (1929), S 7; Back (1958), S 2193 ff.

<sup>273</sup> Fürstenberg (2001), S 331.

---

### 10.2.2. Die Entstehung der industriezeitlichen Genossenschaften im 19. Jahrhundert

Nachdem ein kurzer Einblick in die Vorgeschichte des mexikanischen Genossenschaftswesens gegeben wurde, wird nun die Entstehung der industriezeitlichen Genossenschaften in Mexiko vorgestellt. Es folgen zunächst historische Hintergrundinformationen, die den Weg für das Auftreten von Genossenschaften freilegten. So kann zusammenfassend vorweggenommen werden, dass das 19. Jhdt in Mexiko eine sehr turbulente Periode darstellt, in welcher zahlreiche Invasionen aus Europa und Nordamerika (1827-1847) und später die napoleonische Besatzung mit *Maximilian* als Kaiser von Mexiko (1861-1867) den Staat in Unruhen versetzte. Auch innenpolitisch durchlebte Mexiko verschiedene Veränderungen, wie den Wechsel der Staatsform von der Monarchie zur Republik (1823), der Einführung des Liberalismus in Wirtschaft und Politik (1860) sowie der Diktatur durch *P. Díaz* (1876- 1910).<sup>274</sup> Wie sich in dieser Periode das Genossenschaftswesen entwickeln konnte und seinen Anfang nahm wird in der nachfolgenden Ausführung deutlich werden.

#### a.) Unabhängigkeit der Vereinigten Mexikanischen Staaten

Nach der Unabhängigkeit Mexikos vom spanischen Königreich (1821) befand sich der Staat in einer kritischen Phase. Rasch musste eine adäquate Regierungsform gefunden werden, doch die wechselnden Militärrevolten sowie die Inkompetenz der Machthaber führten zu einer angespannten Situation und einem politischen Chaos, was die chronologische Darstellung der mexikanischen Regierung<sup>275</sup> in der Zeit zwischen Unabhängigkeit und der europäischen Intervention (1821-1860) sehr deutlich zeigt. Nichts desto trotz standen die politischen Angelegenheiten in den ersten Jahrzehnten nach der Unabhängigkeit an erster Stelle – man beschäftigte sich mit politischen Reformen und der Einführung des Liberalismus in Mexiko. Die Politiker dieser Zeit kümmerten sich wenig um die soziale und wirtschaftliche Entwicklung ihres Staates, das sich in einer besorgniserregenden Lage befand – die Bevölkerung litt unter den Folgen des Unabhängigkeitskrieges und es herrschte Elend und Armut.<sup>276</sup> Auf der anderen Seite gelangten mit der Unabhängigkeit neue Literatur und Ideen aus Frankreich,

---

<sup>274</sup> Riva Palacio (1984).

<sup>275</sup> Siehe Anhang, Zeittafel der Präsidenten in Mexiko.

<sup>276</sup> Rojas Coria (1984), S 41 ff.

---

Großbritannien und den USA, was Mexiko in seinem Land in allen möglichen Bereichen nachzuziehen versuchte.<sup>277</sup> Das europäische und nordamerikanische Gedankengut besaß auch großen Einfluss auf die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Mexiko, was noch deutlich zu sehen wird.

Die miserable soziale Lage und das Einrücken des Kapitalismus in die Wirtschaft gab nun Anlass zu karitativen Aktivitäten und der Verbreitung kooperativer Ideen durch Intellektuelle im ganzen Land. So wurde beispielsweise ab 1830 die Bildung von Sparkassen unter den Arbeitern und den sozial Bedürftigen als Mittel zur gegenseitigen Selbsthilfe propagiert. Das Resultat dieser Kampagne war die Gründung der *Sociedad Mercantil y de Seguridad de la Caja de Ahorros de Orizaba* im Bundesstaat Veracruz im Jahr 1839, die als Bank, Spar- und Krankenkasse wirkte. In der Geschichte des mexikanischen Genossenschaftswesens spielt diese Handelsgesellschaft als vorgenosenschaftliches Beispiel eine wichtige Rolle, da sie erstmals „Genossenschaftsprinzipien“ in die Tat umsetzte.<sup>278</sup> Aufgrund des Satzungsinhaltes nimmt R. Rojas Coria sogar an, dass es sich hierbei um die erste Kreditgenossenschaft in Mexiko (und in ganz Lateinamerika) handelt.<sup>279</sup>

#### b.) Einzug des Liberalismus in der Reformperiode (1860-1876)

Mexiko erlangte bereits im Jahr 1821 seine Unabhängigkeit, doch der offizielle Akt hatte kaum Veränderungen mit sich gebracht. Noch immer besetzten Spanier Machtpositionen und die katholische Kirche hatte mit ihrem Großgrundbesitz gewaltigen Einfluss auf den Staatsapparat. Aufgrund dieser oligarchischen Situation wurden Maßnahmen getroffen, um der Unabhängigkeit nun tatsächlich ein Stück näher zu gelangen.

---

<sup>277</sup> So beispielsweise die erste mexikanische Verfassung aus dem Jahr 1824, die eine Kopie der Verfassung der USA darstellte. Die späteren Reformen an der Verfassung im Jahr 1857 wurden nach dem Vorbild Frankreichs durchgeführt. Siehe Riva Palacio (1984); Rojas Coria (1984), S 42.

<sup>278</sup> Rojas Coria (1984), S 111 ff; Inostroza Fernández (1989), S 93; Ruiz de Chávez/Islands Ramos (1992), S 71; González (1994), S 19; Rojas Herrera (2000), S 32; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 202; Castrillón y Luna (2005), S 428.

<sup>279</sup> Rojas Coria (1984, S 117 ff) zeigt in seinem Werk, dass die Satzung dieser Handelsgesellschaft folgende Genossenschaftsprinzipien enthält: Demokratische Führung (Artikel 7), Kopfstimmrecht (Artikel 9), Förderungsauftrag der Gesellschaft (Artikel 18 und 19) – darauf stützt sich die Behauptung, dass diese Handelsgesellschaft die erste Kreditgenossenschaft Lateinamerikas darstellt. Siehe auch Inostroza Fernández (1989), S 93.

---

So wurde nach der außenpolitisch turbulenten Phase<sup>280</sup> mit *B. Juárez*<sup>281</sup> die so genannte Reformperiode eingeleitet, in welcher zahlreiche innenpolitische Veränderungen vorgenommen wurden.<sup>282</sup> Zu den wichtigsten Reformen, die in dieser Periode durchgesetzt wurden, zählt die der Verfassung im Jahr 1857, womit das Fundament für den aufkommenden Liberalismus in Mexiko geschaffen wurde. Die neue Verfassung sicherte Grundfreiheiten (u.a. die Rede-, Presse-, und Religionsfreiheit, sowie das Wahlrecht) der Bevölkerung, doch der liberale Einfluss zeigte sich in der Politik und der Wirtschaft auch von seiner Kehrseite.

Der Staat zog sich gänzlich vom wirtschaftlichen Leben zurück, um auf diese Weise den Weg für den Kapitalismus freizulegen und ließ die Arbeiter ohne rechtlichen Schutz zurück. Im städtischen Bereich folgte daraufhin eine Ausbeutung der billigen Arbeitskraft (vor allem der Frauen und Kinder) und es herrschten fatale Arbeitsbedingungen – die tägliche Arbeitszeit betrug bis zu 14 Stunden und es wurde an sieben Tagen in der Woche gearbeitet. Der liberale Wirtschaftshandel führte zu überhöhten Importen ausländischer Waren, was wiederum die Existenz vieler Handwerker bedrohte. Am Land begann man mit der Enteignung und Nationalisierung des kirchlichen Großgrundbesitzes mit der Absicht, eine gerechte Umverteilung des Bodens unter der Landbevölkerung zu initiieren. Diese Maßnahme resultierte allerdings in der Verstärkung des Latifundiums, da das Grundeigentum oftmals nur den Besitzer wechselte und es so zu keiner Umverteilung des Bodens kam. Am Land konnte auf diese Weise keine Verbesserung erzielt werden und es herrschte eine tragische Situation, da die Großgrundbesitzer in den Haziendas ihre Landarbeiter weiterhin unter sklavenähnlichen Verhältnissen zur Arbeit zwangen.<sup>283</sup>

Nach der nordamerikanischen Invasion und dem politischen Wechsel zum Liberalismus richtete

---

<sup>280</sup> Rückeroberungsversuch der Spanier im Jahr 1827, Verlust des Bundesstaates Texas im Jahr 1835, Invasion der Franzosen im Jahr 1838 und der Nordamerikaner im Jahr 1847. Siehe Riva Palacio (1984).

<sup>281</sup> Benito Juárez war seit 1833 als lokaler Abgeordneter politisch aktiv. Im Jahr 1847 wurde er Gouverneur von Oaxaca, besetzte später einige Ministerposten und wurde im Jahr 1867 zum Präsidenten des Obersten Gerichtshofes ernannt, als er schließlich 1861 Präsident von Mexiko wurde. Siehe Riva Palacio (1984).

<sup>282</sup> U.a. wurden die Trennung von Kirche und Staat, Enteignung des kirchlichen Grundbesitzes, die Einführung der Zivilehe sowie eine Justiz- und Verfassungsreform realisiert. Siehe Riva Palacio (1984).

<sup>283</sup> Rojas Coria (1984), S. 124 ff.

Mexiko seinen Blick nach Frankreich. Der Import französischer Werke ermöglichte die Verbreitung verschiedener ideeller Strömungen in Mexiko, wie dem utopischen Sozialismus, Kommunismus, und Anarchismus. Mittels Bücher, Nachrichten und Immigranten gelangten weitere Informationen über Arbeiterbewegungen sowie neue organisatorische Strategien – wie dem Genossenschaftswesen – aus ganz Europa. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über einige der „geistigen Wegbereiter (,Utopisten’) und befähigten Initiatoren von Genossenschaften (,Pioniere’, ,Organisatoren’)<sup>284</sup> aus Europa, deren Gedankengut und Inhalt ihrer Literatur sich zu bewegenden Kräften im mexikanischen Genossenschaftswesen entfaltet haben. Die vorherrschende soziale Situation begünstigte den Einzug dieser neuen theoretischen und ideologischen Gedanken, denn sie haben sich in den Köpfen vieler Intellektueller sowie Führer der Arbeiterschicht eingemischt und als Konsequenz auch das Genossenschaftswesen nach Mexiko gebracht.<sup>285</sup>

### *Europäischer Einfluss auf das mexikanische Genossenschaftswesen*

|                       |                                |            |                                                     |
|-----------------------|--------------------------------|------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Frankreich</b>     | <i>Französische Revolution</i> | 1789-1799  |                                                     |
|                       | <i>H. de Saint-Simon</i>       | 1760-1825  | Utopischer Sozialismus                              |
|                       | <i>C. Fourier</i>              | 1772-1837  | Utopischer Sozialismus                              |
|                       | <i>E. Cabet</i>                | 1788-1856  | Utopischer Sozialismus, ikarianischer Kommunismus   |
|                       | <i>P. J. B. Buchez</i>         | 1796-1866  | Christlicher Sozialismus, Produktivgenossenschaft   |
|                       | <i>V. Considérant</i>          | 1808-1893  | Utopischer Sozialismus, Produktivgenossenschaft     |
|                       | <i>P. J. Proudhon</i>          | 1809-1865  | Mutualismus, Anarchismus                            |
|                       | <i>L. Blanc</i>                | 1812-1882  | Utopischer Sozialismus, Arbeiterorg., Produktivgen. |
|                       | <i>Pariser Kommune</i>         | 1871       | Anarchismus                                         |
| <b>Großbritannien</b> | <i>Industrielle Revolution</i> | 18-19 Jhdt |                                                     |
|                       | <i>R. Owen</i>                 | 1771-1858  | Utopischer Sozialismus                              |
|                       | <i>Rochdaler Pioniere</i>      | 1844       | Produktivgenossenschaft                             |
|                       | <i>IAA286</i>                  | 1864-1876  | Arbeiterbewegung                                    |

<sup>284</sup> Engelhardt (1985), S 146.

<sup>285</sup> Solórzano (1978), S 27 ff; Rojas Coria (1984), S163 ff; Rodríguez (1986), S 299 ff; Inostroza Fernández (1989), S 93; Lida/Illades (2001), S 126 ff; Olvera López (2001), S 7; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 202; UACM (2007).

<sup>286</sup> Internationale Arbeiterassoziation (IAA), auch die „Erste Internationale“ genannt, wurde 1864 in London gegründet. Es war ein Zusammenschluss sozialistischer Gruppen aus 13 Staaten Europas und der USA zur Unterstützung der Arbeiterbewegung. In der Zeit von 1865-1871 und während des maximilianschen Imperiums wurden erste Kontakte zwischen der IAA und Mexiko hergestellt. Siehe Lida/Illades (2001), S 105.

|                    |                             |           |                                   |
|--------------------|-----------------------------|-----------|-----------------------------------|
| <b>Deutschland</b> | <i>V. A. Hüber</i>          | 1800-1869 | Konsum- und Wohnbaugenossenschaft |
|                    | <i>H. Schulze-Delitzsch</i> | 1808-1883 | Kreditgenossenschaft              |
|                    | <i>F. W. Raiffeisen</i>     | 1818-1888 | Kreditgenossenschaft              |
|                    | <i>K. Marx</i>              | 1818-1883 | Kommunismus                       |
|                    | <i>F. Engels</i>            | 1820-1895 | Kommunismus                       |
|                    | <i>W. Haas</i>              | 1839-1913 | Agrargenossenschaft               |
| <b>Italien</b>     | <i>L. Luzzatti</i>          | 1841-1927 | Kreditgenossenschaft              |
|                    | <i>L. Wollemborg</i>        | 1859-1932 | Kreditgenossenschaft              |
| <b>Russland</b>    | <i>M. A. Bakunin</i>        | 1814-1876 | Anarchismus                       |
|                    | <i>P. A. Kropotkin</i>      | 1842-1921 | Kommunistischer Anarchismus       |

Tabelle 10.1.: Europäischer Einfluss auf das Genossenschaftswesen in Mexiko.

(Eigendarstellung der Information aus: siehe FN 30.)

Die Einwirkung französischen Gedankenguts manifestiert sich außerdem in der direkten Umsetzung utopistischer Ideen in Form von *Phalanstères*. Mexiko war eines der ersten Staaten Lateinamerikas, das für die Ideen der utopischen Sozialisten aufnahmebereit war, worauf die Utopisten Europas im mexikanischen Territorium ein fruchtbares Land zur Realisierung ihrer sozialistischen Kolonien sahen – so beispielsweise *R. Owen*<sup>287</sup>, der bereits 1828 die mexikanische Regierung um eine Erlaubnis bat, eine Kolonie in den Bundesstaaten Coahuila und Texas zu errichten, oder *V. Considérant*<sup>288</sup> sowie der deutsche Industrielle und Ökonom *M. Flürscheim*, welcher auf der Suche nach einem geeigneten Ort für seine Agrarkolonien mehrmals eine Reise nach Mexiko unternahm.<sup>289</sup> Die ersten Absichten, sozialistische Gemeinschaften zu gründen wurden später von anderen Intellektuellen in Mexiko aufgegriffen und in die Tat umgesetzt, was die folgende Tabelle anschaulich macht.<sup>290</sup>

| Bezeichnung                                | Jahr | Gründer             | Ort                               |
|--------------------------------------------|------|---------------------|-----------------------------------|
| <i>Sociedad Comunista</i>                  | 1850 | J. de la Rosa Bravo | in Tesechoacán, Veracruz          |
| <i>Falansterio El Esfuerzo</i>             | 1850 | J. M. Chávez        | in Aguascalientes, Aguascalientes |
| <i>Escuela de la Razón y el Socialismo</i> | 1865 | P. C. Rhodakanaty   | in Chalco, Estado de México       |
| <i>Credit Foncier</i>                      | 1879 | A. K. Owen          | in Topolabampo, Sinaloa           |
| <i>Colonia Poriforio Díaz</i>              | 1881 | Poriforio Díaz      | in Tlalpizalco, Estado de México  |

Tabelle 10.2.: Utopische Kolonien in Mexiko. (in Anlehnung an: Olvera López 2001.)

<sup>287</sup> R. Owen hatte bereits 1825 die Kolonie New Harmony in USA erfolgreich installiert. Siehe Valdés (2004), S 27.

<sup>288</sup> V. Considérant gründete schließlich im Jahr 1854 seine Phalanstère La Reunion im Bundesstaat Texas – Texas gehörte zu dieser allerdings Zeit nicht mehr zu Mexiko. Siehe Olvera López (2001), S 24.

<sup>289</sup> Lida/Illades (2001), S 126; Valdés (2004), S 22.

<sup>290</sup> Antony (1995), S 38; Olvera López (2001), S 24; Valdés (2004), S 22.

---

## **Verbreitung sozialistischen und genossenschaftlichen Gedankenguts in Mexiko**

Die neuen ideellen Strömungen aus Europa verbreiteten sich rasch unter den Intellektuellen und den führenden Köpfen der Arbeiterschicht, worauf sich zunächst zahlreiche Zusammenschlüsse in Form von Vereinen auf Gegenseitigkeit oder Gewerkschaften unter den Arbeitern und Handwerkern als Antwort auf die kapitalistische Industrie formierten. Im Jahr 1861 kam *P. C. Rhodakanaty* nach Mexiko, ein Intellektueller griechisch-österreichischer Herkunft, der sozialistische und genossenschaftliche sowie anarchistische Ideen unter der städtischen und ländlichen Bevölkerung zu propagieren versuchte sowie eines der ersten sozialistischen Gruppen *La Social* organisierte.<sup>291</sup> Die Verbreitung genossenschaftlicher Ideen wurde auch von den mexikanischen Anarchisten (und zugleich Mitglieder der sozialistischen Studentengruppe, die vom *P. Rhodakanaty* 1865 gegründet wurde) wie *F. Zalacosta*, *S. Villanueva* und *H. Villavincencio* propagiert.<sup>292</sup> Ende der 60er Jahre des 19. Jhdts erschien das Werk „*La Historia de las Asociaciones Obreras en Europa*“ in Mexiko, von bis dahin unbekannten spanischen Autor *F. Garrido*, in welchem die Genossenschaften Europas vorgestellt wurden und eine große Beachtung fand.<sup>293</sup> Die Herausgabe der Zeitschrift *El Socialista* mit sozialkritischen Themen im Jahr 1871 löste in Mexiko eine Publikationswelle aus, die zur Gründung von weiteren Zeitschriften, wie *El Hijo del Trabajo*, *La Abeja*, *El Radical*, *El Pobre*, *La Voz del Obrero*, *La Convención Radical*, *La Humanidad* und *La Internacional* führte. Die Problematik unter der Arbeiterschicht füllte deren Inhalt und diente als Mittel zur Propaganda sozialistischer und genossenschaftlicher Ideen.<sup>294</sup> Im Jahr 1872 folgte die Gründung des *Gran Círculo Obrero de México*, der ersten Arbeitervereinigung bzw. Gewerkschaft mit dem Ziel, alle Arbeiterassoziationen zu vereinen und zu organisieren.<sup>295</sup>

Auf diese Weise formte sich der *mexikanischer Sozialismus*,<sup>296</sup> eine Bewegung mit antiliberaler Hal-

---

<sup>291</sup> Rojas Coria (1984), S.

<sup>292</sup> Solórzano (2001), S 57.

<sup>293</sup> Rojas Coria (1984), S 164 und 171.

<sup>294</sup> Op cit, S 165 ff; Rojas Herrera (2000), S 33.

<sup>295</sup> Rojas Coria (1984), S 198 f; Rodríguez (1986); Inostroza Fernández (1989), S 94 ff; Lida/Illades (2001), S 127 f; Olvera López (2001), S 30; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 202; Cerrillos (2005), S 40 f.

<sup>296</sup> Der mexikanische Sozialismus scheint auf den ersten Blick sich in der ganzen Nation verbreitet zu haben. In einem so

---

tung in wirtschaftlichen und sozialen Angelegenheiten. Insbesondere die Realisierung jeglicher Vorhaben auf pazifistischem Weg war für den mexikanischen Sozialismus kennzeichnend. Vom Ausland inspiriert, sollte die Transformation der liberalen Wirtschaft einerseits durch die Intervention des Staates erfolgen, andererseits sollte dieses Ziel mittels Stärkung der bereits existierenden Vereine auf Gegenseitigkeit,<sup>297</sup> Schaffung von weiteren Arbeiterorganisationen und Gründung von Genossenschaften erreicht werden.<sup>298</sup>

### ***Erste Genossenschaftsgründungen in Mexiko***

„Nach der ideologischen Propaganda zu Gunsten des Genossenschaftswesens, beschlossen die Leitfiguren des Gran Círculo Obreros de México, dass die Zeit zum Handeln gekommen war.“<sup>299</sup> Viele Autoren in Mexiko sind sich einig, dass die Geburtsstunde der modernen Genossenschaft im Jahr 1873 liegt, als am 16. September die erste Produktivgenossenschaft der Schneidereimeister in der heutigen Hauptstadt von der Arbeitervereinigung Gran Círculo Obreros de México gegründet wurde.<sup>300, 301</sup>

---

großen Land wie Mexiko ist es allerdings fragwürdig, ob all jene Publikationen und die sozialistische Propaganda bis in die Provinzen vorgedrungen sind. Es ist zu bezweifeln, dass der Grossteil der Bevölkerung sich der politischen sowie der allgemeinen wirtschaftlichen Lage tatsächlich bewusst war. Damit soll keinesfalls die Kapazität der Arbeiter sowie der Landarbeiter in Frage gestellt werden – es ist lediglich nahe liegend, dass weder die Landarbeiter in den Haziendas noch die Arbeiterschicht, die 14 Stunden täglich in den Fabriken verbrachte, die Möglichkeit bzw. das Privileg besaßen, sich über die aktuelle Lage und den Sozialismus zu informieren und darüber zu diskutieren. So ist zu bemerken, dass lediglich die elitäre Schicht eine Bildung genossen hatte, meist der französischen Sprache mächtig war und folglich Zugang zur europäischen Literatur hatte. Es ist daher zu hinterfragen, ob der so genannte mexikanische Sozialismus tatsächlich einer sozialen Bewegung auf nationaler Ebene gleichgestellt werden kann oder ob diese Ideologie nur innerhalb eines intellektuellen Nukleus dominierte.

<sup>297</sup> ZB die im Jahr 1970 gegründeten Gesellschaften Mutua de Carpinteros, Tipográfica Mexicana, Peluqueros Flebotomianos, Fraternidad de Curtidores, Unión y Fraternidad de Alumbradores de Gas, Obreros del Porvenir del Ramo de Carrocería, Artística de Declamación Amigos de la Enseñanza oder auch La Buena Madre, Unión y Concordia, Isidro Hernández, welche von Frauen als Gegenseitigkeitsgesellschaften gegründet wurden. Siehe Rojas Coria (1984), S 154.

<sup>298</sup> Rojas Coria (1984), S 191; Inostroza Fernández (1989), S 96.

<sup>299</sup> Rojas Coria (1984), S 230. “Después de la propaganda ideológica en favor del cooperativismo, los firigentes obreros del Gran Círculo consideraron llegado el momento de obrar.”

<sup>300</sup> Op cit, S 201 und 231; González (1994), S 5 und 57 f; Rojas Herrera (2000), S 34; Tapia Vega (2001 b), S 3; Castrillón y Luna (2005), S 428; Campocoop (2005).

<sup>301</sup> In der Literatur stößt man auf unterschiedliche Auffassungen, was die „erste Genossenschaft Mexikos“ betrifft. Einige Autoren (siehe FN 18) erkennen die im Jahr 1839 im Bundesstaat Veracruz gegründete Sociedad Mercantil y de

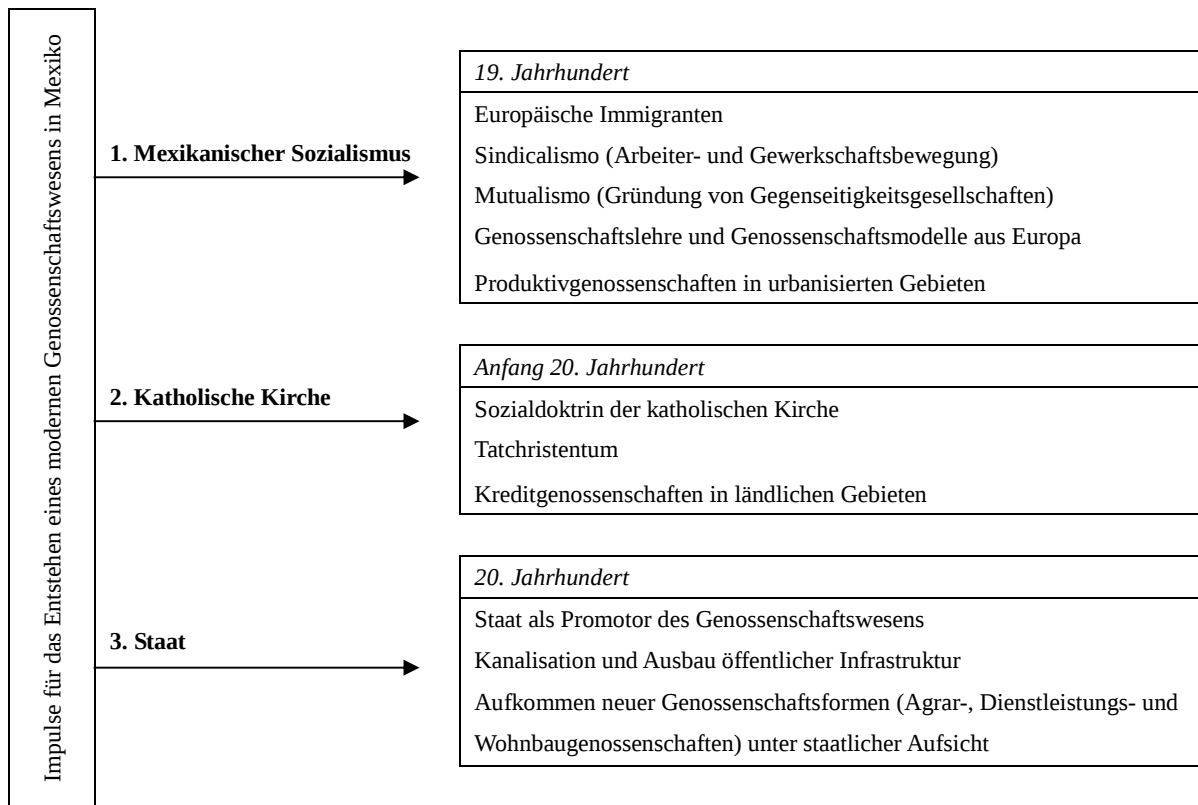


Abbildung 10.2.: Wegweisende Einflussfaktoren auf die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Mexiko.

(in Anlehnung an: Coque Martínez 2002, S 153.)

Diese Erfolgsgeschichte veranlasste nicht nur weitere Genossenschaftsgründungen, sondern auch die Umwandlung einiger etablierter Gegenseitigkeitsgesellschaften in Genossenschaften – erwähnenswert sind dabei *Sociedad Progresista de Carpinteros*, die sich im Jahr 1874 in die Genossenschaft *Campaña Cooperativa de Obreros* umwandelte sowie die Gesellschaft *Fraternal de Sombreros*, die im selben Jahr zur Produktivgenossenschaft *Sombrería Mexicana La Huelga* wurde. Außerdem begannen verschiedene soziale Sektoren das Potenzial der Genossenschaftsstruktur anzuerkennen und

Seguridad de la Caja de Ahorros de Orizaba als die erste (Kredit-)Genossenschaft an (siehe Kapitel 1.2.1. Unabhängigkeit der Vereinigten Mexikanischen Staaten). Die Mehrheit der Autoren (siehe FN 32) ist allerdings der Meinung, dass die erste Genossenschaft im Jahr 1873 durch die Arbeitervereinigung Gran Circulo Obrero de México im Bundesdistrikt errichtet wurde. Diese Unstimmigkeit ist womöglich auf die stiefmütterliche Behandlung der Kreditgenossenschaften zurückzuführen. Die Entwicklung des Genossenschaftsrechts zeigt, dass Kreditgenossenschaften bis zum Jahr 1994 im mGenG völlig ignoriert wurden – dh es existierte keine Rechtsform für Kreditgenossenschaften, da das mGenG lediglich eine Unterteilung in Genossenschaften der Produktion bzw des Konsums vorsah. Gesellschaften, die in der Lehre wie Kreditgenossenschaften behandelt werden, fanden sich in der Rechtsform der Cajas (Sparkassen) wieder und man kann beobachten, dass sie parallel neben dem Genossenschaftswesen eine eigenständige Entwicklung genommen haben. Erst mit dem vierten GenG aus dem Jahr 1994 wurden diese Sparkassen als Kreditgenossenschaften anerkannt und erfuhren eine Eingliederung in das mexikanische Genossenschaftswesen.

---

beteiligten sich an der Förderung und Gründung unterschiedlicher Genossenschaften.<sup>302</sup> Auf diese Weise nahm die Entwicklung des Genossenschaftswesens mit dem Aufkommen der Vereine auf Gegenseitigkeit, dem sozialistischen Einfluss und der sich formierenden Arbeitergewerkschaften seinen Lauf und setzte seine Bewegung während der Diktatur von P. Díaz weiter fort.<sup>303</sup>

#### c.) Porfiriato (1876-1880, 1884-1910)

Mit der Machtübernahme von P. Díaz erlebte die Wirtschaft einen Aufschwung und es begann die Phase der Industrialisierung in Mexiko. Durch Öffnung der Wirtschaft an ausländische Investoren, Ausbau der Eisenbahn, Installierung des ersten Telefonnetzes brachte P. Díaz den Fortschritt in sein Land. All diese guten Absichten hatten allerdings einen Preis, da die sozialen Reformen zurückgestellt wurden, der mexikanische Markt zur Ausbeutung an ausländische Investoren freigelegt wurde und somit an der miserablen Lage der Arbeiter in der Stadt sowie am Land keine deutliche Verbesserung erzielt werden konnte.<sup>304</sup> P. Díaz ist eine der bedeutendsten aber auch polemischsten Figuren in der Geschichte von Mexiko – von einigen attackiert und von anderen verteidigt, regierte er den mexikanischen Staat 30 Jahre lang unter alleiniger Herrschaft. Eine Auseinandersetzung mit der „Diktatur“ P. Díaz bleibt allerdings Historikern überlassen und der Blick soll auf das Genossenschaftswesen gerichtet werden, das im fortschreitenden Kapitalismus während des Porfiriato in verschiedenen Wirtschaftssektoren Fuß gefasst hat.

So ist in dieser Periode die Gründung der ersten Konsumgenossenschaft *Primera Asociación Cooperativa de Consumo de Obreros Colonos* dokumentiert, welche im Jahr 1876 durch Eisenbahnarbeiter der Buenavista Station im Bundesdistrikt gegründet wurde. Im Jahr 1880 folgten Polizeibeamten diesem Beispiel und errichteten ihre Konsumgenossenschaft *Los Amigos de la Virtud* mit mehr als 50 Gesellschaftern.<sup>305</sup> Zu den ersten Wohnbaugenossenschaften zählt unter anderem die im Jahr 1869

---

<sup>302</sup> Rojas Coria (1984), S 239; Inostroza Fernández (1989), S 100; Rojas Herrera (2000), S 34; Rojas Herrera (2003), S 59 f; Martínez Ramírez/ Rojas Herrera (2003), S 203.

<sup>303</sup> CAMPOCOOP (2005).

<sup>304</sup> Rendón Garcini (1996), III. De la insurgencia a la paz porfiriana, El progreso porfiriano.

<sup>305</sup> González (1994), S 58; Tapia Vega (2001 a), S 9; Tapia Vega (2001 b), S 3; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 203.

---

gegründete *Sociedad Nacional Cooperativa de Ahorros y Construcción de Casas* und *La Protectora*. Auch das Erscheinen der ersten Kreditgenossenschaften<sup>306</sup> fällt in diese Zeit. Den Anfang machte *Banco Social de Trabajo* im Jahr 1877 und die Bevölkerung erhielt kurz darauf weitere genossenschaftlich organisierte Gesellschaften im Bankensektor – *La Caja Popular Mexicana* (1879), *Banco Popular de Obreros* (1882), *Caja-Banco Nacional de Obreros* (1882) und *Banco de Empleados* (1883). Um die Jahrhundertwende entstanden weitere Kreditgenossenschaften am Land nach dem Modell von *F. W. Raiffeisen*, die von der katholischen Kirche initiiert wurden. Bereits funktionierende Gegenseitigkeitsgesellschaften versuchten sich ebenfalls genossenschaftlich zu organisieren – so zB *El Provenir* in Veracruz, *El Bramador* in Jalisco, *La Unión de Tablajeros y Comerciantes del Ramo de Carnes* im Bundesdistrikt und weitere „Mutuocooperativas“ der Handwerker in der Hauptstadt Mexikos.<sup>307</sup> Zu den interessanten Projekten unter P. Díaz gehört auch die im Jahr 1886 errichtete *Porfirio Díaz Kolonie* für Fabrikarbeiter in Tlalpizalco, im Bundesstaat Mexiko, die sich schätzungsweise 15 Jahre erfolgreich halten konnte. P. Díaz erteile auch die Bewilligung an A. K. Owen<sup>308</sup>, das Projekt zur Errichtung einer utopischen Kolonie – auch bekannt als *La Metrópoli Socialista de Occidente* – in Topolobampo, im Bundesstaat Sinaloa durchzuführen (Siehe Tabelle 10.2.).<sup>309</sup>

In dieser Periode erlebte das Genossenschaftswesen in Mexiko eine erste Blütezeit. Diese erste Gründungswelle, die nicht unbemerkt fortschritt, veranlasste im Jahr 1889 die Regierung von P. Díaz den Genossenschaften eine juristische Basis zu schaffen. Dieser Akt bestand darin, Genossenschaften in das mexikanische Handelsgesetzbuch aufzunehmen und den Status einer Handelsgesellschaft zu

---

<sup>306</sup> Kreditgenossenschaften im Rechtskleid der Sparkassen, da es zu dieser Zeit noch keine gesetzliche Grundlage für Genossenschaften existierte.

<sup>307</sup> Rojas Coria (1984), S 292 ff; Inostroza Fernández (1989), S 100 f; Tapia Vega (2001 b), S 3; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 202 f; Rojas Herrera (2003), S 59; CFCyES (2006), S 2.

<sup>308</sup> A. K. Owen, der in der nordamerikanischen Kolonie New Harmony aufgewachsen war, widmete sein ganzes Leben der Gründung einer utopischen Kolonie in Mexiko. Siehe Valdés (2004), S 23.

<sup>309</sup> Rojas Coria (1984), S 305 ff; Olvera López (2001), S 40; Valdés (2004), S 40. Der Autor J. C. Valdés beschäftigte sich ausführlich mit der Geschichte des A. K. Owen und seinem Traum, eine sozialistische Kolonie a la New Harmony zu errichten. Die Forschungsarbeit resultierte in einer Publikation im Jahr 1939 unter dem Titel Topolobampo, La Metrópoli Socialista de Occidente in El Trimestre Económico, Nr 3, S 349-398. Im Jahr 2004 erschien eine Reproduktion des Werkes im Rahmen der Publikationsserie „Cuadernos Cooperativos y de Economía Social“ der CFCES, Nr 2.

---

verleihen.<sup>310</sup> Damit war der erste Schritt getan, die geforderte Grundlage für die weitere Entwicklung des Genossenschaftswesens zu bilden. Nichts desto trotz verschwanden um 1910 zahlreiche Genossenschaften, die während des Porfiriat gegründet wurden, da die Revolution für viele Genossenschaften das Ende brachte.<sup>311</sup>

### 10.2.3. Entwicklung des mexikanischen Genossenschaftswesens im 20. Jahrhundert

Das 20. Jhdt beginnt nicht weniger turbulent als das 19. Jhdt – die Unzufriedenheit im Staat steigt während der Alleinherrschaft von P. Díaz und führt zur Eskalation der politischen Situation. Dies manifestiert sich in Aufständen, die in verschiedenen Teilen des Staates ihren Anfang nehmen und mehr als 10 Jahre andauern – ein historischer Zeitabschnitt, der auch unter der Mexikanischen Revolution bekannt ist. Während der revolutionären Periode verschwanden viele Genossenschaften, die im städtischen Bereich gegründet wurden, doch dafür entstanden zahlreiche Kreditgenossenschaften nach dem Vorbild Raiffeisen am Land. Außerhalb der Städte war es vor allem die katholische Kirche, die einen Einfluss auf die Expansion der Genossenschaften hatte. Ab den 20er Jahren erlebte das Genossenschaftswesen in Mexiko verschiedene Phasen durch, in welcher Genossenschaften unterschiedliche Rollen zugewiesen wurden. Die Entwicklung des Genossenschaftswesens wird in diesem Jahrhundert sehr stark von der Regierungspolitik der jeweiligen Präsidenten bestimmt und wird so zur „Marionette des Staates, der man später den Rücken kehrt“.

