

海外

報告 &

レポート

ドルトムント・カッセル協同組合における経営問題

ハンス・H. ミュンクナー

翻訳 堀越真紀子

Fuehrungsprobleme im Fall der Co-op Dortmund-Kassel

Zeitschrift fuer das gesamte Genossenschaftswesen, Band 51 2001・Heft 3

(Vandenhoeck and Ruprecht in Goettingen)

HANS H. MUENKNER

ドルトムント・カッセル協同組合のここ10年の営業年度に関するこの概観は、大規模協同組合が組合員の奨励から合併、買収による規模の拡大へと重点を移動させたことがいかにその発展に影響を与えているのか、という格好の例を示している。1992年にはまだなお成果のあった大規模協同組合における状況を叙述した後、ドルトムント協同組合が3つの重なり合う局面 - 拡大、合併の試み、実際の解散前の破産 - において衰退しているということが新聞報道に基づき分析される。その分析の後に、衰退の要因、協同組合救済のための経営陣による措置、ならびに債権銀行がこの出来事の進行に与える影響について調査される。それにより、本来の逸失者は結局のところ組合員であるということが明らかとされている。

・衰退のシナリオ

フランクフルター・アルゲマイネ紙

(1998年7月1日発行、149号24ページ)

で、ドルトムント協同組合が破産すると発表があった。

ドルトムント協同組合、破産

ドルトムント・カッセル消費協同組合
(ドルトムント協同組合) ドルトムント

ドルトムント協同組合の臨時総代会は、企業の破産手続きを開始することに同意した。その総代会において消費協同組合の組合員約50万人の利益が代表された。取引先筋によると、破産手続き終了後、ようやく出資の返還に関する問題に答えが出されるであろうということである。ただし理事の1人で管財人の Joachim Roelfs は、さしあたりは出資の返還を考慮していない。それにより取引企業は、ドルトムント・カッセル消費協同組合との取引を完全に停止している。すでに現在、自己申し立ての後に、ほぼ全てのコープの店舗(マーケット)は売却済みで、最終営業活動は遅くとも1998年終わりまでには終了するであろう。

ドイツ経済界の観察者(専門家)にとって、

この知らせは予期せぬものではなかった。すでに1997年11月13日付けの「Wirtschaftswoche」において、ドルトムント・カッセル協同組合の展開に関する記事が「果てしないドラマ - 最後の大規模協同組合の終焉 - いま50万組合員は後払い金に脅かされている。」という表題で公表されていた⁽¹⁾。

このドラマの背景を理解し、犯した誤りを学ぶため、以下で、以前は大成功を収めた協同組合における最後の10年の状況把握を行なってみる。

後の失敗につながる第1の兆候は、すでにその定款において見ることができる。定款第1条2項では次のように定められている。「協同組合は共同の事業を手段として、組合員の家計を促進することを目的とする。この基本的責務の実現において、協同組合は経済分野での一般消費者利益を確保することに努める。」

1989年のドルトムント・カッセル協同組合の営業報告において⁽²⁾、この定款規定は次のように解釈された。「組合員の経済的な促進は、一般消費者利益の確保との密接な関わりの中に見られるべきであるということが結論とされる。」

協同組合の経済形態の強みと弱点を知り、その組合員制度の強化に集中していたドルトムント・カッセル協同組合の理事と管理者が協同組合的思考において固い信念を持っていたあいだは、彼らは大規模協同組合グループにとって適切な方法を発展させ、そして消費者保護の一般的課題が意義のある必要不可欠な補足として、または組合員促進の中心課題に付随する効果として理解された。同時に、環境問題に対する新しい意識から、ドルトムント・カッセル協同組合の理事会はそうした

環境に関する見解をも経営政策に取り入れることとなった。

強力に協同組合を推進した理事による経験・成果のあるチームが、年齢的、その他の理由から排除され、第一に営利経済的な範疇で物事を常に考える商業企業出身のプロの経営者が彼らの代わりに理事になったにもかかわらず、なぜかプロの経営者による新しい思考はドルトムント・カッセル協同組合の定款と合致したのである。組合員促進の重点を合併、経営の引継ぎによる成長に移すことに対して、何の予防手段もなかった。この協同組合の理事会は内外の監督機構の抵抗にあうことなく、傾向上、冒険的な決定権を持っていた。このリスクの多い経営政策は、その失敗が一般に知られるまで、そして銀行の融資による取引について債権者の利益が売上よりも優位であるということが明らかとなるまで遂行された。