#### a.) Revolution (1910-1920)

Unter der Mexikanischen Revolution versteht man eine Periode, in der die Kombination militärischer Putschversuche, politischer und sozialer Ereignisse das Land ein weiteres Mal in Unruhen versetzte. Nach der langjährigen Alleinherrschaft von P. Díaz formierte sich eine Opposition der *Antireeleccio-*

---

<sup>310</sup> Das mexikanische Handelsgesetzbuch widmete sich im zweiten Buch, zweites Titel, Kapitel VII in den Art 238 bis Art 259 den Genossenschaften, die später mit der Erlassung des ersten Genossenschaftsgesetzes im Jahr 1927 außer Kraft gesetzt wurden. Siehe Solorzano (1978), S 58; González (1994), S 63; García Rendon (1999), S 578; Rojas Herrera (2000), S 34; Tapia Vega (2001 a), S 2; Rojas Herrera (2006).

<sup>311</sup> Rojas Coria (1984), S 334; Solórzano (2001), S 58.

---

nistas unter *F. I. Madero*, um eine weitere scheindemokratische Wiederwahl des Diktators zu verhindern. An dieser Opposition beteiligte sich eine Gruppe von Genossenschaften, die sich unter dem Namen *Centro Mutuo Cooperativo de México* vereinigten.<sup>312</sup> Der Ausbruch der Revolution beginnt nach offiziellen Angaben mit dem fehlgeschlagenen Aufstand von *F. I. Madero* im Jahr 1910. Kurz darauf kam es zu guerilla-ähnlichen Bauernaufständen im Norden und Süden Mexikos, aus der *F. Villa* und *E. Zapata* als Helden der Nation hervorkamen. Innerhalb dieser 10 Jahre schafften *F. I. Madero* (1911), *V. Huerta* (1913) und *V. Carranza* (1914) jeweils durch erfolgreiche Putschversuche an den Stuhl des Präsidenten zu gelangen. Das Ende des politischen Chaos bzw der Revolutionsperiode leitete die Ausarbeitung der neuen Verfassung<sup>313</sup> im Jahr 1917 ein und brachte letztendlich der Sturz des Präsidenten *V. Carranza* im Jahr 1920.<sup>314</sup>

Was das Genossenschaftswesen in Mexiko betrifft, hat es auch während der Revolution nicht aufgehört zu existieren. Die Herausgabe von genossenschaftlicher Literatur über Konsum- und Kreditgenossenschaften sowie die Verbreitung der Kreditgenossenschaften im Rahmen der katholischen Sozialdoktrin veranlassten zur kontinuierlichen Entstehung neuer Genossenschaften in der politisch unstabilen Zeit.<sup>315</sup> Noch vor dem ersten Genossenschaftsgesetz wurde im Jahr 1913 ein Dekret zur Regelung von Kreditgenossenschaften nach dem Raiffeisen Modell erlassen.<sup>316</sup> Außerdem ist im Jahr 1917 – als sich gemäß der in Kraft getretenen Verfassung neue politische Parteien bildeten – ein weiteres interessantes Ereignis zu verzeichnen. Eine Gruppe von Studenten der juristischen Fakultät der *Universidad Nacional* gründeten – vom Genossenschaftswesen überzeugt – in Mexiko Stadt eine eigene politische Partei namens *Partido Cooperativista Nacional* (PCN), die bald darauf in der

---

<sup>312</sup> Rojas Coria (1984), S 366; Tapia Vega (2001 a), S 9.

<sup>313</sup> Die mexikanische Verfassung aus dem Jahr 1917 ist eine Errungenschaft der Revolution, in welcher ua die Agrarreform ratifiziert wurde. Der Inhalt dieser Verfassung enthält Klauseln zum Schutz der nationalen Protektion gegen die ausländischen Molopole. In diesem Zusammenhang wurde im Artikel 28 ein Absatz zu Gunsten der Genossenschaften hinzugefügt, welcher eine Wettbewerbsbeschränkung durch Genossenschaften ausschließt. Eine Besonderheit stellt so die Anerkennung der genossenschaftlichen Ideen in diesem Dokument dar. Siehe auch Solórzano (1978), S 58; Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo (1981), S 53.

<sup>314</sup> Riva Palacio (1984); Rojas Coria (1984), S 364 ff.

<sup>315</sup> ZB “Bancos regionales. Sociedades cooperativas agrícolas” von M. E. Cruz, “Las Sociedades Cooperativas de Consumo” von C. Gide, “Modelo de escritura de constitución y estatutos para cajas rurales de sistema Raiffeisen” sowie “El Sistema Raiffeisen” von M. Palomar y Vizcarra. Siehe Rojas Coria (1984), S 416 ff.

<sup>316</sup> Das Dekret von 1913 wurde vom Abgeordnetenhaus des Bundesstaates Jalisco erlassen. Siehe Rojas Herrera (2006).

---

Stadtverwaltung an Einfluss gewann und sich auf die Seite des Präsidentschaftskandidaten A. Obregón stellte.<sup>317</sup> Die Genossenschaftsbewegung in Mexiko erlebte allerdings erst nach der Revolution erneut einen Aufschwung, worauf die Idee der Genossenschaft Einzug in Bereiche der Fischerei, Transport, Kunst, Konsum und Dienstleistung finden sollte.<sup>318</sup>

#### b.) Postrevolutionäre Phase (1920-1928)

##### ***Regierungsperiode des A. Obregón und die Genossenschaftspartei***

Die postrevolutionäre Periode beginnt mit dem Wahlsieg von A. Obregón im Jahr 1920, von welcher die PCN enorm profitierte. Die Genossenschaftspartei – die vor allem von Intellektuellen sowie Akademikern gefördert wurde und weniger vom wirtschaftlichen Sektor und der Landbevölkerung – konnte in der Legislaturperiode von A. Obregón (1920-1924) zunächst 60 Abgeordnete stellen und besetzte fünf Gouverneurposten. Nach drei Jahren hatte die PCN an Popularität dazu gewonnen, so dass die Partei das Abgeordnetenhaus mit 120 Sitzen dominierte sowie weitere Gouverneurwahlen gewann. Damit nahm das Genossenschaftswesen in Mexiko eine einmalige Stellung in der Geschichte ein und hatte einen politischen Spielraum, um das genossenschaftliche Gedankengut in die Realität umzusetzen.<sup>319</sup>

Mittels Ideen, die aus dem Genossenschaftswesen und der Sozialdemokratie entsprangen, wurden Restrukturierungsmaßnahmen in der Politik und Wirtschaft in Gang gesetzt, da sich der Staat in einer unstabilen Lage befand – ausländische Investoren verschwanden aufgrund der Aufstände, die noch immer in einigen Teilen des Landes ausbrachen und in der urbanen Gegend wurden zahlreiche Streikaktivitäten organisiert. Priorität bestand darin, den Staat wieder zu vereinen, die Wirtschaft anzukurbeln, Finanzinstitutionen zu sanieren und eine offensive Bildungsmaßnahme einzuleiten. Auf der

---

<sup>317</sup> Solórzano (1978), S 59; Rojas Coria (1984), S 378 f; Contreras (1981), S 3 ff; Peimbert Díaz (1996); Tapia Vega (2001 b), S 3; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 203; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003 b), S 14; Peimbert Díaz (oA).

<sup>318</sup> Tapia Vega (2001 b), S 3.

<sup>319</sup> Solórzano (1978), S 59; Contreras (1981), S 12 ff; Rojas Coria (1984), S 379; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 203; Mendoza Arellano (2006), 2. Antecedentes.

anderen Seite musste auch das Ausland zufrieden gestellt werden, weshalb während der Amtsperiode von A. Obregón eine diplomatische Beziehung mit dem nördlich angrenzenden Nachbarn wieder hergestellt wurde. Auch eine Agrarreform wurde angestrebt, da man in diesem Sektor – Mexiko, in der die Landwirtschaft überwog und mehr als 70 % der Bevölkerung am Land tätig war – „die Quelle des Reichtums“ des Staates sah.<sup>320</sup>

|      | <b>Primärsektor</b><br>in Tausend und in % |           | <b>Sekundärsektor</b><br>in Tausend und in % |           | <b>Tertiärsektor</b><br>in Tausend und in % |           | <b>Σ in Tausend</b> |
|------|--------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------|-----------|---------------------|
| 1921 | 3490                                       | (71.46 %) | 660                                          | (13.51 %) | 734                                         | (15.03 %) | 4884                |
| 1930 | 3626                                       | (70.39 %) | 773                                          | (15.01 %) | 752                                         | (14.60 %) | 5151                |
| 1940 | 3831                                       | (65.40 %) | 909                                          | (15.52 %) | 1118                                        | (19.09 %) | 5858                |
| 1950 | 4824                                       | (58.32 %) | 1319                                         | (15.95 %) | 2129                                        | (25.74 %) | 8272                |
| 1960 | 6097                                       | (54.08 %) | 2144                                         | (19.02 %) | 3033                                        | (26.90 %) | 11274               |

Tabelle 10.3.: Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung nach Wirtschaftssektoren (1921-1930).

(Quelle: Nacional Financiera, La Economía en Cifras 1978.)

Um eine wirtschaftliche und soziale Verbesserung zu erzielen, sollten genossenschaftliche Ideen mit Hilfe der öffentlichen Hand im Agrarsektor umgesetzt werden. Auf diese Weise wurde im Landwirtschaftsministerium eine eigene Stabstelle (*Dirección General de Cooperación Agrícola*) errichtet, die unter der Landbevölkerung den Zusammenschluss in Genossenschaften unterstützen sollte. Auch das Gesetz über die Ejidos (*Ley de Ejidos*), das vom A. Obregón im Jahr 1920 verabschiedet wurde, enthält genossenschaftliche Merkmale.<sup>321</sup> In diesem Umfeld – während der Präsidentschaft von A. Obregón und seinem Nachfolger – sind zahlreiche Genossenschaftsgründungen dokumentiert, wovon eine im Speziellen eine wichtige Bedeutung in der Geschichte des mexikanischen Genossenschaftswesens erlangt hat – *El Gremio Unido de Alijadores de Tampico*<sup>322</sup>, das sich im Jahr 1922 im Bundesstaat Tamaulipas in eine Genossenschaft reorganisiert hatte und bis heute aktiv am wirtschaft-

<sup>320</sup> Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo (1981), S 54; Olvera López (2001), S 63.

<sup>321</sup> Contreras (1981), S 6 ff und 18.

<sup>322</sup> El Gremio Unido de Alijadores de Tampico (Vereinigung der Baumwollreiniger von Tampico) ist das Resultat eines langen sozialen Kampfes der Baumwollreiniger in Tampico, die bereits im Jahr 1906 unter der Leitung von I. Alfaro ihren Anfang nahm. Im Jahr 1911 wurde die Vereinigung offiziell gegründet und funktionierte zunächst als Gewerkschaft, bis sie sich im Jahr 1922 in eine Genossenschaft umwandelte. Die Vereinigung stieg sehr bald zu einer wirtschaftlich sowie sozial wichtigen Institution, die aufgrund ihrer beispielhaften Entwicklung und dem Einfluss einen großen Beitrag für das mexikanische Genossenschaftswesen leistete – und zählt auch heute noch zu den wichtigsten Genossenschaften in Mexiko. Siehe Campean Vibriesca (2004 a, b); Grupo Alijadores (2007).

---

lichen Leben teilnimmt.<sup>323</sup>

Die Promotion des Genossenschaftswesens durch den Präsidenten A. Obregón war politischer Natur, um die Genossenschaftspartei auf seine Seite zu bringen und sollte vorwiegend dazu dienen, den Wahlkampf zu gewinnen. Als gegen Ende der Amtsperiode von A. Obregón sich die Wege des Präsidenten und der PCN trennten, wurde das Ende der Partei eingeleitet, denn es bestanden Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf den nächsten Kandidaten für das Präsidentenamt – A. Obregón stellte E. Calles als seinen Nachfolger auf, die Genossenschaftspartei hingegen unterstützte A. Huerta in der Wahlkampagne. Als die Präsidentschaftswahlen im Jahr 1924 schließlich zu Gunsten von E. Calles fielen, wurde die Genossenschaftspartei vom neuen Präsidenten aufgelöst. Paradoxerweise spielt E. Calles jedoch eine durchaus wichtige Rolle in der Geschichte des Genossenschaftswesens und gilt trotz des radikalen Aktes als überzeugter Kooperativist.<sup>324</sup>

### ***Regierungsperiode des P. E. Calles und das erste Genossenschaftsgesetz***

E. Calles (1924-1928) gilt als sozialistischer Politiker, der sich auf die Seite der Arbeiterbewegung stellte und die Reformbestrebungen in der Landwirtschaft weiter fortsetzte. Während seiner Amtsperiode reiste E. Calles nach Europa, wo er die Gelegenheit hatte, verschiedene Genossenschaften kennen zu lernen. Besondere Aufmerksamkeit schenkte E. Calles aber dem System der Kreditgenossenschaften nach F. W. Raiffeisen und H. Schulze-Delitzsch – deren Einfluss sich später in der Ausarbeitung des ersten Genossenschaftsgesetzes bemerkbar machte. Die genossenschaftlichen Praktiken in Europa schienen beim Präsidenten einen großen Eindruck hinterlassen zu haben, so dass E. Calles vom Erfolg der Genossenschaften überzeugt nach Mexiko zurückkam. Nach seiner Rückkehr beschäftigte er sich intensiv mit dem Thema und konsultierte zahlreiche Personen aus dem Bereich des Genossenschaftswesens – wie bereits viele Intellektuelle zuvor sah E. Calles im Genossenschaftswesen eine Formel gefunden zu haben, Mexiko aus seinem Elend zu befreien. Das Ziel bestand deshalb darin, eine Möglichkeit zur Umsetzung des genossenschaftlichen Modells in Mexiko zu

---

<sup>323</sup> Rojas Coria (1984), S 420 ff; Martínez Ramírez/Rolvera López (2001), S 69; Rojas Herrera (2003a), S 204; Campean Vibriesca (2004 b), S 24; Grupo Alijadores (2007).

<sup>324</sup> Solórzano (1978), S 59; Contreras (1981), S 21; Rojas Coria (1984), S 394.

---

finden. Als der Präsident Kenntnis über das Handbuch „La Cooperación“ von *D. L. Gorozpe* erlangte, beauftragte er prompt den Autor zur Verfassung eines Propagandamaterials, das im ganzen Land kostenlos verteilt wurde.<sup>325</sup>

Während auf diese Weise die Popularisierung der Genossenschaftsform in Gang gesetzt werden sollte, begann man im damaligen Handels- und Industrieministerium mit der Formulierung eines Genossenschaftsgesetzes. 88 Jahre nach der Gründung der ersten Genossenschaft<sup>326</sup> wurde schließlich im Jahr 1927 das erste Genossenschaftsgesetz in Mexiko erlassen<sup>327</sup>, weshalb Präsidenten E. Calles in der Literatur auch als „Pionier des Genossenschaftswesens“ bezeichnet wird. Das erste Genossenschaftsgesetz wurde allerdings von Beginn an heftig umstritten, weil es dem Handelsrecht unterstellt war. Die Kritiker dieses Gesetzes begründeten ihre Ansicht damit, dass Genossenschaften nicht auf Profitmaximierung ausgerichtet seien und deshalb eine besondere Behandlung benötigen als Handelsgesellschaften des privaten Sektors – eine Debatte, die bis heute geführt wird. Ein weiterer Kritikpunkt bestand darin, dass es sich lediglich um eine europäische Kopie handelt und die speziellen Bedürfnisse der Genossenschaften in Mexiko nicht berücksichtigt werden.<sup>328</sup>

### c.) Periode der autonomen Entwicklung (1928-1934)

Die Periode der autonomen Entwicklung wird insbesondere mit der Genossenschaft El Gremio Unido de Alijadores de Tampico assoziiert, die im Laufe der Geschichte einen großen Beitrag für das Genossenschaftswesen in Mexiko geleistet hat. Das Engagement und die Errungenschaften, die sie für ihre Gesellschafter (Baumwollreiniger von Tampico) erzielt hatte, brachten der Genossenschaften ein hohes Ansehen. „Die intensive Aktivität der Genossenschaft Alijadores de Tampico an verschiedenen Orten des Landes, erlaubte eine eigenständige Entwicklung der Genossenschaftsbewegung, und

---

<sup>325</sup> Solórzano (1978), S 59; Rojas Coria (1984), S 414 f.

<sup>326</sup> Damit ist die Sparkasse in Orizaba gemeint, die 1839 errichtet wurde. Siehe Kapitel 1.2.1. Unabhängigkeit der Vereinigten Mexikanischen Staaten.

<sup>327</sup> DOF, Ley General de las Sociedades Cooperativas, 23.02.1927. Siehe auch Solórzano (1978), S 59; Rojas Coria (1984), S 395 ff; González (1994), S 63; García Rendon (1999), S 578; Rojas Herrera (2000), S 34; Tapia Vega (2001 b), S 3; Castrillón y Luna (2005), S 428.

<sup>328</sup> Solórzano (1978), S 59 f; Rojas Coria (1984), S 414 f.

---

schaffte eine Basis für die Errichtung der ersten Konföderation der sozialistischen Genossenschaften der Republik im Jahr 1925 [...].“<sup>329</sup>

Die pro-genossenschaftliche Haltung der Regierung, das erste Genossenschaftsgesetz sowie die Entstehung der ersten Konföderation der Genossenschaften begünstigten nicht nur eine weitere Gründungswelle von Genossenschaften<sup>330</sup> sondern legten das Fundament für eine autonome Entwicklung des Genossenschaftswesens – Genossenschaften wurden von sich aus aktiv und begannen sich zu organisieren. Das Ergebnis zeigte sich im ersten Kongress der Genossenschaften im Jahr 1929 – von El Gremio Unido de Alijadores de Tampico initiiert – an den 500 Genossenschaften repräsentiert waren und der damalige Präsident *E. P. Gil* (1928-1930) mit seiner Teilnahme dem Kongress eine zusätzliche Bedeutung verlieh. Zu den wesentlichen Inhalten, die aus dieser Konferenz resultierten, zählen die Stärkung der nationalen Genossenschaftsbewegung durch Schaffung eines autonomen Fachbereichs zur genossenschaftlichen Förderung und eines technischen Beirats sowie durch Gründung einer Genossenschaftsbank zur finanziellen Unterstützung der Genossenschaften. Außerdem forderte der Kongress eine Reform des Genossenschaftsgesetzes, welches gerade einmal zwei Jahre Gültigkeit besaß. Noch im selben Jahr entstand eine eigene Bildungseinrichtung (*Escuela de Cooperativismo*), um der Genossenschaftsbewegung einen weiteren Impuls zu geben.<sup>331</sup>

In der Regierungsperiode von *A. Rodríguez* (1932-1934) verfolgte man die genossenschaftlichen Aktivitäten weiter aufmerksam und installierte Genossenschaftsabteilungen in diversen Ministerien.<sup>332</sup> Auch die vom ersten Kongress geforderte Reform des Genossenschaftsgesetzes wurde im 1933 reali-

---

<sup>329</sup> Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003), S 204. “La intensa actividad desplegada por la Cooperativa Alijadores de Tampico en diversos puntos de la geografía nacional, permitiría el desarrollo de un polo independiente del movimiento cooperativo dando pie a la constitución en 1925, primero de la Confederación de Sociedades Cooperativas Socialistas de la República [...].”

<sup>330</sup> In diese Periode fällt die Errichtung der Genossenschaft Cruz Azul im Jahr 1934 mit 192 Gesellschaftern, im Jahr 1881 als Zementfabrik begann und heute die größte Genossenschaft Lateinamerikas ist. Siehe Cruz Azul (2005), *Nuestras Raíces*; Mendoza Arellano (2006), 2. Antecedentes.

<sup>331</sup> Salinas Puente (1954), S 30; Rojas Coria (1984), S 424 ff und 429; Ruiz de Chávez /Islas Ramos (1992), S 71; Olvera López (2001), S 70.

<sup>332</sup> So zB im Wirtschaftsministerium SE ein Departamento de Fomento Cooperativo sowie im Bildungsministerium eine Dirección Nacional de Cooperativismo. Siehe Rojas Coria (1984), S 429; Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003 a), S 204.

---

siert,<sup>333</sup> um die Schwachstellen des Gesetzes aus dem Jahr 1927 zu korrigieren. Besonderes Interesse zeigte Präsident A. Rodríguez vor allem für die Problembereiche der Genossenschaften im Transportsektor, worauf sich eine eigene Kommission mit diesem Thema auseinandersetzte und einen Reformentwurf des Transportgesetzes vorlegte. Wie bereits E. Calles waren seine Nachfolger dem Genossenschaftswesen gegenüber positiv eingestellt und schafften eine formale Grundlage zur Entfaltung des Genossenschaftswesens.<sup>334</sup> Diese Periode der autonomen Entwicklung hatte allerdings keine lange Dauer, da mit Präsident L. Cárdenas Genossenschaften den staatlichen Interessen unterstellt wurden.

#### d.) Periode der Unterordnung an den Staatsapparat (1934-1980er)

#### ***Regierungsperiode des L. Cárdenas und der staatliche Einfluss***

Mit L. Cárdenas, der in der Zeit von 1934 bis 1940 die Präsidentschaft innehatte, intensivierte sich die staatliche Beteiligung in wirtschaftlichen und sozialen Angelegenheiten. Auf diese Weise brachte L. Cárdenas Mexiko einen wirtschaftlichen Aufschwung durch die Nationalisierung der Erdölindustrie und setzte in der Sozialpolitik zahlreiche Maßnahmen durch, wie die Umverteilung von 18 Millionen Hektar Land an die Landbevölkerung. L. Cárdenas gilt nicht nur in der mexikanischen Geschichte als einer der am meisten verehrten Präsidenten sondern spielt auch im Genossenschaftswesen eine wichtige Rolle. Der Grund liegt darin, dass L. Cárdenas ein besonderes Augenmerk auf Genossenschaften setzte und die genossenschaftliche Organisationsform als strategisches Mittel zur Realisierung seiner Sozialpolitik im ganzen Land ausnützte. Seine Politik war darauf ausgerichtet, Genossenschaften zu einem wichtigen Bestandteil der staatlichen Entwicklungspolitik zu machen.<sup>335</sup>

So sind in der Legislaturperiode von L. Cárdenas zahlreiche Initiativen dokumentiert, die zur Förderung des Genossenschaftswesens unter staatlicher Kontrolle in Gang gesetzt wurden. Im Jahr

---

<sup>333</sup> DOF, Ley General de Sociedades Cooperativas, 30.05.1933. Siehe auch Salinas Puente (1954), S 30; Solórzano (1978), S 60; Rojas Coria (1984), S 433; González (1994), S 63; García Rendon (1999), S 578; Rojas Herrera (2000), S 34; Tapia Vega (2001 b), S 3; Castrillón y Luna (2005), S 428.

<sup>334</sup> Rojas Coria (1984), S 429.

<sup>335</sup> Rojas Herrera (2006). Siehe auch Benecke (1994), S 217.

---

1934 errichtete das Wirtschaftsministerium eine Genossenschaftsschule und begann eine Zeitschrift *Revista de Cooperativismo* herauszugeben. Noch im selben Jahr wurden mit einer eigenen Verordnung Schulgenossenschaften ins Leben gerufen. Im Jahr 1935 fand der zweite Genossenschaftskongress im Bundesdistrikt statt, an dem sich Vertreter von mehr als 800 Genossenschaften versammelten und der Präsident mit seiner persönlichen Anwesenheit seine Position unter den Genossenschaften verstärken konnte.<sup>336</sup> Nach dieser Konferenz präsentierten die Teilnehmer ein Resümee mit Absichten und an die Regierung gerichteten Forderungen, die umgesetzt werden sollten. Ein großes Anliegen war eine weitere Reform des Genossenschaftsgesetzes sowie die Initiierung von zahlreichen Projekten im Bildungsbereich. Aus diesem Kongress heraus resultierte auch die Gründung der *Liga Nacional de Sociedades Cooperativas*, ein Instrument zur Verteidigung der allgemeinen Genossenschaftsinteressen.<sup>337</sup> Die politischen Maßnahmen zur Stärkung der Genossenschaften auf der Regierungsebene veranlassten zahlreiche Gouverneure der einzelnen Bundesstaaten zur Imitation weshalb das Genossenschaftswesen auch auf der lokalen Ebene diverse Unterstützungen erfuhr.<sup>338</sup>

Die geforderte Gesetzesreform im Genossenschaftsrecht erfolgte noch während der Amtsperiode von L. Cárdenas im Jahr 1938<sup>339</sup>, mit welcher die Intervention des Staates in Genossenschaften legitimiert wurde. Das Gesetz sah nun vier Arten von Genossenschaften vor, nämlich die der Konsumenten und Produzenten sowie Gesellschaften mit amtlicher Einwirkung (*Sociedades de Intervención Oficial*) und Gesellschaften mit staatlicher Beteiligung (*Sociedades de Participación Estatal*). Damit wurden die Vorstellungen L. Cárdenas juristisch umgesetzt und das Genossenschaftswesen unter staatliche Vormundschaft gestellt.<sup>340</sup> Die zwei Sonderformen der Genossenschaften wurden vor allem für jene Be-

---

<sup>336</sup> Rojas Coria (1984), S 469 ff; Ruiz de Chávez/Islas Ramos (1992), S 72; Mendoza Arellano (2006).

<sup>337</sup> Salinas Puente (1954), S 31 f; Rojas Coria (1984), S 472 ff; Mendoza Arellano (2006), 5. Comisión Legislativa. Die Liga Nacional Cooperativa diente als Grundlage für die spätere Gründung der Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana.

<sup>338</sup> So zB in den Bundesstaaten Coahuila (Befreiung der Genossenschaften von handelsrechtlichen Steuern), Guanajuato (Ley de educación cooperativa – Gesetz über genossenschaftliches Erziehungswesen), Morelos (ausschließliche Lizenzvergabe der Transportruten an Genossenschaften), Durango (Errichtung eines Departamento de Fomento Cooperativo), Yucatán (Subventionierung von Genossenschaften). Siehe Rojas Coria (1984), S 466.

<sup>339</sup> DOF, Ley General de las Sociedades Cooperativas, 15.02.1938. Siehe auch Solórzano (1978), S 64; Rojas Coria (1984), S 474; Rioz de Chávez/Islas Ramos (1992), S 72; González (1994), S 64; García Rendon (1999), S 578; Tapia Vega (2001 b), S 3; Castrillón y Luna (2005), S 428.

<sup>340</sup> III. LGSC (1938). Siehe auch Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo (1981), S 54; Mendoza Arellano

---

reiche konzipiert, die einer besonderen staatlichen Kontrolle unterstellt waren. So wurden öffentliche Lizenzen zur Durchführung besonderer Wirtschaftsaktivitäten ausschließlich an Genossenschaften vergeben. Diese Politik bewirkte deshalb eine hohe Konzentration der Genossenschaften in verschiedenen Wirtschaftssektoren der Landwirtschaft und in der Transportbranche. Auf der legislativen Ebene wurde im Jahr 1940 auch die erste genossenschaftliche Kommission (*Comisión de Fomento Cooperativo*) eingerichtet.<sup>341</sup>

Aufgrund des genossenschaftsfreundlichen Umfelds und der zahlreichen Aktivitäten der öffentlichen Hand zur Förderung des Genossenschaftssektors behauptet R. Rojas Coria, dass „das Genossenschaftswesen zu keinem anderen Zeitpunkt einen derartig tatkräftigen und übersinnlichen Impuls erhalten hatte“. Obwohl das mexikanische Genossenschaftswesen keinen wesentlichen Faktor in der Wirtschaft darstellt, wurden innerhalb der Legislaturperiode von L. Cárdenas eine Rekordzahl von fast tausend Genossenschaften mit 131.739 Gesellschaftern und einem Genossenschaftskapital von 13.742.732,67 MXP neu registriert.<sup>342</sup> In den jüngst publizierten Artikeln (zB von *J. Rojas Herrera*) wird diese Zeit auch von einer anderen Seite reflektiert und man ist heute der Meinung, dass die Genossenschaften lediglich als „Marionetten der Staatspolitik“ gedient haben und die übertriebene Förderung dem mexikanischen Genossenschaftswesen letztendlich mehr geschadet als geholfen hat.

### ***Folgen der öffentlichen Genossenschaftspolitik und der Nationale Plan zur Förderung von Genossenschaften***

Nach der Amtsperiode von L. Cárdenas fanden sich Personen, die mit unterschiedlichem Enthusiasmus an das Genossenschaftswesen herangingen doch wurde am juristischen Fundament der Genossenschaften lange Zeit nichts geändert, weshalb das Genossenschaftswesen den vom Staat bestimmten Weg weiter fortschritt. Das Interesse der Regierungen an der Inkorporation der Genossen-

---

(2006), 2. Antecedentes.

<sup>341</sup> Mendoza Arellano (2006), 5. Comisión Legislativa. Es handelt sich hier um den Vorgänger der heutigen Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social (CFCyES) im Abgeordnetenhaus.

<sup>342</sup> Rojas Coria (1984), S 475 f. Es handelt sich hier lediglich um absolute Werte, welche keine Aussagekraft zur Wirtschaftlichkeit besitzen und in keiner Relation zum BIP stehen.

schaften in die Politik ging allerdings immer weiter zurück, das mit der abnehmenden Zahl der Genossenschaftsgründungen korreliert. Zu den nennenswerten Ereignissen in der Periode zwischen 1940 und 1970 zählen lediglich die Gründung des *Banco Nacional de Fomento Cooperativo* im Jahr 1941 und die Errichtung der zweiten *Confederación Nacional Cooperativa* ein Jahr später. Erst in den 70er Jahren wurden wieder Genossenschaftsgründungen unter *L. Echeverría Álvarez* (1970-1976) forciert und von *J. L. Portillo* (1976-1982) in die Politik integriert.<sup>343</sup>

| Präsidentschaft              | Periode   | Produktion | Konsum | $\Sigma$ |
|------------------------------|-----------|------------|--------|----------|
| <i>L. Cárdenas del Río</i>   | 1938-1940 | 904        | 622    | 1526     |
| <i>M. Ávila Camacho</i>      | 1941-1946 | 740        | 583    | 1328     |
| <i>M. Alemán Valdés</i>      | 1947-1952 | 303        | 446    | 749      |
| <i>A. Ruiz Cortínez</i>      | 1953-1958 | 166        | 293    | 459      |
| <i>A. López Mateos</i>       | 1959-1964 | 182        | 210    | 392      |
| <i>G. Díaz Ordaz</i>         | 1965-1970 | 209        | 88     | 297      |
| <i>L. Echeverría Álvarez</i> | 1971-1976 | 1.012      | 876    | 1.888    |
| <i>J. López Portillo</i>     | 1977-1982 | 3.697      | 715    | 4.412    |
| <i>M. de la Madrid</i>       | 1983-1988 | 1.861      | 1.305  | 3.166    |

Tabelle 10.4.: Registrierte Produktions- und Konsumgenossenschaften in den Präsidentschaftsperioden.

(Quelle: STPS 1989, S 27.)

Das Genossenschaftswesen wurde wieder erst unter Präsident J. L. Portillo in der Staatspolitik berücksichtigt und erlebte im Rahmen des Projektes COPLAMAR zur Wiederbelebung der marginalisierten Regionen<sup>344</sup> (*Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados*) eine Gründungswelle. Während der Präsidentschaft von J. L. Portillo wurden auf diese Weise zahlreiche Genossenschaften mit staatlicher Beteiligung errichtet und damit Arbeitsplätze geschaffen.<sup>345</sup>

Das Genossenschaftswesen gewann auch mit der Errichtung der *Comisión Intersecretarial de Fomento Cooperativo* im Jahr 1978 an Bedeutung. Diese Ministerienübergreifende Kommission zur Förderung von Genossenschaften wurde mit einem groß angelegten Projekt beauftragt und präsen-

<sup>343</sup> Präsidentschaftskandidaten, die als Befürworter des Genossenschaftswesens gelten, sind: M. Ávila Camacho (1940-1946), A. Ruiz Cortines (1952-1958), L. Echeverría Álvarez (1970-1976) und J. López Portillo (1976-1982). Siehe Rojas Coria (1984), S 512 ff; Rojas Herrera (2006).

<sup>344</sup> Unter der Präsidentschaft von J. L. Portillo installierte die Regierung im Jahr 1977 COPLAMAR zur Bekämpfung der Marginalität in Mexiko. Aufgrund eines Erlasses des Präsidenten verschwindet allerdings COPLAMAR im Jahr 1983. Siehe IMSS (2007).

<sup>345</sup> Fritz-Korckow (1986), S 789.

---

tierte nach zwei Jahren das Ergebnis – *Plan Nacional de Fomento Cooperativo*. Dieser Plan veröffentlichte eine Statistik der bisherigen Genossenschaftsentwicklung mit einem unzufrieden stellenden Ergebnis – Beitrag der Genossenschaften am BIP von 1 % und Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung von weniger als 1 % in Genossenschaften. Weiters beinhalteten der Plan kurzfristige (1980-1982) und langfristige Vorschläge (bis zur Jahrtausendwende) im Bereich des Genossenschaftswesens, mit dem Ziel, die nationale Wirtschaft zu stärken und Verbesserungen im Sozialbereich zu erreichen. Als kurzfristige Vorhaben definierte man eine generelle Reorganisation der Genossenschaftsbewegung und des Staatsapparates, Revision und Aktualisierung des Genossenschaftsrechts, Definition eines Aktionsrahmens für Genossenschaften, Begünstigung von Genossenschaftsgründungen sowie Bildungsmaßnahmen. Langfristig sollte das Genossenschaftswesen einen bedeutenden Beitrag am BIP leisten, Arbeitsplätze schaffen und damit als wichtiges Werkzeug des Staatsapparates dienen.<sup>346</sup>

Der Nationale Plan zur Förderung von Genossenschaften gehörte zu den letzten guten Absichten der mexikanischen Regierung, dem Genossenschaftswesen einen Impuls zu geben. Das Ziel war, Genossenschaften wichtige Aufgaben im Rahmen der Wirtschaft zu erteilen und ihnen zur Erfüllung dieser Aufgaben auch Mittel zur Verfügung zu stellen, um gemeinsam mit der öffentlichen Hand die Wirtschaft anzukurbeln bzw Verbesserungen im Sozialbereich zu erreichen. Doch was sich in der Periode nach L. Cárdenas deutlich zeigte, waren die negativen Konsequenzen des dritten Genossenschaftsgesetzes – das mit Abstand die längste Gültigkeit von 56 Jahren besaß – und der Genossenschaftspolitik in Mexiko. Die staatliche Aufsicht der Genossenschaften führte zu einer enormen Bürokratie innerhalb der Staatsapparate und schwächte die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Mexiko. Die übertriebene Fürsorge der Regierung provozierte Verantwortungslosigkeit und unwirtschaftliches Handeln der Genossenschaften. Die Subventionierung und die exklusive Lizenzvergabe an Genossenschaften brachten Korruption und viele Scheingenossenschaften hervor, das dem Ansehen des gesamten Genossenschaftssektors einen großen Schaden anrichtete. Obwohl die Zahl der Genossenschaften in der geschützten Sphäre konstant anstieg, konnte mittels der Genossenschaftspolitik weder eine soziale Verbesserung noch ein wesentlicher Beitrag in der mexikanischen Wirtschaft erzielt

---

<sup>346</sup> Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo (1981), S 18.

---

werden.<sup>347</sup>

|      | 1938 | 1939 | 1940  | 1946  | 1952  | 1958  | 1964  | 1970  | 1976  | 1980  |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gen. | 43   | 865  | 1.527 | 2.853 | 3.600 | 4.060 | 4.452 | 4.780 | 6.610 | 7.313 |

Tabelle 10.5.: Anzahl der Genossenschaften im Vergleich.

(Quelle: Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo 1981, S 57.)

#### e.) Entfremdung des Staates vom Genossenschaftswesen (seit 1980er)

Ende des 20. Jhdt durchlebte Mexiko einen drastischen Wandel in der Politik sowie im Wirtschaftsbereich, welcher auch die nationale Genossenschaftsbewegung belastet hatte. Nach einem gigantischen ökonomischen Wachstum, welcher sich über Jahrzehnte gehalten hatte, wurde Mexiko von zahlreichen Krisen heimgesucht. Im Jahr 1976 durchlief Mexiko die erste Währungskrise, gefolgt von einer Schuldenkrise im Jahr 1982, einer Erdbebenkatastrophe im Jahr 1985 sowie einer weiteren Abwertung der mexikanischen Währung im Jahr 1994.

Diese Krisenanfälligkeit Mexikos war das Resultat des ökonomischen Wachstums einer staatlich geschützten Wirtschaftspolitik – der Staat hatte eine zentrale Rolle in der Wirtschaft eingenommen, Staatsbetriebe geschaffen, den Erdölsektor verstaatlicht und Planungsinstanzen eingeführt. Diese binnenorientierte Strategie konnte aufgrund des Erdölbooms mit schnellem Erfolg umgesetzt werden, welcher damals für eine in Lateinamerika einmalige Stabilität sowie einen positiven Wirtschaftswachstum sorgte. Diese Entwicklung führte allerdings nach und nach zur Überbewertung der mexikanischen Währung und der Zunahme der öffentlichen Auslandsverschuldung. Mit dem Rückgang der Ölpreise und dem Anstieg internationaler Zinssätze folgten wachsende Leistungsbilanzdefizite, zweistellige Inflationsraten und schließlich die Zahlungsunfähigkeit der ausländischen Kredite.<sup>348</sup>

Zur Wiederherstellung der wirtschaftlichen Lage wurde von internationalen Finanzinstituten wie auch aus dem Ausland großer Druck ausgeübt, welcher Mexiko zur neoliberalen Politik drängte. Der geforderte Liberalisierungsprozess wurde unter der Präsidentschaft von *M. de la Madrid* (1982-1988)

---

<sup>347</sup> Martínez Ramírez/Rojas Herrera (2003 a), S 206 f.

<sup>348</sup> Bernecker (1997); Kaller-Dietrich/Mayer (2003), S 8 ff.

---

eingeleitet – dh der Staat musste seine zentrale Rolle in der Wirtschaft aufgeben, den Außenhandel liberalisieren und Privatisierungen vorantreiben. Repräsentativ für diesen Kurswechsel sind die Unterzeichnung des Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommens GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) im Jahr 1986, der Beitritt Mexikos zur Nordamerikanischen Freihandelszone NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) sowie die Aufnahme Mexikos als Vollmitglied der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*) im Jahr 1994, der als goldener Schlüssel zum Eintritt in die „Erste Welt“ propagiert wurde. Dieser neoliberale Einschlag in der mexikanischen Wirtschaftspolitik hatte leider die erwartenden Ziele verfehlt und brachte stattdessen fatale Folgen für die Gesellschaft mit sich. Während „[...] die Mehrheit der Bevölkerung eine einschneidende Verschlechterung ihrer Lebensbedingungen hinnehmen musste, profitierte die kapitalkräftige Oberschicht von der anlaufenden Privatisierung der Staatsbetriebe, von hohen Zinsen und Börsengewinnen“<sup>349</sup>. In der Folge brach im Jahr 1994 der bewaffnete Aufstand der Zapatistischen Armee der Nationalen Befreiung EZLN (*Ejército Zapatista de la Liberación Nacional*) in Chiapas aus.<sup>350</sup>

Auch im Genossenschaftswesen hinterließen die Veränderungen tiefe Wunden, welche scheinbar bis heute nicht überwunden werden konnten. Der Staat zog sich aus zahlreichen genossenschaftlichen Aktivitäten zurück und es wurden diejenigen Genossenschaften mit staatlicher Beteiligung bzw Intervention aufgegeben. Eine dem Arbeitsministerium STPS (*Secretaría del Trabajo y Previsión Social*) unterstellte Generaldirektion (*Dirección General de Fomento Cooperativo*) sowie das Nationale Genossenschaftsregister (*Registro Cooperativo Nacional*) wurden aufgelöst – zwei zentrale Institutionen für die statistische Erfassung genossenschaftlicher Entwicklung. Im Jahr 1994 wurde auch die Nationalbank zur Förderung von Genossenschaften (*Banco Nacional de Fomento Cooperativo*) liquidiert, die bis dahin als eine wesentliche Finanzierungsquelle für Genossenschaftsgründungen diente.<sup>351</sup>

Das Jahr 1994 ist für das Genossenschaftswesen in Mexiko auch ausschlaggebend, weil das

---

<sup>349</sup> Bernecker (1997).

<sup>350</sup> Op cit.

<sup>351</sup> Mendoza Arellano (2006), 2. Antecedentes.

---

vierte Genossenschaftsgesetz in Kraft trat<sup>352</sup> und die Genossenschaften aus der Vormundschaft des Staates befreit wurden. Im gleichen Jahr wurden zum Trost zwei Kommissionen gegründet, welche später im Jahr 1999 zusammengelegt wurden und daraus die heutige Kommission CFCyES (*Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social*) entstand.<sup>353</sup> Diese Kommission zur Förderung der Genossenschaften und der Sozialen Wirtschaft ist dem Abgeordnetenhaus (*Cámara de Diputados*) unterstellt und zu ihren Aufgabenbereichen gehören die theoretische Auseinandersetzung mit genossenschaftlichen Themen (zB eigene Publikationsreihe) oder die Ausarbeitung von gesetzlichen Reformvorschlägen für das Genossenschaftswesen.<sup>354</sup>

#### 10.2.4. Das mexikanische Genossenschaftswesen im 21. Jahrhundert

Im 21. Jhdt scheint sich die wirtschaftspolitische Situation erholt zu haben und Mexiko kann mit einem Bruttoinlandsprodukt von 850 Milliarden USD sowie einem Wirtschaftswachstum von 4,7 % im Jahr 2006 zufrieden stellende volkswirtschaftliche Daten vorweisen. Die zweitgrößte Volkswirtschaft Lateinamerikas wird heute als politisch sowie wirtschaftlich stabil angesehen und bietet „mit soliden Staatsfinanzen [...] (die) Basis für eine positive Konjunkturentwicklung“<sup>355</sup>. Außerdem ist Mexiko aufgrund seiner politischen und rechtlichen Sicherheit wieder zu einem interessanten Investitionsziel geworden und hat sich mit dem Beitritt zur NAFTA (*North American Free Trade Association*) für viele zu einem strategisch wichtigen Handelspartner entwickelt.<sup>356</sup> Die Attraktivität des Standortes wird hauptsächlich von ausländischen Kapitalgebern erkannt und genützt, doch sollten diese Vorteile nicht nur auf Kapitalgesellschaften beschränkt bleiben. In einem Standort wie diesem eignet sich die genossenschaftliche Rechtsform für Existenzgründungen, Angehöriger freier Berufe oder als Modell zur Übernahme öffentlicher Aufgaben. Ihre flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten

---

<sup>352</sup> DOF, Ley General de Sociedades Cooperativas, 04.08.1994. Siehe González (1994), S 64; Castrillón y Luna (2005), S 428.

<sup>353</sup> Aus Anlass einer Reform des Grundgesetzes (Ley Orgánica) wurden im Jahr 1994 die Comisión de Fomento Cooperativo und Comisión de Distribución y Manejo de Bienes de Consumo y Servicio eingerichtet. Siehe Mendoza Arellano (2006), 5. Comisión Legislativa.

<sup>354</sup> Cámara de Diputados (2007).

<sup>355</sup> Auswärtiges Amt Deutschland (2007).

<sup>356</sup> Zimmermann (2002), S 55 ff; Wattaal (2006), S 6 ff; AGA (2007), S 26 ff; Auswärtiges Amt Deutschland (2007).

---

eignen sich in verschiedenen Wirtschaftssektoren, um sich als integrierter Bestandteil der modernen Wirtschaftsgesellschaft zu integrieren.

Trotz dieser Möglichkeiten weist das Genossenschaftswesen in den letzten Jahren eine depressive Entwicklung auf, die mit zahlreichen Problemen verbunden ist. So ist das neoliberale Gedankengut in verschiedene Lebensbereiche eingedrungen und hat ein starkes Konkurrenzdenken ausgelöst, wo gemeinsames und solidarisches Handeln immer mehr verdrängt wird. Auch historische Ursachen, die sich bis in die Zeit der Kolonisierung durch die Spanier zurückverfolgen lassen, haben bis heute tiefe Wunden in der Kultur hinterlassen und wirken sich laut einigen Kooperativisten wie J. Rojas Herrera auf das Genossenschaftswesen aus. Diese kulturellen Schwierigkeiten zeigen sich beispielsweise innerhalb der mexikanischen Gesellschaft, vor allem in der Diskriminierung indigener Bevölkerung, die sich in der unteren Gesellschaftsschicht befindet. Hinzu kommt die unterschiedliche Behandlung der Genossenschaften im Rahmen der zurückliegenden Wirtschafts- und Sozialpolitik, die ebenfalls ihren Teil dazu beigetragen hat, dass das Genossenschaftswesen in der Krise steckt.<sup>357</sup>

Als Genossenschaften noch in staatlicher Hand waren, haben sie große finanzielle Unterstützung und zahlreiche Steuerbefreiungen erfahren. Doch mit der Reform des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 1994 kam eine Wende – für die Regierung verloren Genossenschaften den Stellenwert, den sie Anfang des 20. Jhdt besaßen. Die plötzliche Wende in der Politik hat viele Genossenschaften in den Abgrund gerissen, was bis heute noch deutlich zu spüren ist. Nach einer langen Periode der Subventionierung und chronischer Abhängigkeit vom Staat, mangelt es den Genossenschaften heute an Selbständigkeit, Verantwortung und Führung, die sie sich wieder aneignen müssen. Seit dem Kurswechsel der Regierung sind allerdings bereits mehr als 10 Jahre vergangen und es macht den Anschein, dass sich Genossenschaften von diesem Trauma bis heute nicht erholen konnten. Deshalb spricht man auch von einem Stillstand in der Entwicklung des mexikanischen Genossenschaftswesens – eine Ansicht, die vor allem auf die nicht vorhandene Statistik und Aktualisierung der Genossenschaftsdaten zurückzuführen ist.<sup>358</sup>

---

<sup>357</sup> Aus den zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten in Mexiko (2006/07).

<sup>358</sup> Coque Martínez (2002), S 148; González Mendéz (2005); Mendoza Arellano (2006), 8. Contexto Nacional. Siehe Kapitel 3. Panorama der Genossenschaften in den Vereinigten Mexikanischen Staaten.

---

Diese Situation bedeutet aber nun keinesfalls einen Untergang des Genossenschaftswesens, denn es existieren etablierte Genossenschaften, die erfolgreiche Entwicklungen vorweisen können und einen integrierten Bestandteil der mexikanischen Genossenschaftsbewegung darstellen. So ist das im Jahr 1881 gegründete Unternehmen *Cruz Azul SCL* heute eine der erfolgreichsten und größten Genossenschaft Lateinamerikas und gehört zum drittgrößten Zementunternehmen in Mexiko. Auch der Getränkehersteller *Pascual Boing SCL* oder die *Alijadores de Tampico SCL* gehören zu diesen positiven Beispielen in Mexiko.<sup>359</sup> Weiters sind Kreditgenossenschaften, wie *Caja Popular Mexicana* und *Caja Libertad* nicht zu vergessen, die einen Stabilisierungsfaktor für das mexikanische Genossenschaftswesen darstellen. Aus diesem Grund wird das genossenschaftliche Gedankengut immer wieder von Akademikern, Politikern sowie Bürgern aufgegriffen und Genossenschaftsgründungen weiterhin gefördert, da sie in genossenschaftlichen Aktivitäten ein Potential zur gesellschaftlichen Problemlösung und Verbesserung der Lebensqualität erkennen können.<sup>360</sup>

Das mexikanische Genossenschaftswesen ist nun aufgrund ihrer Zielsetzungen und Wertvorstellungen eng mit der Sozialwirtschaft (*Economía Social*) verbunden, die in Mexiko neben dem privatem und öffentlichen den sozialen Sektor darstellen. Ejidos,<sup>361</sup> Arbeiterorganisationen und –unternehmen, Gemeinschaften, Genossenschaften und sonstige soziale Vereinigungen zur Produktion, Distribution und im Konsumbereich bilden diesen dritten Sektor.<sup>362</sup> In diesem Sektor könnten Genossenschaften beispielsweise „den Privatisierungstrend in der Bevölkerung entgegenwirken“, weil sie auf solida-

---

<sup>359</sup> In diesem Zusammenhang sind weitere Produktivgenossenschaften zu erwähnen, nämlich die angesehene Tageszeitung *Excelsior* und die Zeitung im Kleinformat *La Prensa*, welche „mit den Möglichkeiten für den Druck in großen Buchstaben und für graphischen Kunstdruck ausgestattet“ war. Die Tageszeitung *Excelsior* wurde im Jahr 1917 gegründet und 15 Jahre später von ihren Arbeitern in eine Genossenschaft umgewandelt, als der Besitzer verstarb. Bis im Jahr 1976 war *Excelsior* eine der renommiertesten Tageszeitungen und neben *Cruz Azul* ein Vorzeigemodell genossenschaftlicher Organisation. Siehe Klugman (1969), S 148; Castellero de Saz (2005); Mendoza Arrelano (2006), 2. Antecedentes.

<sup>360</sup> Tapia Vega (2001 a), S 11; Domínguez Carrasco (2005); CONFECOOP (2007).

<sup>361</sup> Die in der deutschsprachigen Literatur vorzufindende Referenz (zB E. Dülfer, H.-W. Winter), die mexikanischen Ejidos seien das bekannteste Beispiel genossenschaftlicher Kooperationsform, kann nach genauerer Untersuchung nicht geteilt werden, da Ejidos zwar Gemeinsamkeiten mit Genossenschaften aufweisen aber ein eigenes Organisationssystem darstellen und hinsichtlich ihrer Fläche eine bei weitem wichtigere Rolle im sozialen Sektor einnehmen als Genossenschaften. Siehe Knowlton (1998).

<sup>362</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917), Art 25. Siehe auch Domínguez Carrasco (2006).

---

rischem Engagement basieren und Anreize für „personale Selbstorganisation sowie Selbstverantwortung auch im Hinblick auf die Lösung von Gemeinschaftsaufgaben“<sup>363</sup> bieten. Damit würde es Genossenschaften gelingen, einen sozialrechtlichen Akzent in einer marktwirtschaftlichen Ordnung hineinzubringen, weil sie nicht mehr staatlich bevormundet und zu einem gesellschaftspolitischen Sonderweg gezwungen sind. In Mexiko existiert ein weites System der Kooperation, in welchem das Genossenschaftswesen eine unter vielen Arten darstellt. Gemeinsam mit Ejidos und Kommunen in der Landwirtschaft, Arbeiterorganisationen und der sozialen Gesellschaft der Solidarität sollte der Zweck des sozialen Sektors darin liegen, den gesellschaftlichen Wandel positiv im Sinne der Stabilisierung zu beeinflussen.

Im Rahmen dieses Sektors wird derzeit die Bildung von Sozialkapital angestrebt, um gezielt gegen Armut vorzugehen und marginalisierte Regionen zu fördern. Dafür wurden im Speziellen zwei staatliche Programme zur Förderung sozialer Unternehmen eingerichtet – *Programa de Coinversión Social* PCS des Nationalen Institutes für soziale Entwicklung INDESOL (*Instituto Nacional de Desarrollo Social*)<sup>364</sup> sowie *Fondo de Apoyo a Empresas en Solidaridad* FONAES, welches dem Wirtschaftsministerium SE (*Secretaría de Economía*) unterstellt ist.<sup>365</sup>

FONAES ist beispielsweise ein finanzielles Hilfsprogramm ausschließlich für Klein- und Mittelunternehmen mit dem Ziel, die soziale Entwicklung auf dem produktiven Weg voranzutreiben. Unternehmensgründern soll eine Starthilfe geleistet werden, um Eigeninitiativen zu fördern und so Möglichkeiten zur Beschäftigung und Einkommen zu schaffen. FONAES unterstützt auch verstärkt Projekte zur Gleichberechtigung der Geschlechter sowie zur Schaffung von Impulsen für unternehmerische Projekte mit sozialem Inhalt. PCS hingegen hat einen etwas anderen Schwerpunkt, nämlich die Reduktion der extremen Armut mittels der Gesellschaftsform des Bürgerlichen Rechts, der *Sociedad Civil*. Für eine erfolgreiche Strategieentwicklung des sozialen Sektors sollte schließlich das Finanzinstitut BANSEFI (*Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros*) eine wichtige finanzielle

---

<sup>363</sup> Fürstenberg (2001), S 345.

<sup>364</sup> INDESOL ist ein ausgelagertes Organ des Sozialministeriums SEDESOL.

<sup>365</sup> Mendoza Arellano (2006), 2. Antecedentes.

---

Stütze bieten, welches aber nun in einer Debatte zur Privatisierung steckt.<sup>366</sup>

Neben den oben erwähnten Programmen existieren weitere Projekte zur Förderung des sozialen Sektors. Es handelt sich hier beispielsweise um das *Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario* PRONAFIM, *Fondo Microfinanciamiento a Mujeres Rurales* FOMMUR, *Programa Nacional de Apoyo a Empresas Sociales*, *Impulso Productivo de la Mujer*, oder *Apoyo para fortalecer la Competividad y la Inserción en los Mercados* PROCOMER, welche auch verstärkt für Genossenschaftsgründungen genutzt werden sollten.<sup>367</sup>

Auf Grund dieser zahlreichen Aktivitäten auf der staatlichen Ebene ist man der Meinung, dass sich das mexikanische Genossenschaftswesen gerade in einer Transformationsphase befindet. In akademischen Bereichen werden genossenschaftliche Aktivitäten initiiert und im Abgeordnetenhaus neue Reformen in der Judikatur vorgeschlagen, um so eine Grundlage für ein modernes Genossenschaftswesen zu schaffen. Gegenwärtig besteht sogar tatsächlich ein interessantes Potential für das mexikanische Genossenschaftswesen. Die genossenschaftliche Gesellschaftsform könnte einen wichtigen Beitrag in der Wirtschaftsgesellschaft leisten, unternehmerische Aktivitäten des informalen Sektors rechtlich zu formalisieren. Denn „Genossenschaften können [...] als spezifische Unternehmungsform wesentlich dazu beitragen, den Übergang von autochthonen und informellen zu modernen Produktionsformen zu erleichtern. Sie sind dabei aber nicht nur ein prozessfördernder Modernisierungsantrieb für den Übergang von der Subsistenz- zur Marktproduktion sondern auch ein eigenständiger Ordnungsfaktor, der zum Entstehen eines unternehmerischen Mittelstandes beiträgt.“<sup>368</sup> Angesichts der Größe der Schattenwirtschaft in Mexiko könnte damit auch das Genossenschaftswesen gestärkt hervorgehen.

Es ist abzuwarten, wie sich das mexikanische Genossenschaftswesen im 21. Jhdt entwickeln wird. Mit den größten Genossenschaften Lateinamerikas und weiteren Vorbildern bilden sie einen erfolgreichen Kern, welcher wegweisend das mexikanische Genossenschaftswesen aus der Krise herausholen

---

<sup>366</sup> Op cit; FONAES (2007) und aus den zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten (2006/07).

<sup>367</sup> Rechy (2007).

<sup>368</sup> Rösner (2000), S 441.

---

könnte.<sup>369</sup>

| Gründungsjahr | Firma                                                                     | Bereich            |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1879          | <i>Caja Popular Mexicana SCL</i>                                          | Kredit             |
| 1970          | <i>Caja Libertad SCL</i>                                                  | Kredit             |
| 1922          | <i>Grupo Alijadores SCL</i>                                               | Dienstleistung     |
| 1934          | <i>Cruz Azul SCL</i>                                                      | Zementindustrie    |
| 1954          | <i>Sociedad Cooperativa de Venta en Común Cupanda SCL</i>                 | Landwirtschaft     |
| 1984          | <i>Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual Boing SCL</i>          | Getränkehersteller |
| 1974          | <i>Sociedad Cooperativa El Grullo de Jalisco SCL</i>                      | Konsum             |
| 1976          | <i>Sociedad Cooperativa Sna Jolobil</i>                                   | Handwerk           |
| 1977          | <i>Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske SCL</i> | Landwirtschaft     |

Tabelle 10.6.: Bedeutende Genossenschaften Mexikos des 21. Jhdt.

---

<sup>369</sup> Tapia Vega (2001 a), S 11; Domínguez Carrasco (2005); Confe-coop (2007); San Jolobil (2007) sowie aus den zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten in Mexiko (2006/07).

---

### 10.3. WIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER GENOSSENSCHAFTEN IN DEN VEREINIGTEN MEXIKANISCHEN STAATEN

In Mexiko findet man Genossenschaften in verschiedenen Wirtschaftssektoren und ihre Konzentration in den Bundesstaaten ist unterschiedlich. Genossenschaftliche Aktivitäten können sich aber hinter verschiedenen Erscheinungsformen verbergen, was erhebliche Schwierigkeiten bei der Identifizierung verursacht, weil sie nicht immer in der juristischen Gesellschaftsform der Genossenschaften operieren. So findet man zahlreiche Kategorien genossenschaftlicher Aktivität, nämlich der genossenschaftlichen Unternehmen des informellen Sektors oder der Genossenschaften mit staatlicher Beteiligung, welche mit der letzten Reform des Genossenschaftsgesetzes ihre Existenzgrundlage verloren haben. Darunter fallen auch genossenschaftlich operierende Vereinigungen, die sich in oft in anderen Rechtsformen präsentieren. Von Interesse sind hier aber die Genossenschaften der Selbsthilfe, welche auch tatsächlich im genossenschaftlichen Rechtskleid auftreten. Seit 1994 gehören dazu die genossenschaftlich organisierten Sparkassen, welchen bis dahin die Gesellschaftsform der Genossenschaft verwehrt war.

Die Identifizierung der wirtschaftlichen Sektoren und die geographische Lokalisierung der genossenschaftlichen Aktivitäten sollten sich als eine Herausforderung darstellen. Die ministerienübergreifende Kommission war bis zur LVII. Legislaturperiode für die statistische Erhebung der Genossenschaften auf nationaler Ebene verantwortlich und hat im Jahr 1993 noch eine letzte Aktualisierung vorgenommen. Offiziell wurde diese Aufgabe dem Sozialministerium SEDESOL übertragen, dem es bis heute nicht nachgekommen ist. Seit dem Rückzug der öffentlichen Politik aus dem Genossenschaftswesen existiert eine Lücke in der Statistik. Genossenschaftliche Aktivitäten werden zwar nicht mehr statistisch erfasst, dennoch führen Genossenschaften in dieser äußerst intransparenten Situation ihre Existenz weiter und entwickeln sich in ihrem eigenen Tempo fort.

#### 10.3.1. Genossenschaftliche Statistik

Die genossenschaftliche Statistik ist ein wichtiger Bestandteil jeder nationalen Genossenschaftsbewegung, um ihre sozioökonomische Situation abzubilden, ihre Entwicklung zu verfolgen und steuern zu können. In Mexiko existierte einst ein eigenes genossenschaftliches Informationssystem

(Sistema Nacional de Información Cooperativa), wofür die Ministerienübergreifende Kommission zur Förderung von Genossenschaften verantwortlich war und die Kompilation der Daten aus zahlreichen Ministerien, Behörden, Banken bzw Institutionen innehatte. Eine ausführliche Publikation der gesammelten Daten erfolgte beispielsweise 1982 im Rahmen des Nationalen Plan zur Förderung der Genossenschaften.

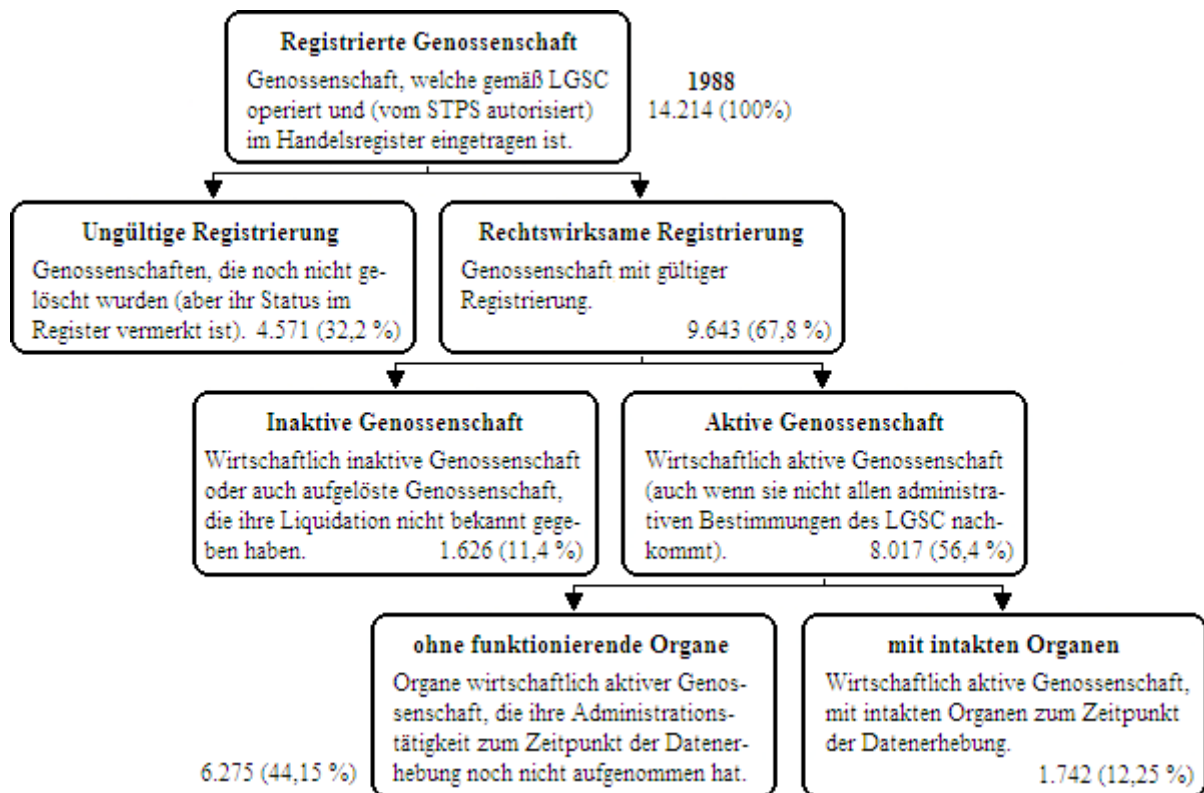


Tabelle 10.7.: Registrierungsstadien von Genossenschaften am Beispiel von Genossenschaftsdaten aus dem Jahr 1988.

Die veröffentlichten Daten geben vielseitig Aufschluss über das Genossenschaftswesen in Mexiko – von allgemeinen Informationen zum Volumen der jährlichen Anmeldungen in den einzelnen Bundesstaaten bis hin zur Aufschlüsselung in Wirtschaftssektoren kann das mexikanische Genossenschaftswesen studiert werden. Auch der Lebenszyklus der Genossenschaften kann scheinbar verfolgt werden, da in den Statistiken unterschiedliche Registrierungsabschnitte berücksichtigt werden.<sup>370</sup>

<sup>370</sup> STPS (1982), S 33 ff; Rojas Herrera (2003), S 56.

---

### 10.3.2. Problembereiche des genossenschaftlichen Informationssystems

Die vorhandenen Statistiken über das Genossenschaftswesen in Mexiko weisen eine Reihe von Ungeheimtheiten auf, die immer wieder in der Literatur beklagt werden. Die detaillierte Aufgliederung der Registrierungsstadien scheint auf den ersten Blick sinnvoll, lässt jedoch ein grundlegendes Problem erkennen. Die mangelnde Durchsetzung rechtlicher Normen führt dazu, dass wirtschaftlich inaktive bzw nicht gelöschte Genossenschaften oder auch derjenigen ohne funktionierende Organe in den Firmenbüchern registriert bleiben.

| Jahr | Anzahl der Genossenschaften            | Anzahl der Gesellschafter                   |
|------|----------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1934 | 778 (nicht spezifiziert)               | 31.762 (nicht spezifiziert)                 |
| 1941 | 1.715 (nicht spezifiziert)             | 163.501 (nicht spezifiziert)                |
| 1970 | 2.386 (nicht spezifiziert)             | 287.429 (nicht spezifiziert)                |
| 1972 | 2.861 (nicht spezifiziert)             | 265.780 (nicht spezifiziert)                |
| 1973 | 2.688 (nicht spezifiziert)             | 306.898 (nicht spezifiziert)                |
| 1976 | 6.610 (reg) 4.291 (rwk)                | 518.596 (reg) 369.694 (rwk)                 |
| 1979 | 4.106 (rwk)                            | 214.842 (rwk)                               |
| 1982 | 7.030 (rwk) 4.107 (aktiv)              | 442.464 (aktiv)                             |
| 1983 | 5.969 (nicht spezifiziert)             | 521.341 (nicht spezifiziert)                |
| 1984 | 6.221 (nicht spezifiziert)             | 551.371 (nicht spezifiziert)                |
| 1988 | 14.212 (reg) 9.643 (rwk) 8.017 (aktiv) | 843.669 (reg) 441.344 (rwk) 349.047 (aktiv) |
| 1993 | 10.157 (reg)                           | oA                                          |
| 1994 | 10.455 (rwk)                           | 486.462 (rwk)                               |

Tabelle 10.8.: Anzahl der registrierten (reg), rechtswirksamen (rwk), bzw aktiven Genossenschaften und Gesellschafter.

(Quelle: Solórzano 1978, S 133 ff; Fritz-Krockow 1986, S 790; STPS (1982), S 63; STPS 1989, S 25; Martínez Ramírez/Rojas Herrera 2003, S 212.)

Die Ursachen liegen meist bei Genossenschaften selbst, die ihren Pflichten nicht nachkommen – wie beispielsweise die jährliche Bereitstellung der Jahresbilanz an das Handelsregister oder die Erfüllung der Formalitäten bei einer Liquidation. Auf der anderen Seite ist der gesamte Registrierungsprozess sehr zeitaufwendig und kostspielig, so dass bereits wirtschaftlich aktive Genossenschaften lange Zeit nicht registriert bleiben.<sup>371</sup> Darüber hinaus weisen die Daten Zweifel auf, die sich in Bezug auf ihre Aktualität, ihre Vollständigkeit, Art der Systematisierung sowie Vergleichbarkeit mit anderen Statis-

---

<sup>371</sup> Solórzano (1978), S 16.

---

tiken stellen.<sup>372</sup> Der lang andauernde bürokratische Gründungsprozess lässt an der Aktualität zweifeln und es ist unklar, wie weit die veröffentlichten Informationen genossenschaftliche Aktivitäten abdecken. In den bisherigen Statistiken lässt die Kontinuität in der Kategorisierung auch zu Wünschen übrig, was die Gegenüberstellung mit zeitlich aufeinander folgenden Daten oder auch innerhalb einer Branche erschwert. Manche Kooperativisten sind sogar der Meinung, dass „[...] die veröffentlichten Daten [...] weitgehend das Produkt der bürokratischen Improvisation (sind) und nicht der Realität entsprechen“<sup>373</sup>, weil das statistische Datenmaterial mit so vielen Problemen belastet ist.<sup>374</sup>

### **10.3.3. Einschätzung der aktuellen Situation und mögliche Informationsquellen**

Die Erläuterungen zum vorhandenen Datenmaterial über genossenschaftliche Aktivitäten machen deutlich, dass die Statistiken nur ungenügend die tatsächliche Situation des Genossenschaftswesens in Mexiko widerspiegeln und darüber hinaus an Aktualität verloren haben, weil sie aus dem letzten Jhd stammen. Im Jahr 1993 erfolgte die scheinbar letzte Genossenschaftserhebung durch die Generaldirektion zur Förderung von Genossenschaften des Arbeitsministeriums STPS auf nationaler Ebene, welche die genossenschaftlichen Aktivitäten lokalisieren sowie ihren wirtschaftlichen Beitrag abbilden sollte.<sup>375</sup> Mit Inkrafttreten des vierten Genossenschaftsgesetzes wurde diese Zuständigkeit an das Sozialministerium SEDESOL abgetreten, welche zur Aktualisierung der genossenschaftlichen Statistik gesetzlich aufgefordert ist.<sup>376</sup>

Die Abkehr vom Genossenschaftswesen in der Politik bedeutete die Auflösung zahlreicher Behörden, die sich ausschließlich mit Genossenschaften befasst haben. Die interne Reorganisation (welche meist in jeder neuen Präsidentschaftsperiode erfolgt) sowie das Desinteresse der verantwortlichen Stellen hat die Erfassung genossenschaftlicher Daten gewiss zusätzlich erschwert. Die Aufgabe des Sozialministeriums SEDESOL, relevante Informationsquellen zu lokalisieren und sich der äußerst mäh-

---

<sup>372</sup> Siehe dazu Daten im Anhang, Genossenschaftliches Datenmaterial, Tabelle A.4., A.5. und ihre Variation je nach Quelle.

<sup>373</sup> Solórzano (1978), S 16.

<sup>374</sup> Op cit, S 16 und 74; Lona Montaña (1980), S 87; Rojas Herrera (2003), S 20 ff sowie aus den zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten (2007).

<sup>375</sup> Rojas Herrera (2000), S 37; Martínez Rodríguez/Rojas Herrera (2003), S 209; González Mendéz (2005).

<sup>376</sup> LGSC Art 17.

seligen aber auch dringenden Angelegenheit zu widmen, bleibt trotz gesetzlicher Verankerung unerfüllt.<sup>377</sup>

| Öffentliche Behörden                                                                                                                                                                                                                                                 | Information                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Handelsregister</i><br>früher Registro Nacional Cooperativo,<br>seit 1994 Registro Público de Comercio                                                                                                                                                            | Information über die Zahl der Genossenschaften<br>Erfassung neuer Genossenschaftseintragungen sowie der<br>Auflösung von Genossenschaften                                                |
| <b>Ministerien</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Landwirtschaftsministerium</i><br>seit 2000 Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo<br>Rural, Pesca y Alimentación                                                                                                                                       | früher für die periodische Untersuchungen zu genossen-<br>schaftlichen Aktivitäten in den einzelnen Wirtschafts-<br>sektoren zuständig                                                   |
| <i>Ministerium für Landwirtschaftsreform</i><br>Secretaría de la Reforma Agraria                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Wirtschaftsministerium</i><br>seit 2000 Secretaría de Economía                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Verkehrsministerium</i><br>Secretaría de Comunicaciones y Transportes                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Energieministerium</i><br>seit 1994 Secretaría de Energía                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Umwelt- und Sozialministerium</i><br>seit 1992 Secretaría de Desarrollo Social                                                                                                                                                                                    | seit 1994 für die genossenschaftliche Statistik zuständig                                                                                                                                |
| <i>Finanzministerium</i><br>Secretaría de Hacienda y Crédito Público                                                                                                                                                                                                 | Information über den wirtschaftlichen Beitrag sowie die<br>Liquidität der Genossenschaften über die Jahresbilanzen                                                                       |
| <i>Arbeitsministerium</i><br>Secretaría del Trabajo y Previsión Social                                                                                                                                                                                               | früher für die Erfassung von Information über Genossen-<br>schaftsorgane, Fluktuation der Genossenschaftsmitglieder<br>sowie für die Autorisierung von Satzungsänderungen zu-<br>ständig |
| <i>Außenministerium</i><br>Secretaría de Relaciones Exteriores                                                                                                                                                                                                       | seit 1994 für die Autorisierung von Genossenschaftsfirmen<br>und Satzungsänderungen zuständig                                                                                            |
| <b>Banken und Finanzinstitute</b>                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                          |
| zB Bank für Ruralkredite (in Liquidation)<br>Banco de Crédito Rural<br>Nationalbank für öffentliche Bauten<br>Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos<br>Sparkassenzentralbank (Privatisierung in Debatte)<br>Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros | im Rahmen der Privatisierungswelle verschwanden viele<br>Banken, die das Genossenschaftswesen unterstützt haben                                                                          |
| <b>Sozialversicherungsanstalt</b><br>Instituto Mexicano de Seguro Social                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                          |

Tabelle 10.9.: Mögliche Informationsquellen zum Genossenschaftswesen in Mexiko.

<sup>377</sup> Rojas Herrera (2000), S 37; González Mendéz (2005); Teorema Ambiental (2006) sowie aus den zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten (2007).

---

In Mexiko liegt also noch immer kein offizielles Register über die Zahl existierender Genossenschaften und ihren Aktivitäten vor. Auch in diversen Genossenschaftsorganisationen fehlt es an genaueren Informationen – die Konföderation CONFE-COOP meldet lediglich die Registrierung von 5.000 Genossenschaften in ihrem Verbund. Das gegenwärtige Problem der nicht vorhandenen Statistik zum Genossenschaftswesen führt in der jüngsten Literatur dazu, dass sich Autoren noch immer auf Angaben aus dem Jahr 1993 stützen und keine andere Wahl haben, als vage Vermutungen über den aktuellen Stand zu veröffentlichen – so beispielsweise die Einschätzung der aktuellen Situation durch die Genossenschaftskommission CFCyES mit mehr als 13.000 Genossenschaften. Auch das *Instituto Nacional de Solidaridad* des Sozialministeriums SEDESOL berichtet „betont optimistisch“ von 15.000 Genossenschaften und rund 2 Millionen Gesellschaftern (= 2 % der Gesamtbevölkerung) im mexikanischen Genossenschaftswesen, das zum Großteil dem starken Finanzsektor zu verdanken ist.<sup>378</sup>

Ungeachtet der fehlenden Information zum aktuellen Stand der Genossenschaftsbewegung können dennoch Aussagen zu genossenschaftlichen Aktivitäten in Mexiko getroffen werden. In diesem Abschnitt sollen Genossenschaften nach ihrer Zugehörigkeit zu diversen Branchen sowie nach ihrer geographischen Konzentration dargestellt werden. Unter der Annahme, dass seit der letzten Gesetzesreform keine signifikanten Veränderungen für das Genossenschaftswesen aufgetreten sind, können aus vergangenen Daten (aus dem Jahr 1993) Rückschlüsse auf die heutige Situation der Genossenschaften gezogen werden und in manchen Fällen sogar vereinzelt auf aktuelle Daten stoßen.