ゆっくりと安定した成長期の間、ドルトムント・カッセル協同組合は常に消費者保護を経営政策に統合することを努めてきた。消費者情報と信頼のおける広告は、自然、本物、安全な商品と環境保護の改善を優先する販売製品を入念に選び抜くことと同様にこの計画の一部であった。この点に関して例えば、リン酸系洗剤の記号表記、フロンガスを含むスプレーとプラスチック袋を棚から取りさること、リサイクル用紙の利用強化、エコ栽培による野菜や果物の販売の促進を挙げることができる。

ドルトムント協同組合の理事会は、工業と商業の経営パートナーと、あるいは政治家、連邦・州レベルの立法者と、消費者政策の改善について対話することを1つの課題とみなしていた。1989年のドルトムント・フォーラムで、このテーマに関する討議が政治家と専

門家の間で計画され、マーケティング・アカデミーにおいては若干の環境専門家もが、ドルトムント・カッセル協同組合によって養成された。

経営政策においてドルトムント・カッセル協同組合の理事会は、次のような見解を主張した。協同組合は激しい競争によって特徴付けられた環境で、組合員に販売所を提供する必要があり、その販売所は少なくとも価格、品揃え、店舗組織、職員の親切な接客に関してライバル店のように質の良いものでなければならない。

1989年の終わりには、ドルトムント・カッセル協同組合は248のスーパーマーケットと16のデパート、74のその他のマーケットと施設を営み、組合員数48万6,303人、年間売上250億マルクに達した。1989年には、約4500万マルクが店舗の近代化に投じられ、2万5000㎡の面積をもつ31の新しい店舗がオープンし、12店舗が拡大されている。そして組合員のために特別提供(特売)が行われ、営業期末には、理事から組合員総(代)会に対して次のような提案がなされた。1.5パーセントの割戻(合計で1950万マルクの配当金)、100マルク以上の完全に払い込まれた出資金に対する配当(合計57万1,018口の出資あたり570万マルクの配当金)、組合債(条件付で譲渡可能な議決権のない出資の方法)における8.25パーセントの配当(3000万マルクの組合債に対する240万マルクの配当金)⁽³⁾。

1990年の初め、払い込まれた出資金の配当金は8パーセントに減らされる。1992年終わりには、ドルトムント・カッセル協同組合は依然として2000万マルクを超える黒字を記録していた。

組合員は協同組合に特別給付権を持ち、逆

に協同組合は組合員の忠誠と積極的な参加を期待することができるということが強調された。組合員の参加を可能とするためにドルトムント・カッセル協同組合は、地区会議、事業分野会議、総代会によって入念に計画された多様で民主的なシステムを展開させ、その会議には合計で9500人の選出された総代が積極的に参加している。

後に振り返ってみると、既に当時以下のような警告が認識できていた。

- 理事会に委任をした定款が組合員利益だけでなく一般消費者の利益をも奨励するということ。
- 「利用組合員」にとって魅力的な割戻という典型的な協同組合の手法を信頼する代わりに、(資本会社と同様に)投資組合員を引き付けるために高い出資配当金やその他の出資形態で高い利率を約束し、そのことで出資に対する刺激が当時ひどく強調されたこと。

組合員の中から緊急に必要な資金を調達するために、こうした戦略が唯一現実可能なものとして捉えることができるとしても、それは協同組合的な方向付けの方法から資本会社的な方法への転換を行なう理由付けにすぎなかった。

・ 衰退の段階

ドルトムント・カッセル協同組合の衰退は8年の時の経過のなかで、3つの重なり合う段階において起こった⁽⁴⁾。

a) 過度な成長(1990 - 1994年)

カッセル協同組合との合併後、ドルトムント・カッセル協同組合はハンブルクの旧PRO消費協同組合の180店舗を買収することで再び規模を拡大した。ハンブルク協同組

合はそれまでのあいだ、Safeway というチェーン店も含めて株式会社に変更していた。この買収はシュレスヴィヒ・ホルシュタイン協同組合とともに行われた。

1991・92年には、新しい州（旧ドイツ民主共和国）に投資をすることによってツヴィッカウ協同組合の61店舗を買収し、更に規模を拡大することとなる。さらにライブツイヒ協同組合とは協力関係に関する協定を結んでいる。70年代の間中、営業活動が非食品分野において拡張されていた。⁵⁾ 例えばプラザとしてセルフサービス百貨店がオープンされている。