#### **10.3.4. Wirtschaftliche Aktivitäten der Genossenschaften**

In Mexiko haben Genossenschaften in jene Branchen Einzug gefunden, welche üblicherweise von staatlichen Unternehmen dominiert werden. Dies ist auf die Politik unter L. Cárdenas zurückzuführen, als Genossenschaften mit staatlicher Beteiligung als wichtige Komponente der nachkriegszeitlichen Sozialpolitik ihre Blütezeit erlebten. Dort haben sich Genossenschaften etabliert und werden auch heute noch in diesen Branchen lokalisiert, obwohl ihre Aktivität deutlich zurückgegangen ist. Zu den

---

<sup>378</sup> Martínez Rodríguez/Rojas Herrera (2003), S 215 sowie aus den zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten (2007).

einzelnen Bereichen liefert das Genossenschaftsgesetz erste Anhaltspunkte. So entdeckt man Genossenschaften im Konsumbereich, in der Produktion sowie im Finanzsektor.<sup>379</sup>

|                    | 1970 | 1973 | 1976  | 1982  | 1983  | 1984  | 1988  |
|--------------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Landwirtschaft     | 817  | 900  | 1.673 | 1.470 | 2.537 | 2.556 | 2.741 |
| Fischerei          | 238  | 332  | 654   | 795   | 931   | 953   | 1.297 |
| Industrie          | 258  | 323  | 811   | 465   | 653   | 694   | 1.027 |
| Transport          | 220  | 228  | 611   | 260   | 377   | 362   | 453   |
| Dienstleistung     | 59   | 95   | 549   | 151   | 205   | 165   | 225   |
| Handel             | -    | -    | 2.312 | 270   | 454   | 641   | 1.357 |
| Kommerzialisierung | -    | -    |       | 676   | -     | 370   | 399   |
| Konsum             | 794  | 810  |       |       | 812   | 346   | 518   |

Tabelle 10.10.: Anzahl der registrierten Genossenschaften in den jeweiligen Wirtschaftssektoren.

(Quelle: Solórzano 1978, S 134 f; STPS 1982, S 65 ff; Fritz-Krockow 1986, S 790; STPS 1989, S 45.)

#### a.) Konsumsektor

In Mexiko tauchen drei unterschiedliche Arten von Genossenschaften auf, welche unter dem Konsumsektor zusammengefasst werden. Zum einen handelt es sich um konventionelle Konsumgenossenschaften, die dem Vertrieb von Waren des täglichen Bedarfs (*consumo final*) dienen. Daneben fallen auch Einkaufsgenossenschaften in den Sektor, welche von kleinen Einzelhändlern gegründet werden (*consumo intermedio*). Die dritte Gruppe wird von Großhändlern unterhalten und ist besser unter der Absatzgenossenschaft bekannt (*comercialización*). Diese Genossenschaftsart wird jedoch je nach Absatzprodukt oft als landwirtschaftliche bzw industrielle Produktionsgenossenschaft erfasst und verursacht damit eine Verwirrung in der Interpretation der genossenschaftlichen Statistik.<sup>380</sup>

In Mexiko spielen Konsumgenossenschaften eine sehr geringe Rolle, da sie sich in ihrer Umwelt nicht durchsetzen konnten. In dieser Branche herrschen verschärfte Wettbewerbsbedingungen und der Markt ist mit mexikanischen sowie ausländischen Unternehmen penetriert. Darüber hinaus übte die staatliche Institution CONASUPO (*Compañía Nacional de Subsistencias Populares*) mit mehr als 10.000 Verteilungszentren einen enormen Konkurrenzdruck aus, womit die Konsumgenossenschaften

<sup>379</sup> LGSC Art 21.

<sup>380</sup> Solórzano (1978), S 90; Fritz-Krockow (1986), S 792 f; Rojas Herrera (2003), S 70 f.

---

nicht mithalten konnten – dh, mit der Errichtung von CONASUPO sollte die Versorgung der gesamten Bevölkerung mit preiswerten Produkten sicher gestellt werden, weshalb sich ein Bedarf an Konsumgenossenschaften auch nicht ergab.<sup>381</sup>

#### b.) Wirtschaftsbranchen der Produktion

In Mexiko hat die Genossenschaftsform in alle drei Wirtschaftssektoren der Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen Einzug gefunden. Im primären Wirtschaftssektor dominieren vor allem ejidale sowie kommunale Organisationsformen, weshalb der Anteil der Genossenschaften relativ gering ist. Eine beträchtliche Anzahl von Genossenschaften fand sich um den staatlichen Betrieb der Forstwirtschaft *La Forestal* sowie im Fischereisektor. Zu den Fischereigenossenschaften stößt man sogar auf einige aktuelle Daten der Kommission der Aquakultur und Fischerei CONAPESCA (*Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca*).<sup>382</sup> So waren im Jahr 1999 20.012 wirtschaftliche Einheiten mit 154.379 angestellten Personen registriert. Davon hatten 2.113 Einheiten (= 10,5 %) die Rechtsform der Genossenschaft und beschäftigten insgesamt 75.069 Personen (= 48,6 %).<sup>383</sup>

|                               | 1999            | 2001            | 2003            |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <i>Genossenschaften</i>       | 2.113 (10,5 %)  | 2.976 (13,2 %)  | 3.205 (14,3 %)  |
| <i>private Unternehmen</i>    | 17.899 (89,5 %) | 16.617 (73,7 %) | 16.864 (75,2 %) |
| <i>soziale Organisationen</i> |                 | 2.954 (13,1 %)  | 2.360 (10,5 %)  |

Tabelle 10.11.: Anzahl der wirtschaftlichen Einheiten im Fischereisektor im Vergleich.

(Quelle: INEGI 1999; CONAPESCA 2001, 2003.)

Die Forstwirtschaft, Fischerei sowie auch der Bergbau unterlagen in der Vergangenheit einer in staatlicher Macht und einer strengen Konzessionspflicht. Hier sollten Eigentumsverhältnisse sowie Produktionsweisen durch den Einsatz von Genossenschaften umgesetzt werden. Diese Politik hat insbesondere in diesen staatlich geschützten Wirtschaftsbereichen ihr Ziel teilweise verfehlt, denn es ent-

---

<sup>381</sup> Solórzano (1978), S 90 ff; Lona Montaña (1980), S 82 f; Villaseñor (2001), S 144.

<sup>382</sup> Anmerkung: Die veröffentlichten Daten der CONAPESCA sind etwas irreführend, da der Jahresbericht 2002 die gleichen Zahlen aufweist, wie aus dem Jahr 2001. Identische Zahlen weisen auch die Jahresberichte 2003 und 2004 auf.

<sup>383</sup> INEGI (1999), S 3.

---

standen zahlreiche Scheingenossenschaften, um lediglich die notwendige Konzession zu erlangen.<sup>384</sup> Der Industriesektor wurde im vorigen Jhdt durch massive Subventionen vorangetrieben, weil hier für die Beschaffung der Anlagen großer Kapitalbedarf herrschte. Diesem Wirtschaftssektor ist das genossenschaftlich organisierte Zementunternehmen Cruz Azul SCL zuzuordnen, das heute einem starken internationalen Wettbewerb ausgesetzt ist. In diesem Bereich haben eventuell Arbeitergenossenschaften wie Pascual SCL Möglichkeiten, sich zu entfalten, lassen aber ansonsten die Genossenschaft chancenlos erscheinen. Der sekundäre Wirtschaftssektor verbirgt auch das Volumen der Wohnbaugenossenschaften, das oftmals nicht separat dargestellt wird.<sup>385</sup> In Bezug auf den tertiären Wirtschaftssektor ist die Transportbranche<sup>386</sup> zu erwähnen. Auch in diesem Bereich wurde verstärkt Genossenschaften die notwendige Konzession vergeben. Aus diesem Grund waren in der Vergangenheit zahlreiche Autobusunternehmen der Langstrecke (zB die heutige Aktiengesellschaft *Flecha Amarilla*) in der Rechtsform der Genossenschaft aktiv. Gegenwärtig sind regionale Verkehrsgenossenschaften für den lokalen Transport aktiv und übernehmen damit die Aufgabe der nicht vorhandenen öffentlichen Verkehrsverbindungen am Land.<sup>387</sup>

Im Rahmen des mexikanischen Genossenschaftswesens spielen die so genannten Schulgenossenschaften eine interessante Rolle. Sie werden in einer eigenen Verordnung geregelt und sind dem Bildungsministeriums unterstellt. Dahinter steckt die Idee, genossenschaftliche Werte bereits Kindern und Jugendlichen näher zu bringen und zukünftige Genossenschaftsgründungen zu forcieren. In den Schulen ist deshalb die Installation von Genossenschaften mit Beteiligung der Schüler vorgesehen. Auf diese Weise trifft man in den Grundschulen auf Konsumgenossenschaften und in den technischen Mittel- bzw Oberschulen sogar auf Produktivgenossenschaften.

---

<sup>384</sup> Fritz-Krockow (1986), S 791 f.

<sup>385</sup> Solórzano (1978), S 90 ff; Lona Montaña (1980), S 82 f; Villaseñor (2001), S 144; Rojas Herrera (2003), 70.

<sup>386</sup> Im mexikanischen Genossenschaftswesen verbindet man mit dem Transportsektor den Nah- und Fernverkehr von Personen.

<sup>387</sup> Rojas Herrera (2003), 72 sowie aus zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten (2006/07).

---

### c.) Finanzsektor

Als im Jahr 1994 die lang ersehnte rechtliche Grundlage für Kreditgenossenschaften geschaffen wurde, nützten viele Sparkassen diese Gelegenheit und änderten ihre Gesellschaftsform. Der plötzliche Rechtswandel vieler Sparkassen in Kreditgenossenschaften veränderte die genossenschaftliche Landschaft Mexikos. Dieser Umstand führte zu überaus optimistischen Einschätzungen durch diverse Instanzen und so zu einer manipulativen Darstellung der Statistik. Damit verbunden hat die Aufnahme des Finanzsektors auch zu einer Stärkung des mexikanischen Genossenschaftswesens geführt. In Zusammenhang mit dem neuen Sparkassengesetz und der möglichen Privatisierungsvorhaben der Sparkassenzentralbank BANSEFI setzen sich derzeit viele Kooperativisten mit den Kreditgenossenschaften auseinander.<sup>388</sup> Außerdem wurde im Jahr 2007 ein aktueller Bericht des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV) zu Kreditgenossenschaften der Region Lateinamerika und Karibik veröffentlicht. Gemäß dieser Studie wurden in Mexiko insgesamt 6.521 Kreditgenossenschaften registriert und die Caja Popular Mexicana zählt zur größten Kreditgenossenschaft Lateinamerikas.<sup>389</sup>

#### **10.3.5. Geographische Verteilung der Genossenschaften**

Genossenschaften kann man nun nicht nur nach ihrer wirtschaftlichen Aktivität sondern auch nach ihrer geographischen Lage identifizieren, denn sie sind in den Bundesstaaten unterschiedlich aktiv. So befinden sich alleine im Bundesdistrikt 1.164 Genossenschaften mit 39.312 Gesellschaftern, wo die höchste Konzentration in absoluten Zahlen vorliegt.<sup>390</sup>

Konsumgenossenschaften sind im Bundesdistrikt sowie in den Bundesstaaten Nordostens (Coahuila, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas) am meisten vertreten. Im Nordwesten (Sinaloa, Sonora) sind verstärkt Produktivgenossenschaften zu finden, wobei sie sich je nach Wirtschaftszweig recht

---

<sup>388</sup> Siehe Martínez Rodríguez/Rojas Herrera (2003), S 209; Rojas Herrera (2006); Buendía Martínez/Tremblay (2002); sowie aus zahlreichen Gesprächen mit Kooperativisten (2006/07).

<sup>389</sup> DGRV (2007). Siehe auch im Anhang, Genossenschaftliches Datenmaterial, Tabelle A.6, A.7.

<sup>390</sup> Rojas Herrera (2003), S 11. Siehe auch Anhang, Genossenschaftliches Datenmaterial, Tabelle A.1.

unterschiedlich verteilen. Im Süden befinden sich zahlreiche Agrargenossenschaften, welche sich der Forstwirtschaft widmen. An der gesamten Pazifikküste von Baja California bis nach Chiapas existieren zahlreiche Genossenschaften, die in der Fischerei tätig sind. Im Landesinneren, wie im Bundesdistrikt oder Guanajuato wurden immer wieder Industriegenossenschaften errichtet. In der Dienstleistungsbranche sind die Bundesstaaten Veracruz und Chiapas für ihre Transportgenossenschaften bekannt. Das Schlusslicht der vorhandenen Genossenschaftsstatistik bilden letztlich die Bundesstaaten Colima und Aguascalientes.<sup>391</sup>

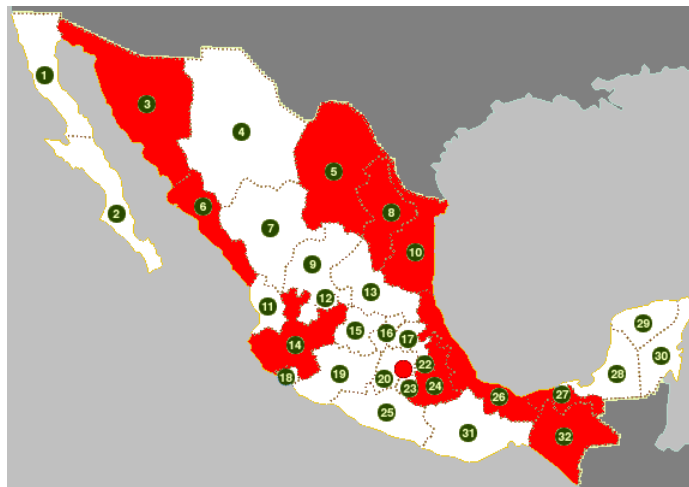
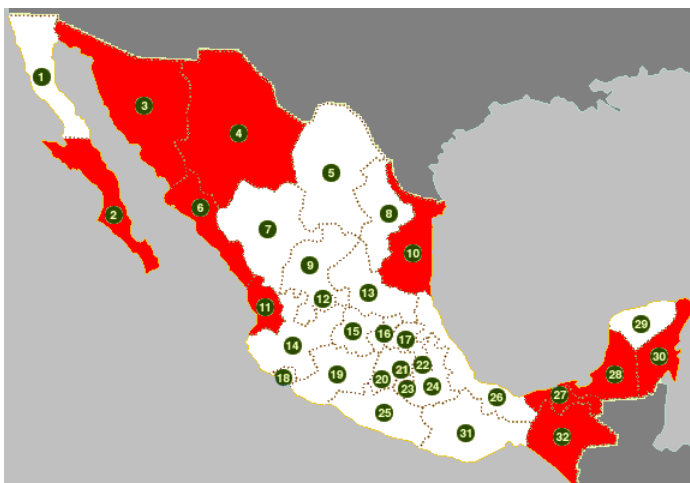


Abbildung 10.3.: 10 Bundesstaaten mit der höchsten Konzentration an Genossenschaften und Gesellschafter in absoluten Zahlen. Anmerkung: für die Identifizierung der Bundesstaaten siehe Anhang, Tabelle A.1.



In diesem Zusammenhang sollten auch jene Bundesstaaten wie Baja California Sur im Nordwesten oder Campeche im Südosten berücksichtigt werden, die in Relation zu ihrer sehr geringen Bevölkerungsdichte eine beträchtliche Anzahl an Genossenschaften sowie Gesellschaften aufweisen.<sup>392</sup>

Abbildung 10.4.: 10 Bundesstaaten mit der höchsten Genossenschaftskonzentration in Relation zur Bevölkerungsdichte.

<sup>391</sup> Rojas Herrera (2003), S 102; sowie aus den Gesprächen mit Kooperativisten (2006/07). Siehe auch Anhang, Genossenschaftliches Datenmaterial, Tabelle A.1.

<sup>392</sup> Rojas Herrera (2003), S 71. Siehe auch Anhang, Genossenschaftliches Datenmaterial, Tabelle A.2.

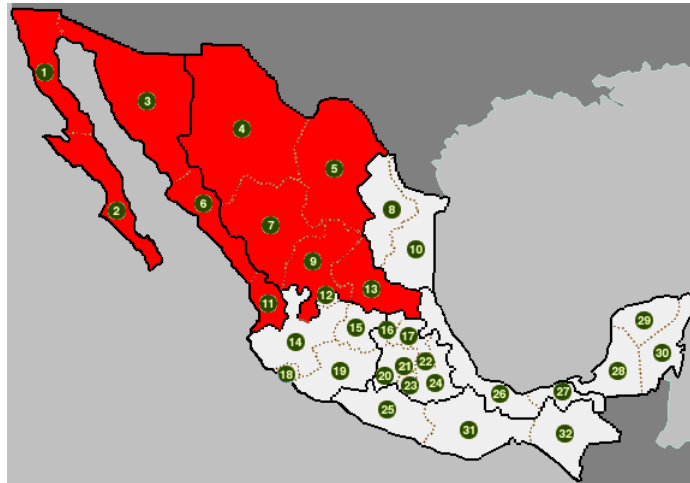


Abbildung 10.5.: Wirtschaftszonen mit der höchsten Genossenschaftskonzentration.

Neben den Bundesstaaten herrscht in Mexiko eine Einteilung des Landes in acht Wirtschaftszonen,<sup>393</sup> in denen Genossenschaften mit unterschiedlicher Intensität aktiv sind. Folgt man dieser Klassifizierung, weisen die Wirtschaftszonen Nordosten und Norden die meiste genossenschaftliche Aktivität auf.<sup>394</sup>

### 10.3.6. Wirtschaftlicher Beitrag der Genossenschaften

Das Potential der Genossenschaften für die mexikanische Volkswirtschaft ist, wie viele Kooperativisten meinen, noch nicht zur Gänze ausgeschöpft. Die erhobenen Daten zum mexikanischen Genossenschaftswesen bilden jedoch eine Realität ab, die nur selten und ungern publiziert wird. Der Beitrag der Genossenschaften mit knapp 1 % des BIP ist volkswirtschaftlich unbedeutend. An genossenschaftlichen Aktivitäten sind lediglich 2 % der Bevölkerung beteiligt. Das Nationale Statistikamt INEGI (*Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática*) enthält Informationen zu den von Produktivgenossenschaften<sup>395</sup> erwirtschaftete Einkommen sowie die Anzahl der beziehenden

<sup>393</sup> Mexiko wird darüber hinaus in acht Wirtschaftszonen unterteilt, deren Klassifikation in den 70er Jahren des vorigen Jhdts vom Finanzministerium vorgenommen wurde. 1. Nordwesten, 2. Norden, 3. Nordosten, 4. Okzident, 5. Zentrum, 6. Golf, 7. Pazifik, 8. Halbinsel Yukatan. Für die detaillierte Gliederung der einzelnen Wirtschaftszonen siehe Anhang, Genossenschaftliches Datenmaterial, Tabelle A.2.

<sup>394</sup> Siehe Anhang, Genossenschaftliches Datenmaterial, Tabelle A.3.

<sup>395</sup> Produktivgenossenschaften und anderen Betrieben der Reproduktion und Sammlung von forstwirtschaftlichen Produkten sowie von Produkten aus der Fischerei oder der Jagd.

Haushalte, die einen geringen Anteil darstellen.

|      | <b>Einkommen aus Produktivgenossenschaften<sup>243</sup></b> |                    | <b>Total</b>     |                  |
|------|--------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|
|      | <i>Haushalte</i>                                             | <i>Einkommen</i>   | <i>Haushalte</i> | <i>Einkommen</i> |
| 2001 | 503.606 (1,96 %)                                             | 1.628.194 (0,29 %) | 23.667.479       | 550.470.577      |
| 2002 | 254.808 (1,03 %)                                             | 1.048.900 (0,17 %) | 24.531.631       | 623.680.609      |
| 2003 | 49.337 (0,20 %)                                              | 492.628 (0,08 %)   | 24.650.169       | 623.904.504      |
| 2004 | 576.623 (2,25 %)                                             | 2.608.926 (0,34 %) | 25.561.447       | 769.701.497      |
| 2005 | 228.400 (0,88 %)                                             | 1.706.833 (0,20 %) | 25.710.321       | 833.621.492      |
| 2006 | 321.686 (1,21 %)                                             | 1.753.181 (0,25 %) | 26.486.428       | 709.599.033      |

Tabelle 10.12.: Anzahl der Haushalte, die ihr Einkommen (in Tausend) aus Produktivgenossenschaften und anderen Unternehmen beziehen. (Quelle: INEGI 2006.)

Aus den Statistiken kann allerdings eine langsame aber positive Entwicklung des Genossenschaftswesens in Mexiko entnommen werden – ein Zuwachs an Genossenschaften sowie Gesellschafter. Die meisten Betriebe im genossenschaftlichen Rechtskleid zählen zu den Klein- und Mittelunternehmen (KMU), die mit ihren vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten zum Entstehen eines unternehmerischen Mittelstandes beitragen könnten.

|                         | <b>1988</b>       |               |              | <b>1994</b>       |               |              |
|-------------------------|-------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|--------------|
|                         | <b>Produktion</b> | <b>Konsum</b> | <b>Total</b> | <b>Produktion</b> | <b>Konsum</b> | <b>Total</b> |
| <i>mikro (1-15)</i>     | 890               | 421           | 1.311        | 1.551             | 612           | 2.163        |
| <i>klein (16-100)</i>   | 4.204             | 1.355         | 5.559        | 5.208             | 2.323         | 7.531        |
| <i>mittel (101-250)</i> | 232               | 181           | 413          | 306               | 287           | 593          |
| <i>groß (&gt; 250)</i>  | 56                | 64            | 120          | 71                | 87            | 158          |
| <i>oA</i>               | 361               | 253           | 614          | 1                 | 9             | 10           |
| <i>Total</i>            | 5.743             | 2.274         | 8.017        | 7.137             | 3.318         | 10.455       |

Tabelle 10.13.: Anzahl der als aktiv registrierten Genossenschaften nach ihrer Größe.  
(Quelle: STPS 1989, S 39; Martínez Ramírez/Rojas Herrera 2003, S 213.)

### 10.3.7. Die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Lateinamerika

| Entwicklungsstufen                                                            | Staaten     | Wirtschaftssektoren                                 | Anz. der Ges.<br>(in Tausend) | Anz. der Gen.<br>(in Tausend) | Penetration |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------|
| <i>1. Gefestigtes<br/>Genossenschaftswesen<br/>mit geringer<br/>Expansion</i> | Argentinien | Landwirtschaft<br>Dienstleistung<br>Kredit          | 10.000                        | 6.000                         | 28 %        |
|                                                                               | Brasilien   | Landwirtschaft<br>Dienstleistung<br>Konsum, Kredit  | 4.000                         | 3.800                         | 2 %         |
|                                                                               | Costa Rica  | Dienstleistung<br>Kredit                            | 3.000                         | 5.000                         | 8,6 %       |
|                                                                               | Kolumbien   | Landwirtschaft                                      | 320                           | 400                           | 10 %        |
|                                                                               | Honduras    | Landwirtschaft<br>Dienstleistung<br>Kredit          | 200                           | 1.100                         | 4,5 %       |
| <i>2. Latentes<br/>Genossenschaftswesen</i>                                   | Ecuador     | Landwirtschaft<br>Konsum, Kredit                    | 990                           | 4.700                         | 8,5 %       |
|                                                                               | Mexiko      | Landwirtschaft<br>Dienstleistung<br>Konsum, Kredit  | 890                           | 10.600                        | 1 %         |
|                                                                               | Venezuela   | Transport                                           | 230                           | 780                           | 1 %         |
| <i>3. Nicht ausgereiftes<br/>Genossenschaftswesen</i>                         | Chile       | Landwirtschaft<br>Dienstleistung<br>Kredit, Wohnbau | 800                           | 600                           | 4 %         |
|                                                                               | Peru        | Landwirtschaft<br>Dienstleistung<br>Konsum, Kredit  | 1.200                         | 1.300                         | 8 %         |

Tabelle 10.14.: Entwicklung des lateinamerikanischen Genossenschaftswesens im Vergleich (1998).



# SCHLUSSBETRACHTUNG

## Kapitel 11.

---

Vor dem Hintergrund des mexikanischen Genossenschaftswesens hatte sich diese Arbeit zum Ziel gesetzt, den systemtheoretischen Ansatz von E. Dülfer auf eine bestehende Genossenschaft in Mexiko anzuwenden und damit eine betriebswirtschaftliche Analyse durchzuführen. Die vorliegende Arbeit beschränkte sich auf die Behandlung der Genossenschaft *Sociedad Cooperativa de Venta en Común Cupanda SCL* im Bundesstaat Michoacán. Die systemtheoretische Auseinandersetzung mit der Genossenschaft Cupanda hat als Ergebnis einen interessanten theoretischen Hintergrund geschaffen. Es wurden einzelne Subsysteme der Genossenschaft Cupanda lokalisiert, um in weiterer Folge die Komplexität ihrer genossenschaftlichen Struktur entschlüsseln zu können. Dabei traten Art und Intensität der Wechselbeziehungen und potentielle Konflikte zum Vorschein, welche im Rahmen der Analyse identifiziert wurden. Auf der Grundlage der gewonnenen Information wurde der Versuch unternommen, Perspektiven aufzuzeigen und praktische Gestaltungsmöglichkeiten für die Genossenschaft Cupanda zu erarbeiten. Darüber hinaus konnten bei der grundlegenden Analyse der Einflussfaktoren auf die Genossenschaft Erkenntnisse über das allgemeine Umfeld der Genossenschaften in Mexiko gewonnen werden. Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Analyse der Genossenschaft Cupanda wurde so auch der Versuch unternommen, die länderspezifischen Rahmenbedingungen für Genossenschaften in Mexiko aufzuzeigen und einen Einblick in die aktuelle Situation des mexikanischen Genossenschaftswesens darzulegen. Die erworbenen Resultate der vorliegenden Untersuchung sowie ihnen zugrundeliegenden Empfehlungen lassen sich wie folgt zusammenfassen.

### ***Ist-Zustand der Genossenschaft Cupanda***

Die Genossenschaft Cupanda befindet sich als Mittelbetrieb mit ähnlichen Unternehmen in einem wirtschaftlichen Cluster, in welchem verschärfte Wettbewerbskonditionen herrschen. Für die Mitgliederwirtschaften ist der Beitritt zur Genossenschaft daher eine teilweise existentielle Entscheidung. Die positive Kooperationsentscheidung basiert auf der einen Seite auf dem garantierten Absatz zu

---

vernünftigen Preisen auch der Produktion niedriger Qualität. Auf der anderen Seite stellen die zahlreichen produktionsfördernden und sonstigen betrieblichen Leistungen einen weiteren Anreiz für die Avocadoproduzenten dar. Im Rahmen der ehrgeizigen Entwicklungstendenzen hat die Genossenschaft bereits konkrete Ziele, welche das *betriebswirtschaftliche Kommunikationssystem* betreffen. Es handelt sich um die generelle Steigerung der Absatzkapazität mit dem Industrialisierungsprojekt. Zugleich sollen verstärkt ausländische Märkte beliefert werden, da der Exportbereich eine lukrative Vertriebsmöglichkeit darstellt. Das bedeutet einerseits, dass die Genossenschaft Cupanda dringend neue Mitglieder gewinnen und somit geographisch expandieren muss. Andererseits ist es notwendig, bei den Mitgliederwirtschaften eine Qualitätssteigerung der Produkte für den Export zu erzielen. Innerhalb des BKS ist die Genossenschaft Cupanda nun gefordert, diesen aktuellen Anforderungen gerecht zu werden.

Die wirtschaftliche Schwäche der Mitgliederwirtschaften und das Angebot der Genossenschaft Cupanda zeigt bereits jetzt die dominante Stellung des Organbetriebes deutlich. Das bedeutet auch, dass ein Informationsgefälle zwischen dem Organbetrieb und den Mitgliedern besteht, woraus Konflikte entstehen können und überwunden werden müssen. Für den reibungslosen Geschäftsprozess sorgt das OKS der Genossenschaft Cupanda. Die rechtlichen Normen und internen Regelungen sollen alle Beteiligte zu einem Verhalten nach den genossenschaftlichen Prinzipien veranlassen, die sich bis heute bewährt haben. Darin werden Handlungsspielräume der Beteiligten genau geregelt, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Unterstützend wirkt auch die statutarische Konkretisierung des Grundauftrages, um den notwendigen Konsens in der Genossenschaft herzustellen. Die oben genannte Erweiterung des Leistungsangebots im BKS sowie des Mitgliederkreises wird sich allerdings früher oder später auf das OKS auswirken. Denn der Zuwachs an Mitglieder verringert den Einfluss des Einzelnen und kann zur Entfremdung des Einzelnen kommen. Dies wiederum kann die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung erschweren und so den Entscheidungsprozess innerhalb der Genossenschaft beeinträchtigen. Die Genossenschaft Cupanda ist hier deshalb gefordert, im Rahmen ihrer Expansionspolitik auch das OKS entsprechend mitzugestalten, um innerhalb der Grenzen der genossenschaftlichen Rechtsform weiterhin auf die dynamischen Umweltbedingungen regieren zu können.

Mit der Expansion der Genossenschaft Cupanda muss vor allem auch das IKS berücksichtigt werden,

---

um einer Spaltung der kooperativen Gruppe präventiv entgegenzuwirken. Derzeit verfolgen die Beteiligten der Genossenschaft zwar unterschiedliche Zielfunktionen, deren Realisierung basiert aber auf dem gemeinsamen Absatz landwirtschaftlicher Produktion ihrer Mitglieder. Das Interesse aller Gesellschafter, weiterhin den Absatz förderliche Maßnahmen zu treffen, muss in jedem Stadium der Erweiterung gewährleistet sein, um der Genossenschaft Cupanda nicht die existentielle Grundlage zu nehmen. Dies erfordert verstärkte Kommunikation zwischen den einzelwirtschaftlichen Subsystemen, um den Informationsaustausch anzuregen. Die informationelle Verbindung zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Gesellschaftern kann unterschiedlich ausgestaltet sein und ist für die Steuerung betrieblicher Entscheidungsprozesse essentiell. Im Bereich des MMIS verfügt der Organbetrieb der Genossenschaft Cupanda über computergestützte Informationssysteme (lediglich zur Dokumentation), die allerdings noch nicht ausgeschöpft sind. Derzeit liegt dieser Umstand noch an der nicht vorhandenen Infrastruktur, doch die weltweite Globalisierung wird auch die Region um Tacámbaro bald einholen. Mit steigender Verfügbarkeit technischer Geräte und dem erhöhten Informationsstand der nächsten Generation wird die Ausgestaltung des MMIS als Instrument der Unternehmensführung sowie der Transparenz dienen können.

Zusammenfassend deuten die Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Analyse sowie der Popularitätsgrad in der Gemeinde Tacámbaro auf einen insgesamt positiven Kooperationserfolg. Der Organbetrieb der Genossenschaft Cupanda präsentiert sich zum Zeitpunkt der Untersuchung als ein leistungs- und konkurrenzfähiges Unternehmen. In der gegenwärtigen Dimension ist dieser in der Lage, die Komplexität des wirtschaftlichen Clusters zu überwinden, die sich aus der zunehmenden Wettbewerbsintensität, verstärkter Internationalität und Qualitätsorientierung im Exportbereich sowie dem Anpassungsbedarf an den Technologiewandel und der neuen Kommunikationsmedien ergeben. Die Entwicklungstendenzen der Genossenschaft Cupanda sind sehr ehrgeizig, denn sie streben weiterhin eine expansive Geschäftspolitik an. Gemäß dem mexikanischen Genossenschaftsverständnis, sieht die Geschäftsleitung der Genossenschaft Cupanda aber keineswegs ein Hindernis in der jetzigen Rechtsform, um die unternehmerischen Aktivitäten noch weiter auszudehnen. Es wird sich herausstellen, ob die Expansionsvorhaben der Genossenschaft Cupanda auch tatsächlich einen erhöhten Mitgliedernutzen bringen werden.

---

### ***Entwicklungsszenarien für die Genossenschaft Cupanda***

Auf Basis der betriebswirtschaftlichen Analyse der Genossenschaft Cupanda sollen in diesem abschliessenden Teil der Arbeit praxeologische Empfehlungen ausgesprochen werden. Anlaß dafür gibt die aktuelle Expansionspolitik der Genossenschaft Cupanda, welche auch zukunftsversprechende Aussichten besitzt. Weitere Impulse wurden aus dem Wunsch, das Einflußgebiet zu erweitern und dem Industrialisierungsprojekt entnommen.

In Bezug auf die Gewinnung neuer landwirtschaftlicher Betriebe muß die Genossenschaft Cupanda Überlegungen treffen, auf welche Region der Mitgliederkreis erweitert werden soll, da die Produktion vom Boden und Klima abhängig ist. Dabei sollte eine geographische Zerstreuung des Einzugsbereiches vermieden werden, um die Kapazitäten der technischen Assistenz nicht zu sprengen. Denn je größer die Entfernung zu den neu erworbenen Mitgliederwirtschaften, desto schwieriger die regelmäßige Betreuung der Mitglieder. Bereits jetzt sind die Ingenieure in ihren Tätigkeiten überfordert und können den Mitgliederwirtschaften die monatliche Assistenz nicht mehr gewährleisten. Für die gezielte Akquirierung neuer Gesellschafter für die Genossenschaft Cupanda bedarf es daher dringend einer Aufstockung im Bereich der technischen Assistenz mit zusätzlichem qualifiziertem Personal. Das Ziel, den Mitgliederkreis zu erweitern, ist mit einem enormen Zeitaufwand verbunden, da jeder einzelne Avokadoproduzent trotz des guten Image der Genossenschaft Cupanda persönlich von der genossenschaftlichen Zusammenarbeit überzeugt und von den Konsequenzen einer positiven Kooperationsentscheidung unterrichtet werden muss. Die praktische Bedeutung der technischen Assistenz könnte über dieses Projekt verstärkt in den Vordergrund treten, weil sie sich im Laufe der Zeit zu einer Kernkompetenz der Genossenschaft Cupanda herausbildet hat. Egal ob zusätzlich neue Avocadoanbauer in den entfernten Gebieten angeworben werden sollen, zusätzliche produktionsfördernde Leistungen zu bieten und ihren Mitgliedern künftig erhöhte Produktionsmengen abnehmen zu können, die technische Assistenz ist das Bindeglied zwischen dem Organbetrieb und den einzelnen Mitgliederwirtschaften, welches direkten Einfluß auf die Produktion ausübt. Aus diesem Grund sollte jede Neuausrichtung der genossenschaftsinternen Strategie auch von den Kapazitäten der technischen Assistenz abhängig gemacht werden, um weiterhin einen kontinuierlichen Erfolg der Genossenschaft Cupanda zu gewährleisten.

---

Vom großen Interesse stellt sich das Industrialisierungsprojekt dar, welches sich auf die einzelnen Kommunikationssysteme auswirken wird. Die Genossenschaft Cupanda erwartet mit der neuen Produktionsschnecke eine gleichzeitige wirtschaftliche als auch eine geographische Expansion, welche das kooperative System noch komplexer gestalten wird. Mit der zunehmenden Komplexität der internen Struktur wird der genossenschaftliche Betrieb früher oder später auf seine Grenzen stoßen, welche die Gesellschaftsform mit sich bringt. Ist dieser Zustand erreicht, in welcher die Komplexität auf die einzelnen Subsysteme nicht mehr effizient kanalisiert werden kann und Lähmungserscheinungen auf allen Kommunikationssystemen auftreten, sind Maßnahmen zu treffen, um das Kooperativ am Leben zu erhalten. Die Genossenschaft kann die Möglichkeit eines Rechtsformwandels nützen, um sich aus den organisationsrechtlich bedingten Zwängen der genossenschaftlichen Rechtsform zu lösen, indem die Zielsetzungs- und Entscheidungskompetenzen einem externen Managementbetrieb übertragen werden. Dies garantiert eine effiziente Informationsverarbeitung sowie eine gezielte Entscheidungsfindung, um auf die sich rasant ändernden Umweltbedingungen (wie in einem Cluster) entsprechend reagieren zu können. Anstelle genossenschaftlicher Ideologie tritt hier die Ökonomisierung in den Vordergrund. Diese Strategie führt meist zur Abwendung von genossenschaftlichen Werten und Prinzipien, welche für den kontinuierlichen Wachstum und den wirtschaftlichen Erfolg in Kauf genommen wird. Als Alternative kann die Genossenschaft einen entgegengesetzten Weg beschreiten, um auf die gesellschaftsrechtliche Form der Genossenschaft nicht zu verzichten. Hierbei wird die Struktur des organwirtschaftlichen Kooperatives angestrebt. Es gilt die aufgelockerten marktwirtschaftsähnlichen Systembeziehungen zu identifizieren und diese verstärkt nach genossenschaftlichen Vorstellungen auszurichten. Die Rückführung zum genossenschaftlichen Idealismus bedeutet allerdings eine Einschränkung des wirtschaftlichen Erfolges, weil die genossenschaftliche Vernetzung und der Verbund priorisiert werden anstatt eine Weiterentwicklung des Geschäftsbetriebes (zB Kommerzialisierung, Wachstum, oder Fusion) anzustreben.

Für die Genossenschaft Cupanda liegt die Strategie des Rechtsformwandels nahe, da die Genossenschaft bisher kontinuierlich gewachsen ist und einen wirtschaftlichen Erfolg über die letzten Jahrzehnte aufweisen kann. Das Expansionspotential im wirtschaftlichen Cluster sowie die weltweit steigende Nachfrage nach der Frucht und anderen Avokadoprodukten (ua in der Gesundheits- und Kosmetikbranche) können als weitere Gründe für die Wachstumspolitik genannt werden. Die Ver-

---

folgung einer solchen Geschäftspolitik kann dabei ohne weiteres an genossenschaftlichen Werten und Prinzipien ausgerichtet werden, um eine sozio-ökonomische Kooperation mit starkem genossenschaftlichen Profil weiterhin aufrechtzuerhalten. Bei der Umsetzung dieser Strategie könnte die integrierte Kooperationsstruktur zugute kommen, da der Organbetrieb eine bereits dominante Stellung ausübt und weitreichende Zielsetzungs- und Entscheidungskompetenzen inne hat.

Auch im BKS der Genossenschaft Cupanda war zu erkennen, dass der Organbetrieb aufgrund seiner hohen Anlagenintensität sowie seines besseren Informationsstandes eine dominante Rolle spielt. Als Produktionsförderungs-genossenschaft erfüllt der Organbetrieb zahlreiche betriebliche Funktionen und agiert wie eine Unternehmung, weshalb die betrieblichen Leistungsbeziehungen auch immer mehr marktwirtschaftliche Züge aufweisen. In diesem Kommunikationssystem sollte die Genossenschaft Cupanda weiterhin ihr Leistungsangebot aufrechterhalten bzw. ausbauen, um gegenüber den landwirtschaftlichen (Mitglieder-)Betrieben ihre Attraktivität nicht zu verlieren.

Mit einem Rechtsformwandel wird im OKS die rechtliche Grundlage genommen, organisations-technisch könnte allerdings vieles beibehalten werden. So beispielsweise die Organisationsstruktur des genossenschaftlichen Organbetriebsbereiches mit ihren definierten Kompetenzbereichen. Die Veränderungen im OKS könnten auch mehr Transparenz mit sich bringen, indem privatrechtliche Verträge für das derzeitige Quasi-Angestelltenverhältnis der Gesellschafter im administrativen und operativen Bereich geschaffen werden und eine (bereits in Aussicht gestellte) Balance Scorecard für die Aktivitäten im Managementbereich eingeführt wird.

Auch Elemente der Unternehmenskultur sollten beibehalten werden, da sie bisher dem Unternehmen zu einem positiven Image in der gesamten Region verholfen hat. Insbesondere die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien könnten weiterhin für die Stärkung der Außenbeziehungen dienen. Denn neben der Imagepflege des Betriebes können Unternehmenskodices als Garantie zur Qualitätssicherung und damit auch die Vertrauensbasis zu den Kunden stärken. In weiterer Folge sollte im IKS darauf geachtet werden, das komplexe Beziehungsnetz der Genossenschaft Schritt für Schritt neu zu definieren, um das Entscheidungsverhalten der einzelnen Mitglieder weiterhin positiv auf den neu geschaffenen Betrieb zu lenken. Ein hoher Grad an komplexer Vernetzung und damit einhergehenden

---

zwischenmenschliche Konfliktpotentiale, die innerhalb eines Kooperatives auftreten, könnten mit einem Rechtsformwandel aufgelöst werden.

Nach einem Rechtsformwandel hätte schließlich der Bereich des MMIS in dieser Form keine Bedeutung mehr, da die Mitgliederkomponente wefällt. Die Unernehmung müßte an dieser Stelle ein eigenes Management-Informationssystem entwickeln, das für die „[...] sämtliche(n) informationellen Beziehungen, die für die Aufgaben der Beschaffung, Transportation, Speicherung und Übermittlung von Informationen im Rahmen von Planungs bzw. Entscheidungsprozessen benötigt werden“<sup>396</sup>.

Als praxeologische Empfehlung sollte hiermit eine Entwicklungsrichtung vorgeschlagen werden, welche auf die Genossenschaft Cupanda angepasst und ihre Umsetzung tatsächlich möglich sein muss. Auch mit einem Rechtsformwandel in eine privatwirtschaftliche (Kapital-)Gesellschaft sollte Fall der Genossenschaft Cupanda eine wirtschaftliche und soziale Kooperation als Ziel angestrebt werden, die sich an genossenschaftlichen Werten und Prinzipien orientiert. Diese Komponente könnte sogar essentiell wirken, um die Genossenschaft Cupanda von einer Umsetzung dieser Strategie zu überzeugen. Mit dieser Strategie könnte die Genossenschaft Cupanda im Rahmen des bestehenden Systems der Marktwirtschaft und als integrierter Teil derselben ihre Expansionspolitik verwirklichen und das genossenschaftliche Wirtschaften tatsächlich am Leben zu erhalten.

### ***Anmerkungen zum mexikanischen Genossenschaftswesen***

Die historische Entwicklung, die juristische Grundlage sowie die wirtschaftliche Bedeutung genossenschaftlicher Aktivitäten lassen die Ursachen für die derzeitige Krise des mexikanischen Genossenschaftswesens erkennen. Das Beispiel der Genossenschaft Cupanda hat gezeigt, dass genossenschaftliche Impulse zu finden sind, obwohl es in allen denkbaren Bereichen an Aktualisierung, Durchsetzung rechtlicher Normen und wissenschaftlicher Untersuchungen bedarf. Denn auch unter diesen Umständen besteht und entwickelt sich das Unternehmen Cupanda in seiner genossenschaftlichen Rechtsform, als Alternative zu privatwirtschaftlichen Gesellschaftsformen, weiter. Die Genossen-

---

<sup>396</sup> Dülfer (1984), S 220.

---

schaft Cupanda gilt heute als ein erfolgreiches Beispiel genossenschaftlichen Wirtschaftens. Ihr Erfolg beruht hauptsächlich auf die verschärften Marktbedingungen des Standortes, in welchem die Genossenschaft Cupanda stets gefordert war, auf die aktuellen Konditionen zu reagieren. Anstatt auf die staatliche Subventionspolitik aufzubauen, wurde die Genossenschaft Cupanda von ökonomischen Faktoren getrieben, um mit der unmittelbaren Konkurrenz Schritt halten zu können. Bemerkenswert ist dabei ist die kontinuierliche Treue zu genossenschaftlichen Wertevorstellungen und Prinzipien, die bis heute eine unerlässliche Basis darstellen. Wie bereits erwähnt kann mit Spannung weiterverfolgt werden, ob die Genossenschaft Cupanda ähnlich wie Cruz Azul SCL im genossenschaftlichen Rechtskleid expandieren wird, oder ob sie in der Zukunft eine gesellschaftsrechtliche Transformation vornehmen wird, um ihre ehrgeizigen Ziele zu realisieren.

### ***Anmerkungen zur Dülfer'schen Systemtheorie***

Bei diesem Fallbeispiel wurden nun nicht nur einzelne Subsysteme der Genossenschaft Cupanda abgebildet und diese auf ihre Wechselbeziehungen untersucht, sondern auch auf das länderspezifische Umfeld eingegangen, in welchen sich die Genossenschaft Cupanda befindet. E. Dülfer geht also in seinem systemtheoretischen Modell weder von bestimmten Rahmenbedingungen aus, noch setzt er welche voraus. Die historischen Hintergründe, rechtliche Normen sowie die wirtschaftlichen Bedingungen finden im Dülfer'schen Denkansatz separate Berücksichtigung, denn die standortspezifischen Rahmenbedingungen eine jede Genossenschaft maßgeblich prägen. Aus diesem Grund kann festgestellt werden, dass die Dülfer'sche Systemtheorie eine Universalität besitzt, Genossenschaften und vergleichbare Kooperative verschiedener Länder zu untersuchen, weil der Standort der zu untersuchenden Genossenschaft für jedes Fallbeispiel neu analysiert und in das Modell integriert werden muss. Im Rahmen der vorliegenden Studie konnte somit ein Modell europäischen Ursprungs auch für die Untersuchung einer genossenschaftlichen Kooperative an einem anderen Kontinent seine Funktionalität unter Beweis stellen.





# LITERATUR- UND QUELLENNACHWEIS

## MONOGRAPHIEN, ZEITSCHRIFTENAUFsätze UND INTERNETQUELLEN

### **Aguirre Ochoa, Marx/ Medina Niño, Rúben**

- (2006) Territorios Rurales en Movimiento, La Inclusión de los Pequeños y Medianos Productores en el Cluster del Aguacate en la Región de Uruapan, Michoacán, México y sus Efectos en el Desarrollo Rural, Seminario Internacional en Santiago de Chile.

### **Antony, Michel**

- (1995) Essais Utopiques Libertaires à petite échelle, in: Ressources sur l'utopie, sur les utopies libertaires et les utopies anarchistes, [http://artic.ac-besancon.fr/histoire\\_geographie/HGFTP/Autres/Utopies/U5P-A-Micro.doc](http://artic.ac-besancon.fr/histoire_geographie/HGFTP/Autres/Utopies/U5P-A-Micro.doc) (1.10.2007).

### **Auslandsgeschäftsabsicherung der Bundesrepublik Deutschland (AGA)**

- (2007) Deutsche Investitionen in Mittel- und Südamerika, in: Jahresbericht 2006, S 26-30.

### **Außenministerium der Republik Österreich**

- (2007) Länderinformation Mexiko, in: <http://www.aussenministerium.at> (1.10.2007).

### **Auswärtiges Amt Deutschland**

- (2007) Reise- und Länderinformationen Mexiko, in: <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Mexiko/> (1.10.2007).

### **Back, Josef Maria**

- (1958) Genossenschaftsgeschichte, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, S 2191-2210.
- (2000) Memorias, El Cooperativismo en Tacámbaro a Medios del Siglo XX, Unión de Cooperativas Tacámbaro, Morelia.

### **Barrera Graf, Jorge**

- (2000) Instituciones de Derecho Mercantil, Porrúa, México DF.

### **Benecke, W. Dieter**

- (1994) Development of Co-operatives in Latin America, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg), International Handbook of Cooperative Organizations, S 216-222.

### **Bernecker, Walther L.**

- (1997) Mexikos neuere Entwicklung, Wirtschaft und Politik im Wandel, in: <http://www.hispanorama.de/mexicosb.htm> (1.10.2007).

### **Bertalanffy, Ludwig von**

- (1976) Teoria General de los Sistemas, Fondo de Cultura Económica, México DF.

### **Jud, Waldemar**

- (2007) Die Finanzverfassung der Genossenschaften nach dem Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz 2006, in: Forschungsverein für Genossenschaftswesen (Hrsg), Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz 2006, Eigenverlag des FOG, Wien.

---

**Buendía Martínez, Inmaculada/Tremblay, Benoit**

- (2002) Transformación del Cooperativismo Financiero Mexicano: Un Proceso en Marcha, in: Ciriec España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Nr 43, S 173-204.

**Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión (Cámara de Diputados)**

- (1994) Ley General de Sociedades Cooperativas Comentada, Cámara de Diputados, México DF.  
(2007) <http://www.diputados.gob.mx> (1.10.2007).

**Campean Vibriesca, Gustavo**

- (2004 a) Historia del Gremio Unido de Alijadores de Tampico: 1911-1930, Primera Parte, in: Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social (Hrsg), Cuadernos Cooperativos y de Economía Social, Nr 5.  
(2004 b) Historia del Gremio Unido de Alijadores de Tampico: 1911-1930, Segunda Parte, in: Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social (Hrsg): Cuadernos Cooperativos y de Economía Social, Nr 6.

**Castillero de Saz, Marcelo**

- (2005) La historia triste de Excélsior, in: La Jornada Semanal, Nr 565, <http://www.jornada.unam.mx/2005/12/31/sem-marcelo.html> (1.10.2007).

**Castrillón y Luna, Víctor Manuel**

- (2005) Sociedades Mercantiles, 2. Auflage, Porrúa, México DF.

**Cerrillos, Francisco**

- (2005) Plotino Rhodakanaty y su influencia utópica socialista en México, in: Avatares, Nr 24, Jahr 8, S 37-47.

**Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social (CFCyES)**

- (1999) Dictamen con Proyecto de Decreto sobre la Ley Reglamentaria del Artículo 25 de la Constitución en lo referente al Sector Social de la Economía, Cámara de Diputados, México DF.  
(2004) Cuadernos Cooperativos y de Economía Social, Cámara de Diputados, México DF.  
(2005) Cuadernos Cooperativos y de Economía Social, Cámara de Diputados, México DF.  
(2006) Memoria de Labores Legislativas 2003 – 2006, Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo, Cámara de Diputados, México DF.

**Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo**

- (1981) Plan Nacional de Fomento Cooperativo 1980-1982, Popular de los Trabajadores, México DF.

**Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA)**

- (2001) Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca, Edición 2001, SAGRAPA, México DF.  
(2002) Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca, Edición 2002, SAGRAPA, México DF.  
(2003) Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca, Edición 2003, SAGRAPA, México DF.  
(2004) Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca, Edición 2004, SAGRAPA, México DF.

**Confederación de Cooperativas Financieras de la República Mexicana (COFIREM)**

- (2007) <http://www.confirme.org.mx> (1.10.2007).

**Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana (CONFE-COOP)**

- (2007) [www.confe-coop.org.mx](http://www.confe-coop.org.mx) (1.10.2007).

**Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas de Chile (CAMPOCOOP)**

- (2005) Historia del Cooperativismo en el Mundo, in: <http://www.campocoop.cl/docs/1128354793Historia%20del%20Cooperativismo%20en%20el%20Mundo.doc> (1.10.2007).

---

**Consejo Nacional de Población (CONAPO)**

- (2006) Indicadores democráticos básicos 1990-2030, in:  
<http://www.conapo.gob.mx/00cifras/00indicadores.htm> (1.10.2007).

**Contreras Losa, Carmen**

- (1998) La justicia capitular de la Nueva España en el siglo XVIII. El tribunal de la felejecutoría de la ciudad de México in: Cuadernos de Historia del Derecho, Nr. 5, S 127-208.

**Contreras T., Bonifacio**

- (1981) El Partido Cooperativa y las Cooperativas Anarquistas de Guerrero durante el Obregonismo, in: Reporte de Investigación, Nr 76, UAM, México DF.

**Coque Martínez, Jorge**

- (2002) Las Cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo, in: Ciriac-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Nr 43, S 145-172.

**Czaika, Philipp**

- (2007) Mitgliederförderung in Raiffeisen-Lagerhausgenossenschaften. Die Entwicklung eines modernen Förderungsansatzes, Dissertation, Universität Wien.

**Dávila García, Abel**

- (1990) Fuentes del Derecho Cooperativo, Derecho Cooperativo, in: Vínculo Jurídico, Nr 4.

**Dellinger, Markus**

- (2005) Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, Kommentar, Orac, Wien.

**Díaz, Beatriz/Martel, Denis/Rojas Herrera, Juan Jose**

- (oA) Modelos de Intercooperación para las Américas, in:  
[http://www.flacso.org/download/aportes/cuba/Cuba-juan\\_jose\\_rojas.pdf](http://www.flacso.org/download/aportes/cuba/Cuba-juan_jose_rojas.pdf) (1.10.2007).

**Domínguez Carrasco, Juan Geraldo**

- (2006) El movimiento cooperativo mexicano, Sus luchas y avances en el 2005, in: Trabajadores, Nr 53,  
<http://www.uom.edu.mx/trabajadores/53dominguez.htm> (1.10.2007).

**Dülfer, Eberhard**

- (1979) Leitfaden für die Evaluierung kooperativer Organisationen in Entwicklungsländern, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.  
(1994) International Handbok of Cooperative Organizations, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.  
(1995) Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

**Durán Vargas, Álvaro**

- (2007) Divulgación de Información y Transparencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe, Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband, São Paulo.

**Engelhardt, Werner Wilhelm**

- (1985) Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.

**Fondo Nacional de Apoyo a Empresas de Solidaridad (FONAES)**

- (2007) <http://www.fonaes.gob.mx> (1.10.2007).

**Fritz-Krockow, Bernardo**

- (1986) Evaluación del cooperativismo mexicano, in: Comercio Exterior, Vol 36, Nr 9, S 789-796.

**Fürstenberg, Friedrich**

- (2001) Das soziale Innovationspotential der Genossenschaft, in: Schulz-Nieswandt, Frank (Hrsg), Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat, S 331-345.

---

**García Briones, Salvador**

- (2006) La contabilidad de las sociedades cooperativas de producción, in: Nuevo Consultorio Fiscal, Nr 397, S 19-30.

**García Rendon, Manuel**

- (1999) Sociedades Mercantiles, 2. Auflage, Oxford, México DF.

**Gobierno de Estado Michoacán**

- (1999) Enciclopedia de los Municipios de México. Tacámbaro, in:  
<http://www.municipiosmich.gob.mx> (1.10.2007).

**González, Arturo Cuauhtémoc (et al)**

- (1994) Ley General de Sociedades Cooperativas Comentada, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Unité, México DF.

**González Martín, Nuria**

- (2006) Estudios Jurídicos en Homenaje a Marta Morineau, Band I, Derecho Romano, Historia del Derecho, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México DF.

**González Mendéz, José**

- (2005) Con todo en contra, in: La Jornada en la Economía, Nr 68,  
<http://www.jornada.unam.mx/2005/08/01/secara.html> (1.10.2007).

**Grupo Alijadores**

- (2007) Nuestra Historia, in: <http://www.grupoalijadores.com.mx> (1.10.2007).

**Grünfeld, Ernst/Hildebrand, Karl**

- (1929) Genossenschaftswesen, Spaeth & Linde, Berlin/Wien.

**H. Diputación Permanente del Congreso del Estado de Tamaulipas (Congreso de Tamaulipas)**

- (2007) Sesión de la Diputación Permanente día 22 de Febrero del año 2007, VII. Dictámenes, Punkt 1, Gobierno de Tamaulipas, Ciudad Victoria.

**Herrejón Peredo, Carlos**

- (2006) Ideales Comunitarios de Vasco de Quiroga, in: Contribuciones desde Coatepec, Nr 10, S 89-102.

**Inostroza Fernández, Luis**

- (1989) Movimiento cooperativista internacional. Cooperativismo y sector social en México, UAM, México DF.

**Instituto Federal Electoral (IFE)**

- (2007) <http://www.ife.org.mx> (1.10.2007).

**Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)**

- (2007) Historia, in: [http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS\\_SITIOS/IMSS\\_06/ProfesionalesSalud/DPM/IO/Historia.htm](http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS_SITIOS/IMSS_06/ProfesionalesSalud/DPM/IO/Historia.htm) (1.10.2007).

**Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI)**

- (2000) Censos Económicos de 1999, in: [http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2000/Septiembre/cp\\_121.pdf](http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2000/Septiembre/cp_121.pdf) (1.10.2007).
- (2005) Censos Económicos 2004, in: [http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/resultados\\_grals.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/resultados_grals.pdf) (1.10.2007).
- (2006) Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares 2000-2005, in:  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/enigh/enigh\\_2005/](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/enigh/enigh_2005/) (1.10.2007).
- (2006) Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares 2006, in:  
[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/enigh/enigh\\_2006/](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/enigh/enigh_2006/) (1.10.2007).

---

**Internationale Arbeiterorganisation (ILO)**

- (1997) Aspectos Empresariales de la Ley General de Sociedades Cooperativas de México, Comentario breve, Oficina de la OIT para Cuba, Haití, México y República Dominicana, México DF.

**Internationaler Genossenschaftsbund (IGB)**

- (2007) Statement on the Co-operative Identity, in: <http://www.ica.coop> (1.10.2007).

**Iraburu, José Maria**

- (1999) Hechos de los apóstoles en América, in: [hispanidad.tripod.com/hechos.htm](http://hispanidad.tripod.com/hechos.htm) (1.10.2007)..

**Kaller-Dietrich, Martina/Mayer, David**

- (2003) Geschichte Lateinamerikas im 19. und 20. Jahrhundert. Ein historischer Überblick, in: Lateinamerika Studien <http://www.lateinamerika-studien.at/content/geschichtepolitik/geschichte/geschichte-titel.html> (1.10.2007).

**Kemmetmüller, Wolfgang/Schmidt, Michael**

- (1998) Die Genossenschaft als kooperative Wirtschaftsform, in: Kemmetmüller, Wolfgang/Schmidt, Michael (Hrsg), Genossenschaftliche Kooperationspraxis, S 3-55.

**Kemmetmüller, Wolfgang/Schmidt, Michael**

- (1998) Genossenschaftliche Kooperationspraxis, Ueberreuter, Wien/Frankfurt.

**Kirk, Michael/Kramer, Jost/Steding, Rolf**

- (2000) Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt, Lit, Münster.

**Klugman, David**

- (1969) Genossenschaften in Mexiko, in: Internationale Genossenschaftliche Rundschau, Band 62, Nr 3, S 144-151.

**Knowlton, Robert J.**

- (1998) El Ejido Mexicano en el Siglo XIX, in: Historia Mexicana 189, Vol XLVIII, Nr 1, S 71-96.

**Laurinkari, Juhani**

- (1990) Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch, Oldenbourg, München.

**Lida, Clara E./Illades, Carlos**

- (2001) El Anarquismo Europeo y sus Primeras Influencias en México después de la Comuna de París: 1871-1881, in: Historia Mexicana, Vol 51, Nr 1, S 103-149.

**Lona Montaña, Umberto A.**

- (1980) El problema de la información estadística sobre el cooperativismo y algunas soluciones, in: Revista Mexicana del Trabajo, Band 3, Nr 2, S 79-99.

**López Chavarría, José Luis**

- (2006) Incidencias del Derecho Romano y el Calpulli Azteca en el Municipalismo Mexicano, in: González Martín, Nuria (Hrsg): Estudios Jurídicos en Homenaje a Marta Morineau, Band I, S 331-342.

**Mantilla Molina, Roberto**

- (2002) Derecho Mercantil, 29. Auflage, Porrúa, México DF.

**Martin, Norman Francis**

- (1957) Don Vasco de Quiroga y los Pueblos-Hospitales de Santa Fe, in: Los vagabundos en la Nueva España. Siglo XVI, Jus, México DF, S 140-147.

**Martínez Ramírez, Jorge Alberto/Rojas Herrera, Juan José**

- (2003) Panorama del Sector Cooperativo Mexicano, in: Unircoop, Vol 1, Nr 2, S 201-216.

---

**Mendezcarlo Silva, Violeta**

- (2006) Los fondos de reserva, previsión social y educación cooperativa, in: Nuevo Consultorio Fiscal, Nr. 397, S 13-18.

**Mendoza Arellano, Mario**

- (2006) Fomento Cooperativo, in: Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública, <http://www.diputados.gob.mx/cesop/> (1.10.2007).

**Nacional Financiera**

- (1978) Economía en Cifras.

**Olvera López, Adriana**

- (2001) El Sistema Cooperativo Industrial Mexicano: una revisión histórica 1929-1958, Tesis de Licenciatura, UNAM, México DF.

**Partido de la Revolución Democrática (PRD)**

- (2005 a) Que deroga la Fracción VI del Artículo 1º y el Artículo 212 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, suscrita por Diputados Integrantes de la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social, in: Gaceta Parlamentaria, Nr 1890-I, 24.11.2005 (2301), Grupo Parlamentario del PRD, Cámara de Diputados LIX. Legislatura, [http://prdleg.diputados.gob.mx/trabajo/iniciativas/ini\\_351.html](http://prdleg.diputados.gob.mx/trabajo/iniciativas/ini_351.html) (1.10.2007).
- (2005 b) Que reforma el Artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, suscrita por Diputados Integrantes de la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social, in: Gaceta Parlamentaria, Nr 1890-I, 24.11.2005 (2295), Grupo Parlamentario del PRD, Cámara de Diputados LIX. Legislatura, [http://prdleg.diputados.gob.mx/trabajo/iniciativas/ini\\_349.html](http://prdleg.diputados.gob.mx/trabajo/iniciativas/ini_349.html) (1.10.2007).
- (2006) Reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley General de Sociedades Cooperativas, in: Bitácora de Sesiones, 23.02.2006, Grupo Parlamentario del PRD, <http://diputados.pan.org.mx/web/pan/hoycam/despliega.asp?id=569645> (1.10.2007).

**Paz, Octavio**

- (1969) Das Labyrinth der Einsamkeit, Suhrkamp, Frankfurt am Main.

**Pedraza Pedraza, Abel**

- (1994) Sociedad Cooperativa de Venta en Común Cupanda SCL, 1954 ... Paso a Paso ..., Oficina de Investigación y Estadística, Diócesis de Tacámbaro, Tacámbaro.

**Peimbert Díaz, Raúl Ernesto**

- (oA) Historia Mínima de la Sucesión Presidencial en México, in: [http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/PeimbertRaul\\_SucesionPresidencial.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/PeimbertRaul_SucesionPresidencial.htm) (1.10.2007).

**Porter, Michael Eugene**

- (1998) The competitive advantage of nations, Free Press, New York.

**Presidencia de la República México**

- (2007) <http://www.presidencia.gob.mx> (1.10.2007).

**Ramírez Villarreal, Roberto**

- (2000) Cooperativismo, in: Crónica Legislativa, Nr 14, 3. Período, S 38-40.

**Rendón Garcini, Ricardo**

- (1996) Breve Historia de Tlaxcala, Fondo de Cultura Económica, México DF, in: <http://omega.ilce.edu.mx:3000/sites/estados/libros/tlaxcala/html/tlaxc.html> (1.10.2007).

---

**Riva Palacio, D. Vicente**

- (1984) México, A Través de los Siglos, Historia General y Completa del Desarrollo Social, Político, Religioso, Militar, Artístico, Científico y Literario de México desde la Antigüedad más Remota hasta la Época Actual, Band I-XVI, Cumbre, México DF.

**Rodríguez, Miguel**

- (1986) Reseña de “El Anarquismo y la Clase Obrera mexicana, 1860-1931” de John M. Hart, in: Estudios de Historia Moderna y Contemporánea de México, Vol 10, UNAM, México DF, S 299-304.

**Rodríguez Rodríguez, Joaquín**

- (2001) Tratado de Sociedades Mercantiles, 7. Auflage, Porrúa, México DF.

**Rojas Coria, Rosendo**

- (1984) Tratado de Cooperativismo Mexicano, 3. Auflage, Fondo de Cultura Económica, México DF.

**Rojas Herrera, Juan José**

- (2000) Devenires y Abatares: Memorias Legislativas, Hacia un nuevo marco jurídico para el sector social de la economía y el cooperativismo ..., Raúl Juárez Carro, México DF.
- (2003) Las Cooperativas en la Ciudad de México – educación, capacitación e información, Molino de Letras, México DF.
- (2006) Marco Jurídico del Cooperativismo en México: Desarrollo Histórico y Situación Actual, in: Colloque Rulescoop, Atelier No 8, L'économie sociale en Europe et Amérique Latine: autogestion finances solidaires et cadre juridique, in: <http://www.univ-tlse2.fr/cerises/download/redirec.php?id=221> (1.10.2007).

**Rösner, Hans Jürgen**

- (2000) Genossenschaften im volkswirtschaftlichen Entwicklungsprozess, in: Kirk, Michael/Kramer, Jost /Steding, Rolf (Hrsg), Genossenschaften und Kooperationen in einer sich wandelnden Welt, S 431-450.

**Ruiz de Chávez, Mario/Islas Ramos, Rodolfo Rubén**

- (1992) La Cooperativa, Contribución a la crítica de las formas autogestionarias de organización social, PAC, México DF.

**Salinas Puente, Antonio**

- (1954) Derecho Cooperativo, Cooperativismo, México DF.

**Sánchez Rodríguez, Guillermo**

- (2007) Sistema de Inteligencia de Mercados, El Cluster del Aguacate de Michoacán, Desarrollo regional para el liderazgo global, in: Serie Sistema de Inteligencia de Mercados para el Desarrollo Competitivo del Sector Agropecuario del Estado de Michoacán, Vol 3, Fundación Produce Michoacán AC, Morelia.

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)**

- (1982) Sistema Nacional de Información Cooperativa, Informe de los principales resultados obtenidos, STPS, México DF.
- (1989) Información básica sobre las sociedades cooperativas en México, STPS, México DF.

**Schulz-Nieswandt, Frank**

- (2001) Einzelwirtschaften und Sozialwirtschaft zwischen Markt und Staat, Metropolis, Marburg.

**Sna Jolobil**

- (2007) <http://www.snajolobil.com> (1.10.2007).

---

**Solórzano, Alfonso**

- (1978) El Cooperativismo en México, Evaluación Preliminar de su Situación Actual y de Algunas Perspectivas para su Desarrollo, Instituto Nacional de Estudios de Trabajo, STPS, México DF.

**Stanford, Lois**

- (oA) Farmer Organizations in the Global Economy, Examining the Restructuring of Michoacán's Avocado Industry, in: [http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/909b2cbc8a61ffbe85256b6c005af394/4a1dd8594552220385256d5d006e1e5f/\\$FILE/stanford.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/909b2cbc8a61ffbe85256b6c005af394/4a1dd8594552220385256d5d006e1e5f/$FILE/stanford.pdf) (1.10.2007).

**Tapia Vega, Ricardo**

- (2001 a) Monografía cooperativa mexicana, in: Redelaldia, Nr 168, <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0168.pdf> (1.10.2007).  
(2001 b) Antecedentes cooperativas en México, in: Redelaldia, Nr 169, <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0169.pdf> (1.10.2007).  
(2001 c) Naturaleza jurídica de la sociedad cooperativa mexicana, in: Redelaldia, Nr 170, <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0170.pdf> (1.10.2007).

**Teorema Ambiental**

- (2006) Generan cooperativas desarrollo agrícola, in: Agro 2000, Revista Industrial del Campo, Nr 59, [http://www.teorema.com.mx/articulos.php?id\\_sec=54&id\\_art=2952&id\\_ejemplar=86](http://www.teorema.com.mx/articulos.php?id_sec=54&id_art=2952&id_ejemplar=86) (1.10.2007).

**Valadés, José Cayetano**

- (2004) Topolobampo, la Metrópoli Socialista de Occidente, in: Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social (Hrsg): Cuadernos Cooperativos y de Economía Social, Nr 2, S 21-52.

**Verti, Sebastian**

- (2001) El Aguacate: Oro Verde de México, Orgullo de Michoacán, Diana, México DF.

**Villarreal, René**

- (2004) El Modelo de Competividad Sistemática de los Agronegocios en la Cadena Global de Valor, Fodepal, Monterrey.

**Wattaual, Mario**

- (2006) Mexiko – Jaehrlicher Laenderbericht, Investkredit Bank AG Research, in: [http://investkredit.at/at/dt/docs/Mexiko\\_Okt\\_06\\_oR.pdf](http://investkredit.at/at/dt/docs/Mexiko_Okt_06_oR.pdf) (1.10.2007).

**Williamson, Oliver Eaton**

- (1996) Transaktionskostenökonomik, 2. Auflage, Lit, Hamburg.

**Winter, H.-W.**

- (1982) Genossenschaftswesen, W. Kohlhammer, Stuttgart.

**Zaragoza Pulido, José**

- (2000) Memorias, El Cooperativismo en Tacámbaro a Medios del Siglo XX, Unión de Cooperativas Tacámbaro, Morelia.

**Zimmermann, Thomas A.**

- (2002) Perspectivas México: Handels- und Investitionsförderung für einen strategisch wichtigen Markt, in: Die Volkswirtschaft, Nr 3, S 55-61.

---

## RECHTSQUELLEN

### **Código Civil Federal**

Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 26. Mai, 14. Juli, 3. August 1928.  
(Seit 1. Oktober 1932 in Kraft.)

### **Código de Comercio**

Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 15.09.1889. (Seit 1.01.1890 in Kraft.)

### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Vom Kongress angenommen am, 31.01.1917. Erlassen am 5.02.1917.  
Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 5.02.1917. (Seit 1.05.1917 in Kraft.)  
Letzte Reform 7.05.2006.

### **Ley de Concursos Mercantiles**

Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 12.05.2000. (Seit 13.05.2000 in Kraft.)

### **Ley de Inversión Extranjera**

Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 27.12.1993. (Seit 28.12.1998 in Kraft.)

### **Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos**

Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 20.04.1943. (Seit 13.05.2000 außer Kraft.)

### **Ley del Seguro Social**

Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 21.12.1995. (Seit 1.07.1997 in Kraft.)

### **Ley General de Sociedades Cooperativas**

Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 3.08.1994. (Seit 3.09.1994 in Kraft.)  
Letzte Änderungen vom 27.11.2007.

### **Ley General de Sociedades Mercantiles**

Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 4.08.1934. (Seit 4.08.1934 in Kraft.)

### **Reglamento de Cooperativas Escolares**

Veröffentlicht im Amtsblatt der Föderation, am 23.04.1982. (Seit 24.04.1982 in Kraft.)

### **Raglamento de la Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal**

Veröffentlicht im Amtsblatt des Bundesdistrikts, am 20.01.2006. (Seit 21.01.2006 in Kraft.)

### **Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz**

BGBI. I Nr. 104/2006 (Ausgegeben am 26.06.2006.)

### **Gesetz über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften**

RGBL Nr 70/1873. (Seit 1.07.1873 in Kraft.) Zuletzt geändert durch BGBI I Nr 136/2000.

### **Unternehmensgesetzbuch (Handelsgesetzbuch)**

dRGBI. S 219/1897. (Seit 1.01.2007 in Kraft.) Zuletzt geändert durch BGBI. I Nr. 120/2005.

### **Unternehmensrechtsänderungsgesetz**

BGBI. I Nr. 70/2008. (Ausgegeben am 7.05.2008.)

---

## AMTSBLÄTTER

### **Diario Oficial de la Federación (DOF)**

<http://www.dof.gob.mx> (1.10.2007).

### **Gazeta Oficial del Distrito Federal**

<http://www.consejeria.df.gob.mx/gaceta/> (1.10.2007)

## GESPRÄCHE UND INTERVIEWS

### **Centro Roberto Owen**

Sekretariat der Unión Cooperativa en Tacámbaro, Michoacán (12.11.2006).

### **Cupanda SCL**

Personal der Geschäftsführung, des Vorstandes sowie des Aufsichtsrates der Agrargenossenschaft, Michoacán (12.11.2006 – 20.09.2007).

### **Galhardi de Pujalt, Regina**

Especialista en Desarrollo de Empleo, Oficina para Cuba y México, Organización Internacional de Trabajo, DF (20.07.2006).

### **Galindo Palma, Sabino**

Director General, Centro de Investigaciones Sociales Interdisciplinarias AC, Consultoría, DF (5.12.2006).

### **González, Bernardo**

Centro de Estudios sobre la Ciudad, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, DF (18.07.2006).

### **Gutiérrez de Velasco, José Ignacio**

Centro de Estudios sobre la Ciudad, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, DF (24.07.2006).

### **López Carbajal, José Ignacio**

Centro de Estudios sobre la Ciudad, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, DF (24.06.2006).

### **Montemayor Reynoso, Miguel**

Centro de Estudios sobre la Ciudad, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, DF (24.06.2006).

### **Montiel d'Morris, Ricardo**

Capacitación Asesoría y Servicios Empresariales SC, Hidalgo (25.07.2006).

### **Orian, Dov**

Jefe de Oficina, Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana CNC SC de RL, Distrito Federal (13.07.2006).

### **Organización Indígena Totonaca**

Führendes Personal der Sozialen Gesellschaft für Solidarität, Puebla (19.11.2006).

### **Ramos, Ivette**

Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad México, Gobierno del DF, DF (14.07.2006).

---

**Rechy, Mario**

STPS, LIX Legislatura, DF (19.07.2006).

**Ríos Báez, Juan Rodolfo**

Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México sowie Presidente, Milmidones SC de RL de CV, DF (20.07.2006).

**Rojas Herrera, Juan José**

Universidad de Chapingo sowie Secretario Técnico, Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social, Cámara de Diputados, LIX Legislatura, DF (17.07.2006).

**Rojas Olivas, Lénine**

Economista, Carrera de Economía, Facultad de Estudios Superiores de Aragón de la Universidad Nacional Autónoma de México, DF (24.07.2006).

**Saucedo Pérez, Francisco Javier**

Diputado Federal, Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social, Cámara de Diputados, LIX Legislatura, sowie Coordinador General, Grupo Tacuba, DF (29.11.2006).

**Viloria Gómora, Celia Verónica**

Coordinación General, Subsecretaría de Trabajo y Previsión Social, Gobierno del DF, LIX Legislatura, DF (17.07.2006).

## SONSTIGE QUELLEN

**Universität Wien**

- (2006 a) Vorlesung, Wintersemester 2005/06, Fachbereich für Genossenschaftswesen, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien.
- (2006 b) Vorlesung, Sommersemester 2006, Fachbereich für Genossenschaftswesen, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Wien.

**Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM)**

- (2006) Seminario de Autogestión Cooperativa (11.11.2006 – 28.04.2007), Plantel del Valle, Universidad Autónoma de la Ciudad de México.



# ANHANG

## ALLGEMEINE INFORMATION ÜBER MEXIKO<sup>397</sup>

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Staatsname</b>                        | Vereinigte Mexikanische Staaten (Estados Unidos Mexicanos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hauptstadt</b>                        | Mexiko Stadt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Amtssprache</b>                       | Spanisch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Einwohner</b>                         | 103.263.388 (gemäß der letzten Volkszählung 2005) 1.6% der Weltbevölkerung                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Fläche</b>                            | 1.964.375 km <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Nachbarstaaten</b>                    | Belize, Guatemala und USA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Unabhängigkeit</b>                    | seit 16. September 1821                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Staatsform</b>                        | Präsidiale Bundesrepublik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Staatsverwaltung</b>                  | 31 Bundesstaaten und ein Bundesdistrikt mit unabhängigen Einzelregierungen                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Exekutive</b>                         | Präsident, auf 6 Jahre gewählt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Judikatur</b>                         | Oberster Gerichtshof (Suprema Corte de la Justicia) mit 11 Mitgliedern, auf 4 Jahre gewählt<br>Wahltribunal (Tribunal Electoral)<br>Schiedsribunale (Tribunales Colegiados de los Circuitos)<br>Bezirksribunale (Tribunales Unitarios de los Circuitos)<br>Gerichtshöfe der Bundesstaaten (Juzgados de Distrito)<br>Verwaltungsrat (Consejo de la Judicatura Federal) |
| <b>Legislative</b>                       | Parlament (H. Congreso de la Unión) mit zwei Kammern<br>Senat (Senado) mit 128 Mitgliedern, auf 6 Jahre gewählt<br>Abgeordnetenhaus (Cámara de Diputados) mit 500 Mitgliedern, auf 3 Jahre gewählt                                                                                                                                                                    |
| <b>Politische Parteien<sup>398</sup></b> | Partido Acción Nacional (PAN)                      Convergencia<br>Partido de la Revolución Democrática (PRD)      Partido de Trabajo<br>Partido Revolucionario Institucional (PRI)          Nueva Alianza<br>Partido Verde Ecologista de México (PVEM)      Alternativa Socialdemócrata                                                                              |
| <b>Währung</b>                           | Mexikanischer Peso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>BIP</b>                               | 850.000.000.000 USD (2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Prokopf BIP</b>                       | 7.950 USD (2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Wirtschaftswachstum</b>               | 3,5 % (2005)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

---

<sup>397</sup> Siehe Politische Verfassung der Vereinigten Mexikanischen Staaten sowie Information der Präsidentschaft der Republik Mexiko (Presidencia de la República México), des Abgeordnetenhauses (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión), der Nationalen Wahlkommission (Instituto Federal Electoral), des Außenministeriums der Republik Österreich und des Auswärtigen Amtes Deutschland.