この時期における損失は、一部は薄外積立金や法定積立金を資産に計上することによって、一部は資産と債権を高く見積もることによって清算された⁶⁾。

この段階の最後に、シュレスヴィヒ・ホルシュタイン協同組合はハンブルクでの共同経営から身を引き、1994年には新しい州の営業活動を停止している。ドルトムント・カッセル協同組合はその破産問題の処理のため、銀行に多額の負債をすることになった。1995年、主要な取引銀行（ドイツバンク、ドルトムント銀行など）はプールやコンソーシアムにおいて協力し、それとともに投資に対して上限を確定することによって協同組合の営業政策に干渉等をし始めた⁷⁾。

b) 強化の試み（1995 - 1997年）

ドルトムント・カッセル協同組合の理事会は組合員支援を活発にし、組合員の忠誠を訴えることにより資金問題を解決しようという無駄な試みを行った。その新しいシステムとして組合員カード（コープカード⁸⁾）が導入されたが、この対策の実行は遅すぎるものであった。コープカードは、割戻の支払いを

停止する決定とともに同時に導入されなければならなかったからである。

1996年の総代会で、出資金における高配当や商品売上におけるボーナスの約束とともに、500マルクの出資義務は750マルクに引き上げられたが、1組合員あたりの出資上限は7500マルクと確定された⁹⁾。

ドルトムント・カッセル協同組合の債権者は、資本会社の手法、投資管理企業の論理に従って問題を解決することを試みた。パートナーが株の一部を引き継ぎ、ドルトムント・カッセル協同組合をまさに持株会社につくりかえることを可能とするため、商業コンサルタント会社の提案で子会社は株式会社の法形態において経営会社として設立された¹⁰⁾。ともかく、商業パートナー（Allkauf）との協力は買収するよりもさらに困難であると証明されることとなった¹¹⁾。

ノルトライン・ヴェストファーレン州の社会民主党政権の元労働・社会福祉大臣はドルトムント・カッセル協同組合の監査役の1人であり、社会民主党政権は協同組合の財政問題に対する先行きを懸念していた。将来におけるドルトムント・カッセル協同組合の倒産を回避するため、1997年の夏に州は5000万マルクの保障を引き継いだ。しかしそうしなければ、その時点で倒産によって地域失業者の割合は17パーセントに達し、社会が大混乱に陥り、そしてSPDは信頼を失うこととなったであろう。当時次のことが論証されている。ドルトムント・カッセル協同組合が倒産することによって、約束されたがは完全に払い込まれていない出資金が3億マルクにのぼることになるが、それを工面するには50万の社会的に弱い立場である多くの組合員が、平均で約600マルクの出資金を支払うことを意味する¹²⁾。

c) 解散前の清算 (1997 - 1998 年)

1996年の印刷、配布済みの営業報告によると、5億7796万2645マルクの収益が報告されているが、ハンブルク所轄の監査連合による証明書は受けていない。

銀行コンソーシアムの要求と共同統治保障の条件に関して、監査経験のある外部の専門家が採用された。彼はドルトムント・カッセル協同組合の理事として一時的に働き、どうすれば破産を免れることができるのか実質的な資産と1994から96年における債務を見積もり、対策の提案を行った⁽¹³⁾。彼は1996年の8月から1997年の2月の間、監督役として働くため臨時の理事会員として任命され、財政分野に関して当面(6ヶ月)責任を持つこととなった。

新しい分析、見積り、年度末決算の修正によって、1996年は6400万マルク、1997年では7000万から1億マルクの損失があることが明らかにされた⁽¹⁴⁾。それにより、損失が原因で払い込まれた出資金の半分相当以上が失われているのではないかと危惧され、緊急の総代会を招集するきっかけとなったのである。