<sup>398</sup> Politische Parteien mit Sitz im Parlament in der LX. Legislaturperiode.

## ZEITTADEL DER PRÄSIDENTEN IN MEXIKO

|           |                                                                                     |           |                                                                                               |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1821      | Provisorische Regierung                                                             | 1853      | Juan B. Cevallos (IP)                                                                         |
| 1821      | Agustín de Iturbide (Regentschaft)                                                  | 1853      | Manuel M. Lombardini                                                                          |
| 1822-1823 | Agustín I (Kaiser von Mexiko)                                                       | 1853-1855 | Antonio López de Santa Anna                                                                   |
| 1823-1824 | Pedro Celestino Negrete, Mariano Michelena und Miguel Domínguez (Oberste Exekutive) | 1855      | Martín Carrera (IP)                                                                           |
| 1824-1829 | Guadalupe Victoria (erster Präsident)                                               | 1855      | Rómulo Díaz de la Vega (stv Präsident)                                                        |
| 1829      | Vicente Guerrero                                                                    | 1855      | Juan Álvarez (IP)                                                                             |
| 1829      | José María Bocanegra (IP)                                                           | 1855-1858 | Ignacio Comonfort                                                                             |
| 1829      | Pedro Vélez, Lucas Alamán y Luis Quintanar (Oberste Exekutive)                      | 1858-1859 | Félix Zuloaga                                                                                 |
| 1830-1832 | Anastasio Bustamante                                                                | 1858-1860 | Benito Juárez                                                                                 |
| 1832      | Melchor Múzquiz (IP)                                                                | 1859      | Manuel Robles Pezuela                                                                         |
| 1832-1833 | Manuel Gómez Pedraza                                                                | 1859-1860 | Miguel Miramón                                                                                |
| 1833-1834 | Valentín Gómez Farías                                                               | 1860      | José Ignacio Pavón                                                                            |
| 1834-1835 | Antonio López de Santa Anna                                                         | 1861-1865 | Benito Juárez                                                                                 |
| 1835-1836 | Miguel Barragán                                                                     | 1863-1864 | Juan N. Almonte, Mariano Salas Pelagio, Antonio de Labastida, Juan B. Ormachea (Regentschaft) |
| 1836-1837 | José Justo Corro (IP)                                                               | 1864-1867 | Maximilian (Kaiser von Mexiko)                                                                |
| 1837-1839 | Anastasio Bustamante                                                                | 1867-1872 | Benito Juárez                                                                                 |
| 1839      | Antonio López de Santa Anna                                                         | 1872-1876 | Sebastián Lerdo de Tejada                                                                     |
| 1839      | Nicolás Bravo (IP)                                                                  | 1876-1877 | José María Iglesias                                                                           |
| 1839-1841 | Anastasio Bustamante (IP)                                                           | 1877-1880 | Porfirio Díaz                                                                                 |
| 1841      | Francisco Javier Echeverría (IP)                                                    | 1880-1884 | Manuel González                                                                               |
| 1841-1842 | Antonio López de Santa Anna                                                         | 1884-1888 | Porfirio Díaz                                                                                 |
| 1842-1843 | Nicolás Bravo                                                                       | 1888-1892 | Porfirio Díaz                                                                                 |
| 1843      | Antonio López de Santa Anna                                                         | 1892-1896 | Porfirio Díaz                                                                                 |
| 1843-1844 | Valentín Canalizo (stv Präsident)                                                   | 1896-1900 | Porfirio Díaz                                                                                 |
| 1844      | Antonio López de Santa Anna                                                         | 1900-1904 | Porfirio Díaz                                                                                 |
| 1844      | José Joaquín de Herrera (IP)                                                        | 1904-1908 | Porfirio Díaz                                                                                 |
| 1844      | Valentín Canalizo (IP)                                                              | 1908-1911 | Porfirio Díaz                                                                                 |
| 1844-1845 | José Joaquín de Herrera (stv Präsident)                                             | 1911      | Francisco León de la Barra                                                                    |
| 1846      | Mariano Paredes y Arrillaga (IP)                                                    | 1911-1913 | Francisco I. Madero                                                                           |
| 1846      | Nicolás Bravo (stv Präsident)                                                       | 1913-1913 | Pedro Lascurain Paredes                                                                       |
| 1846      | Mariano Salas                                                                       | 1913-1914 | Victoriano Huerta                                                                             |
| 1846-1847 | Valentín Gómez Farías                                                               | 1914      | Francisco Carvajal                                                                            |
| 1847      | Antonio López de Santa Anna                                                         | 1914-1915 | Eulalio Gutiérrez                                                                             |
| 1847      | Pedro María Anaya (stv Präsident)                                                   | 1915      | Roque González Garza                                                                          |
| 1847      | Manuel de la Peña y Peña                                                            | 1915-1916 | Francisco Lagos Cházaro                                                                       |
| 1847-1848 | Pedro María Anaya (IP)                                                              | 1914-1917 | Venustiano Carranza                                                                           |
| 1848      | Manuel de la Peña y Peña                                                            | 1917-1920 | Venustiano Carranza                                                                           |
| 1848-1851 | José Joaquín de Herrera                                                             | 1920      | Adolfo de la Huerta (IP)                                                                      |
| 1851-1853 | Mariano Arista                                                                      | 1920-1924 | Álvaro Obregón                                                                                |
|           |                                                                                     | 1924-1928 | Plutarco Elías Calles                                                                         |

---

|           |                               |
|-----------|-------------------------------|
| 1928-1930 | Emilio Portes Gil             |
| 1930-1932 | Pascual Ortiz Rubio           |
| 1932-1934 | Abelardo L. Rodríguez         |
| 1934-1940 | Lázaro Cárdenas del Río       |
| 1940-1946 | Manuel Ávila Camacho          |
| 1946-1952 | Miguel Alemán Valdés          |
| 1952-1958 | Adolfo Ruiz Cortínez          |
| 1958-1964 | Adolfo López Mateos           |
| 1964-1970 | Gustavo Díaz Ordaz            |
| 1970-1976 | Luis Echeverría Álvarez       |
| 1976-1982 | José López Portillo           |
| 1982-1988 | Miguel de la Madrid Hurtado   |
| 1988-1994 | Carlos Salinas de Gortari     |
| 1994-2000 | Ernesto Zedillo Ponce de León |
| 2000-2006 | Vicente Fox Quesada           |
| 2006-2012 | Felipe Calderon               |

---

# MEXIKANISCHES GENOSSENSCHAFTSGESETZ

## LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 1994

TEXTO VIGENTE

Última reforma publicada DOF 27-11-2007

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

Que el H. Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente DECRETO

“EL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA :

LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

### **Título I**

#### **Capítulo Único**

##### *Disposiciones Generales*

Artículo 1. La presente ley tiene por objeto regular la organización y funcionamiento de las sociedades cooperativas. Sus disposiciones son de interés social y de observancia general en el territorio nacional.

Artículo 2. La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Artículo 3. Para los efectos de esta Ley, se entiende por:

- I. Organismos cooperativos, a las uniones, federaciones y confederaciones que integren las sociedades cooperativas, y
- II. Sistema Cooperativo, a la estructura económica y social que integran las sociedades cooperativas y sus organismos. El Sistema Cooperativo es parte integrante del Movimiento Cooperativo Nacional.

Artículo 4. El Movimiento Cooperativo Nacional comprende al Sistema Cooperativo y a todas las organizaciones e instituciones de asistencia técnica del cooperativismo a nivel nacional. Su máximo representante será el Consejo Superior del Cooperativismo.

Artículo 5. Se consideran actos cooperativos los relativos a la organización y funcionamiento interno de las sociedades cooperativas.

Artículo 6. Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

- I. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
- II. Administración democrática;
- III. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
- IV. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;

- 
- V. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
  - VI. Participación en la integración cooperativa;
  - VII. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y
  - IX. Promoción de la cultura ecológica.

Artículo 7. El importe total de las aportaciones que los socios de nacionalidad extranjera efectúen al capital de las sociedades cooperativas, no podrá rebasar el porcentaje máximo que establece la Ley de Inversión Extranjera. Los extranjeros no podrán desempeñar puestos de dirección o administración en las sociedades cooperativas, además de que deberán cumplir con lo preceptuado por la fracción I del artículo 27 Constitucional.

Artículo 8. Las sociedades cooperativas se podrán dedicar libremente a cualesquiera actividades económicas lícitas.

Artículo 9. Salvo lo dispuesto por las leyes que rigen materias específicas, para el conocimiento y resolución de las controversias que se susciten con motivo de la aplicación de la presente ley, será competentes los tribunales civiles, tanto los federales como los del fuero común. Salvo pacto en contrario, el actor podrá elegir el órgano jurisdiccional que conocerá del asunto, a excepción de que una de las partes sea una autoridad federal, en cuyo caso únicamente serán competentes los tribunales federales.

Artículo 10. Las sociedades que simulen constituirse en sociedades cooperativas o usen indebidamente las denominaciones alusivas a las mismas, serán nulas de pleno derecho y estarán sujetas a las sanciones que establezcan las leyes respectivas. Se aplicará como legislación supletoria en materia de sociedades cooperativas, las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles en lo que no se oponga a la naturaleza, organización y funcionamiento de aquéllas.

## **Título II**

### **Capítulo I**

#### *De la constitución y registro*

Artículo 11. En la constitución de las sociedades cooperativas se observará lo siguiente:

- I. Se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones;
- II. Serán de capital variable;
- III. Habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres;
- IV. Tendrán duración indefinida, y
- V. Se integrarán con un mínimo de cinco socios.

Artículo 12. La constitución de las sociedades cooperativas deberá realizarse en Asamblea General que celebren los interesados, y en la que se levantará una acta que contendrá:

- I. Datos generales de los fundadores;
- II. Nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, y
- III. Las bases constitutivas.

Los socios deberán acreditar su identidad y ratificar su voluntad de constituir la sociedad cooperativa y de ser suyas las

---

firmas o las huellas digitales que obran en el acta constitutiva, ante notario público, corredor público, juez de distrito, juez de primera instancia en la misma materia del fuero común, presidente municipal, secretario, delegado municipal o titular de los órganos político-administrativos del Distrito Federal, del lugar en donde la sociedad cooperativa tenga su domicilio.

Artículo 13. A partir del momento de la firma de su acta constitutiva, las sociedades cooperativas contarán con personalidad jurídica, tendrán patrimonio propio y podrán celebrar actos y contratos, así como asociarse libremente con otras para la consecución de su objeto social. El acta constitutiva de la sociedad cooperativa de que se trate, se inscribirá en el Registro Público de Comercio que corresponda a su domicilio social.

Artículo 14. Las sociedades cooperativas podrán adoptar el régimen de responsabilidad limitada o suplementada de los socios. La responsabilidad será limitada, cuando los socios solamente se obliguen al pago de los certificados de aportación que hubieren suscrito. Será suplementada, cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva.

Artículo 15. El régimen de responsabilidad de los socios que se adopte, surtirá efectos a partir de la inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de Comercio. Entretanto, todos los socios responderán en forma subsidiaria por las obligaciones sociales que se hubieren generado con anterioridad a dicha inscripción. Las personas que realicen actos jurídicos como representantes o mandatarios de una sociedad cooperativa no inscrita en el Registro Público de Comercio, responderán del cumplimiento de las obligaciones sociales frente a terceros, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que hubieren incurrido.

Artículo 16. Las bases constitutivas de las sociedades cooperativas contendrán:

- I. Denominación y domicilio social;
- II. Objeto social, expresando concretamente cada una de las actividades a desarrollar;
- III. Los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado;
- IV. Forma de constituir o incrementar el capital social, expresión del valor de los certificados de aportación, forma de pago y devolución de su valor, así como la valuación de los bienes y derechos en caso de que se aporten;
- V. Requisitos y procedimiento para la admisión, exclusión y separación voluntaria de los socios;
- VI. Forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas para su aplicación;
- VII. Áreas de trabajo que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento y en particular de la de educación cooperativa en los términos del artículo 47 de esta Ley;
- VIII. Duración del ejercicio social que podrá coincidir con el año de calendario, así como el tipo de libros de actas y de contabilidad a llevarse;
- IX. Forma en que deberá caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a su cargo;
- X. El procedimiento para convocar y formalizar las asambleas generales ordinarias que se realizarán por lo menos una vez al año, así como las extraordinarias que se realizarán en cualquier momento a pedimento de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o del 20% del total de los miembros;
- XI. Derechos y obligaciones de los socios, así como mecanismos de conciliación y arbitraje en caso de conflicto sobre el particular;
- XII. Formas de dirección y admin. interna, así como sus atribuciones y responsabilidades, y
- XIII. Las demás disposiciones necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad cooperativa siempre que

---

no se opongan a lo establecido en esta ley.

Las cláusulas de las bases constitutivas que no se apeguen a lo dispuesto por esta ley, serán nulas de pleno derecho para todos los efectos legales correspondientes.

Artículo 17. Las oficinas encargadas del Registro Público de Comercio, deberán expedir y remitir en forma gratuita, a la Secretaría de Desarrollo Social, copia certificada de todos los documentos que sean objeto de inscripción por parte de las sociedades cooperativas, así como la información que solicite la propia dependencia, a fin de integrar y mantener actualizada la estadística nacional de sociedades cooperativas.

Artículo 18. No se otorgará el registro a las sociedades cooperativas de participación estatal, si la autoridad que corresponda no manifiesta que existe acuerdo con la sociedad de que se trate, para dar en administración los elementos necesarios para la producción.

Artículo 19. Para la modificación de las bases constitutivas, se deberá seguir el mismo procedimiento que señala esta Ley para el otorgamiento del acta constitutiva y deberá inscribirse en el Registro Público de Comercio.

Artículo 20. La vigilancia de las sociedades cooperativas estará a cargo de las dependencias locales o federales que, de acuerdo con sus atribuciones, deban intervenir en su buen funcionamiento.

## **Capítulo II**

### *De las distintas clases y categorías de sociedades cooperativas*

Artículo 21. Forman parte del Sistema Cooperativo las siguientes clases de sociedades cooperativas:

- I. De consumidores de bienes y/o servicios, y
- II. De productores de bienes y/o servicios, y
- III. De ahorro y préstamo.

Artículo 22. Son sociedades cooperativas de consumidores, aquéllas cuyos miembros se asocien con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción.

Artículo 23. Las sociedades cooperativas de consumidores, independientemente de la obligación de distribuir artículos o bienes de los socios, podrán realizar operaciones con el público en general siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas en el plazo que establezcan sus bases constitutivas. Estas cooperativas no requerirán más autorizaciones que las vigentes para la actividad económica específica.

Artículo 24. Los excedentes en las sociedades cooperativas de consumidores que reporten los balances anuales, se distribuirán en razón de las adquisiciones que los socios hubiesen efectuado durante el año fiscal.

Artículo 25. En caso de que los compradores de que habla el artículo 23 de esta Ley, ingresaran como socios a las sociedades cooperativas de consumo, los excedentes generados por sus compras, se aplicarán a cubrir y pagar su certificado de aportación. Si los compradores no asociados, no retirasen en el plazo de un año los excedentes a que tienen derecho ni hubieren presentado solicitud de ingreso a las cooperativas, los montos correspondientes se aplicarán a los fondos de reserva o de educación cooperativa, según lo determinen las bases constitutivas de dichas sociedades.

---

Artículo 26. Las sociedades cooperativas de consumidores podrán dedicarse a actividades de abastecimiento y distribución, así como a la prestación de servicios relacionados con la educación o la obtención de vivienda.

Artículo 27. Son sociedades cooperativas de productores, aquéllas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta Ley.

Artículo 28. Los rendimientos anuales que reporten los balances de las sociedades cooperativas de productores, se repartirán de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio durante el año, tomando en cuenta que el trabajo puede evaluarse a partir de los siguientes factores: calidad, tiempo, nivel técnico y escolar.

Artículo 29. En las sociedades cooperativas de productores cuya complejidad tecnológica lo amerite, deberá haber una Comisión Técnica, integrada por el personal técnico que designe el Consejo de Administración y por un delegado de cada una de las áreas de trabajo en que podrá estar dividida la unidad productora. Las funciones de la Comisión Técnica se definirán en las bases constitutivas.

Artículo 30. Se establecen las siguientes categorías de sociedades cooperativas:

- I. Ordinarias, y
- II. De participación estatal. Para tal efecto, el Estado podrá dar en concesión o administración bienes o servicios a las sociedades cooperativas, en los términos que señalen las leyes respectivas.

Artículo 31. Son sociedades cooperativas ordinarias, las que para funcionar requieren únicamente de su constitución legal.

Artículo 32. Son sociedades cooperativas de participación estatal, las que se asocien con autoridades federales, estatales, municipales o los órganos político-administrativos del Distrito Federal, para la explotación de unidades productoras o de servicios públicos, dados en administración, o para financiar proyectos de desarrollo económico a niveles local, regional o nacional.

Artículo 33. Las sociedades cooperativas que tengan por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo se registrarán por esta Ley, así como por lo dispuesto por la Ley de Ahorro y Crédito Popular.

### **Capítulo III**

#### *Del funcionamiento y la administración*

Artículo 34. La dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas estará a cargo de:

- I. La Asamblea General;
- II. El Consejo de Administración;
- III. El Consejo de Vigilancia, y
- IV. Las comisiones que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General.

Artículo 35. La Asamblea General es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a esta Ley y a las bases constitutivas.

---

Artículo 36. La Asamblea General resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social. Además de las facultades que le conceden la presente Ley y las bases constitutivas, la Asamblea General conocerá y resolverá de:

- I. Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios;
- II. Modificación de las bases constitutivas;
- III. Aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento;
- IV. Aumento o disminución del patrimonio y capital social;
- V. Nombramiento y remoción, con motivo justificado, de los miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados;
- VI. Examen del sistema contable interno;
- VII. Informes de los consejos y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos;
- VIII. Responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran, o efectuar la denuncia o querrela correspondiente;
- IX. Aplicación de sanciones disciplinarias a socios;
- X. Reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios, y
- XI. Aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.

Los acuerdos sobre los asuntos a que se refiere este artículo, deberán tomarse por mayoría de votos en la Asamblea General. En las bases constitutivas se podrán establecer los asuntos en que se requiera una mayoría calificada.

Artículo 37. Las asambleas generales ordinarias o extraordinarias, deberán ser convocadas en los términos de la fracción X del artículo 16 de esta Ley, con por lo menos 7 días naturales de anticipación. La convocatoria deberá ser exhibida en un lugar visible del domicilio social de la sociedad cooperativa, misma que deberá contener la respectiva orden del día; también será difundida a través del órgano local más adecuado, dando preferencia al periódico, cuando exista en el lugar del domicilio social de la cooperativa. De tener filiales en lugares distintos, se difundirá también en esos lugares. Se convocará en forma directa por escrito a cada socio, cuando así lo determine la Asamblea General. Si no asistiera el suficiente número de socios en la primera convocatoria, se convocará por segunda vez con por lo menos 5 días naturales de anticipación en los mismos términos y podrá celebrarse en este caso, con el número de socios que concurran, siendo válidos los acuerdos que se tomen, siempre y cuando estén apegados a esta Ley y a las bases constitutivas de la sociedad cooperativa.

Artículo 38. Serán causas de exclusión de un socio:

- I. Desempeñar sus labores sin la intensidad y calidad requeridas;
- II. La falta de cumplimiento en forma reiterada a cualquiera de sus obligaciones establecidas en las bases constitutivas, sin causa justificada, e
- III. Infringir en forma reiterada las disposiciones de esta Ley, de las bases constitutivas o del reglamento de la sociedad cooperativa, las resoluciones de la Asamblea General o los acuerdos del Consejo de Administración o de sus gerentes o comisionados.

Al socio que se le vaya a sujetar a un proceso de exclusión, se le notificará por escrito en forma personal, explicando los motivos y fundamentos de esta determinación, concediéndole el término de 20 días naturales para que manifieste por escrito lo que a su derecho convenga ante el Consejo de Administración o ante la Comisión de Conciliación y Arbitraje si existiere, de conformidad con las disposiciones de las bases constitutivas o del reglamento interno de la sociedad cooperativa. Cuando un socio considere que su exclusión ha sido injustificada, podrá ocurrir a los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9

---

de esta Ley.

Artículo 39. Las bases constitutivas pueden autorizar el voto por carta poder otorgada ante dos testigos, debiendo recaer en todo caso la representación, en un coasociado, sin que éste pueda representar a más de dos socios.

Artículo 40. Cuando los miembros pasen de quinientos o residan en localidades distintas a aquélla en que deba celebrarse la asamblea, ésta podrá efectuarse con delegados socios, elegidos por cada una de las áreas de trabajo. Los delegados deberán designarse para cada asamblea y cuando representen áreas foráneas, llevarán mandato expreso por escrito sobre los distintos asuntos que contenga la convocatoria y teniendo tantos votos como socios representen. Las bases constitutivas fijarán el procedimiento para que cada sección o zona de trabajo designe en una asamblea a sus delegados.

Artículo 41. El Consejo de Administración será el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad cooperativa y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.

Artículo 42. El nombramiento de los miembros del Consejo de Administración lo hará la Asamblea General conforme al sistema establecido en esta Ley y en sus bases constitutivas. Sus faltas temporales serán suplidas en el orden progresivo de sus designaciones, pudiendo durar en sus cargos, si la Asamblea General lo aprueba hasta cinco años y ser reelectos cuando por lo menos las dos terceras partes de la Asamblea General lo apruebe.

Artículo 43. El Consejo de Administración estará integrado por lo menos, por un presidente, un secretario y un vocal. Tratándose de sociedades cooperativas que tengan diez o menos socios, bastará con que se designe un administrador. Los responsables del manejo financiero requerirán de aval solidario o fianza durante el período de su gestión.

Artículo 44. Los acuerdos sobre la administración de la sociedad, se deberán tomar por mayoría de los miembros del Consejo de Administración. Los asuntos de trámite o de poca trascendencia los despacharán los miembros del propio Consejo, según sus funciones y bajo su responsabilidad, debiendo dar cuenta del uso de esta facultad en la próxima reunión de Consejo.

Artículo 45. El Consejo de Vigilancia estará integrado por un número impar de miembros no mayor de cinco con igual número de suplentes, que desempeñarán los cargos de presidente, secretario y vocales, designados en la misma forma que el Consejo de Administración y con la duración que se establece en el artículo 42 de esta Ley. En el caso de que al efectuarse la elección del Consejo de Administración se hubiere constituido una minoría que represente, por lo menos un tercio de la votación de los asistentes a la asamblea, el Consejo de Vigilancia será designado por la minoría. Los miembros de las comisiones establecidas por esta Ley y las demás que designe la Asamblea General, durarán en su cargo el mismo tiempo que los de los Consejos de Administración y Vigilancia. Tratándose de sociedades cooperativas que tengan diez o menos socios, bastará con designar un comisionado de vigilancia.

Artículo 46. El Consejo de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la sociedad cooperativa y tendrá el derecho de veto para el solo objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas. El derecho de veto deberá ejercitarse ante el presidente del Consejo de Administración, en forma verbal e implementarse inmediatamente por escrito dentro de las 48 horas siguientes a la resolución de que se trate. Si fuera necesario, en los términos de esta Ley y de su reglamento interno, se convocará dentro de los 30 días siguientes, a una Asamblea General extraordinaria para que se

---

avoque a resolver el conflicto.

Artículo 47. En todas las sociedades cooperativas que esta Ley menciona, será obligatoria la educación cooperativa y la relativa a la economía solidaria. Para tal efecto, se definirán en la Asamblea General los programas y estrategias a realizar.

Artículo 48. Las sociedades cooperativas tendrán las áreas de trabajo que sean necesarias para la mejor organización y expansión de su actividad cooperativa.

#### **Capítulo IV**

##### *Del Régimen Económico*

Artículo 49. El capital de las sociedades cooperativas se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde se destinen para incrementarlo, además de considerar lo establecido en el artículo 63 de esta Ley.

Artículo 50. Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes derechos o trabajo; estarán representadas por certificados que serán nominativos, indivisibles y de igual valor, las cuales deberán actualizarse anualmente. La valorización de las aportaciones que no sean en efectivo, se hará en las bases constitutivas o al tiempo de ingresar el socio por acuerdo entre éste y el Consejo de Administración, con la aprobación de la Asamblea General en su momento. El socio podrá transmitir los derechos patrimoniales que amparan sus certificados de aportación, en favor del beneficiario que designe para el caso de su muerte. Las bases constitutivas de la sociedad cooperativa, determinarán los requisitos para que también se le puedan conferir derechos cooperativos al beneficiario.

Artículo 51. Cada socio deberá aportar por lo menos el valor de un certificado. Se podrá pactar la suscripción de certificados excedentes o voluntarios por los cuales se percibirá el interés que fije el Consejo de Administración de acuerdo con las posibilidades económicas de la sociedad cooperativa, tomando como referencia las tasas que determinen los bancos para depósitos a plazo fijo. Al constituirse la sociedad cooperativa o al ingresar el socio a ella, será obligatoria la exhibición del 10% cuando menos, del valor de los certificados de aportación.

Artículo 52. Cuando la Asamblea General acuerde reducir el capital que se juzgue excedente, se hará la devolución a los socios que posean mayor número de certificados de aportación o a prorrata si todos son poseedores de un número igual de certificados. Cuando el acuerdo sea en el sentido de aumentar el capital, todos los socios quedarán obligados a suscribir el aumento en la forma y términos que acuerde la Asamblea General.

Artículo 53. Las sociedades cooperativas podrán constituir los siguientes fondos sociales:

- I. De Reserva;
- II. De Previsión Social, y
- III. De Educación Cooperativa.

Artículo 54. El Fondo de Reserva se constituirá con el 10 al 20% de los rendimientos que obtengan las sociedades cooperativas en cada ejercicio social.

Artículo 55. El Fondo de Reserva podrá ser delimitado en las bases constitutivas, pero no será menor del 25% del capital social en las sociedades cooperativas de productores y del 10% en las de consumidores. Este fondo podrá ser afectado cuando lo requiera la sociedad para afrontar las pérdidas o restituir el capital de trabajo, debiendo de ser reintegrado al final

---

del ejercicio social, con cargo a los rendimientos.

Artículo 56. El Fondo de Reserva de las sociedades cooperativas será manejado por el Consejo de Administración con la aprobación del Consejo de Vigilancia y podrá disponer de él, para los fines que se consignan en el artículo anterior.

Artículo 57. El Fondo de Previsión Social no podrá ser limitado; deberá destinarse a reservas para cubrir los riesgos y enfermedades profesionales y formar fondos de pensiones y haberes de retiro de socios, primas de antigüedad y para fines diversos que cubrirán: gastos médicos y de funeral, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los socios o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras prestaciones de previsión social de naturaleza análoga. Al inicio de cada ejercicio, la Asamblea General fijará las prioridades para la aplicación de este Fondo de conformidad con las perspectivas económicas de la sociedad cooperativa. Las prestaciones derivadas del Fondo de Previsión Social, serán independientes de las prestaciones a que tengan derecho los socios por su afiliación a los sistemas de seguridad social. Las sociedades cooperativas en general, deberán de afiliar obligatoriamente a sus trabajadores, y socios que aporten su trabajo personal, a los sistemas de seguridad social, e instrumentar las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, así como de capacitación y adiestramiento, gozando del beneficio expresado en los artículos 116 y 179 de la Ley del Seguro Social.

Artículo 58. El Fondo de Previsión Social se constituirá con la aportación anual del porcentaje, que sobre los ingresos netos, sea determinado por la Asamblea General y se aplicará en los términos del artículo anterior. Este porcentaje podrá aumentarse según los riesgos probables y la capacidad económica de la sociedad cooperativa.

Artículo 59. El Fondo de Educación Cooperativa será constituido con el porcentaje que acuerde la Asamblea General, pero en todo caso dicho porcentaje no será inferior al 1% de los excedentes netos del mes.

Artículo 60. Las sociedades cooperativas, podrán recibir de personas físicas y morales, públicas o privadas, nacionales o internacionales, donaciones, subsidios, herencias y legados para aumentar su patrimonio.

Artículo 61. Los excedentes de cada ejercicio social anual son la diferencia entre activo y pasivo menos la suma del capital social, las reservas y los rendimientos acumulados de años anteriores, los cuales se consignarán en el balance anual que presentará el Consejo de Administración a la Asamblea General. Igual procedimiento se observará si el balance mencionado reporta pérdidas.

Artículo 62. Cada año las sociedades cooperativas podrán revaluar sus activos, en los términos legales correspondientes. La Asamblea General determinará con relación a los incrementos, el porcentaje que se destinará al incremento al capital social y el que se aplicará a las reservas sociales. Artículo 63.- Las sociedades cooperativas podrán emitir certificados de aportación para capital de riesgo por tiempo determinado.

## **Capítulo V**

### *De los socios*

Artículo 64. Esta Ley y las bases constitutivas de cada sociedad cooperativa, determinarán deberes, derechos, aportaciones, causas de exclusión de socios y demás requisitos. En todo caso, deberán observarse las siguientes disposiciones:

- I. La obligación de consumir o de utilizar los servicios que las sociedades cooperativas de consumidores brindan a sus socios;
- II. En las sociedades cooperativas de productores, la prestación del trabajo personal de los socios podrá ser físico, intelectual o de ambos géneros;

- 
- III. Las sanciones a los socios de las sociedades cooperativas cuando no concurran a las asambleas generales, juntas o reuniones que establece la presente Ley; éstas deberán considerar las responsabilidades y actividades propias de la mujer;
  - IV. Las sanciones contra la falta de honestidad de socios y dirigentes en su conducta o en el manejo de fondos que se les hayan encomendado;
  - V. Los estímulos a los socios que cumplan cabalmente con sus obligaciones, y
  - VI. La oportunidad de ingreso a las mujeres, en particular a las que tengan bajo su responsabilidad a una familia.

Artículo 65. Las sociedades cooperativas de productores podrán contar con personal asalariado, únicamente en los casos siguientes:

- I. Cuando las circunstancias extraordinarias o imprevistas de la producción o los servicios lo exijan;
- II. Para la ejecución de obras determinadas;
- III. Para trabajos eventuales o por tiempo determinado o indeterminado, distintos a los requeridos por el objeto social de la sociedad cooperativa;
- IV. Para la sustitución temporal de un socio hasta por seis meses en un año, y
- V. Por la necesidad de incorporar personal especializado altamente calificado.

Cuando la sociedad requiera por necesidades de expansión admitir a más socios, el Consejo de Administración tendrá la obligación de emitir una convocatoria para tal efecto, teniendo preferencia para ello, sus trabajadores, a quienes se les valorará por su antigüedad, desempeño, capacidad y en su caso por su especialización. Ante una inconformidad en la selección, el afectado podrá acudir ante la Comisión de Conciliación y Arbitraje de la propia sociedad cooperativa si es que la hay, la que deberá resolverle por escrito en un término no mayor de 20 días naturales, independientemente de poder ejercer la acción legal que corresponda.

## **Capítulo VI**

### *De la disolución y liquidación*

Artículo 66. Las sociedades cooperativas se disolverán por cualquiera de las siguientes causas:

- I. Por la voluntad de las dos terceras partes de los socios;
- II. Por la disminución de socios a menos de cinco;
- III. Porque llegue a consumarse su objeto;
- IV. Porque el estado económico de la sociedad cooperativa no permita continuar las operaciones, y
- V. Por la resolución ejecutoriada dictada por los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 de esta ley.

Artículo 67. En el caso de que las sociedades cooperativas deseen constituirse en otro tipo de sociedad, deberán disolverse y liquidarse previamente.

Artículo 68. Los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 de esta Ley, conocerán de la liquidación de las sociedades cooperativas.

Artículo 69. En un plazo no mayor de treinta días después de que los liquidadores hayan tomado posesión de su cargo, presentarán a los órganos jurisdiccionales a que se refiere el artículo 9 de esta Ley, un proyecto para la liquidación de la sociedad cooperativa.

---

Artículo 70. Los órganos jurisdiccionales a que se refiere el artículo 9 de esta Ley, resolverán dentro de los diez días hábiles siguientes sobre la aprobación del proyecto.

Artículo 71. Los órganos jurisdiccionales a que se refiere el artículo 9 de esta Ley y los liquidadores, que serán considerados como parte en el proceso de liquidación, vigilarán que los Fondos de Reserva y de Previsión Social y en general el activo de la sociedad cooperativa disuelta tengan su aplicación conforme a esta Ley.

Artículo 72. En los casos de quiebra o suspensión de pagos de las sociedades cooperativas, los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 aplicarán la Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos.

Artículo 73. Cuando dos o más sociedades cooperativas se fusionen para integrar una sola, la sociedad fusionante que resulte de la fusión, tomará a su cargo los derechos y obligaciones de las fusionadas. Para la fusión de varias sociedades cooperativas se deberá seguir el mismo trámite que esta Ley establece para su constitución.

### **Título III**

#### **Capítulo I**

##### *De los organismos cooperativos*

Artículo 74. Las sociedades cooperativas se podrán agrupar libremente en federaciones, uniones o en cualquier otra figura asociativa con reconocimiento legal. Las disposiciones establecidas por esta Ley para las sociedades cooperativas, serán aplicables a los organismos cooperativos, salvo lo señalado en los artículos: 2; 11 fracción V; 25; 27; 28; 36 fracciones IX y X; 37 párrafo segundo; 38 fracción I; 43 párrafo segundo; 46 párrafo cuarto; 50 párrafo tercero; 53; 54; 57; 58; 59; 64 fracción II, 65 y 66 fracción II. Las federaciones podrán agrupar a sociedades cooperativas de la misma rama de la actividad económica. Las uniones podrán agrupar a sociedades de distintas ramas de la actividad económica.

Artículo 75. Las confederaciones nacionales se podrán constituir con varias uniones o federaciones de por lo menos diez entidades federativas.

Artículo 76. El Consejo Superior del Cooperativismo es el órgano integrador del Movimiento Cooperativo Nacional; se constituirá con las confederaciones nacionales y con las instituciones u organismos de asistencia técnica al cooperativismo.

Artículo 77. Independientemente de las asambleas generales de las confederaciones nacionales cooperativas, se celebrará cada dos años un Congreso Nacional Cooperativo, al que convocará el Consejo Superior del Cooperativismo.

Artículo 78. Las sociedades cooperativas determinarán las funciones de las federaciones y de las uniones; éstas a su vez, las de las confederaciones nacionales. Las funciones del Consejo Superior del Cooperativismo, serán definidas por sus integrantes, de acuerdo con esta Ley. En sus bases constitutivas, que cumplirán con los aspectos a que se refiere el artículo 16 de esta Ley, se podrán incluir las siguientes funciones:

- I. Producir bienes y/o servicios;
- II. Coordinar y defender los intereses de sus afiliados;
- III. Servir de conciliadores y árbitros cuando surjan conflictos entre sus agremiados. Sus resoluciones tendrán carácter definitivo, cuando las partes hayan convenido por escrito de común acuerdo en someterse a esa instancia;
- IV. Promover y realizar los planes económicos sociales;

- 
- V. Promover acciones de apoyo ante las instituciones gubernamentales;
  - VI. Apoyar la celebración de cursos de educación cooperativa en todos los niveles;
  - VII. Procurar la solidaridad entre sus miembros, y
  - VIII. Contratar trabajadores y/o integrar personal comisionado de los organismos integrantes, en los términos en que se acuerde.

## **Capítulo II**

### *De los organismos e instituciones de asistencia técnica al Movimiento Cooperativo Nacional*

Artículo 79. Se consideran organismos o instituciones de asistencia técnica al Movimiento Cooperativo Nacional, todos aquéllos cuya estructura jurídica no tenga un fin de especulación, político o religioso y en cuyo objeto social o actividades, figuren programas, planes o acciones de asistencia técnica a los organismos cooperativos que esta Ley establece.

Artículo 80. A los organismos e instituciones de asistencia técnica al Movimiento Cooperativo Nacional les corresponderá, entre otras funciones, impulsar y asesorar al propio movimiento cooperativo. Las sociedades cooperativas podrán contratar los servicios de estos organismos o instituciones de asistencia técnica al Movimiento Cooperativo Nacional, en materia de:

- I. Asistencia técnica y asesoría económica, financiera, contable, fiscal, organizacional, administrativa, jurídica, tecnológica y en materia de comercialización;
- II. Capacitación y adiestramiento al personal directivo, administrativo y técnico de dichas sociedades;
- III. Formulación y evaluación de proyectos de inversión para la constitución o ampliación de las actividades productivas, y
- IV. Elaboración de estudios e investigaciones sobre las materias que incidan en el desarrollo de los organismos cooperativos.

Artículo 81. La afiliación de los organismos citados en el artículo anterior al Consejo Superior del Cooperativismo, será voluntaria. En caso de ser aceptados, tendrán derecho a voz, pero no a voto.

Artículo 82. El Consejo Superior del Cooperativismo organizará el levantamiento y actualización de un padrón de organismos de asistencia técnica al Movimiento Cooperativo Nacional.

## **Capítulo III**

### *De la integración*

Artículo 83. Todos los organismos mencionados en el Capítulo I del presente Título, podrán realizar las operaciones que sean necesarias y convenientes para dar cumplimiento cabal a su ciclo económico y deberán establecer planes económico-sociales entre los de su rama o con otras ramas de cooperativas, con el fin de realizar plenamente su objeto social o lograr mayor expansión en sus actividades.

Artículo 84. Los planes económicos mencionados en el artículo anterior, podrán referirse entre otras actividades, a intercambios o aprovechamientos de servicios, adquisiciones en común, financiamientos a proyectos concretos, impulso a sus ventas, realización de obras en común, adquisiciones de maquinaria y todo aquello que tienda a un mayor desarrollo de los organismos cooperativos.

Artículo 85. En el mismo sentido de integración, los organismos cooperativos citados, deberán hacer planes sociales y de

---

carácter educativo y cultural, que ayuden a consolidar la solidaridad y eleven el nivel cultural de sus miembros.

Artículo 86. Los organismos cooperativos habrán de diseñar y poner en operación estrategias de integración de sus actividades y procesos productivos, con la finalidad de:

- I. Acceder a las ventajas de las economías de escala;
- II. Abatir costos;
- III. Incidir en precios;
- IV. Estructurar cadenas de producción y comercialización;
- V. Crear unidades de producción y de comercialización, y
- VI. Realizar en común cualquier acto de comercio, desarrollo tecnológico o cualquier actividad que propicie una mayor capacidad productiva y competitiva de los propios organismos cooperativos.

Artículo 87. (Se deroga)

Artículo 88. Las sociedades cooperativas, uniones, federaciones y confederaciones, podrán efectuar operaciones libremente ya sea en forma individual o en conjunto. El Consejo Superior del Cooperativismo y en su caso las autoridades respectivas, darán toda la orientación y apoyo necesario para esta clase de operaciones.

Artículo 89. Los organismos cooperativos deberán colaborar en los planes económico-sociales que realicen los gobiernos federal, estatal, municipal o los órganos político-administrativos del Distrito Federal y que beneficien o impulsen de manera directa el desarrollo cooperativo.

#### **Título IV**

##### **Capítulo Único**

###### *Del apoyo a las sociedades cooperativas*

Artículo 90. Los órganos federal, estatal, municipal y órganos político-administrativos del Distrito Federal, apoyarán a las escuelas, institutos y organismos especializados en educación cooperativa que establezca el movimiento cooperativo nacional. Asimismo, apoyarán, la labor que en este sentido realicen las universidades o instituciones de educación superior en el país.

Artículo 91. Todos los actos relativos a la constitución y registro de las sociedades cooperativas citados en esta Ley, estarán exentos de impuestos y derechos fiscales de carácter federal. Para este efecto, la autoridad competente expedirá las resoluciones fiscales que al efecto procedan.

Artículo 92. En los programas económicos o financieros de los gobiernos, federal, estatal, municipal y los órganos político-administrativos del Distrito Federal, que incidan en la actividad cooperativa mexicana, se deberá tomar en cuenta la opinión, según sea el caso, de las federaciones, uniones, confederaciones nacionales y del consejo superior del cooperativismo.

Artículo 93. Los gobiernos federal, estatal, municipal y los órganos político-administrativos del Distrito Federal, apoyarán, en el ámbito territorial a su cargo y en la medida de sus posibilidades, al desarrollo del cooperativismo.

Artículo 94. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público deberá de común acuerdo con el Consejo Superior del

---

Cooperativismo, con las confederaciones, federaciones y uniones, constituir los fondos de garantía de origen federal que apoyarán a las sociedades cooperativas en su acceso al crédito, mediante el otorgamiento de garantías que cubran el riesgo de los proyectos de inversión. Las sociedades nacionales de crédito podrán efectuar descuentos a las instituciones de crédito para el otorgamiento en favor de las sociedades cooperativas, de créditos para la formulación y ejecución de proyectos de inversión, que incluyan los costos de los servicios de asesoría y asistencia técnica. Para la evaluación de la procedencia de los descuentos, las sociedades nacionales de crédito deberán considerar primordialmente la demostración de la factibilidad y rentabilidad de los proyectos de inversión, la solidez de la organización y la presentación y desarrollo de los planes económicos y operacionales de los organismos cooperativos.

### **TRANSITORIOS**

Primero. La presente Ley entrará en vigor a los treinta días siguientes al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Segundo. Se abrogan la Ley General de Sociedades Cooperativas, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de febrero de 1938, el Reglamento de la citada ley publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1º. de julio del mismo año, el Reglamento del Registro Cooperativo Nacional publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de agosto del mismo año, y el Acuerdo por el que se crea con el carácter de permanente la Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de mayo de 1978.

Tercero. Se derogan todas las disposiciones legales y administrativas que se opongan a lo dispuesto por la presente ley.

Cuarto. A elección de los interesados, los asuntos relativos al registro de sociedades cooperativas y demás que estén en trámite, se podrán continuar hasta su terminación de conformidad con las disposiciones de la Ley General de Sociedades Cooperativas que se abroga, o cancelarse y, en caso procedente, iniciarse ante el Registro Público de Comercio. México, D.F., a 13 de julio de 1994.- Dip. Miguel González Avelar, Presidente.- Sen. Ricardo Monreal Avila, Presidente.- Dip. José Raúl Hernández Avila, Secretario.- Sen. Oscar Ramírez Mijares, Secretario.- Rúbricas”. En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintinueve días del mes de julio de mil novecientos noventa y cuatro.- Carlos Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Jorge Carpizo.- Rúbrica.

### **ARTÍCULOS TRANSITORIOS DE DECRETOS DE REFORMA**

DECRETO por el que se expide la Ley de Ahorro y Crédito Popular y se reforman y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y de la Ley General de Sociedades Cooperativas. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de junio de 2001

ARTÍCULO TERCERO. Se reforman los artículos 26, 33 y 59; se deroga el artículo 87; y se adicionan un segundo párrafo al artículo 10 y una fracción III al artículo 21 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, para quedar como sigue: .....

### **TRANSITORIOS**

PRIMERO. El artículo Primero del presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario

---

Oficial de la Federación, con excepción de lo señalado en los artículos Transitorios siguientes. El artículo Segundo del presente Decreto entrará en vigor a los dos años de su publicación en el Diario Oficial de la Federación. El artículo Tercero del presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, con excepción del artículo 26 contenido en el mismo, el cual entrará en vigor a los dos años de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO. Las Sociedades de Ahorro y Préstamo, las Uniones de Crédito y las Sociedades Cooperativas que tengan intención de sujetarse a los términos establecidos en la Ley de Ahorro y Crédito Popular, deberán registrarse ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en un término no mayor a seis meses contados a partir de la publicación de este Decreto en el Diario Oficial de la Federación, manifestando al efecto su nombre, denominación, domicilio, número de socios y demás datos que sobre su actividad solicite dicho organismo.

TERCERO. Las Sociedades de Ahorro y Préstamo, las Uniones de Crédito que capten depósitos de ahorro, así como las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y aquéllas que cuenten con secciones de ahorro y préstamo, constituidas con anterioridad al inicio de la vigencia de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, contarán con un plazo de dos años a partir de la fecha que establece el primer párrafo del artículo PRIMERO Transitorio anterior para solicitar de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la autorización para operar como Entidad, sujetándose a lo dispuesto por el artículo OCTAVO Transitorio y debiendo obtener el dictamen favorable de alguna Federación, con arreglo a lo dispuesto por la Ley de Ahorro y Crédito Popular. Concluido el plazo anterior, las sociedades y las Uniones de Crédito que no hubieren obtenido la autorización referida deberán abstenerse de captar recursos, en caso contrario se ubicarán en los supuestos de infracción previstos por la Ley de Ahorro y Crédito Popular y por las disposiciones que resulten aplicables.

CUARTO. Las Sociedades de Ahorro y Préstamo y las Uniones de Crédito que capten depósitos de ahorro continuarán sujetas a la supervisión y vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en términos de lo establecido en la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, hasta en tanto no se sujeten a lo señalado en el artículo TERCERO Transitorio.

QUINTO. Los Organismos de Integración que sean autorizados conforme a la Ley de Ahorro y Crédito Popular dentro del plazo de un año a partir de la entrada en vigor de la misma, contarán con un plazo de dos años a partir de su autorización, para cumplir con el número mínimo de diez Entidades y cinco Federaciones afiliadas, en términos del artículo 53 de la misma ley, según se trate.

SEXTO. Sin menoscabo de lo establecido en el artículo 5º. de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, el Gobierno Federal podrá entregar recursos a los Fondos de Protección conforme se integren las Entidades a los mismos y en función del monto de los ahorradores de las Entidades. Dicha aportación será por única vez y a través de los mecanismos que para tal efecto establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Los recursos a que hace referencia el párrafo anterior, no serán aplicables a las Entidades señaladas en el quinto párrafo del artículo 105 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular.

SÉPTIMO. Las Entidades autorizadas en los primeros dos años a partir de la entrada en vigor de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, podrán utilizar los recursos del Fondo de Protección, siempre y cuando hayan realizado aportaciones durante un plazo de 2 años. Respecto de aquéllas que se constituyan con posterioridad a los dos primeros años de entrada en vigor de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, podrán utilizar los recursos del Fondo de Protección a partir del cuarto año siguiente a la entrada en vigor de la Ley de Ahorro y Crédito Popular. Lo dispuesto en este artículo deberá incluirse en el contrato de fideicomiso de los Fondos de Protección. Las Entidades deberán informar a sus Socios, Clientes y al público en general la

---

fecha a partir de la cual iniciará la vigencia del sistema del Fondo de Protección respectivo, conforme a lo señalado en el párrafo anterior.

OCTAVO. Para efectos de la fracción I del artículo 53 de la misma Ley, las Federaciones que soliciten su autorización dentro de un plazo de dos años contados a partir de la entrada en vigor de la Ley, deberán presentar los documentos en que, a juicio de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se manifieste la intención de cuando menos diez sociedades que cumplan con los requisitos del artículo 10º., con excepción de las fracciones II y IX, para afiliarse a dicha Federación.

NOVENO. A partir de la fecha de inicio de vigencia establecida en el primer párrafo del artículo PRIMERO Transitorio, las Federaciones autorizadas administrarán de forma provisional los Fondos de Protección, hasta que dichas Federaciones formen parte de alguna Confederación autorizada o convengan con alguna de ellas el traspaso de los recursos que integran dichos fondos en los términos del Capítulo IV del Título Tercero de la Ley de Ahorro y Crédito Popular. Concluido un plazo de dos años a partir del inicio de vigencia de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, las Federaciones que no se encuentren en los supuestos contemplados en el párrafo anterior, podrán solicitar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores una prórroga que no podrá exceder de dos años para continuar administrando el Fondo de Protección de sus Entidades, de lo contrario se ubicarán en la causal de revocación prevista por la fracción IX del artículo 60 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular. En este último caso, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con arreglo a las disposiciones de carácter general que emita al efecto, determinará el destino de los recursos que integran los Fondos de Protección respectivos.

DÉCIMO.- Al momento de instalarse el primer consejo de administración de una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo conforme a los términos previstos en la Ley de Ahorro y Crédito Popular, se determinarán por insaculación a los consejeros electos por la asamblea que fungirán en su encargo únicamente durante la primera mitad del periodo de duración determinado por la Entidad, a fin de proceder en periodos subsecuentes a la renovación por mitad del consejo de administración. Cuando el número de integrantes sea impar, se elegirá por insaculación durante la instalación del consejo de administración, al miembro excedente que formará parte de la primera mitad, a fin de proceder en periodos subsecuentes a la renovación parcial del mismo. En el caso del consejo de vigilancia, se procederá de la misma forma.

DÉCIMO PRIMERO. Para efectos de lo dispuesto en los artículos 65 y 101 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, se establecerá un periodo de transición a efecto de que los Organismos de Integración se ajusten al mismo, conforme a lo siguiente:

- I. Durante los dos primeros años a partir de que obtengan el dictamen favorable, su consejo de administración podrá estar conformado hasta en un setenta y cinco por ciento del total de sus miembros, por consejeros o funcionarios de la Entidad, Federación o Confederación, según sea el caso, y
- II. A partir del segundo año y hasta el final del tercer año, dicho porcentaje se reducirá hasta un cincuenta por ciento y a partir del cuarto año este porcentaje podrá ser hasta de un treinta por ciento.

DÉCIMO SEGUNDO. El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tomará las medidas pertinentes y proveerá lo necesario en términos de las disposiciones aplicables, para que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros estén en posibilidad de cumplir con las funciones conferidas en la Ley de Ahorro y Crédito Popular.

DÉCIMO TERCERO. Las solicitudes de autorización presentadas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para constituir y operar Sociedades de Ahorro y Préstamo, y que no hayan sido resueltas con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, se entenderán resueltas en sentido negativo, por lo que los interesados correspondientes

---

podrán iniciar el procedimiento para obtener la autorización a que se refiere el artículo 9º. de la misma Ley. Las solicitudes a que hace referencia el párrafo anterior serán devueltas a los interesados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dentro de un plazo que no excederá de cuarenta y cinco días naturales contados a partir de la publicación de este Decreto en el Diario Oficial de la Federación.

DÉCIMO CUARTO. Durante los dos años siguientes a la entrada en vigor de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores contará con un plazo de ciento ochenta días naturales para emitir la resolución a que se refiere el artículo 9 de la Ley citada, respecto de las solicitudes de autorización para operar como Entidad que le sean remitidas por las Federaciones.

DÉCIMO QUINTO. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores contará con un plazo de 180 días naturales contados a partir de la publicación de este Decreto para emitir todas las reglas y disposiciones de carácter general que deban ser formuladas según se señala en la Ley de Ahorro y Crédito Popular.

DÉCIMO SEXTO. Se derogan todas las disposiciones que se opongan a esta Ley. México, D.F., a 30 de abril de 2001.- Dip. Ricardo García Cervantes, Presidente.- Sen. Enrique Jackson Ramírez, Presidente.- Dip. Manuel Medellín Milán, Secretario.- Sen. Yolanda González Hernández, Secretaria.- Rúbricas”. En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los treinta y un días del mes de mayo de dos mil uno.- Vicente Fox Quesada.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Santiago Creel Miranda.- Rúbrica.

## DATENMATERIAL ZUM MEXIKANISCHEN GENOSSENSCHAFTSWESEN

|    |                              | 1978  |       |       | 1988  |       |       | 1993  |       |        |
|----|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|    |                              | Prod. | Kons. | Total | Prod. | Kons. | Total | Prod. | Kons. | Total  |
| 12 | <i>Aguascalientes</i>        | 2     | 4     | 6     | 72    | 8     | 80    | 20    | 6     | 26     |
| 1  | <i>Baja California Norte</i> | 217   | 71    | 288   | 258   | 85    | 343   | 267   | 62    | 329    |
| 2  | <i>Baja California Sur</i>   |       |       |       | 129   | 13    | 142   | 141   | 15    | 156    |
| 28 | <i>Campeche</i>              | 24    | 18    | 42    | 167   | 13    | 180   | 162   | 12    | 174    |
| 5  | <i>Coahuila</i>              | 295   | 77    | 372   | 198   | 257   | 455   | 203   | 249   | 452    |
| 18 | <i>Colima</i>                | 28    | 7     | 35    | 102   | 6     | 108   | 68    | 2     | 70     |
| 32 | <i>Chiapas</i>               | 73    | 71    | 144   | 221   | 102   | 323   | 291   | 113   | 404    |
| 4  | <i>Chihuahua</i>             | 48    | 44    | 92    | 209   | 46    | 255   | 188   | 50    | 238    |
| 21 | <i>Distrito Federal</i>      | 102   | 127   | 229   | 267   | 780   | 1.047 | 323   | 841   | 1.164  |
| 7  | <i>Durango</i>               | 13    | 50    | 63    | 175   | 38    | 213   | 177   | 34    | 211    |
| 15 | <i>Guanajuato</i>            | 36    | 56    | 92    | 163   | 93    | 256   | 190   | 91    | 281    |
| 25 | <i>Guerrero</i>              | 58    | 30    | 88    | 209   | 77    | 286   | 185   | 57    | 242    |
| 17 | <i>Hidalgo</i>               | 37    | 20    | 57    | 154   | 29    | 183   | 160   | 41    | 201    |
| 14 | <i>Jalisco</i>               | 106   | 104   | 210   | 195   | 94    | 289   | 217   | 102   | 319    |
| 20 | <i>México</i>                | 83    | 54    | 137   | 168   | 87    | 255   | 195   | 93    | 288    |
| 19 | <i>Michoacan</i>             | 103   | 69    | 172   | 270   | 99    | 369   | 304   | 90    | 394    |
| 23 | <i>Morelos</i>               | 28    | 14    | 42    | 101   | 11    | 112   | 92    | 20    | 112    |
| 11 | <i>Nayarit</i>               | 50    | 25    | 75    | 152   | 17    | 169   | 163   | 6     | 169    |
| 8  | <i>Nuevo León</i>            | 292   | 51    | 343   | 154   | 284   | 438   | 169   | 297   | 466    |
| 31 | <i>Oaxaca</i>                | 119   | 58    | 177   | 247   | 59    | 306   | 289   | 53    | 342    |
| 24 | <i>Puebla</i>                | 62    | 64    | 126   | 187   | 70    | 257   | 218   | 71    | 289    |
| 16 | <i>Querétaro</i>             | 8     | 14    | 22    | 84    | 19    | 103   | 73    | 15    | 88     |
| 30 | <i>Quintana Roo</i>          | 33    | 6     | 39    | 132   | 8     | 140   | 137   | 8     | 145    |
| 13 | <i>San Luis Potosi</i>       | 212   | 33    | 245   | 108   | 207   | 315   | 106   | 201   | 307    |
| 6  | <i>Sinaloa</i>               | 148   | 37    | 185   | 503   | 42    | 545   | 598   | 34    | 632    |
| 3  | <i>Sonora</i>                | 113   | 55    | 168   | 526   | 124   | 650   | 547   | 117   | 664    |
| 27 | <i>Tabasco</i>               | 41    | 28    | 69    | 258   | 22    | 280   | 306   | 70    | 376    |
| 10 | <i>Tamaulipas</i>            | 182   | 92    | 274   | 265   | 204   | 469   | 340   | 218   | 558    |
| 22 | <i>Tlaxcala</i>              | 17    | 14    | 31    | 55    | 19    | 74    | 79    | 20    | 99     |
| 26 | <i>Veracruz</i>              | 187   | 97    | 284   | 383   | 127   | 510   | 443   | 132   | 575    |
| 29 | <i>Yucatán</i>               | 43    | 62    | 105   | 137   | 65    | 202   | 88    | 48    | 136    |
| 9  | <i>Zacatecas</i>             | 66    | 53    | 119   | 219   | 70    | 289   | 187   | 63    | 250    |
|    | <i>Total</i>                 | 2.786 | 1.505 | 4.291 | 6.468 | 3.175 | 9.643 | 6.926 | 3.231 | 10.157 |

Tabelle A.1.: Vergleichende Darstellung der Anzahl rechtswirksam registrierter Genossenschaften in den Bundesstaaten Mexikos in den Jahren 1978, 1988 und 1993.  
(Quelle: Martínez Ramírez/Rojas Herrera 2003, S 209; CONAPO 2006.)

| Zone      | Nr | Bundesstaat                  | 1993       |           |      |           |      |
|-----------|----|------------------------------|------------|-----------|------|-----------|------|
|           |    |                              | Population | Anz. Gen. | Rang | Anz. Ges. | Rang |
| Occidente | 12 | <i>Aguascalientes</i>        | 815.086    | 26        | 30   | 816       | 31   |
| Noroeste  | 1  | <i>Baja California Norte</i> | 1.889.636  | 329       | 12   | 12.036    | 15   |
| Noroeste  | 2  | <i>Baja California Sur</i>   | 353.348    | 156       | 2    | 6.973     | 1    |
| Peninsula | 28 | <i>Campeche</i>              | 610.434    | 174       | 4    | 7.835     | 5    |
| Pacifico  | 32 | <i>Chiapas</i>               | 3.543.231  | 404       | 10   | 20.178    | 6    |
| Norte     | 4  | <i>Chihuahua</i>             | 2.702.683  | 238       | 1    | 3.111     | 2    |
| Norte     | 5  | <i>Coahuila</i>              | 2.11.5174  | 452       | 17   | 26.291    | 18   |
| Occidente | 18 | <i>Colima</i>                | 467.116    | 70        | 32   | 7.458     | 30   |
| Centro    | 21 | <i>Distrito Federal</i>      | 8.481.006  | 1.164     | 15   | 39.312    | 20   |
| Norte     | 7  | <i>Durango</i>               | 1.404.784  | 211       | 13   | 8.225     | 17   |
| Occidente | 15 | <i>Guanajuato</i>            | 4.347.220  | 281       | 27   | 13.394    | 25   |
| Pacifico  | 25 | <i>Guerrero</i>              | 2.911.744  | 242       | 24   | 8.873     | 26   |
| Centro    | 17 | <i>Hidalgo</i>               | 2.079.582  | 201       | 21   | 13.111    | 16   |
| Occidente | 14 | <i>Jalisco</i>               | 5.785.982  | 319       | 29   | 14.376    | 28   |
| Centro    | 20 | <i>México</i>                | 11.040.075 | 288       | 31   | 10.391    | 32   |
| Occidente | 19 | <i>Michoacan</i>             | 3.855.952  | 394       | 20   | 16.740    | 21   |
| Centro    | 23 | <i>Morelos</i>               | 1.355.647  | 112       | 25   | 3.892     | 27   |
| Noroeste  | 11 | <i>Nayarit</i>               | 881.266    | 169       | 9    | 10.156    | 7    |
| Noreste   | 8  | <i>Nuevo León</i>            | 3.406.050  | 466       | 16   | 23.169    | 13   |
| Pacifico  | 31 | <i>Oaxaca</i>                | 3.295.394  | 342       | 19   | 21.964    | 14   |
| Centro    | 24 | <i>Puebla</i>                | 4.522.723  | 289       | 28   | 18.765    | 22   |
| Centro    | 16 | <i>Querétaro</i>             | 1.195.737  | 88        | 26   | 2.560     | 29   |
| Peninsula | 30 | <i>Quintana Roo</i>          | 619.560    | 145       | 6    | 6.122     | 9    |
| Norte     | 13 | <i>San Luis Potosi</i>       | 2.136.114  | 307       | 14   | 16.916    | 10   |
| Noroeste  | 6  | <i>Sinaloa</i>               | 2.402.142  | 632       | 5    | 36.931    | 3    |
| Noroeste  | 3  | <i>Sonora</i>                | 2.007.922  | 664       | 3    | 29.068    | 4    |
| Golfo     | 27 | <i>Tabasco</i>               | 1.710.269  | 376       | 8    | 11.763    | 12   |
| Noreste   | 10 | <i>Tamaulipas</i>            | 2.471.173  | 558       | 7    | 25.795    | 8    |
| Centro    | 22 | <i>Tlaxcala</i>              | 851.167    | 99        | 18   | 3.009     | 23   |
| Golfo     | 26 | <i>Veracruz</i>              | 6.637.082  | 575       | 23   | 35.245    | 19   |
| Peninsula | 29 | <i>Yucatán</i>               | 1.493.302  | 136       | 22   | 4.971     | 24   |
| Norte     | 9  | <i>Zacatecas</i>             | 1.336.353  | 250       | 11   | 9.754     | 11   |
|           |    | <i>Total</i>                 | 88.752.014 | 10.157    |      | 246.032   |      |

Tabelle A.2.: Anzahl rechtswirksam registrierter Genossenschaften und Gesellschaftern in den Bundesstaaten Mexikos und ihre Bevölkerungsdichte im Jahr 1993.

(Quelle: Martínez Rodríguez/Rojas Herrero 2003, S 209; CONAPO 2006.)

| <b>Zone</b>      | <b>Bundesstaat</b>    | <b>Population</b> | <b>Anz. Gen.</b> | <b>Rang</b> | <b>Anz. Ges.</b> | <b>Rang</b> |
|------------------|-----------------------|-------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| <i>Noroeste</i>  | Sonora                | 16.232.496        | 2.639            | 1           | 125.040          | 1           |
| <i>Noroeste</i>  | Baja California Norte |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Noroeste</i>  | Baja California Sur   |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Noroeste</i>  | Nayarit               |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Noroeste</i>  | Sinaloa               |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Norte</i>     | Zacatecas             | 6.862.745         | 1.536            | 4           | 75.850           | 3           |
| <i>Norte</i>     | Chihuahua             |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Norte</i>     | Coahuila              |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Norte</i>     | Durango               |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Norte</i>     | San Luis Potosi       |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Noreste</i>   | Tamaulipas            | 9.108.255         | 1.133            | 2           | 61.040           | 2           |
| <i>Noreste</i>   | Nuevo León            |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Occidente</i> | Aguascalientes        | 17.506.923        | 1.090            | 8           | 48.437           | 8           |
| <i>Occidente</i> | Colima                |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Occidente</i> | Guanajuato            |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Occidente</i> | Jalisco               |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Occidente</i> | Michoacan             |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Centro</i>    | Distrito Federal      | 29.525.937        | 2.241            | 7           | 91.040           | 7           |
| <i>Centro</i>    | Hidalgo               |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Centro</i>    | México                |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Centro</i>    | Morelos               |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Centro</i>    | Puebla                |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Centro</i>    | Querétaro             |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Centro</i>    | Tlaxcala              |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Pacifico</i>  | Oaxaca                | 12.937.328        | 1.055            | 5           | 53.080           | 5           |
| <i>Pacifico</i>  | Chiapas               |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Pacifico</i>  | Guerrero              |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Golfo</i>     | Tabasco               | 8.347.351         | 951              | 6           | 47.008           | 6           |
| <i>Golfo</i>     | Veracruz              |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Peninsula</i> | Campeche              | 6.520.220         | 781              | 3           | 40.135           | 4           |
| <i>Peninsula</i> | Quintana Roo          |                   |                  |             |                  |             |
| <i>Peninsula</i> | Yucatán               |                   |                  |             |                  |             |

Tabelle A.3.: Anzahl rechtswirksam registrierter Genossenschaften und Gesellschaftern in den Wirtschaftszonen im Jahr 1993. (Quelle: Martínez Rodríguez/Rojas Herrero 2003, S 209; CONAPO 2006.)

|            | 1938  | 1939    | 1940    | 1941    | 1942    | 1943    | 1944    | 1945    | 1946    | 1947  |
|------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Produktion | 34/35 | 492/499 | 460/370 | 230/212 | 313/230 | 100/93  | 66/46   | 145/77  | 82/82   | 41/40 |
| Konsum     | 9/8   | 330/321 | 202/293 | 69/87   | 46/129  | 56/61   | 86/105  | 78/146  | 55/55   | 29/30 |
| Total      | 43/43 | 822/820 | 662/663 | 299/299 | 359/359 | 156/154 | 152/151 | 223/223 | 137/137 | 70/70 |
|            | 1948  | 1949    | 1950    | 1951    | 1952    | 1953    | 1954    | 1955    | 1956    | 1957  |
| Produktion | 54/53 | 136/78  | 192/66  | 101/37  | 55/29   | 48/39   | 67/23   | 68/23   | 50/34   | 42/15 |
| Konsum     | 16/18 | 35/92   | 21/140  | 32/103  | 36/63   | 31/40   | 21/65   | 27/72   | 20/36   | 6/33  |
| Total      | 70/71 | 171/170 | 213/206 | 133/140 | 91/92   | 79/79   | 88/88   | 95/95   | 70/70   | 48/48 |
|            | 1958  | 1959    | 1960    | 1961    | 1962    | 1963    | 1964    | 1965    | 1966    | 1967  |
| Produktion | 65/32 | 26/23   | 45/23   | 39/21   | 23/22   | 44/44   | 70/49   | 4/5     | 13/13   | 28/27 |
| Konsum     | 14/47 | 14/16   | 15/38   | 21/40   | 21/22   | 32/32   | 42/62   | 0/0     | 0/0     | 12/13 |
| Total      | 79/79 | 40/39   | 60/61   | 60/61   | 44/44   | 76/76   | 112/111 | 4/5     | 13/13   | 40/40 |
|            | 1968  | 1969    | 1970    | 1971    | 1972    | 1973    | 1974    | 1975    | 1976    | 1977  |
| Produktion | 25/24 | 51/51   | 89/89   | 15/15   | 66/65   | 100/103 | 180/179 | 272/268 | 367/382 | 97    |
| Konsum     | 12/12 | 28/29   | 34/34   | 9/9     | 35/35   | 90/86   | 186/187 | 251/252 | 291/307 | 49    |
| Total      | 37/36 | 79/80   | 123/123 | 24/24   | 101/100 | 190/189 | 366/366 | 523/520 | 658/689 | 146   |
|            | 1978  | 1979    | 1980    | 1981    | 1982    | 1983    | 1984    | 1985    | 1986    | 1987  |
| Produktion | 129   | 150     | 645     | 1.084   | 1.592   | 294     | 300     | 325     | 322     | 290   |
| Konsum     | 107   | 90      | 88      | 128     | 253     | 118     | 246     | 338     | 244     | 196   |
| Total      | 236   | 240     | 733     | 1.212   | 1.845   | 412     | 546     | 663     | 566     | 486   |
|            | 1988  |         |         |         |         |         |         |         |         |       |
| Produktion | 330   |         |         |         |         |         |         |         |         |       |
| Konsum     | 163   |         |         |         |         |         |         |         |         |       |
| Total      | 493   |         |         |         |         |         |         |         |         |       |

Tabelle A.4.: Anzahl der Genossenschaftsregistrierungen in den Jahren 1938-1988.

Anmerkung: In den Jahren 1938-1976 zeigt die Tabelle variierende Daten je nach Quelle.

(Quelle: Solórzano 1789, S 133; STPS 1989, S 28 ff.)

|                   | 1938            | 1939              | 1940              | 1941              | 1942                | 1943             | 1944              | 1945              | 1946              | 1947            |
|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| <i>Produktion</i> | 4.732<br>/4.082 | 37.866<br>/36.399 | 25.976<br>/35.181 | 10.634<br>/11.606 | 15.806<br>/22.308   | 3.418<br>/4.762  | 1.562<br>/3.197   | 2.189<br>/4.644   | 2.660<br>/2.865   | 1.112<br>/1.127 |
| <i>Konsum</i>     | 4.687<br>/4.716 | 35.232<br>/34.535 | 43.174<br>/33.612 | 5.615<br>/4.417   | 9.670<br>/2.870     | 2.959<br>/2.543  | 7.362<br>/5.540   | 6.444<br>/3.991   | 2.306<br>/1.992   | 2.059<br>/2.035 |
| <i>Total</i>      | 9.419<br>/8.798 | 73.098<br>/70.934 | 69.150<br>/68.793 | 16.249<br>/16.023 | 25.476<br>/25.178   | 6.377<br>/7.305  | 8.924<br>/8.737   | 8.633<br>/8.635   | 4.966<br>/4.857   | 3.171<br>/3.162 |
|                   | 1948            | 1949              | 1950              | 1951              | 1952                | 1953             | 1954              | 1955              | 1956              | 1957            |
| <i>Produktion</i> | 3.948<br>/3.977 | 3.407<br>/5.482   | 1.975<br>/7.625   | 2.369<br>/4.718   | 1.999<br>/2.133     | 1.632<br>/1.967  | 1.161<br>/3.138   | 1.131<br>/2.511   | 1.334<br>/1.669   | 718<br>/2.025   |
| <i>Konsum</i>     | 915<br>/810     | 4.735<br>/2.684   | 6.910<br>/1.429   | 7.927<br>/4.259   | 108.999<br>/108.865 | 2.426<br>/2.862  | 3.146<br>/1.140   | 2.983<br>/1.081   | 1.860<br>/1.138   | 2.024<br>/684   |
| <i>Total</i>      | 4.863<br>/4.787 | 8.142<br>/8.166   | 8.885<br>/9.054   | 10.296<br>/8.977  | 110.998<br>/110.998 | 4.058<br>/4.829  | 4.307<br>/4.323   | 4.114<br>/3.592   | 3.194<br>/2.807   | 2.742<br>/2.708 |
|                   | 1958            | 1959              | 1960              | 1961              | 1962                | 1963             | 1964              | 1965              | 1966              | 1967            |
| <i>Produktion</i> | 1.197<br>/2.522 | 768<br>/985       | 883<br>/2.023     | 1.706<br>/2.298   | 1.110<br>/1.130     | 2.584<br>/2.584  | 2.977<br>/4.344   | 231<br>/148       | 1.279<br>/1.279   | 874<br>/890     |
| <i>Konsum</i>     | 2.675<br>/1.340 | 2.037<br>/1.849   | 1.941<br>/818     | 1.796<br>/733     | 2.278<br>/2.268     | 1.830<br>/1.824  | 8.297<br>/6.917   | 0<br>/0           | 0<br>/0           | 1.002<br>/986   |
| <i>Total</i>      | 3.872<br>/3.862 | 2.805<br>/2.834   | 2.824<br>/2.841   | 3.502<br>/3.031   | 3.388<br>/3.398     | 4.414<br>/4.408  | 11.274<br>/11.261 | 231<br>/148       | 1.279<br>/1.279   | 1.876<br>/1.876 |
|                   | 1968            | 1969              | 1970              | 1971              | 1972                | 1973             | 1974              | 1975              | 1976              | 1977            |
| <i>Produktion</i> | 1.284<br>/1.714 | 2.263<br>/2.100   | 4.643<br>/4.051   | 1.164<br>/795     | 3.471<br>/3.639     | 6.545<br>/5.001  | 9.116<br>/8.752   | 9.306<br>/10.008  | 13.649<br>/11.951 | 4.747           |
| <i>Konsum</i>     | 1.143<br>/1.243 | 1.296<br>/1.245   | 1.865<br>/1.865   | 603<br>/603       | 2.976<br>/2.976     | 4.471<br>/4.681  | 11.188<br>/11.211 | 15.334<br>/15.389 | 14.297<br>/13.771 | 3.755           |
| <i>Total</i>      | 2.427<br>/2.957 | 3.559<br>/3.345   | 6.508<br>/5.916   | 1.767<br>/1.398   | 6.447<br>/6.615     | 11.016<br>/9.682 | 20.304<br>/19.963 | 24.640<br>/25.397 | 27.946<br>/25.722 | 8.502           |
|                   | 1978            | 1979              | 1980              | 1981              | 1982                | 1983             | 1984              | 1985              | 1986              | 1987            |
| <i>Produktion</i> | 4.569           | 6.410             | 31.448            | 44.726            | 70.637              | 11.920           | 13.309            | 11.495            | 82                | 9.531           |
| <i>Konsum</i>     | 8.137           | 4.848             | 5.363             | 5.636             | 13.116              | 7.536            | 16.113            | 16.683            | 387               | 7.341           |
| <i>Total</i>      | 12.706          | 11.258            | 36.811            | 50.362            | 83.753              | 19.456           | 29.422            | 28.178            | 469               | 16.872          |
|                   | 1988            |                   |                   |                   |                     |                  |                   |                   |                   |                 |
| <i>Produktion</i> | 11.287          |                   |                   |                   |                     |                  |                   |                   |                   |                 |
| <i>Konsum</i>     | 7.338           |                   |                   |                   |                     |                  |                   |                   |                   |                 |
| <i>Total</i>      | 18.625          |                   |                   |                   |                     |                  |                   |                   |                   |                 |

Tabelle A.5.: Anzahl der registrierten Gesellschafter bei der Genossenschaftsgründung in den Jahren 1928-1988.

Anmerkung: In den Jahren 1938-1976 zeigt die Tabelle variierende Daten je nach Quelle.