この時期の銀行コンソーシアムの関心は明らかに、当然のごとくドルトムント・カッセル協同組合の存続よりもオープン・クレジットの償還に集中していた。

この緊急の総代会は1997年11月14日に招集されている。

内部であらかじめ議論されたことは、組合員に対して配当金600万マルクの返済を求めることであった。結局その配当金は1996年に支払われているが、当時の協同組合はそれを支払える状況ではなかったのである。あるいはさらに、約束されたが未収の55万8305

マルクの出資金に対し、完全な支払いを組合員に請求することが議論された。これらのプランは受け入れがたいものとして再三拒否されたが、世論が知ることとなり、新聞に報道された⁽¹⁵⁾。そしてついに1996年に支払われた配当金が、組合員の利用割戻金から控除されることが決議されたのである。すでにこの時期、理事会にとって破産を回避するための唯一現実的な希望は店舗の購入者を探すことであった⁽¹⁶⁾。

この段階で最終的に明らかになったことは、協同組合の出資金が取り崩され50万の組合員が利用割戻金の返済を期待できなくなったのに対して、銀行のクレジットは返済されることになる、というものであった⁽¹⁷⁾。

1998年4月、デュセルドルフ株式市場でドルトムント・カッセル協同組合の組合債の取引が停止された。その有価証券の市価は、額面価値により100マルクから12マルクへと下落した⁽¹⁸⁾。

・失敗の要因

新聞情報とその他の確かな情報源によると、ドルトムント・カッセル協同組合の早い終焉に関して次のような要因を挙げることができる。

ドイツの小売業における一般的な状況は、何年も前から停滞に見舞われており、店舗の規模は需要を上まわっている。そして合併、買収、競争の激化、激しい価格戦略は、小売業におけるわずかな収益マージンをさらに引き下げた。ディスカウントショップが売上高を伸ばす一方で、ありきたりのスーパーマーケットの売上高は下降することとなったのである。

以前ハンブルクにあったP R O消費協同組

合がシュレスヴィヒ・ホルシュタイン協同組合と共同で行なった店舗構造の一新は、計画された以上に長期的で、期待された成果をもたらすものではなかった。この計画はその時点で利益を上げるものではなく、合計で1億マルクの損失をもたらした。シュレスヴィヒ・ホルシュタイン協同組合は1993年にはすでにこの成果のない計画から身を引き、ドルトムント・カッセル協同組合はそのリスクの全てをゆだねられることとなったが、その店舗を売却するという計画は実現していない。

1990年以来の新しい州におけるドルトムント・カッセル協同組合の活動は、当初の成功の後、同様に莫大な赤字をももたらした。短期間に全ての西ドイツの小売業グループによって、激しい価格戦略をもたらす限界を超える莫大な金額が新しい州に投資された。ディスカウントショップが消費者に優先される一方で、ドルトムント・カッセル協同組合は満足のいく結果でプラザ・セルフサービス百貨店に投資をしたものの、スーパーマーケットに対する投資は損失をもたらす結果となった。それに加え物流の費用が非常にかさみ、1991年のライプツィヒ協同組合との業務提携の締結後、1994年に共同仕入れと共同倉庫管理に関しての契約を解除する結果となったのである。

ハンブルクの店舗の改装と新しい州における拡大は、多大な苦勞を要するものであり、その拡大のためには、西ドイツ既存の効果的に機能する組織から捻出されねばならなかった資金と人員が必要であった。それは既存店舗の近代化と品質管理をおろそかにし、マーケットシェアと収益の低下による損害をもたらした。この展開は莫大な赤字、流動性ネットワーク、銀行クレジットの増大によってもたらさ

れたのである。1993年には35億マルクであった売上高は、1997年には27億マルクに減少している。

1994年からは高い資産勘定赤字をとまなうことになった(1997年でおおよそ4000万マルク)が、この赤字の要因は明らかにされていない。

1996年、97年の間に、構造改革に対して莫大な投資が実施され、店舗は閉鎖、人員は解雇されて員外顧問に特別報酬が支払われた。ここで明らかことは、小規模ディスカウントストアの「Aldi-Typs」と大規模スーパーマーケットのオープンが引き伸ばされていたにもかかわらず、重点をスーパーマーケットにふたたび置いたことが失敗であったということである。

1997年銀行コンソーシアムは、信用のある新しい財政理事の採用を主張した。この理事の財政分野における職業上の重点は監査をすることであった。銀行はますます協同組合の出資金を堅実な資本基盤として認めることは問題であると見なし、資産の譲渡を主張した。出資金が安定している(組織が存続している間は取り去ることができない)株式会社とは異なって協同組合の出資は変動しやすい。それは出資が解約可能で、脱退によって返還されなければならないからである。財政危機のうわさがあった1994年に多くの組合員が脱退したドルトムント・カッセル協同組合の状況のように組合員が大量に脱退をする場合、このことがとりわけ危機的時期に望ましくない資金の流失を導くであろう。組合員の協同組合に対する忠誠心は、かつてはドルトムント・カッセル協同組合において最も価値のある資産の一部であったが、どうやらそれはもはや残っていなかったようである。

・危機の克服のための対策

危機を克服するため、次の対策は経営陣によって講じられた。

1994年には新しい州におけるドルトムント・カッセル協同組合の活動が中止され、店舗は商売上の競争相手に売却された。それによって新しい州で被った損失の一部は補償することができたのである。

ハンブルクとドルトムントの繊維、靴製品、電化製品、薬品分野のチェーン店を含む採算の取れない店舗は、閉店するか損失とともに売却された。

企業のどのレベルにおいても、短時間労働の強化を含めたコストの削減および効率を高めるための措置が講じられたが、企業の救済にとって重要であったこの転換を図ることは、法律で定められた労働者の共同決定と県総代会の拒絶によって先送りされた。

1994年にドルトムント・カッセル協同組合は、組合員にとって非常に好ましいことである割戻を停止し、そして1995年の終わりに組合員に対してコープカードを導入している。そのカードは、特別利益、例えば100マルクを超える完全に支払い済の出資金における6パーセントの配当金、さらに最大5パーセントまで1000マルクの売上ごとに0.5パーセントのボーナスをもたらすものであった⁽¹⁹⁾。

店舗の近代化と改装の計画は、Pro-Marktという名で1250㎡から3000㎡の間の売り場面積を有する大規模スーパーマーケットが優位であるとして始められ、面積400㎡以下の店舗は閉鎖、売却されるか、あるいはアルディモデルのディスカウントストアに改装された。

銀行コンソーシアムの勧めで1995年に知名だが高価な事業コンサルタント会社が依頼

されたことは、事業における全ての営業経過を分析することと、コスト構造と販売機構の改善を提案することであった。

もっとも重要な勧告は、準備のできたパートナーを見つけること、事業の一部を適正な価格で購入することであった。いくらかの企業との交渉後、「Allkauf(アルカウフ)」との契約がドルトムントから約100kmの距離のメンヒェングラートバッハで結ばれた。アルカウフは年間売上が約80億マルクのうまく機能している親族経営企業で、ドイツのどの地域にもセルフサービス百貨店を所有している。

1997年1月1日アルカウフは、子会社であるプラザ株式会社の50パーセントを買収し、19のプラザ百貨店はアルカウフ会社の下で操業を続けていた。その他に、アルカウフは49パーセントの株式を引き継ぐことで新しくつくられたプロマルクト株式会社のパートナーとなった。この分野において事実上営業を行っていたのはドルトムント・カッセル協同組合である。ドルトムント・カッセル協同組合とアルカウフは、それぞれ50パーセントの持分で仕入れと物流の2つの共同事業を設立し、そしてこの2つの事業における課題は、母体となる会社の仕入れと物流の両方を引き受けることであった。しかし大きな成果が期待され、始められたこの協力関係は長く続くものではなかった。両パートナーは建設的な協力を得ることができず、計画的な協力成果をあげることができなかったのである。最終的にお互いの不信と非難によって、両パートナーの企業文化が違いすぎていたということが明らかとなった。アルカウフは最終的にプラザ株式会社の資本を100パーセント買収し、ドルトムント・カッセル協同組合にプロマルクト組織の出資49パーセントを返

還している⁽²⁰⁾。

世間が驚いたことは、1998年2月、メトロ（卸売、小売業者である最大のライバル企業）がアルカウフを買収したことである。

この成果のないアルカウフとの同盟は、以前と変わらない低い消費需要、高い投資勘定赤字、組合員数の減少、競争による顧客の喪失とともに、売上、流動性、純益の減退を引き起こした。

1998年2月、SPARはハンブルクとノルトヘッセンにあるPROの店舗を買収した。1998年3月にはドルトムント・カッセル協同組合は177のスーパーマーケットと大規模スーパーをエデカに売却し、エデカは同様に在庫品と人員の一部を買収した。そしておよそ40店舗が他の希望者に売却されている。

監査が1998年1月に1億7800万マルクと見積もっていた1997年の赤字は⁽²¹⁾、1998年4月に2億マルクに達した⁽²²⁾。

1998年7月、35店舗が閉鎖され、1998年の終わりまでの間に売却されない場合、5つの大規模店舗はドルトムント・カッセル協同組合によって引き続き操業される必要があった。

もともとは1万5000の従業員のうち、およそ1100人は1998年の終わりまでに解雇されねばならなかった。当該の労働組合との交渉で、3500万マルクの額を投入した社会福祉計画が決議され⁽²³⁾、その後、解雇された従業員の大半は他の労働場所を見つけている。

・逸失者としての組合員

この協同組合は次の2年から5年までに解散し、負債を返済することが予測されていた。最後の理事会によれば、今後、おそらく完全に失われている利用割戻金の返済は除外

して、協同組合は全ての支払いを完了すると見なした。

他方で注目されることは、コンサルタント会社への依頼から解散することを決定した1998年の総代会までのドルトムント・カッセル協同組合存続の最終段階に、銀行の督促を果たした理事や企業コンサルタントが100万という額の給与と相談報酬を得たということである。

ドルトムント・カッセル協同組合の若干の組合員はこの結果を受け入れようとはせず、利用割戻金の返済について戦う利益団体が少なくとも2つ設立された。若干の組合員は理事会に対し横領と詐欺の訴えを起こしている⁽²⁴⁾。それはドルトムント・カッセル協同組合の希望のない財政状況がすでに認識できていた時期であった⁽²⁵⁾にもかかわらず、新たに融資申込みをアピールする協同組合の計画を根拠にしての訴えであった。しかしほとんどの組合員はとにかく欲求不満で失望していたのである。

1999年9月、ドルトムント・カッセル協同組合の組合員の主張に対し、理事会に法的根拠がないという判決が下される結果となった。

.....

(1) PELLINGHAUSEN, W.: Unendliches Drama, in: Wirtschaftswoche 47 vom 13.11.1997, S.20

(2) Coop Dortmund-Kassel
Konsumgenossenschaft eG,
Geschäftsbericht 1989,
Foerderbericht, Dortmund 1989, S.28.

(3) Coop Dortmund-Kassel
Konsumgenossenschaft eG,

- Geschaeftsbericht
1989,a.a.O.,S13,17,33,40,43.
- (4) この報告の以下の部分は主として Wilter Pllinghausen の論文「Endloses Drama」
その他の新聞報道に基づいている。
参照 : Bak,SIGURT:
Standortbestimmung des Mitglieds des Vorstandes des Zdk-Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.,Hamburg,in:BONUS,HOLGER und RINN,HERMANN SIEGFRIED(Hrsg.):Aufbruch in die Zukunft-50 Jahre
Genossenschaftswissenschaft,Muenster 1998,S.64,65.
- (5) 参照 : VOSSSEN,M.,Abschied auf Raten,Lebensmittelzeitung,18.07.1997.
- (6) 参照 : Genossen formieren sich, Totalverlust bei der KG Dortmund wird nicht hingenommen,in: Lebensmittelzeitung Nr.19,08.05.1998; Genossen kaempfen um ihre Einlagen, KG Dortmund vor der Liquidation-Eigenkapital aufgezehrt- Staatsanwaltschaft ermittelt, in : Lebensmittelzeitung Nr.17,24.04.1998,S.6.
- (7) 参照 : VOSSSEN,M., Abschied auf Raten,in: Lebensmittelzeitung, 18.07.1997.;
Dortmund am Scheideweg, : Lebensmittelzeitung,18.07.1997.
- (8) Kundenbindung in der Kosumgenossenschaft: Die coop card, in: cards Karten cartes, Heft3,August 1997,S.11-3.
- (9) 参照 : Genossen formieren sich, Totalverlust bei der KG Dortmund wird nicht hingenommen, in : Lebensmittelzeitung Nr.19,08.05.1998,S.10; Genossenschaft bald ohne Handelsgechaeft, in: frabkfurter Allgemeine Zeitung,31.01.1998.
- (10) 参照 : VOSSSEN,M., Abschied auf Raten,in: Lebensmittelzeitung, 18.07.1997.
- (11) Dortmund am Scheideweg, : Lebensmittelzeitung,18.07.1997; KG vor dem Ende des Verhandlingsmarathons, in: Lebensmittelzeitung,02,10,1997; Nach Ausverkauf droht Liquidation-KG Dortmund loest sich auf- Stammregion an Edeka?-Kritik an Allkauf, in: Lebensmittelzeitung,14.11.1997,S.24; Genossen werden leer ausgehen, in:Handelsblatt,21.04.1998.
- (12) ROTHENBERG,N.:Ausgetraeumt. Die letzte grosse deutsche Konsumgenossenschaft ist am Ende-ein Modell hat sich ueberholt, in: Die Zeit,06.02.1998.
- (13) Tiefe Einschnitte bei Coop Dortmund, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung,12.11.1997.
- (14) 参照 : Genossen kaempfen um ihre Einlagen, KG Dortmund vor der Liquidation-Eigenkapital aufgezehrt- Staatsanwaltschaft ermittelt, in : Lebensmittelzeitung Nr.17,24.04.1998,S.6;

Genossenschaft bald ohne

Handelsgehaeft, in: frabkfurter
Allgemeine Zeitung,31.01.1998;
Nach Ausverkauf droht Liquidation-
KG Dortmund loest sich auf-
Stammregion an Edeka?-Kritik an
Allkauf, in:
Lebensmittelzeitung,14.11.1997,S.24.

- (¹⁵) PELLINGHAUSEN ,W.:
Unendliches Drama, in:
Wirtschaftswoche 47 vom 13.11.1997;
KG sieht Aufwaertstrend, in:
Lebensmittelzeitung,28.06.1999;
Genossen werden leer ausgehen,
in:Handelsblatt,21.04.1998.
- (¹⁶) 参照 : Genossen kaempfen um ihre
Einlagen, KG Dortmund vor der Liqui-
dation-Eigenkapital aufgezehrt-
Staatsanwaltschaft ermittelt, in :
Lebensmittelzeitung
Nr.17,24.04.1998,S.6.
- (¹⁷) Genossenschaft bald ohne
Handelsgehaeft, in: frabkfurter
Allgemeine Zeitung,31.01.1998.
- (¹⁸) 参照 : KG Dortmund ist
ueberschuldet, in: Boersenzeitung
Nr.28.24.04.1998,S.26
- (¹⁹) Kundenbindung in der
Kosumgenossenschaft: Die coop card,
in: cards Karten cartes, Heft3, August
1997,S.11-3.
- (²⁰) Genossenschaft bald ohne
Handelsgehaeft, in: frabkfurter
Allgemeine Zeitung,31.01.1998;
Plaza-Maerkte voll bei Allkauf, in:
Frankfurter Allgemeine
Zeitung,03.02.1998.

(²¹) ROTHENBERG,N.:Ausgetraeumt.

Die letzte grosse deutsche
Konsumgenossenschaft ist am Ende-
ein Modell hat sich ueberholt, in: Die
Zeit,06.02.1998.

(²²) 参照 : Genossen werden leer ausgehen,
in:Handelsblatt,21.04.1998.

(²³) 参照 :

ROTHENBERG,N.:Ausgetraeumt. Die
letzte grosse deutsche
Konsumgenossenschaft ist am Ende-
ein Modell hat sich ueberholt, in: Die
Zeit,06.02.1998.

(²⁴) ROTHENBERG,N.:Ausgetraeumt.

Die letzte grosse deutsche
Konsumgenossenschaft ist am Ende-
ein Modell hat sich ueberholt, in: Die
Zeit,06.02.1998.

- (²⁵) 参照 : Genossen kaempfen um ihre
Einlagen, KG Dortmund vor der Liqui-
dation-Eigenkapital aufgezehrt-
Staatsanwaltschaft ermittelt, in :
Lebensmittelzeitung
Nr.17,24.04.1998,S.6;
Genossen formieren sich, Totalverlust
bei der KG Dortmund wird nicht
hingenommen,in: Lebensmittelzeitung
Nr.19,08.05.1998,S.10.