(Quelle: Solórzano 1789, S 133; STPS 1989, S 28 ff.)

| <b>Staat</b>       | <b>Volumen<br/>des nationalen<br/>Finanzsektors<br/>in Millionen USD und %</b> |          | <b>Rang</b> | <b>Anzahl der<br/>Kreditgen.</b> | <b>Rang</b> | <b>Beteiligung<br/>am nat.<br/>Finanzsektor<br/>in %</b> | <b>Beteiligung<br/>am gen.<br/>Finanzsektor<br/>in %</b> |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|----------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <i>Brasilien</i>   | 898.479                                                                        | 54,06 %  | 1           | 11.794                           | 1           | 0,71 %                                                   | 39,79 %                                                  |
| <i>Mexiko</i>      | 236.688                                                                        | 14,24 %  | 2           | 6.521                            | 2           | 0,39 %                                                   | 22,00 %                                                  |
| <i>Chile</i>       | 132.345                                                                        | 7,96 %   | 3           | 1.234                            | 4           | 0,09 %                                                   | 4,16 %                                                   |
| <i>Argentinien</i> | 85.164                                                                         | 5,12 %   | 4           | 59                               | 17          | 0,00 %                                                   | 0,20 %                                                   |
| <i>Venezuela</i>   | 70.573                                                                         | 4,25 %   | 5           | 100                              | 16          | 0,01 %                                                   | 0,34 %                                                   |
| <i>Kolumbien</i>   | 62.041                                                                         | 3,73 %   | 6           | 3.019                            | 3           | 0,18 %                                                   | 10,19 %                                                  |
| <i>Panama</i>      | 45.596                                                                         | 2,74 %   | 7           | 495                              | 11          | 0,03 %                                                   | 1,67 %                                                   |
| <i>Peru</i>        | 29.031                                                                         | 1,75 %   | 8           | 616                              | 9           | 0,04 %                                                   | 2,08 %                                                   |
| <i>Costa Rica</i>  | 16.239                                                                         | 0,98 %   | 9           | 1.197                            | 5           | 0,07 %                                                   | 4,04 %                                                   |
| <i>Uruguay</i>     | 14.377                                                                         | 0,87 %   | 10          | 116                              | 15          | 0,01 %                                                   | 0,39 %                                                   |
| <i>Guatemala</i>   | 13.759                                                                         | 0,83 %   | 11          | 561                              | 10          | 0,03 %                                                   | 1,89 %                                                   |
| <i>Ecuador</i>     | 12.892                                                                         | 0,78 %   | 12          | 1.001                            | 7           | 0,06 %                                                   | 3,38 %                                                   |
| <i>El Salvador</i> | 11.762                                                                         | 0,71 %   | 13          | 854                              | 8           | 0,05 %                                                   | 2,88 %                                                   |
| <i>DR</i>          | 10.822                                                                         | 0,65 %   | 14          | 242                              | 14          | 0,01 %                                                   | 0,82 %                                                   |
| <i>Honduras</i>    | 8.851                                                                          | 0,53 %   | 15          | 380                              | 12          | 0,02 %                                                   | 1,28 %                                                   |
| <i>Bolivien</i>    | 5.906                                                                          | 0,36 %   | 16          | 346                              | 13          | 0,02 %                                                   | 1,17 %                                                   |
| <i>Paraguay</i>    | 4.539                                                                          | 0,27 %   | 17          | 1.089                            | 6           | 0,07 %                                                   | 3,67 %                                                   |
| <i>Nicaragua</i>   | 3.021                                                                          | 0,18 %   | 18          | 12                               | 18          | 0,00 %                                                   | 0,04 %                                                   |
| <i>Total</i>       | 1.662.086                                                                      | 100,00 % |             | 29.638                           |             | 1,78 %                                                   | 100,00 %                                                 |

Tabelle A.6.: Größe des Finanzsektors der 18 teilnehmenden Staaten an der DGRV Studie im Jahr 2006.

(Quelle: Durán Vargas 2007.)

| Staat | Rang | Name                         | Aktiva<br>in Millionen<br>USD | Beteiligung<br>am<br>Finanzsektor<br>in % | Beteiligung am<br>genossenschaftlichen<br>Finanzsektor in % |                            |
|-------|------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|
|       |      |                              |                               |                                           | National                                                    | Lateinamerika<br>& Karibik |
| MEX   | 1    | <i>Caja Popular Mexicana</i> | 1.312,00                      | 0,55%                                     | 20,12%                                                      | 4,43%                      |
| CHL   | 2    | <i>Coopeuch</i>              | 874,23                        | 0,66%                                     | 70,84%                                                      | 2,95%                      |
| COL   | 3    | <i>COOMEVA</i>               | 674,44                        | 1,09%                                     | 22,34%                                                      | 2,28%                      |
| MEX   | 4    | <i>Caja Libertad</i>         | 554,01                        | 0,23%                                     | 8,50%                                                       | 1,87%                      |
| BRA   | 5    | <i>CREDICITRUS</i>           | 471,29                        | 0,05%                                     | 4,00%                                                       | 1,59%                      |
| MEX   | 6    | <i>Distrito Federal</i>      | 398,20                        | 0,17%                                     | 6,11%                                                       | 1,34%                      |
| MEX   | 7    | <i>Coahuila</i>              | 391,88                        | 0,17%                                     | 6,01%                                                       | 1,32%                      |
| MEX   | 8    | <i>U.C.I.A.L.S.A.</i>        | 275,02                        | 0,12%                                     | 4,22%                                                       | 0,93%                      |
| MEX   | 9    | <i>Chihuahua</i>             | 217,91                        | 0,09%                                     | 3,34%                                                       | 0,74%                      |
| BRA   | 10   | <i>COOPERFORTE</i>           | 217,04                        | 0,02%                                     | 1,84%                                                       | 0,73%                      |
| CR    | 11   | <i>COOPENAE</i>              | 210,51                        | 1,30%                                     | 17,59%                                                      | 0,71%                      |
| BRA   | 12   | <i>CCPCSERTAOZINHO</i>       | 199,36                        | 0,02%                                     | 1,69%                                                       | 0,67%                      |
| CR    | 13   | <i>COOPESERVIDORES</i>       | 177,47                        | 1,09%                                     | 14,83%                                                      | 0,60%                      |
| PAN   | 14   | <i>Los profesionales</i>     | 176,52                        | 0,39%                                     | 35,65%                                                      | 0,60%                      |
| PAR   | 15   | <i>UNIVERSITARIA</i>         | 159,51                        | 3,51%                                     | 14,65%                                                      | 0,54%                      |
| BRA   | 16   | <i>COOPECREDI</i>            | 155,68                        | 0,02%                                     | 1,32%                                                       | 0,53%                      |
| BRA   | 17   | <i>CREDICOAMO</i>            | 153,75                        | 0,02%                                     | 1,30%                                                       | 0,52%                      |
| MEX   | 18   | <i>Estado de México</i>      | 147,75                        | 0,06%                                     | 2,27%                                                       | 0,50%                      |
| PAN   | 19   | <i>AC COOPEDUC</i>           | 139,42                        | 0,31%                                     | 28,15%                                                      | 0,47%                      |
| PAN   | 20   | <i>COOPEVE</i>               | 134,70                        | 0,30%                                     | 27,20%                                                      | 0,45%                      |
| MEX   | 21   | <i>CUAUHTEMOC</i>            | 129,82                        | 0,05%                                     | 1,99%                                                       | 0,44%                      |
| MEX   | 23   | <i>ALPURA</i>                | 121,75                        | 0,05%                                     | 1,87%                                                       | 0,41%                      |
| MEX   | 31   | <i>Sonora</i>                | 106,32                        | 0,04%                                     | 1,63%                                                       | 0,36%                      |
| MEX   | 32   | <i>FICEIN</i>                | 105,82                        | 0,04%                                     | 1,62%                                                       | 0,36%                      |
| MEX   | 49   | <i>Jalisco</i>               | 78,96                         | 0,03%                                     | 1,21%                                                       | 0,27%                      |
| MEX   | 57   | <i>PROGRESO</i>              | 73,49                         | 0,03%                                     | 1,13%                                                       | 0,25%                      |
| MEX   | 62   | <i>UCCP</i>                  | 69,73                         | 0,03%                                     | 1,07%                                                       | 0,24%                      |
| MEX   | 65   | <i>UCMAC</i>                 | 68,05                         | 0,03%                                     | 1,04%                                                       | 0,23%                      |
| MEX   | 71   | <i>Nuevo León</i>            | 65,99                         | 0,03%                                     | 1,01%                                                       | 0,22%                      |
| MEX   | 77   | <i>Zacatecas</i>             | 61,47                         | 0,03%                                     | 0,94%                                                       | 0,21%                      |
| MEX   | 82   | <i>Oaxaca</i>                | 57,74                         | 0,02%                                     | 0,89%                                                       | 0,19%                      |
| MEX   | 83   | <i>UNICCAT</i>               | 54,83                         | 0,02%                                     | 0,84%                                                       | 0,19%                      |
| MEX   | 90   | <i>Sinaloa</i>               | 51,78                         | 0,02%                                     | 0,79%                                                       | 0,17%                      |
| MEX   | 96   | <i>GENERAL</i>               | 49,12                         | 0,02%                                     | 0,75%                                                       | 0,17%                      |
| MEX   | 100  | <i>UCINMA</i>                | 46,67                         | 0,02%                                     | 0,72%                                                       | 0,16%                      |
| MEX   | 111  | <i>Veracruz</i>              | 43,64                         | 0,02%                                     | 0,67%                                                       | 0,15%                      |

| Land | Rang | Name              | Aktiva<br>in Millionen<br>USD | Beteiligung<br>am<br>Finanzsektor<br>in % | Beteiligung am<br>genossenschaftlichen<br>Finanzsektor in % |                            |
|------|------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|
|      |      |                   |                               |                                           | National                                                    | Lateinamerika<br>& Karibik |
| MEX  | 119  | UCRENL            | 41,70                         | 0,02%                                     | 0,64%                                                       | 0,14%                      |
| MEX  | 121  | Tabasco           | 41,34                         | 0,02%                                     | 0,63%                                                       | 0,14%                      |
| MEX  | 132  | San Luis Potosí   | 39,71                         | 0,02%                                     | 0,61%                                                       | 0,13%                      |
| MEX  | 138  | UCIC OAXACA       | 38,53                         | 0,02%                                     | 0,59%                                                       | 0,13%                      |
| MEX  | 139  | HUASTECA          | 37,68                         | 0,02%                                     | 0,58%                                                       | 0,13%                      |
| MEX  | 150  | UCGTA             | 34,98                         | 0,01%                                     | 0,54%                                                       | 0,12%                      |
| MEX  | 161  | Yucatán           | 32,24                         | 0,01%                                     | 0,49%                                                       | 0,11%                      |
| MEX  | 162  | CYMA              | 32,11                         | 0,01%                                     | 0,49%                                                       | 0,11%                      |
| MEX  | 165  | UCAY              | 31,35                         | 0,01%                                     | 0,48%                                                       | 0,11%                      |
| MEX  | 178  | Chiapas           | 29,64                         | 0,01%                                     | 0,45%                                                       | 0,10%                      |
| MEX  | 180  | ALLENDE           | 29,17                         | 0,01%                                     | 0,45%                                                       | 0,10%                      |
| MEX  | 183  | UCIL              | 28,76                         | 0,01%                                     | 0,44%                                                       | 0,10%                      |
| MEX  | 184  | UCAPSIN           | 28,64                         | 0,01%                                     | 0,44%                                                       | 0,10%                      |
| MEX  | 191  | Aguascalientes    | 28,07                         | 0,01%                                     | 0,43%                                                       | 0,09%                      |
| MEX  | 211  | UCIN              | 25,82                         | 0,01%                                     | 0,40%                                                       | 0,09%                      |
| MEX  | 222  | UNICRECO SERVYTUR | 24,70                         | 0,01%                                     | 0,38%                                                       | 0,08%                      |
| MEX  | 283  | UCIC SONORA       | 18,49                         | 0,01%                                     | 0,28%                                                       | 0,06%                      |
| MEX  | 326  | VALLARTA          | 15,75                         | 0,01%                                     | 0,24%                                                       | 0,05%                      |
| MEX  | 347  | UCREFUM           | 14,52                         | 0,01%                                     | 0,22%                                                       | 0,05%                      |
| MEX  | 351  | UCAIAGS           | 14,42                         | 0,01%                                     | 0,22%                                                       | 0,05%                      |
| MEX  | 352  | UCDA              | 14,38                         | 0,01%                                     | 0,22%                                                       | 0,05%                      |
| MEX  | 373  | UCICAG            | 13,65                         | 0,01%                                     | 0,21%                                                       | 0,05%                      |
| MEX  | 381  | GASOLINEROS       | 13,32                         | 0,01%                                     | 0,20%                                                       | 0,04%                      |
| MEX  | 393  | Durango           | 12,65                         | 0,01%                                     | 0,19%                                                       | 0,04%                      |
| MEX  | 400  | UCAH              | 12,47                         | 0,01%                                     | 0,19%                                                       | 0,04%                      |
| MEX  | 405  | UCMZ              | 12,35                         | 0,01%                                     | 0,19%                                                       | 0,04%                      |
| MEX  | 416  | UCARYSA           | 11,87                         | 0,01%                                     | 0,18%                                                       | 0,04%                      |
| MEX  | 419  | UCEPCO            | 11,76                         | 0,00%                                     | 0,18%                                                       | 0,04%                      |
| MEX  | 422  | GRUPO CAJEME      | 11,69                         | 0,00%                                     | 0,18%                                                       | 0,04%                      |
| MEX  | 445  | SANTA FE          | 11,03                         | 0,00%                                     | 0,17%                                                       | 0,04%                      |
| MEX  | 454  | UCAIGS            | 10,50                         | 0,00%                                     | 0,16%                                                       | 0,04%                      |
| MEX  | 460  | UNICCO            | 10,35                         | 0,00%                                     | 0,16%                                                       | 0,03%                      |
| MEX  | 466  | Tamaulipas        | 10,19                         | 0,00%                                     | 0,16%                                                       | 0,03%                      |

Tabelle A.7.: Die 20 größten Kreditgenossenschaften aus 18 Staaten der Region Lateinamerika und Karibik sowie weitere mexikanische Kreditgenossenschaften im Ranking der DGRV Studie im Jahr 2006.  
(Quelle: Durán Vargas 2007)

## VERWENDETER FRAGEBOGEN

### Género

|          |           |
|----------|-----------|
| Feminino | Masculino |
|          |           |

### Edad

|      |         |         |         |      |
|------|---------|---------|---------|------|
| > 20 | 20 - 30 | 30 - 40 | 40 - 50 | 50 < |
|      |         |         |         |      |

### ¿De donde viene usted?

|           |                  |      |
|-----------|------------------|------|
| Tacámbaro | Estado Michoacán | Otro |
|           |                  |      |

### ¿Usted participa en otras organizaciones o cooperativas o sindicatos ...?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

### ¿Cual es el tamaño de su terreno? (en hectareas)

|     |        |         |         |         |      |
|-----|--------|---------|---------|---------|------|
| > 5 | 5 - 10 | 10 - 15 | 15 - 20 | 20 - 25 | 25 < |
|     |        |         |         |         |      |

### ¿Cual imagen tiene la cooperativa para usted?

|       |                  |      |
|-------|------------------|------|
| Bueno | Ni bueno ni malo | Malo |
|       |                  |      |

### ¿Usted tenía que cambiar algo para entrar a la cooperativa?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

### ¿Hay ventajas o desventajas en la cooperativa?

|          |        |             |
|----------|--------|-------------|
| Ventajas | No hay | Desventajas |
|          |        |             |

### ¿Usted conoce sus derechos y obligaciones dentro de la cooperativa?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

### ¿Usted conoce todos los servicios que la cooperativa le ofrece?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

### ¿Las recomendaciones de la cooperativa son aceptables?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

### ¿Los servicios de la cooperativa son de beneficio para usted?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

### ¿Usted piensa que la cooperativa trabaja eficientemente?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

### ¿Se mejoró su situación social y/o económica después de entrar a la cooperativa?

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

---

**¿La cooperativa satisface sus necesidades?**

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

**¿Como socio de la cooperativa usted tiene un sentimiento de “nosotros” o se identifica con la cooperativa?**

|    |    |    |
|----|----|----|
| Si | ¿? | No |
|    |    |    |

**¿Usted consulta la cooperativa?**

|           |         |       |
|-----------|---------|-------|
| Frecuente | A veces | Nunca |
|           |         |       |

**¿Usted esta en contacto con la cooperativa directamente?**

|           |         |       |
|-----------|---------|-------|
| Frecuente | A veces | Nunca |
|           |         |       |

**¿Usted participa en las reuniones de la cooperativa?**

|    |         |    |
|----|---------|----|
| Si | A veces | No |
|    |         |    |

**¿Usted participó en la última asamblea general?**

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

**¿Usted esta de acuerdo como la cooperativa utiliza las ganancias?**

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

**¿Usted tiene expectativas a la cooperativa?**

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

**¿Usted esta dependiente de la cooperativa?**

|    |    |
|----|----|
| Si | No |
|    |    |

## RESULTATE DER UNTERSUCHUNG

|               | Ja   | ~ | Nein |
|---------------|------|---|------|
| Produzierende | 78 % |   | 22 % |
| Angestellte   | 52 % | - | 48 % |

Tabelle A.8.: Mitgliedschaft in anderen Gen. (2007).

|               | Gut   | ~    | Schlecht |
|---------------|-------|------|----------|
| Produzierende | 68 %  | 30 % | 2 %      |
| Angestellte   | 100 % | -    | -        |

Tabelle A.9.: Image der Genossenschaft Cupanda (2007).

|               | Vorteile | ~    | Nachteile |
|---------------|----------|------|-----------|
| Produzierende | 66 %     | 32 % | 2 %       |
| Angestellte   | -        | -    | -         |

Tabelle A.10.: Vor & Nachteile der Kooperation (2007).

|               | Ja   | ~   | Nein |
|---------------|------|-----|------|
| Produzierende | 80 % | 4 % | 16 % |
| Angestellte   | 91 % | -   | 9 %  |

Tabelle A.11.: Kenntnis über Rechte & Pflichten (2007).

|               | Ja   | ~   | Nein |
|---------------|------|-----|------|
| Produzierende | 92 % | 2 % | 6 %  |
| Angestellte   | 96 % | -   | 4 %  |

Tabelle A.12.: Kenntnis über Förderleistungen (2007).

|               | Ja   | ~   | Nein |
|---------------|------|-----|------|
| Produzierende | 92 % | 2 % | 6 %  |
| Angestellte   | 87 % | 4 % | 9 %  |

Tabelle A.13.: Nützlichkeit der Förderleistungen (2007).

|               | Ja   | ~   | Nein |
|---------------|------|-----|------|
| Produzierende | 90 % | 8 % | 2 %  |
| Angestellte   | -    | -   | -    |

Tabelle A.14.: Akzeptanz der techn. Empfehlungen (2007).

|               | Ja   | ~    | Nein |
|---------------|------|------|------|
| Produzierende | 72 % | 16 % | 12 % |
| Angestellte   | 61 % | 39 % |      |

Tabelle A.15.: Effizienz der Genossenschaft (2007).

|               | Ja   | ~   | Nein |
|---------------|------|-----|------|
| Produzierende | 72 % | 4 % | 24 % |
| Angestellte   | 83 % |     | 17 % |

Tabelle A.16.: Verbesserung nach Gen.beitritt (2007).

|               | Ja   | ~    | Nein |
|---------------|------|------|------|
| Produzierende | 68 % | 22 % | 10 % |
| Angestellte   | 92 % | 4 %  | 4 %  |

Tabelle A.17.: Bedürfnisbefriedig. durch Koop. (2007).

|               | Ja   | ~   | Nein |
|---------------|------|-----|------|
| Produzierende | 78 % | 4 % | 18 % |
| Angestellte   | 92 % | 4 % | 4 %  |

Tabelle A.18.: Wir-Gefühl der Gesellschafter (2007).

|               | Oft  | ~    | Nie |
|---------------|------|------|-----|
| Produzierende | 64 % | 32 % | 4 % |
| Angestellte   | -    | -    | -   |

Tabelle A.19.: Kooperationsfrequenz (2007).

|               | Oft  | ~    | Nie |
|---------------|------|------|-----|
| Produzierende | 66 % | 30 % | 4 % |
| Angestellte   | -    | -    | -   |

Tabelle A.20.: Kontaktaufnahme (2007).

|               | Ja   | ~   | Nein |
|---------------|------|-----|------|
| Produzierende | 94 % | 2 % | 4 %  |
| Angestellte   | -    | -   | -    |

Tabelle A.21.: Teilnahme an Veranstaltungen (2007).

|               | Ja    | oA  | Nein |
|---------------|-------|-----|------|
| Produzierende | 98 %  | 2 % | -    |
| Angestellte   | 100 % | -   | -    |

Tabelle A.22.: Teilnahme an der letzten GV (2007).

|               | Ja   | ~    | Nein |
|---------------|------|------|------|
| Produzierende | 64 % | 14 % | 22 % |
| Angestellte   | 48 % | 17 % | 35 % |

Tabelle A.23.: Zustimmung d. Gewinnverwend. (2007).

|               | Ja   | ~    | Nein |
|---------------|------|------|------|
| Produzierende | 72 % | 12 % | 16 % |
| Angestellte   | 70 % | -    | 30 % |

Tabelle A.24.: Erwartungen an die Genossenschaft (2007).

|               | Ja   | ~   | Nein |
|---------------|------|-----|------|
| Produzierende | 48 % | 2 % | 50 % |
| Angestellte   | 48 % | -   | 52 % |

Tabelle A.25.: Abhängigkeit von der Genossenschaft (2007).

## MERKMALE DER MITGLIEDERWIRTSCHAFTEN

| Zone/Klima     | < 1.500 m/warm | 1.500-2.000 m/ gemäßigt | > 2.000 m/kalt |
|----------------|----------------|-------------------------|----------------|
| Erntezeit      | Juli – Januar  | August – Mai            | Oktober – Juni |
| Gesellschafter | 51 %           | 24 %                    | 25 %           |

Tabelle A.26.: Ernteperiode der Avocadofrucht in Abhängigkeit des Standortes. (Quelle: Sánchez Rodríguez, 2007.)

|                  | privat | privat-ejidal | ejidal | kommunal |
|------------------|--------|---------------|--------|----------|
| Grundstückstitel | 74 %   | 1 %           | 23 %   | 2 %      |

Tabelle A.27.: Art der Grundstückstitel der Gesellschafter (2007).

|                     | Ja   | Nein |
|---------------------|------|------|
| moderne Ausstattung | 17 % | 83 % |

Tabelle A.28.: Produzierende Gesellschafter mit moderner Ausstattung (2007).

|           | manuell | chemisch | maschinell |
|-----------|---------|----------|------------|
| Kontrolle | 37 %    | 26 %     | 27 %       |

Tabelle A.29.: Ausführung der Kontrolle der Avocadoproduktion in den Mitgliederbetrieben (2007).

|            | Hass | Fuerte | Criollo | Lonja | Sonstige |
|------------|------|--------|---------|-------|----------|
| Avocadotyp | 42 % | 9 %    | 24 %    | 4 %   | 21 %     |

Tabelle A.30.: Angebaute Avocadosorten der produzierenden Gesellschafter (2007).

|        | < 1 ha | 1-2,9 ha | 3-4,9 ha | 5-9,9 ha | 10-19,9 ha | 20 ha < |
|--------|--------|----------|----------|----------|------------|---------|
| Fläche | 8 %    | 47 %     | 21 %     | 13 %     | 6 %        | 5 %     |

Tabelle A.31.: Größe der Agrarbetriebe der Mitgliederwirtschaften (2007).

## DEMOGRAPHISCHE STRUKTUR DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA

|                                 | <b>Tacámbaro</b> | <b>Michoacán</b> | <b>anderer BS</b> | <b>Ausland</b> |
|---------------------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|
| <i>Produzierende Mitglieder</i> | 50,5 %           | 46 %             | 3 %               | 0,5 %          |
| <i>Angestellte Mitglieder</i>   | 82 %             | 9 %              | 9 %               | 0 %            |

Tabelle A.32.: Herkunft der produzierenden und angestellten Gesellschafter (2007).

|                                 | <b>&lt; 10</b> | <b>11-19</b> | <b>20-29</b> | <b>30-39</b> | <b>40-49</b> | <b>50 &lt;</b> |
|---------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| <i>Produzierende Mitglieder</i> | 45 %           | 22 %         | 17 %         | 3 %          | 2 %          | 1 %            |
| <i>Angestellte Mitglieder</i>   | 50 %           | 37 %         | 13 %         | -            | -            | -              |

Tabelle A.33.: Dauer der Mitgliedschaft bei der Genossenschaft Cupanda (2007).

|               | <b>1954-1959</b> | <b>1960-1969</b> | <b>1970-1979</b> | <b>1980-1989</b> | <b>1990-1992</b> | <b>2000-2007</b> |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Frauen</i> | 12 %             | 22 %             | 25 %             | 23 %             | 31 %             | 20 %             |
| <i>Männer</i> | 88 %             | 78 %             | 75 %             | 77 %             | 69 %             | 80 %             |

Tabelle A.34.: Durchschnittlicher Anteil an Frauen und Männern in der Genossenschaft Cupanda (1954-2007).

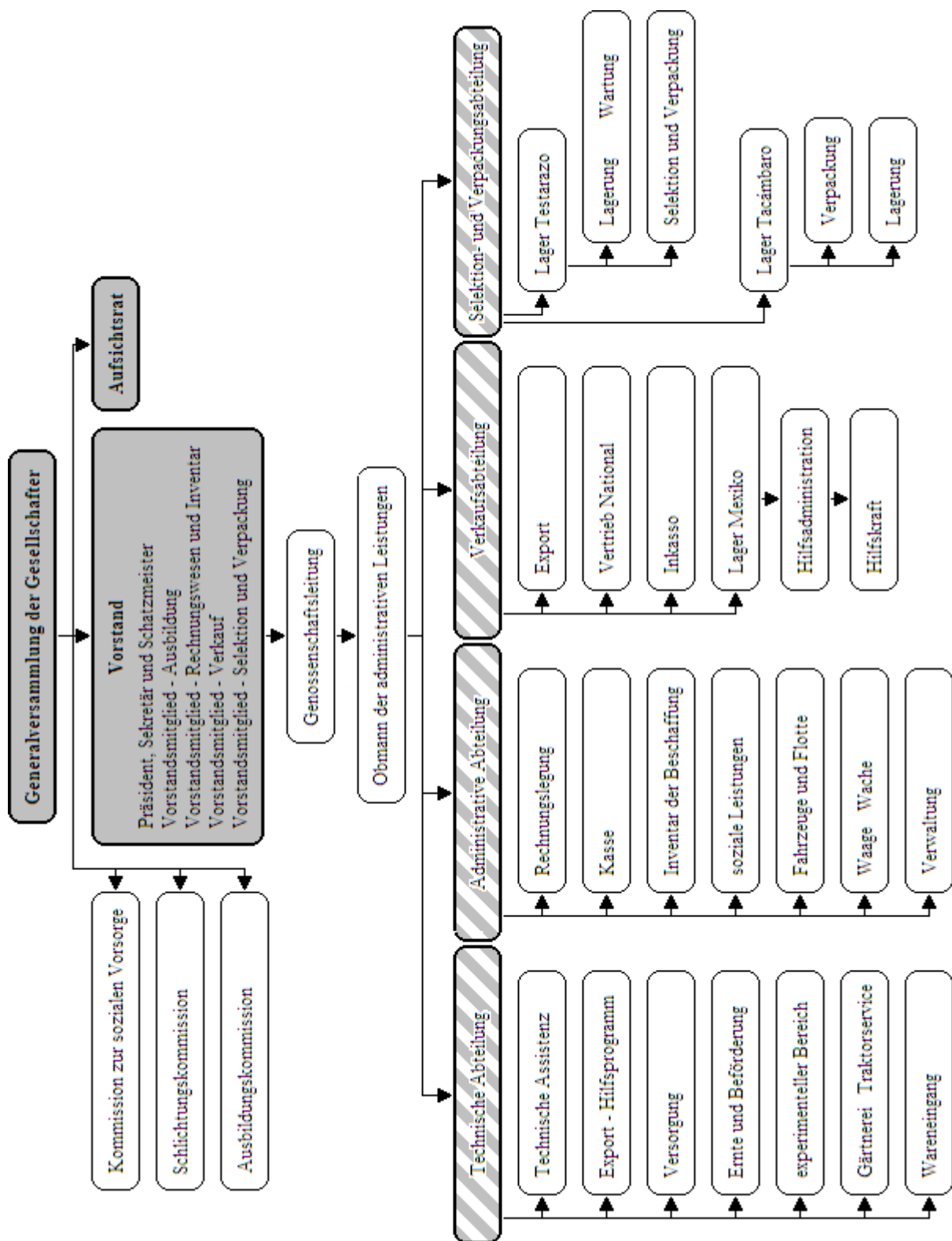
|                                 | <b>&gt; 20</b> | <b>20-29</b> | <b>30-49</b> | <b>40-49</b> | <b>50-59</b> | <b>60-69</b> | <b>70 &lt;</b> |
|---------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| <i>Produzierende Mitglieder</i> | 0 %            | 3 %          | 7 %          | 13 %         | 25 %         | 29 %         | 23 %           |
| <i>Angestellte Mitglieder</i>   | 0 %            | 35 %         | 30 %         | 22 %         | 13 %         | 0 %          | 0 %            |

Tabelle A.35.: Anteil der produzierenden und angestellten Gesellschafter in Altersklassen (2007).

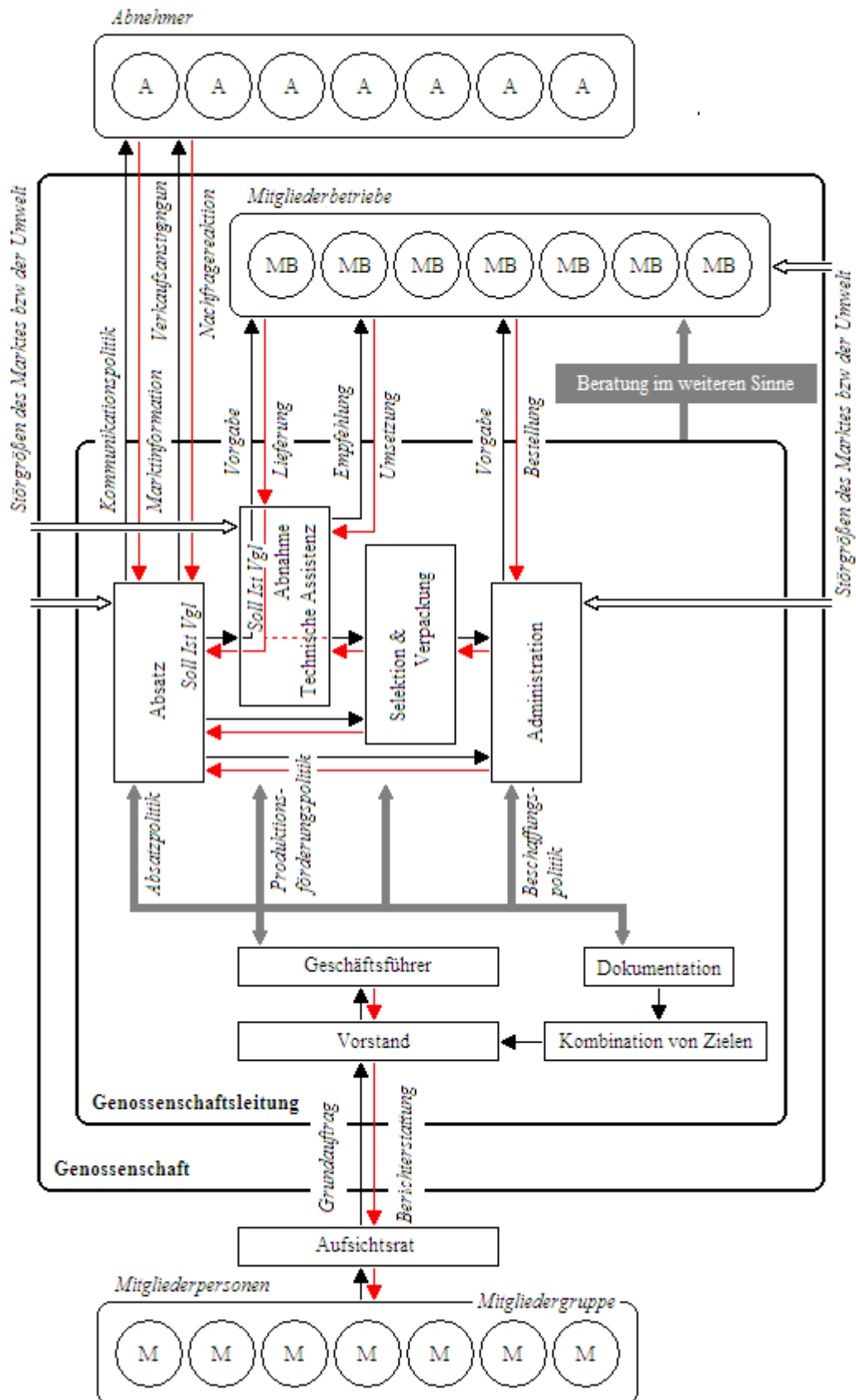
| <b>Ausbildungsgrad</b>                   | <b>1990</b> | <b>2007</b> |  | <b>Produzierende<br/>Gesellschafter</b> | <b>Administrative<br/>Gesellschafter</b> | <b>Operative<br/>Gesellschafter</b> |
|------------------------------------------|-------------|-------------|--|-----------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Universität bzw Höhere Ausbildung</i> | 6 %         | 18 %        |  | 15 %                                    | 100 %                                    | 0 %                                 |
| <i>Preparatoria (10.-12. Schulstufe)</i> | 0 %         | 5 %         |  | 5 %                                     | 0 %                                      | 18 %                                |
| <i>Secundaria (7.-9. Schulstufe)</i>     | 3 %         | 13 %        |  | 10 %                                    | 0 %                                      | 82 %                                |
| <i>Primaria (1.-6. Schulstufe)</i>       | 81 %        | 42 %        |  | 48 %                                    | 0 %                                      | 0 %                                 |
| <i>Ohne Schulausbildung</i>              | 10 %        | 17 %        |  | 19 %                                    | 0 %                                      | 0 %                                 |
| <i>Analphabetentum</i>                   | ı           | 3 %         |  | 3 %                                     | 0 %                                      | 0 %                                 |

Tabelle A.36.: Grad der Ausbildung der Gesellschafter (1990 und 2007) und eine detaillierte Auflistung (2007).

## ORGANIGRAMM DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA



## MMIS DER GENOSSENSCHAFT CUPANDA



---

## ZUSAMMENFASSUNG

Das Genossenschaftswesen in Mexiko befindet sich derzeit in einer Krise, die überwunden werden muss. Sowohl historische und politische als auch kulturelle und wirtschaftliche Probleme spielen dabei eine wesentliche Rolle. Die Schwächen, eine Genossenschaft erfolgreich zu leiten und der Mißbrauch der Gesellschaftsform haben zum weiteren Imageverlust der Genossenschaft geführt. Trotz dieser andauernden Krise bestehen jedoch Genossenschaften, die am wirtschaftlichen Leben teilnehmen und sich für die Rechtsform als Alternative zu privatwirtschaftlichen Unternehmen entschieden haben. In der vorliegende Arbeit zeigt ein Beispiel aus der Praxis, dass es in Mexiko durchaus Genossenschaften existieren, welche dauerhaft bestehen und mit langfristigen Perspektiven in die Zukunft blicken. So findet sich im Bundesstaat Michoacán ein interessantes Fallbeispiel des zeitgenössischen Genossenschaftswesens in Mexiko, nämlich die Sociedad Cooperativa de Venta en Común Cupanda SCL, die hier unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten analysiert wird. Dafür kommt der systemtheoretische Ansatz von E. Dülfer zur Anwendung, welcher die Genossenschaft als einen kooperativen Gesamtkomplex darstellt. Die Genossenschaft ist laut E. Dülfer aus einer Menge von Elementen zusammengesetzt. Es werden daher die einzelnen Subsysteme identifiziert, ihre Wechselbeziehung anhand von vier unterschiedlichen Kommunikationssystemen dargestellt, um in weiterer Folge die erworbenen Ergebnisse in sechs Strukturdimensionen aufzuschlüsseln. Das Ziel dieser betriebswirtschaftlichen Analyse ist es einerseits Aufschluss darüber zu geben, ob die Genossenschaft Cupanda die notwendige Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit aufweist, für ihre Mitglieder ein Überleben am Markt zu garantieren, sowie andererseits praxeologische Empfehlungen zu formulieren, welche auf den gewonnen Erkenntnissen zugrunde liegen.

Der systemtheoretische Ansatz von E. Dülfer wurde für diese Arbeit ausgewählt, weil damit nicht nur der genossenschaftliche Gesamtkomplex aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird, sondern gleichzeitig ein Einblick in das mexikanische Genossenschaftswesen gewonnen werden kann. Auf diese Weise kann im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Analyse einer einzelnen Genossenschaft auch damit gedient werden, das Genossenschaftswesen in Mexiko aus seiner historischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Perspektive zu beleuchten und einen Einblick in die aktuelle Situation zu geben.

---

## CURRICULUM VITAE

Yuriya Kon

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geburtsdatum      | 23.02.1980                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Geburtsort        | Tokyo, Japan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 10.1998 – 09.2003 | <i>Magisterstudium an der Universität Wien, Österreich</i><br>Studienrichtung: Internationale Betriebswirtschaftslehre<br>Spezialisierung: Intern. Management, Intern. Rechnungswesen und Controlling<br>Diplomarbeitsthema: Harmonisierungsmaßnahmen der EG im Gesellschaftsrecht<br>(Institut für Recht der Wirtschaft, O. Univ. Prof. Dr. Dr. A. Weilingner) |
| 10.2004 – 12.2008 | <i>Doktoratsstudium an der Universität Wien, Österreich</i><br>Studienrichtung: Internationale Betriebswirtschaftslehre<br>Dissertationsthema: Genossenschaftswesen in den Vereinigten Mexikanischen Staaten<br>(Fachbereich Genossenschaftswesen, Ao. Univ. Prof. Dr. J. Brazda)                                                                               |
| 10.2006 – 10.2007 | <i>Forschungsaufenthalt an der UNAM, Mexiko</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |