

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Schultz, Reinhard

Book

Genossenschaftswesen

Provided in Cooperation with:

ZBW LIC

Reference: Schultz, Reinhard (2019). Genossenschaftswesen. Reprint 2019. Berlin : Boston : De Gruyter.

<https://doi.org/10.1515/9783111585321>.

<https://www.degruyter.com/isbn/9783111585321>.

doi:10.1515/9783111585321.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/695851>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics

Düsternbrooker Weg 120

24105 Kiel (Germany)

E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)

<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.



<https://savearchive.zbw.eu/termsofuse>

ZBW

Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der

Leibniz
Leibniz-Gemeinschaft

Genossenschaftswesen

von

Dr. Reinhard Schultz

Dozent für Betriebswirtschaftslehre
an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg



Sammlung Göschen Band 1249/1249 a

Walter de Gruyter & Co · Berlin 1970

vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung · J. Guttentag
Verlagsbuchhandlung · Georg Reimer · Karl J. Trübner · Veit & Comp.

Copyright 1970 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche
Verlagshandlung - J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung - Georg Reimer
- Karl J. Trübner - Veit & Comp., Berlin 30. - Alle Rechte, einschl.
der Rechte der Herstellung von Photokopien und Mikrofilmen, von der
Verlagshandlung vorbehalten. - Archiv-Nr. 75 50 700 - Satz und Druck:
Saladruk, Berlin 36. - Printed in Germany.

Vorwort

In der vorliegenden Arbeit wird das Genossenschaftswesen vornehmlich unter betriebswirtschaftlichen Aspekten behandelt. Dabei konzentrieren sich die Ausführungen im wesentlichen auf das deutsche bzw. westdeutsche Genossenschaftswesen. Die Bundesrepublik verfügt über ein gut ausgebautes Netz von Genossenschaften und genossenschaftlichen Einrichtungen, deren grundsätzliche Fragen und Probleme auch für einen Großteil der Genossenschaften in anderen Ländern Bedeutung haben.

Bei der Materialsammlung sind mir zahlreiche Hilfen aus der genossenschaftlichen Praxis zuteil geworden, wofür ich auch an dieser Stelle recht herzlich danken möchte.

Fräulein Dipl.-Kfm. Annette Stemmann und Herrn Dipl.-Kfm. Goswin Voswinkel bin ich sehr zu Dank verpflichtet für die kritische Durchsicht des Manuskripts, mit der sie die Darstellung wesentlich gefördert haben.

Hamburg, 1. Dezember 1969

Reinhard Schultz

Inhalt

	Seite
I. Grundlegung	6
1. Kennzeichnung der genossenschaftlichen Wirtschaftsführung und der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft	6
2. Genossenschaftsarten	11
a) Förderungsgenossenschaften und Produktivgenossenschaften	11
b) Einzelgenossenschaften und Zentralgenossenschaften	20
3. Genossenschaftsverbände	25
II. Historische Entwicklung und heutige wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaften	27
1. Der ökonomische und soziale Hintergrund der ersten Genossenschaften	27
2. Die Entwicklung des Genossenschaftsrechts	37
3. Die gegenwärtige wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaften	41
III. Ökonomischer und rechtlicher Aufbau der Genossenschaft	46
1. Die Genossenschaftsgründung	46
2. Die Organe	47
3. Die Verbandsprüfung	52
4. Die Eigenkapitalaufbringung und -erhaltung ...	56
5. Die Haftung	64
6. Die Rechnungslegung	66
a) Die Aufstellung, Prüfung und Publizität des Jahresabschlusses	66
b) Das Wesen des genossenschaftlichen Gewinns	72
c) Die Gewinn- und Verlustverteilung	78

IV. Die Genossenschaften in der Dynamik der Wettbewerbswirtschaft	79
1. Die allgemeine wirtschaftliche Situation der Genossenschaften und ihrer Mitglieder	80
2. Der Einfluß des Wettbewerbs auf Struktur und Arbeitsweise der Genossenschaften	85
a) Die Absatzpolitik der Beschaffungsgenossenschaften	85
b) Beschaffungs- und absatzpolitische Grundfragen der Verwertungsgenossenschaften	106
c) Die Tendenz zur Funktionsausweitung	121
d) Die Deckung des wachsenden Kapitalbedarfs	132
e) Die Mitgliederselektion	144
f) Wandlungen in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung	155
g) Die Integration der Mitglieder in die Genossenschaft	172
V. Genossenschaften und Wirtschaftsordnung	179
Literaturverzeichnis	189
Namenregister	212
Sachregister	214

I. Grundlegung

1. Kennzeichnung der genossenschaftlichen Wirtschaftsführung und der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft

Gegenstand der vorliegenden betriebswirtschaftlichen Untersuchung ist die genossenschaftliche Wirtschaftsführung, soweit sie in der Unternehmungsform der eingetragenen Genossenschaft erfolgt. Die genossenschaftliche Wirtschaftsweise besteht im Prinzip darin, daß Betriebe oder Haushalte freiwillig (d. h. frei von staatlichem Zwang) bestimmte gleichartige Funktionen ganz oder teilweise ausgliedern und einer von ihnen gemeinsam getragenen Wirtschaftseinheit — der Genossenschaft — zur Ausführung übertragen. Die Funktionsausgliederung führt bei der Genossenschaft zu einer Funktionskonzentration, und die Mitglieder der Genossenschaft erwarten, daß die (konzentrierte) Funktionsausübung durch die Genossenschaft für sie günstiger ist, als wenn jede einzelne Wirtschaftseinheit selbst die Funktion wahrnimmt. Die Genossenschaft bildet sich also — wie Röbke [224, S. 51] sagt — „durch eine Art Aussonderungsakt, indem . . . Funktionen bestehender Wirtschaftseinheiten (einschl. privater Haushaltungen) einer Gemeinschaftsstelle, eben der Genossenschaft, übertragen werden in der Erwartung, einen höheren Wirkungsgrad zum Nutzen der *eigenen* Wirtschaft zu erzielen“¹. Der

¹ Die Form der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, bei der eine Personenvereinigung eine Unternehmung gründet, um in ihr die Arbeitskraft ihrer Mitglieder zu verwerten (Produktivgenossenschaft), wird bei den folgenden Überlegungen weitgehend außer acht gelassen, da sie — wie nachstehend noch zu zeigen ist (vgl. S. 13 ff.) — in ihrem Wesen von den übrigen Genossenschaften erheblich abweicht und zudem in der Bundesrepublik keine praktische Bedeutung hat.

Zweck der genossenschaftlichen Wirtschaftsführung ist somit in einer Unterstützung des in den Mitgliederwirtschaften vorhandenen Strebens nach ökonomischen Vorteilen zu sehen. Diese Vorteilsstrebigkeit äußert sich in den Haushalten in dem Wunsch nach einer Erhöhung des Realinkommens und in den Betrieben im Gewinnstreben, das die Bemühung um die Erhaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit einschließt.

Da die Genossenschaft das Ziel verfolgt, die Tätigkeit der Mitgliederwirtschaften auf mannigfache Weise ergiebiger zu gestalten, stellt sie praktisch ein Rationalisierungsinstrument der Mitglieder dar. Hiermit verbunden ist die Aufgabe, die Marktstellung der Mitglieder zu verbessern. „Im weitesten Sinne bedeutet dies, daß das Genossenschaftswesen seine Orientierung aus dem Gedanken der — wie Galbraith [89] es formuliert hat — ‚gegengewichtigen Marktmacht‘ bezieht“ [140, S. 80]¹. Daneben stellen viele Genossenschaftsarten ein Mittel zur Ausschaltung von Wirtschaftseinheiten dar, mit denen die Genossenschaftsmitglieder, bevor sie der Genossenschaft beitraten, Kunden- oder Lieferantenbeziehungen hatten. „Alle Genossenschaften, die sich der Beschaffung und Verwertung von Gütern widmen, sind Ausschaltungsgenossenschaften und stehen im Wettbewerb mit den konformen Handelsstufen der Erwerbswirtschaft, die sie auszuschalten beabsichtigen“ [59, S. 185].

Neben die ökonomischen Ziele der Genossenschaft können außerökonomische Ziele treten oder von ihnen überlagert werden. Derartige Zielvorstellungen „werden u. a. durch den Wunsch bestimmt, Menschen zu helfen und eine bessere, nötigenfalls ‚antikapitalistische‘ Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu erreichen und — darüber hinaus — zu der Schaffung einer friedlichen Welt beizutragen. Die

¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen auf Seite 102 u. 120.

Quellen dieser Ideologien liegen zu einem Teil sozialphilosophischen oder sozialistischen Gedanken nicht fern. Solche Ideologien tauchen in verschiedenen Schattierungen und Stärken bei den Konsumgenossenschaften auf, und auch bei den Produktivgenossenschaften Israels und manchen anderen Genossenschaftsgruppen sind gesellschaftsreformatorische Ziele unverkennbar" [60, S. 62]. Da von der Richtigkeit der von H.-J. Seraphim [260, S. 63] für die Genossenschaften aufgestellten „These von der Tendenz abnehmender Gewichtigkeit außerökonomischer Zielsetzungen“ ausgegangen werden kann, sollen in der vorliegenden Untersuchung die nichtökonomischen Ziele weitgehend vernachlässigt werden, zumal bei den deutschen Genossenschaften ohnehin die wirtschaftlichen Ziele weitaus dominierend sind. In diesem Zusammenhang ist auf eine Untersuchung des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster [134] hinzuweisen, die im Hinblick auf die Situation in der Bundesrepublik zu dem Ergebnis gekommen ist, daß ganz überwiegend ökonomische Gründe für den Beitritt zu einer Genossenschaft bestimmend sind.

Bei der genossenschaftlichen Wirtschaftsweise handelt es sich um *eine* Form der wirtschaftlichen Kooperation. Besonders in Zeiten schlechter Wirtschaftslage oder sehr starken Wettbewerbs entstehen vielfältige Arten wirtschaftlicher Zusammenarbeit, die im Prinzip alle die Aufgabe haben, im Wege der Selbsthilfe die Wettbewerbsposition der Beteiligten zu verbessern oder zumindest zu erhalten. Gerade in der letzten Zeit, die durch eine Wettbewerbsverschärfung auf vielen Märkten gekennzeichnet ist, „hat sich der Wunsch nach mehr Zusammenarbeit in der Wirtschaft (‚Kooperation‘) verstärkt. Er entspringt dem Verlangen der Unternehmen, sich bei tatsächlichen oder vermeintlichen Risiken zusammenzuschließen, um ihnen besser begegnen zu können“ [43, S. 5]. So ist es erklärlich, daß ständig neue

Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit entstehen. Es kann im Rahmen dieser Abhandlung jedoch nicht auf alle wichtigen Arten der kooperativen Selbsthilfe eingegangen werden. Hier soll vielmehr eine Beschränkung auf eine sehr bedeutende Form der Kooperation, die Genossenschaft, erfolgen; sie ist nach Ohm [186, S. 8] „die markanteste Organisationsform der Wirtschaftskooperation“. Die folgenden Ausführungen werden jedoch wiederholt deutlich machen, daß viele der bei der Genossenschaft auftretenden Fragen und Probleme auch für andere Kooperationsformen von grundlegender Bedeutung sind.

Von den vielfältigen Organisationsformen wirtschaftlicher Zusammenarbeit läßt sich die Genossenschaft am leichtesten dadurch abgrenzen, daß bei ihr — im Gegensatz zu vielen anderen Kooperationsformen — zum Zwecke der Ausführung der von den Mitgliederwirtschaften ganz oder teilweise ausgegliederten Funktionen eine von den Mitgliedern gemeinsam getragene Betriebswirtschaft errichtet wird. Dieses Gemeinschaftsunternehmen muß in einer der vom Gesetzgeber zur Verfügung gestellten Rechtsformen (Unternehmungsformen) geführt werden. Eine bestimmte Unternehmungsform ist für das genossenschaftliche Selbsthilfe-Unternehmen jedoch nicht vorgeschrieben. Die Idee der genossenschaftlichen Wirtschaftsführung ist grundsätzlich rechtsformneutral. In der Realität findet man Unternehmungen mit genossenschaftlicher Zielsetzung nicht nur in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft, sondern u. a. auch in der Form der Aktiengesellschaft und der GmbH. Paulick [196, S. 13] bezeichnet Unternehmungen, die die genossenschaftliche Zielsetzung in einer nichtgenossenschaftlichen Rechtsform verfolgen, als „latente“ Genossenschaften. Einige Ursachen für die gelegentlich anzutreffende Bevorzugung einer nichtgenossenschaftlichen Rechtsform sollen im weiteren Verlauf der Untersuchung aufgezeigt

werden. Da im allgemeinen Unternehmungen, die eine genossenschaftliche Zielsetzung haben, in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft geführt werden, soll diese Unternehmungsform in den Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen gestellt werden. Diese Form, die nun kurz gekennzeichnet werden soll, ist im folgenden ausschließlich gemeint, wenn von *der* Genossenschaft gesprochen wird.

Die genossenschaftliche Unternehmungsform hat ihre rechtliche Grundlage im Genossenschaftsgesetz vom 1. 5. 1889 (in der Fassung vom 20. 5. 1898) gefunden. Die folgende Charakterisierung der genossenschaftlichen Rechtsform kann knapp gehalten werden, da auf die wichtigsten Strukturelemente der eingetragenen Genossenschaft später noch eingehend zurückzukommen ist. Das Genossenschaftsgesetz (§ 1 Abs. 1) kennzeichnet die Genossenschaften als „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken“. An der gemeinsam getragenen Betriebswirtschaft sind die Mitglieder finanziell in Form von Geschäftsanteilen beteiligt. Daneben haben sie eine beschränkte oder unbeschränkte Haftpflicht zu übernehmen. Die Genossenschaft als eine Vereinigung von „nicht geschlossener Mitgliederzahl“ wird durch den Zu- und Abgang von Mitgliedern in ihrem rechtlichen Bestand nicht berührt, es sei denn, die Mitgliederzahl sinkt unter sieben, was eine Auflösung von Amts wegen zur Folge hat. Jedes Mitglied hat das unentziehbare Recht, seine Mitgliedschaft zu kündigen, wodurch ihm ein Anspruch auf Auszahlung seines auf den Geschäftsanteil gezahlten Geschäftsguthabens zuwächst. Eine Veräußerung oder Vererbung der Mitgliedschaft ist nicht möglich. Die Genossenschaft ist eine juristische Person und muß nach dem Gesetz drei Organe

haben: (1) die Generalversammlung¹, in der die Mitglieder organisatorisch zusammengefaßt sind und in der jedes Mitglied eine Stimme hat, (2) den Vorstand, der die Genossenschaft zu leiten hat und aus dem Kreis der Mitglieder zu wählen ist, und (3) den ebenfalls aus Genossenschaftsmitgliedern bestehenden Aufsichtsrat, dessen gesetzliche Aufgabe vornehmlich in der Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands besteht.

2. Genossenschaftsarten

Es ist außerordentlich schwierig, die große Zahl der sehr verschiedenen Genossenschaftsarten systematisch zu ordnen. „Frühere Bemühungen zeigen, daß solche Ordnungsversuche nur zu mangelhaften Ergebnissen führten“ [59, S. 200]. Es soll hier daher kein neuer Versuch gemacht werden, die in der Realität in großer Vielfalt existierenden Genossenschaften umfassend zu systematisieren. Grob und für die vorliegende Untersuchung ausreichend lassen sich die Genossenschaften einteilen in

- a) Förderungsgenossenschaften und Produktivgenossenschaften,
- b) Einzelgenossenschaften und Zentralgenossenschaften.

a) Förderungsgenossenschaften und Produktivgenossenschaften

Nach der rechtlichen und ökonomischen Stellung der Mitglieder in der Genossenschaft kann zwischen Förderungsgenossenschaften und Produktivgenossenschaften unterschieden werden. Die *Förderungsgenossenschaften* — auch Ergänzungsgenossenschaften und hilfswirtschaftliche Genossenschaften genannt — unterstützen die ihnen ange-

¹ Die Generalversammlung wird in bestimmten Fällen durch eine Vertreterversammlung ersetzt; vgl. S. 48.

schlossenen Mitgliederwirtschaften in der Weise, daß sie bestimmte Funktionen für diese wahrnehmen, z. B. den Absatz landwirtschaftlicher Produkte für die Erzeuger, oder die Beschaffung von Handelswaren für Wiederverkäufer. Die wirtschaftliche Selbständigkeit der Mitglieder bleibt im Falle der Förderungsgenossenschaft grundsätzlich unangestastet. Vielfach ist es geradezu eine wesentliche Aufgabe der Genossenschaft, sich um die Erhaltung bzw. Stärkung dieser Selbständigkeit zu bemühen.

Die Förderungsgenossenschaft ist weiterhin dadurch gekennzeichnet, daß bei ihr entweder eine personelle Identität von Mitgliedern (= Eigenkapitalgebern) und „Kunden“ besteht, so z. B. im Falle der Beschaffungsgenossenschaft, oder daß eine Identität von Mitgliedern und „Lieferanten“ vorhanden ist, wobei es sich dann regelmäßig um eine Absatzgenossenschaft (= Verwertungsgenossenschaft) handelt. Bei der Förderungsgenossenschaft besteht also jeweils eine Marktpartei aus den Mitgliedern der Genossenschaft, weshalb die Förderungsgenossenschaft vielfach als wirtschaftliches Organ der Mitgliederwirtschaften angesehen wird. Aus der personellen Identität von Mitgliedern und Kunden bzw. Lieferanten folgt, daß die Förderungsgenossenschaft zwar ökonomische Vorteile für ihre Mitglieder erbringen soll, daß sie von ihrer Grundkonstruktion her aber keinen Gewinn für die genossenschaftliche Betriebswirtschaft anzustreben hat. Auf die Gründe für den bei vielen Genossenschaften dennoch entstehenden Gewinn soll an späterer Stelle (S. 73 ff.) eingegangen werden. Prinzipiell haben die Förderungsgenossenschaften für ihre Mitgliederwirtschaften so günstig wie möglich güterliche Leistungen zu erbringen und sind — wie Liefmann [164, S. 164] sagt — „nicht Vereinigungen mit selbständiger Erwerbstätigkeit“. Ein selbständiges Gewinnstreben setzt grundsätzlich voraus, daß die Eigenkapitalgeber nicht die Partner des Be-

schaffungs- oder Absatzmarktes sind (vgl. auch S. 72 f.). Auf diese Weise unterscheiden sich die Genossenschaften wesensmäßig von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen. Die Förderungsgenossenschaft ist in Wirtschaftsordnungen mit vorwiegend marktwirtschaftlichen Elementen die am meisten verbreitete Form.

Während bei der Förderungsgenossenschaft eine Identität von Mitgliedern und Kunden bzw. Lieferanten der Genossenschaft besteht, liegt im Fall der *Produktivgenossenschaft* — auch Vollgenossenschaft oder Vollproduktivgenossenschaft genannt — eine Identität von Mitgliedern (= Eigenkapitalgebern) und Arbeitnehmern vor, oder mit anderen Worten: „Die Mitglieder der Genossenschaft üben in ihr sowohl die Funktionen der Arbeitnehmer als auch die des Unternehmers aus. Das ist die profane Grundlage einer Einrichtung, die heute wie vor hundert Jahren der Phantasie der Menschen und ihren Hoffnungen auf eine neue und bessere Gesellschaftsordnung immer wieder Nährstoff gab“ [59, S. 174]. Weil die späteren Ausführungen sich im wesentlichen mit der Förderungsgenossenschaft beschäftigen, soll hier etwas näher auf grundsätzliche Fragen der Produktivgenossenschaft eingegangen werden.

In marktwirtschaftlich orientierten Volkswirtschaften entstehen Produktivgenossenschaften im allgemeinen in der Weise, daß eine Anzahl von Arbeitnehmern und/oder rechtlich selbständigen Kleinhandwerkern eine genossenschaftliche Unternehmung errichtet, um in ihr die Arbeitskraft der Genossenschafter zu verwerten. Auf diesem Wege wollen die Genossenschaftsmitglieder zu wirtschaftlicher Selbständigkeit gelangen und dabei gleichzeitig den in den herkömmlichen (kapitalistischen) Einzelwirtschaften vorhandenen Interessengegensatz von Kapital und Arbeit beseitigen. In vorwiegend marktwirtschaftlich ausgerichteten Volkswirtschaften haben die Produktivgenossenschaften

keine große Bedeutung erlangt; die meisten Produktivgenossenschaften sind nach relativ kurzer Zeit eingegangen oder haben im Laufe der Zeit ihre ursprüngliche Zielsetzung so weit verlassen, daß sie nicht mehr als Produktivgenossenschaften im strengen Sinn angesehen werden können. Franz Oppenheimer (1864—1943; [190, S. 953 f.]) hat den Versuch, mit Hilfe von handwerklichen bzw. industriellen Produktivgenossenschaften eine dauerhafte harmonische Verbindung von Kapital und Arbeit zu erreichen, als „Dienst an einer Utopie“ bezeichnet. Wesentlich optimistischer — um nicht zu sagen utopischer — sah er die Chancen der ländlichen Produktivgenossenschaft, worauf an anderer Stelle (S. 114 f.) noch einzugehen sein wird.

Für das allgemeine Scheitern der Produktivgenossenschaften sind nach den bisherigen Beobachtungen vor allen Dingen folgende Gründe zu nennen. Die wesentliche Ursache für das Auftreten von den Bestand der genossenschaftlichen Unternehmung gefährdenden Spannungen unter den Mitgliedern ist in dem Strukturmerkmal der Produktivgenossenschaft zu sehen, daß Arbeitgeber und Arbeitnehmer identisch sind und alle Mitglieder prinzipiell die gleichen Rechte haben. Das Genossenschaftsgesetz behandelt die Produktivgenossenschaft nicht anders als die Förderungsgenossenschaft, d. h. jedes Mitglied hat in der mit umfangreichen Kompetenzen ausgestatteten Generalversammlung unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung und unabhängig von seinen Fähigkeiten eine Stimme. „Dieser (gesellschaftsrechtlichen) Gleichordnung der Mitglieder . . . steht deren differenzierte Einordnung in den arbeitsgegliederten Genossenschaftsbetrieb, ihre Unter- und Überordnung, ihre Stufung und ihre differenzierte Entgeltung nach Funktionen und Leistungen gegenüber“ [112, S. 33].

Eine Produktivgenossenschaft, die im Wettbewerb mit nichtgenossenschaftlichen Unternehmungen wirtschaftliche

Erfolge erzielen will, muß straff geführt werden. Hierfür ist ein Leitungsorgan mit einem Mindestmaß an autonomer Entscheidungs- und Durchsetzungsbefugnis erforderlich. Zu einer dynamischen und schlagkräftigen Unternehmensführung kann die Produktivgenossenschaft nur kommen, wenn ihre Mitglieder bereit sind, auf einen erheblichen Teil ihrer Autonomie zugunsten der Leitungsinstanz zu verzichten. Sehr häufig fehlt den gleichberechtigten Mitgliedern jedoch die Einsicht in die Notwendigkeit zur disziplinierten Einordnung in einen arbeitsteilig gegliederten Leistungserstellungsprozeß, nicht zuletzt deshalb, weil es gerade ein wesentliches Ziel der Produktivgenossenschaft ist, hierarchische Herrschaftsstrukturen zu beseitigen. Schulze-Delitzsch [280, Bd. I, S. 806], der den Produktivgenossenschaften positiv gegenüberstand (s. S. 30 f.), führt zu diesem Problem aus: „Indem sich alle als Herren des Geschäfts fühlen, fällt es schwer, sie an die nötige Disziplin zu gewöhnen; das hat jeder erfahren, der mit solchen Dingen praktisch zu tun hat. Und doch ist eine feste, einheitliche Leitung, eine strenge Ordnung bei Unternehmungen dieser Art unerläßlich, wenn sie nicht sicherem Ruin entgegengehen sollen.“

Was an Disziplin und Einsicht von den Mitgliedern verlangt wird, zeigt sich besonders deutlich, wenn Absatzmangel zur Betriebseinschränkung und zur Entlassung von Arbeitskräften zwingt, also Mitglieder entlassen werden müssen. Hier tritt die schwierige Frage auf, wer die Auswahl der zu Entlassenen vornehmen soll und wie die Auswahl im einzelnen zu erfolgen hat. Es wird nur schwerlich jemand bereit sein einzusehen, daß gerade er seinen Arbeitsplatz aufgeben muß.

Ein hohes Maß an Einsicht und Disziplin wird auch dann verlangt, wenn die Preise für die produzierten Güter sinken und, um diesen Preisfall aufzuhalten, das Angebot ver-

ringert werden müßte. In einer solchen Situation kann es vorkommen, daß die Mitglieder aus dem Bemühen heraus, ihr bisheriges Einkommen zu erhalten, bestrebt sind, mehr Produkte zu fertigen und anzubieten, wodurch der Preisverfall noch verstärkt werden kann. Darüber hinaus kann das Interesse der Mitglieder an einer gesicherten Beschäftigung und an nicht steigenden Arbeitsplatzanforderungen dazu führen, daß die Mitglieder (= Arbeitnehmer) etwaigen Rationalisierungsbestrebungen der Genossenschaftsleitung zurückhaltend gegenüberstehen.

Weiterhin wird die Erfolgswirksamkeit der Produktivgenossenschaft beeinträchtigt, wenn ihre Mitglieder — wie in der Praxis häufig der Fall — zwar gute Handwerker oder Techniker sind, aber im kaufmännischen Bereich nur geringe Kenntnisse besitzen.

Daneben ist die vielfach nicht ausreichende Kapitalgrundlage der Produktivgenossenschaft eine Ursache für den ausbleibenden dauerhaften Erfolg. Häufig verfügen die Mitglieder nur über geringe Kapitalien, und sofern vermögendere Mitglieder unter ihnen sind, sind diese vielfach aus Gründen, die in der rechtlichen Konstruktion der Genossenschaft liegen (vgl. a. S. 58 ff.), nicht bereit, der Genossenschaft hohe Mittel zur Verfügung zu stellen. Besonders unangenehm aus der Sicht der Genossenschaft ist es, daß mit dem Ausscheiden von Mitgliedern die Kapitalbasis verringert wird. Auch die Möglichkeiten der Fremdkapitalbeschaffung sind aus den vorerwähnten Gründen im allgemeinen recht begrenzt, so daß die Produktivgenossenschaften in vielen Fällen schlechter mit Kapital ausgestattet sind als ihre Konkurrenten in anderen Unternehmensformen, wodurch die Produktivgenossenschaften im Wettbewerb benachteiligt sind.

Hat eine Produktivgenossenschaft ihre kritische Anlaufzeit überstanden und Erfolge aufzuweisen, so entsteht

regelmäßig eine Tendenz zur Schließung des Mitgliederkreises. Es werden also, obwohl auch die Produktivgenossenschaft — wie die Förderungsgenossenschaft — eine „Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl“ ist, keine neuen Mitglieder mehr aufgenommen. Die vorhandenen Mitglieder sind im eigenen Interesse bestrebt, die Zahl derjenigen, die am Ertrag der Produktivgenossenschaft partizipieren, nicht zu vergrößern. Benötigt das Unternehmen weitere Arbeitskräfte, so gewährt man diesen nicht mehr die Mitgliedschaft an der Produktivgenossenschaft, sondern nur den üblichen Arbeitnehmerstatus. Mit einer solchen Entwicklung geht meistens auch die Umwandlung der Unternehmungsform einher, d. h. die genossenschaftliche Rechtsform wird abgelegt und eine nichtgenossenschaftliche Form gewählt. Das ursprüngliche Bild der Produktivgenossenschaft wandelt sich mit der Zeit so weit, daß dieses Unternehmen nicht mehr von anderen erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen unterschieden werden kann. Franz Oppenheimer [189, S. 117 u. 45] hat diese Entwicklung, die er bei den gewerblichen Produktivgenossenschaften für zwangsläufig hält und die er als ein „Gesetz zur Transformation“ bezeichnet, mit folgenden Worten gekennzeichnet: „Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zur Blüte. Wo sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein“.

In der Bundesrepublik gibt es nur etwa 40 echte Produktivgenossenschaften [41, Erl. zu § 1]. Etwas größere Bedeutung haben sie in Frankreich erlangt. Eine interessante Sonderstellung in der Entwicklung von Produktivgenossenschaften nimmt Israel ein. Dort haben die Produktivgenossenschaften eine recht große Bedeutung gewonnen, und zwar nicht nur die landwirtschaftlichen, sondern auch die gewerblichen. Die Situation der gewerblichen Produktivgenossenschaften kennzeichnet Albrecht [3, S. 306] mit

folgenden Worten: „Die im Vergleich zu anderen Ländern relativ große, allerdings in den letzten Jahren in nicht unerheblichem Rückgange begriffene Zahl städtisch-gewerblicher Produktivgenossenschaften (Handwerk, Industrie, Dienste) . . . zeigt zwar, daß sich die produktivgenossenschaftliche Bewegung im Lande günstiger entwickeln konnte als in den meisten europäischen Ländern; doch gibt es auch hier Anzeichen für die Gültigkeit und Wirksamkeit des von Franz Oppenheimer begründeten Gesetzes der Transformation — vor allem die große Zahl der von ihnen beschäftigten Lohnarbeiter und die Tatsache, daß sich viele Neueinwanderer, die sich ihnen zunächst um der gesicherten Beschäftigung willen angeschlossen hatten, schnell wieder von ihnen abwenden, um sich zu verselbständigen“.

Von den verschiedenen Arten der landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften Israels ist der Kibbuz am meisten bekannt geworden. Bei ihm handelt es sich um eine Wirtschafts- und Lebensgemeinschaft, die auch die Gemeinschaftserziehung der Kinder und eine umfassende Kulturpflege einschließt. Der Eintritt in einen Kibbuz und der Austritt sind frei. Der gemeinschaftlich bewirtschaftete Boden gehört dem Jüdischen Nationalfonds. Jede zugeteilte Arbeit muß ohne Entgelt übernommen werden; dafür wird der Lebensunterhalt der Familie aus den Erträgen des Kibbuz sichergestellt. Die einzelnen Arten der landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften Israels unterscheiden sich im wesentlichen in dem Maße der Integration des Mitglieds in die Gemeinschaftsformen. Draheim [61, S. 71] macht darauf aufmerksam, daß „diejenigen Formen, die die persönliche Freiheit der Mitglieder weniger einengen, bei den Neueinwanderern mehr Anklang finden als die intensiven Arbeits- und Lebensgemeinschaften der ersten Kampfzeit“, und wie bei den städtisch-gewerblichen Produktivgenossenschaften hat auch bei den landwirtschaft-

lichen Produktivgenossenschaften die Lohnarbeit inzwi-
schen Eingang gefunden.

Die große Verbreitung, die die landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften in Israel gefunden haben, ist neben ideologischen und religiösen Gründen im wesentlichen auf folgende Ursachen zurückzuführen: „Das Siedlungswerk war inmitten einer feindlich gesinnten arabischen Bevölkerung und auf einem Territorium durchzuführen, dessen Boden zum größten Teil erst urbar gemacht werden mußte. Ausreichende Sicherheit für Leben und Eigentum vor arabischer Bedrohung bot nur die Gemeinschaftssiedlung, die später zu einem wichtigen Element des Grenzschutzes und der Kampfbereitschaft wurde. Als Siedler standen ausschließlich Menschen der verschiedensten geographischen und beruflichen Herkunft zur Verfügung, die des Landbaues unkundig und überwiegend körperlicher Arbeit entwöhnt waren. Unter solchen Bedingungen standen der Einzelsiedlung die größten Schwierigkeiten entgegen, die allein durch feste Zusammenfassung zu kooperativen Siedlergruppen zu überwinden waren. Dazu kam der wirtschaftlich bedeutsame Umstand, daß die für die landwirtschaftliche Siedlung geeigneten, vor allem in der Jugend bereitstehenden Kräfte über keinerlei Eigenkapital verfügten und die Form der Genossenschaft den nationalen Instanzen und Geldgebern größere Sicherheiten bot, als die Einzelsiedlungen“ [3, S. 309].

Außer in Israel haben die landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften vor allem eine große Bedeutung in den zentralverwaltungswirtschaftlich organisierten Staaten des Ostblocks. Hier ist jedoch im allgemeinen die Freiwilligkeit des Ein- und Austritts nicht voll gegeben, und auf die Leitung der Produktivgenossenschaften nimmt der Staat in vielfältiger Weise Einfluß. Während in marktwirtschaftlich orientierten Volkswirtschaften das Hauptziel der Produk-

tivgenossenschaft darin besteht, ihre Mitglieder wirtschaftlich selbständig zu machen, heben die landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften der Ostblockstaaten diese Selbständigkeit gerade auf. Die bisher selbständigen Landwirte bringen ihre Arbeitskraft, ihre Ländereien und ihr Vieh in die Genossenschaft ein und verlieren damit ihre individuelle Selbständigkeit. Die private Haushaltsführung der Mitglieder bleibt jedoch im allgemeinen in den Ostblockländern erhalten.

Wenngleich es sicherlich richtig ist, „daß Produktivgenossenschaften aus rein theoretischen Erwägungen nicht grundsätzlich positiv oder negativ beurteilt werden dürfen, sondern daß die soziologischen Voraussetzungen an jedem Ort und zu jeder Zeit für ihre Anwendbarkeit ebenso entscheidend sind wie die psychologischen Gegebenheiten in bezug auf die beteiligten Personen und ihre Führer“ [74, S. 72], so wird nach allen bisherigen Erfahrungen jedoch mit Weisser [304, Sp. 476] festgestellt werden müssen, daß Produktivgenossenschaften in der Regel nur dann erfolgreich sein können, „wenn sehr starke weltanschauliche, besonders religiöse Kräfte die Mitglieder zu großen Entschuldigungen befähigen und den Zusammenhalt und disziplinierte Einordnung sichern“. Daneben kann natürlich auch staatlicher Zwang den Zusammenhalt und die disziplinierte Einordnung sicherstellen.

b) Einzelgenossenschaften und Zentralgenossenschaften

Systematisiert man die Genossenschaften danach, ob ihre Mitglieder sich vorwiegend aus Inhabern von Haus- bzw. Betriebswirtschaften zusammensetzen oder ob der Mitgliederkreis ganz oder überwiegend aus Genossenschaften besteht, so kommt man zur Unterscheidung von Einzel- und Zentralgenossenschaften. Die Einzelgenossenschaften

— auch Primär-, Lokal- und Ortsgenossenschaften genannt — werden häufig als ein Zusammenschluß von natürlichen Personen bezeichnet, im Gegensatz zu den Zentralgenossenschaften — auch Sekundärgenossenschaften genannt —, bei denen die Mitglieder aus juristischen Personen (Genossenschaften) bestehen. Diese Abgrenzung ist insofern nicht ganz richtig, als auch einer Einzelgenossenschaft juristische Personen angehören können, wie umgekehrt eine Zentralgenossenschaft grundsätzlich auch natürlichen Personen den Erwerb der Mitgliedschaft ermöglichen kann. Ebenso wenig wie die Begriffe der Förderungs- und Produktivgenossenschaft finden sich die Begriffe Einzel- und Zentralgenossenschaft im Genossenschaftsgesetz. Diese Bezeichnungen sind von der Wirtschaft und der Wissenschaft geprägt worden.

Zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit, insbesondere zur Stärkung ihrer Marktposition, schließen sich die rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Einzelgenossenschaften häufig zu Zentralgenossenschaften zusammen, d. h. die örtlichen Genossenschaften gründen ihrerseits — unter den verschiedensten Firmenbezeichnungen — wieder Genossenschaften. Auf diese Weise sollen die Vorteile einer weiteren Funktionskonzentration genutzt werden. „Was die isolierte Einzelgenossenschaft nicht kann, leistet die höhere zentrale Wirtschaftsorganisation der Genossenschaften, wenn sie groß und stark genug ist“ [59, S. 140]. Das häufig anzutreffende Bedürfnis nach einer Unterstützung der Tätigkeit der Einzelgenossenschaft durch genossenschaftliche Zentraleinrichtungen resultiert vor allen Dingen aus folgenden Sachverhalten: Das Tätigkeitsfeld der örtlichen Genossenschaft ist vielfach räumlich eng begrenzt, z. B. auf einen Ort oder eine Gemeinde ausgerichtet. Daraus folgt, daß die Mitgliederzahl häufig relativ klein ist und damit meist auch die von den Mitgliedern aufzubringende Kapi-

talbasis. Beides führt dazu, daß die Einzelgenossenschaft nur schwer in der Lage ist, der sich aus dem technisch-wirtschaftlichen Fortschritt ergebenden Tendenz zur Spezialisierung und zur wachsenden Betriebsgröße in hinreichendem Maße zu folgen. Die sich hieraus für die Leistungsfähigkeit der Einzelgenossenschaft ergebenden Schwierigkeiten können zum großen Teil von den Zentralgenossenschaften beseitigt bzw. gemindert werden.

Ein Bedürfnis nach Unterstützung der Einzelgenossenschaft durch die Zentralgenossenschaft entsteht weiterhin häufig dadurch, daß die Führungskräfte der örtlichen Genossenschaften nicht immer ausgesprochene Fachkräfte, sondern vielfach Laien auf dem Gebiet der Unternehmensführung sind, woraus sich die Notwendigkeit ergeben kann, daß bestimmte Arten von Geschäften nicht von der Einzelgenossenschaft, sondern von der Zentralgenossenschaft durchgeführt werden.

Auch die häufig anzutreffende Tatsache, daß die Einzelgenossenschaften aus den verschiedensten Gründen im Zeitablauf in sehr unterschiedlichem Umfang in Anspruch genommen werden, kann den Wunsch nach einer Zusammenarbeit mit einer Zentralgenossenschaft laut werden lassen. Sie übernimmt hier als zentrale Institution eine Ausgleichsfunktion, z. B. den Geldausgleich der Kreditgenossenschaften.

Die Bedeutung der Zentralgenossenschaften für die Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit der Einzelgenossenschaften nimmt gerade in der Gegenwart erheblich zu, die durch einen in vielen Bereichen der Wirtschaft relativ starken Wettbewerb und eine vornehmlich davon ausgelöste Unternehmenskonzentration gekennzeichnet ist, und so ist es erklärlich, daß die meisten Einzelgenossenschaften Mitglied einer Zentralgenossenschaft sind. „Je stärker die einzelne Genossenschaft im Konkurrenzkampf

liegt, je stärker sie mit ihrer Leistungsfähigkeit bei isoliertem Dasein hinter den Leistungen der Konkurrenz bleiben würde, um so weniger kann sie eine Unabhängigkeitspolitik betreiben, oder mit anderen Worten gesagt: um so stärker ist das Bedürfnis nach der Zentralgenossenschaft. Es besteht für Fachleute kein Zweifel darüber, daß ein Teil der heute existierenden Genossenschaften den Zentraleinrichtungen nicht nur den Anstoß zu ihrer Existenz verdankt, sondern überhaupt nicht lebensfähig wäre, wenn nicht eine organische Ergänzung in den genossenschaftlichen Zentraleinrichtungen vorhanden wäre“ [59, S. 132].

Im Hinblick auf die räumliche Ausdehnung der Arbeitsgebiete der Zentralgenossenschaften zeigt sich in der Praxis eine große Vielfalt. Neben Zentralgenossenschaften, deren Arbeitsfeld ein bestimmter Bezirk oder Kreis ist, gibt es Zentraleinrichtungen, die auf Landes- oder Bundesebene arbeiten. Vielfach schließen sich die bezirks- oder länderweise aufgebauten Zentralgenossenschaften zum Zwecke einer weiteren Leistungssteigerung auf einer höheren, meist nationalen Stufe erneut zu Zentralgenossenschaften zusammen. Darüber hinaus sind Bestrebungen vorhanden und zum Teil auch schon realisiert, zu Zusammenschlüssen über die Staatsgrenzen hinweg zu gelangen. Manche der auf nationaler Ebene bestehenden Zentralgenossenschaften sind Einrichtungen, die von verschiedenen Genossenschaftsparten gemeinsam getragen werden. Dazu gehört beispielsweise die Raiffeisen- und Volksbanken-Versicherungsgruppe und die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG — Bausparkasse der Volksbanken und Raiffeisenkassen.

Ein grundsätzlich für alle Genossenschaftsparten zuständiges Zentralinstitut ist die Deutsche Genossenschaftskasse in Frankfurt/Main [80], die 1949 als Funktionsnachfolgerin der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse, Berlin, als An-

stalt öffentlichen Rechts gegründet wurde. Der gesetzliche Auftrag der Deutschen Genossenschaftskasse, der 1957 das Emissionsrecht für Schuldverschreibungen verliehen wurde, lautet: „Förderung des Genossenschaftswesens, insbesondere des genossenschaftlichen Personalkredits“. Am Eigenkapital der Deutschen Genossenschaftskasse ist der Bund kraft Gesetzes mit 1 Million DM beteiligt. Neben den Genossenschaften können sich auch die Länder beteiligen. In dem für die Deutsche Genossenschaftskasse geschaffenen Bundesgesetz ist festgelegt, daß die Beteiligung der öffentlichen Hand 50 % des Grundkapitals nicht erreichen darf. Zur Zeit ist die öffentliche Hand an dem Grundkapital von 229 185 000,— DM mit rund 1,8 % beteiligt.

Von den Ende 1968 in der Bundesrepublik existierenden 21 219 Genossenschaften sind 125 Zentralgenossenschaften. Die weitaus überwiegende Zahl der Zentralgenossenschaften wird in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft geführt. Auf sie finden die für die Einzelgenossenschaften geltenden Regeln des Genossenschaftsgesetzes mit zwei wichtigen Ausnahmen Anwendung: (1) die Frist für die Kündigung der Mitgliedschaft bei der Zentralgenossenschaft kann bis auf fünf Jahre verlängert werden (bei der Einzelgenossenschaft kann sie nur bis zu zwei Jahren betragen), (2) die Mitglieder des Leitungs- und Kontrollorgans der Zentralgenossenschaft müssen nicht selbst Mitglied der Zentralgenossenschaft sein, es genügt, wenn sie Mitglied einer der der Zentralgenossenschaft angeschlossenen Einzelgenossenschaften sind.

Im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen sollen die Einzelgenossenschaften stehen. Allerdings ist dabei auch immer wieder auf die Möglichkeiten der Zentralgenossenschaften einzugehen, die Förderungseffizienz der Einzelgenossenschaften zu erhöhen.

3. Genossenschaftsverbände

Schon bald nach der Gründung der ersten Genossenschaften modernen Typs um die Mitte des vergangenen Jahrhunderts (vgl. S. 27) trat bei ihnen „ein großes Bedürfnis nach immaterieller Unterstützung auf, weil in der Regel der Vorstand und die Angestellten, die dispositive Funktionen auszuüben hatten, noch nicht ausreichende ökonomische und genossenschaftliche Sachkenntnis hatten, um auch schwierigeren Fragen der Praxis gerecht werden zu können“ [276, Sp. 2216]. So kam es schon relativ früh zur Bildung von Genossenschaftsverbänden, deren Hauptaufgabe zunächst in der Beratung der örtlichen Genossenschaften bestand. Später übernahmen die Verbände auch die Durchführung von Revisionen bei den Genossenschaften. „Um eine staatliche Genossenschaftsaufsicht zu vermeiden, beschloß im Jahre 1881 der Allgemeine Verbandstag der gewerblichen Genossenschaften die Einrichtung regelmäßiger Prüfungen in den verbandsangehörigen Genossenschaften und verpflichtete die Unterverbände, für entsprechende Einrichtungen Sorge zu tragen. Die anderen Genossenschaftsverbände schlossen sich diesem Vorgehen an“ [40, Bd. 1, S. 36 f.].

Von den Zentralgenossenschaften unterscheiden sich die Genossenschaftsverbände im wesentlichen dadurch, daß die Zentralgenossenschaften ihren Mitgliedgenossenschaften vornehmlich eine materielle Unterstützung gewähren, während die eigentlichen Aufgaben der Genossenschaftsverbände mehr immateriellen Charakter haben (Beratung, Prüfung, Betreuung). Im Ausland finden sich gelegentlich Beispiele dafür, daß die genannten Aufgaben der Zentralgenossenschaften und Verbände von einer Einrichtung wahrgenommen werden.

In der Bundesrepublik besteht heute die Vorschrift, daß alle eingetragenen Genossenschaften einem genossenschaft-

lichen Prüfungsverband angehören müssen, der nach dem Willen des Gesetzgebers die Rechtsform des eingetragenen Vereins haben soll und dessen Hauptaufgabe in der Durchführung der gesetzlichen Pflichtprüfung liegt. Diese Prüfung geht — wie später näher zu zeigen ist (vgl. S. 52 ff.) — weit über die aktienrechtliche Pflichtprüfung hinaus und hat einen stark betreuenden Charakter. „Aus dieser zentralen Stellung der Betreuungsprüfung . . . erwachsen die weiteren Funktionen der Verbände, . . . von denen die wichtigsten sind: (1) Entscheidung über die Lebensfähigkeit neugegründeter Genossenschaften (z. B. Prüfung des Zweckes, der Finanzierungsgrundlagen, der personellen Voraussetzungen), (2) ständige Beratung in betriebswirtschaftlicher, juristischer und steuerlicher Hinsicht, (3) Durchführung von Betriebsvergleichen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Genossenschaft, (4) Vereinheitlichung des Rechnungswesens, (5) technische Beratung bei Neu-, Erweiterungs- und Ersatzinvestitionen, (6) Ausbildung des Prüfernachwuchses, (7) fachliche Weiterbildung der Angestellten der Genossenschaft in verbandseigenen Bildungsstätten (Genossenschafts-Schulen), (8) Vertretung der Genossenschaft gegenüber Dritten (z. B. Finanzamt), (9) Gemeinschaftswerbung, (10) Pflege des genossenschaftlichen Gedankengutes durch Wort und Schrift“ [276, Sp. 2218].

Die einzelnen Prüfungsverbände gehören in der Regel einem ihren Genossenschaftszweig repräsentierenden Spitzenverband an, wovon es in der Bundesrepublik zur Zeit vier gibt: (1) den Deutschen Raiffeisenverband e. V., Bonn, (2) den Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Bonn, (3) den Revisionsverband deutscher Konsumgenossenschaften e. V., Hamburg¹, und (4) den Gesamtverband gemeinnütziger Wohnungsunternehmen e. V.,

¹ Zu den Aufgaben des 1967 gegründeten Bundes deutscher Konsumgenossenschaften in Hamburg s. S. 163 ff.

Köln. Die allgemeine Aufgabe der Spitzenverbände besteht in der Pflege und Wahrnehmung der gemeinsamen Interessen der ihnen angeschlossenen Prüfungsverbände und deren Mitglieder. Für die Behandlung von Fragen, die das gesamte Genossenschaftswesen angehen — z. B. Genossenschaftsrechtsreform —, arbeiten die Spitzenverbände im „Freien Ausschuß der deutschen Genossenschaftsverbände“ zusammen, dessen Federführung zur Zeit für jeweils drei Jahre von einem der Spitzenverbände übernommen wird.

II. Historische Entwicklung und heutige wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaften

1. Der ökonomische und soziale Hintergrund der ersten Genossenschaften

Fragt man nach dem Ursprung der Genossenschaften, so kommt man zu dem Ergebnis, daß es genossenschaftsähnliche Zusammenschlüsse zu allen Zeiten der Menschheit gegeben hat. Weisen insbesondere die germanischen Sippenverbände und die Markgenossenschaften sowie die Zünfte des Handwerks auch ideenmäßige Ähnlichkeiten mit den um die Mitte des 19. Jahrhunderts gegründeten (Förderungs-)Genossenschaften auf, so unterscheiden sie sich doch wesentlich von diesen neuen Genossenschaften. Während die älteren Genossenschaftsformen den *ganzen* Menschen ergriffen und die zu ihrem Verband gehörenden Personen in allen ihren Lebensbereichen förderten und reglementierten, ist es das charakteristische Merkmal der neueren Genossenschaften, daß sie auf die Einzelpersonlichkeit Rücksicht nimmt und deren wirtschaftliche und gesellschaftliche Selbständigkeit wahrt.

Mit dem Aufkommen der liberalen Doktrin, die sich nur für die freie Entfaltung der Kräfte des Individuums interessierte, verfielen die alten genossenschaftlichen Bindungen immer mehr der Auflösung. „An die Stelle der genossenschaftlich ausgerichteten Wirtschaft traten die freie Einzelwirtschaftsverfassung, das freie Spiel der Kräfte, die freie Konkurrenz“ [197, S. 22]. Sehr stark gefördert wurde diese Entwicklung durch die im Zuge der Stein-Hardenbergschen Reformen im Jahre 1810 proklamierte Gewerbefreiheit.

Unter dem Druck der schrankenlosen Konkurrenz gerieten die kleinen selbständigen Handwerker in große Not. Eine wesentliche Ursache für die Beeinträchtigung ihrer Wettbewerbsfähigkeit waren die in den 30er und 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts aufkommenden technischen Neuerungen, wie die Erfindung der Dampfmaschine und die Einführung der Eisenbahn. Nur dem kapitalintensiven Großbetrieb standen die nötigen Investitionsmittel für die Anschaffung der neuen, teuren Maschinen zur Verfügung. Die infolge des Maschineneinsatzes mögliche Massenproduktion erlaubte es dem Großbetrieb, seine Produkte billiger herzustellen und somit auch preisgünstiger anzubieten als der kleine selbständige Handwerker. Durch den Ausbau der Eisenbahn konnten sich die industriellen Produzenten ein weit verzweigtes Vertriebsnetz für ihre Erzeugnisse schaffen, und die Kunden der in kleineren Orten ansässigen Handwerker erhielten mit dem neuen Verkehrsmittel die Möglichkeit, zu den Orten zu fahren, an denen die Waren der Großbetriebe angeboten wurden, so daß sie nicht mehr auf die örtlichen Handwerker angewiesen waren.

Um die Lage der Handwerker zu verbessern, insbesondere um ihre wirtschaftliche Selbständigkeit zu erhalten, gründete Hermann Schulze (1808—1883) aus Delitzsch — später *Schulze-Delitzsch* genannt — im Jahre 1849 seine

ersten beiden auf dem Prinzip der Selbsthilfe und der unbeschränkten Haftung aufgebauten Einkaufsgenossenschaften der Tischler und Schuhmacher, der bald weitere Genossenschaftsgründungen folgten. Seine früheren Versuche, die Lage der Handwerker durch Wohltätigkeitseinrichtungen nachhaltig zu verbessern, hatten sich als weitgehend erfolglos erwiesen. Bei der Errichtung der Einkaufsgenossenschaften ging Schulze-Delitzsch von folgenden Überlegungen aus: Um mit dem Großbetrieb konkurrieren zu können, muß der Handwerker zunächst billiger produzieren. Das ist nur möglich, wenn es ihm gelingt, gute Rohstoffe preiswert zu beschaffen, was voraussetzt, daß größere Mengen eingekauft werden. Der Großeinkauf war jedoch nur möglich, wenn sich die einzelnen Handwerker zum gemeinsamen Bezug zusammenschlossen. Durch den Umstand, daß alle Mitglieder für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft unbeschränkt hafteten, gelang es, die genossenschaftliche Betriebswirtschaft kreditwürdig zu machen.

Weil die meisten Kleingewerbetreibenden über keine ausreichenden finanziellen Mittel verfügten und auch kaum nennenswerte reale Sicherheiten besaßen, um bei den bestehenden Kreditinstituten Kredite zu bekommen, gründete Schulze-Delitzsch als Ergänzung zu den Einkaufsgenossenschaften Kreditgenossenschaften zur Beschaffung billiger Kredite — später Volksbanken genannt —, die ebenso wie die Einkaufsgenossenschaften schnell eine große Verbreitung fanden. Neben den Einkaufs- und Kreditgenossenschaften errichtete er auch Absatzgenossenschaften der Handwerker und einige Konsumgenossenschaften (Lebensmittel-Beschaffungsgenossenschaften der Verbraucher).

„Schulze-Delitzsch ist, zögernd zwar und nicht wie in seinem sonstigen genossenschaftlichen Wirken mit kraftvoller Entschiedenheit, (auch) zum Fürsprecher der Kon-

30 II. Historische Entwicklung u. wirtschaftl. Bedeutung

sumgenossenschaften geworden, nicht nur, weil er ihren sozialen Nutzen für die Arbeiter erkannt hatte und ihm daran gelegen war, auch die Arbeiterschaft für seine genossenschaftlichen (und politischen) Bestrebungen zu gewinnen, sondern auch im Dienste seiner mittelstandswirtschaftlichen Bemühungen: den in den überkommenen Methoden rückständiger Wirtschaftsführung verharrenden Trägern des ‚Kleinhandels‘ mußte durch Konkurrenz die Notwendigkeit des Überganges zu rationaler, den veränderten Verhältnissen entsprechender Wirtschaftsweise als Grundvoraussetzung der Erhaltung der eigenen selbständigen Existenz zum Bewußtsein gebracht werden“ [3, S. 151]. Die ersten Einkaufsgenossenschaften von selbständigen Lebensmittelhändlern auf deutschem Boden entstanden erst in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts.

Ferdinand Lassalle (1825—1864) gab weder den Konsumgenossenschaften noch den Handwerker-genossenschaften eine Chance für die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Beteiligten. Er war der Auffassung [155, S. 151], daß auch der mit hinreichendem Kapital ausgerüstete Handwerksbetrieb nicht die Konkurrenz der fabrikmäßigen Großindustrie ertragen könne und meint dazu: „Diese Vereine können . . . in bezug auf den kleinen Handwerker nur den Todeskampf, in welchem das kleine Handwerk der Großindustrie zu unterliegen und Platz zu machen bestimmt ist, verlängern, die Qualen dieses Todeskampfes dadurch vermehren und die Entwicklung unserer Kultur unnütz aufhalten“. Den nach seiner Meinung zwangsläufig in den Arbeiterstand absinkenden Handwerkern und dem eigentlichen Arbeiterstand empfahl Lassalle die Errichtung von Produktivgenossenschaften mit Unterstützung des Staates (vgl. S. 34 f.).

Auch Schulze-Delitzsch stand der Idee der Produktivgenossenschaft sehr positiv gegenüber. Allerdings lehnte er

sowohl für die Förderungsgenossenschaften als auch für die Produktivgenossenschaften die Inanspruchnahme staatlicher Hilfe ab. Auch wollte er nicht wie Lassalle die gesamte Volkswirtschaft produktivgenossenschaftlich organisieren. Ihm ging es vor allem darum, mit Hilfe der Produktivgenossenschaft wirtschaftlich schwachen Kräften zu ökonomischer Selbständigkeit zu verhelfen. Dabei war er sich über die strukturellen Probleme dieser Genossenschaftsform durchaus im klaren, was aus der folgenden Formulierung ganz deutlich wird [280, Bd. I, S. 805]: „Wenn die Produktivgenossenschaft, die Vereinigung einer Anzahl von Kleinmeistern oder von Lohnarbeitern zum Geschäftsbetrieb im großen auf gemeinsame Rechnung und Gefahr, die höchste Stufe der Genossenschaft ist und am unmittelbarsten an die Lösung der sozialen Frage herantritt, so ist sie unbestreitbar auch die schwierigste, diejenige, welche die größten Anforderungen in jeder Hinsicht an ihre Mitglieder macht, und zwar sowohl an ihre Tatkraft und Ausdauer, an ihre Einsicht und Geschäftsgewandtheit, wie rücksichtlich des dazu erforderlichen Kapitals“. Aus diesen Gründen hat Schulze-Delitzsch wiederholt darauf hingewiesen, daß es nötig sei, bei der Forcierung dieses Genossenschaftstyps behutsam vorzugehen und unbedingt das Prinzip der Freiwilligkeit zu beachten. Mit Recht hielt er „es für einen großen Fehlgriff, zur Bildung von Produktivgenossenschaften *unvermutet* und ohne eine *genossenschaftliche Vorschule* zu schreiten, in welcher man einmal für die Anfänge der unerläßlichen Kapitalbildung und sodann für Ausbildung der geschäftlichen Routine und des genossenschaftlichen Geistes unter den Mitgliedern sorgt“ [280, Bd. I, S. 822 f.]. Im Gegensatz zu den Förderungsgenossenschaften haben die Produktivgenossenschaften, wie bereits an anderer Stelle (S. 13 ff.) näher ausgeführt, keine nachhaltige Bedeutung erlangt.

Fast gleichzeitig mit dem Aufkommen der von Schulze-Delitzsch geschaffenen städtisch-gewerblichen Genossenschaften entstanden auch auf dem Lande Genossenschaften. Die Landwirte hatten Mitte der 50er Jahre des vergangenen Jahrhunderts unter ähnlichen Schwierigkeiten zu leiden wie die kleineren Gewerbetreibenden. Zwar hatten die Bauern im Zuge der Stein-Hardenbergschen Reformen ihre persönliche (rechtliche) Freiheit erlangt, ihre wirtschaftliche Selbständigkeit war jedoch äußerst labil. Insbesondere machten sich „Schwierigkeiten und Unzuträglichkeiten in der Beschaffung von Betriebskredit bemerkbar. Die Kreditgeschäfte für die Landbevölkerung besorgten meistens Getreide- und Viehhändler, welche Darlehen nur zu hohen Zinsen und unter strengen Bedingungen gewährten, namentlich aber versteckten Warenwucher als Lieferanten ländlicher Bedarfsartikel oder als Abnehmer der landwirtschaftlichen Erzeugnisse betrieben. Oft mußte der Landwirt dem Händler die Waren nicht nur übermäßig hoch bezahlen, es wurden ihm auch häufig minderwertige, wenig gehaltvolle Waren geliefert, während andererseits der Landwirt froh sein mußte, wenn ihm ein Händler sein Getreide oder Vieh überhaupt, oft zu den niedrigsten Preisen, abnahm“ [51, Bd. I, S. 48]. Eine wesentliche Ursache für die Gesamtsituation auf dem Lande war die große Agrarkrise, die im 19. Jahrhundert die deutsche Landwirtschaft erschütterte.

Der Mann, der die große Notlage erkannte und sich um Abhilfe bemühte, war *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* (1818—1888). Er gründete auf genossenschaftlicher Basis Darlehnskassen-Vereine — später Spar- und Darlehnskassen genannt —, die den Landwirten zinsgünstige Kredite beschaffen und auch beim Bezug von Betriebsmitteln und dem Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse behilflich sein sollten. Wie Schulze-Delitzsch hatte auch Raiffeisen zunächst versucht, die Not der kleineren Landwirte durch Wohltätig-

keitseinrichtungen zu lindern. Erst als diese Versuche scheiterten, stellte er seine Wohltätigkeitsvereine auf das Prinzip der Selbsthilfe und der solidarischen Haftung nach dem Muster der inzwischen zur Anerkennung gelangten Schulze-Delitzschschen Genossenschaften um. Wie die städtisch-gewerblichen Genossenschaften haben sich auch die ländlichen Genossenschaften in der Folgezeit stark ausgebreitet.

Bei der Errichtung von Konsumgenossenschaften konnte in Deutschland auf Erfahrungen aus dem Ausland, insbesondere aus England zurückgegriffen werden. Die Initiative zur Gründung von Konsumgenossenschaften ging dort — anders als in Deutschland — von der Arbeiterschaft aus. In dem mittenglischen Städtchen Rochdale wurde im Jahre 1844 von Flanellwebern eine Verbrauchergenossenschaft gegründet, deren Prinzipien [108 und 110, S. 9] weltweite Bedeutung erlangt haben. Diese „Rochdaler Prinzipien“ beinhalten im wesentlichen folgendes: (1) Abgabe von Waren in einwandfreier Qualität und Quantität, (2) Abgabe von Waren nur gegen Barzahlung, (3) Berechnung zu Tagespreisen, (4) Verteilung des Überschusses nach dem Verhältnis der Warenentnahme (Rückvergütung).

In Deutschland waren anfangs das Kleinbürgertum und die Beamten die eigentlichen Träger der Konsumgenossenschaften. Wie schon ausgeführt, war auch Schulze-Delitzsch ein Förderer des Konsumgenossenschaftswesens. Daneben hat sich *Victor Aimé Huber* (1800—1869) sehr um die Schaffung von Konsumgenossenschaften bemüht. Konsumgenossenschaften, an denen sich in erster Linie Arbeiter beteiligten, entstanden im wesentlichen erst in den 80er Jahren, und zwar vornehmlich in Sachsen. Die Tatsache, daß sich die Arbeiterschaft erst sehr spät mit dem Gedanken der Errichtung von Konsumgenossenschaften befaßte, hängt einmal damit zusammen, daß die Industrialisierung

34 II. Historische Entwicklung u. wirtschaftl. Bedeutung

in Deutschland später als in England einsetzte und daher auch die Not der Industriearbeiter erst später auftrat. Hinzu kam, daß der Einfluß Lassalles auf die Arbeiterschaft diese sehr stark von dem Konsumgenossenschaftswesen fernhielt.

Lassalle [155, S. 420] vertrat den Standpunkt, daß durch die Errichtung von Konsumgenossenschaften die Lage der Arbeiter nicht verbessert werden könne. Er war der Meinung, daß die Benachteiligung, welche den Arbeiterstand treffe, ihn nicht als Konsumenten, sondern als Produzenten treffe, und zwar aus der Gültigkeit des ehernen Lohngesetzes, welches besage, daß „unter der Herrschaft von Angebot und Nachfrage nach Arbeit... der durchschnittliche Arbeitslohn immer auf den notwendigen Lebensunterhalt reduziert bleibt, der in einem Volke gewohnheitsmäßig zur Fristung der Existenz und zur Fortpflanzung erforderlich ist... So lange nur einzelne Kreise von Arbeitern zu Konsumvereinen zusammentreten, so lange wird der allgemeine Arbeitslohn nicht durch dieselben berührt, und so lange werden... die Konsumvereine den Arbeitern, welche zu ihnen gehören, durch die billigere Konsumtion (eine) untergeordnete Erleichterung ihrer gedrückten Lage gewähren... So wie aber die Konsumvereine mehr und mehr den gesamten Arbeiterstand zu umfassen beginnen, tritt jetzt vermöge des betrachteten Gesetzes die notwendige Konsequenz ein, daß der Arbeitslohn in Folge des durch die Konsumvereine billiger gewordenen Lebensunterhaltes um eben so viel fallen muß“ [155, S. 421 u. 428].

Lassalle [155, S. 429] sah nur eine Genossenschaftsform, welche den Stand der Arbeiterschaft nachhaltig verbessern könne: die Produktivgenossenschaft. „Den Arbeiterstand zu seinem eigenen Unternehmer machen — das ist das Mittel, durch welches — und durch welches allein... jenes ehernen und grausame Gesetz beseitigt sein würde, das den Arbeits-

lohn bestimmt! Wenn der Arbeiterstand sein eigener Unternehmer ist, so fällt jene Scheidung zwischen Arbeitslohn und Unternehmergewinn und mit ihr der bloße Arbeitslohn überhaupt fort, und an seine Stelle tritt als Vergeltung der Arbeit: der Arbeitsertrag!" Da die Arbeiterschaft jedoch nicht über ausreichende Mittel für den Aufbau einer produktivgenossenschaftlich organisierten fabrikmäßigen Großproduktion verfüge, sei es „Sache und Aufgabe des Staates, ... die große Sache der freien individuellen Assoziation des Arbeiterstandes fördernd und entwickelnd in seine Hand zu nehmen und es zu seiner heiligsten Pflicht zu machen, ihnen die Mittel und Möglichkeit zu dieser ihrer Selbstorganisation und Selbstassoziation zu bieten" [155, S. 430]. Das Mittel, mit dem der Staat gezwungen werden könne, dieser „Pflicht" nachzukommen, sieht Lassalle in der Einführung des allgemeinen und direkten Wahlrechts: „Wenn die gesetzgebenden Körper Deutschlands aus dem allgemeinen und direkten Wahlrecht hervorgehen — dann und nur dann werden sie den Staat bestimmen können, sich dieser seiner Pflicht zu unterziehen" [155, S. 443].

Bei dem großen Einfluß, den Lassalles Ideen seinerzeit auf die Arbeiterschaft hatten, ist es nicht verwunderlich, daß sich von Arbeiterkreisen getragene Verbrauchergenossenschaften nur sehr langsam entwickelten. Größere Bedeutung und Verbreitung erlangten die Konsumgenossenschaften erst, als sich im Laufe der Zeit die Sozialdemokratie und die Gewerkschaften ihnen positiv gegenüberstellten und im Jahre 1889 die Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht zugelassen wurde. „Ende der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts wurden viele alte Konsumgenossenschaften durch Masseneintritt organisierter Arbeiter mit neuem Geist erfüllt" [76, S. 19].

Von einzelnen früheren Ausnahmen abgesehen, entstand Anfang der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts eine

größere Zahl von Baugenossenschaften. Wesentliche Initiativen hierzu waren vor allem von Victor Aimé Huber und Schulze-Delitzsch ausgegangen. Das Ziel der Baugenossenschaften — auch Wohnungs- oder Wohnungsbaugenossenschaften genannt — „ist auf die Erstellung qualitativ guter und billiger Wohnungen und Wohnhäuser gerichtet, die an die Mitglieder teils vermietet, teils zu Eigentum überlassen werden; auf diese Weise sollen das Wohnbedürfnis der Mitglieder befriedigt und deren Lebensstandard gehoben werden“ [197, S. 74]. Gehemmt wurde die Entwicklung des Baugenossenschaftswesens einmal dadurch, daß die Sozialdemokratie die Erfolgswirksamkeit auch dieser Genossenschaftsart lange Zeit skeptisch beurteilte [51, Bd. II, S. 150] und zum anderen, weil für die genossenschaftliche Betätigung bis zum Jahre 1889 die unbeschränkte Haftpflicht zwingend vorgeschrieben war. Der eigentliche Aufschwung der Baugenossenschaften setzte erst nach 1889 ein, als die Genossenschaften nun auch die beschränkte Haftung wählen und damit das Haftungsrisiko ihrer Mitglieder erheblich verringern konnten.

Wesentlich gefördert wurde dieser Aufschwung darüber hinaus von den staatlicherseits ermöglichten Finanzierungshilfen. In Anbetracht des außerordentlich hohen Kapitalbedarfs im Wohnungsbau und der durchweg geringen Einkommens- und Vermögensverhältnisse der Mitglieder war diese Genossenschaftsart vielfach auf eine finanzielle Unterstützung von staatlichen bzw. quasi-staatlichen Stellen angewiesen. „Weil die wohnliche Unterbringung der Bevölkerung nicht nur eine Frage ihres Lebensstandards, sondern auch eine Frage der Volksgesundheit ist, wurden den deutschen Baugenossenschaften finanzielle Mittel von den Sozialversicherungsträgern (seit 1889) und später auch von der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellt“ [110, S. 96].

Neben den vorstehend geschilderten Genossenschaften

der Handwerker, Händler, Landwirte und Verbraucher entwickelte sich im Laufe der Zeit eine große Anzahl weiterer Genossenschaftsarten, von denen hier beispielhaft genannt seien: die Straßenverkehrsgenossenschaften, die Binnenschiffahrtsgenossenschaften, die Fischereigenossenschaften und der breite Fächer der reinen Dienstleistungs- und Nutzungsgenossenschaften (z. B. Buchführungsgenossenschaft und Maschinengenossenschaft).

2. Die Entwicklung des Genossenschaftsrechts

Während der ersten beiden Jahrzehnte der Entwicklung der modernen Genossenschaften stand eine für ihre speziellen Verhältnisse geeignete Rechtsform nicht zur Verfügung. Weil sich hieraus — vor allem aus dem Fehlen der Rechtsfähigkeit — im Verkehr mit Dritten erhebliche Schwierigkeiten ergaben, wurde auf Drängen von Schulze-Delitzsch am 27. 3. 1867 ein von seinen Vorstellungen maßgeblich beeinflusstes preußisches Genossenschaftsgesetz erlassen, das auf seinen Antrag hin unter geringfügigen Änderungen am 4. 7. 1868 zum Norddeutschen Bundesgesetz erhoben wurde. Dieses Genossenschaftsgesetz, das die unbeschränkte Haftpflicht der Mitglieder vorschrieb, brachte den Genossenschaften die Möglichkeit, bei Erfüllung der im Gesetz genannten Voraussetzungen durch Eintragung in das neu geschaffene Genossenschaftsregister die Rechtsfähigkeit zu erwerben¹.

An die Stelle des Genossenschaftsgesetzes von 1868 trat am 1. 5. 1889 ein neues Genossenschaftsgesetz, das auch wieder stark von Schulze-Delitzsch beeinflusst war. Dieses Gesetz enthielt vor allen Dingen folgende Neuerungen: (1) die Zulassung der Genossenschaft mit beschränkter

¹ Zur Entwicklung des Genossenschaftsrechts im einzelnen vgl. [197] und [280, Bd. I].

Haftpflicht, (2) die Zulässigkeit des Zusammenschlusses von Genossenschaften zu Zentralgenossenschaften, (3) die Einführung einer Pflichtrevision der Genossenschaften und (4) das Verbot der Ausdehnung des Geschäftsbetriebes auf Nichtmitglieder für Kreditgenossenschaften und Konsumgenossenschaften; im Jahre 1896 wurde der Geschäftsverkehr mit Nichtmitgliedern dieser beiden Genossenschaftsarten unter Strafe gestellt. Das Genossenschaftsgesetz von 1889 wurde am 20. 5. 1898 neu bekannt gemacht und bildet noch heute die rechtliche Grundlage des deutschen Genossenschaftswesens.

Im Laufe der Zeit sind etliche Änderungen am Genossenschaftsgesetz vorgenommen worden, von denen die wichtigsten genannt werden sollen. Im Jahre 1922 wurde bei Großgenossenschaften die Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung ersetzt (s. S. 48). 1933 erfolgte eine eingehende Neuregelung der Rechnungslegungsvorschriften. Im Jahre 1934 wurde der sog. Anschlußzwang eingeführt, d. h. allen Genossenschaften wurde die Pflicht zum Anschluß an einen genossenschaftlichen Prüfungsverband auferlegt. 1954 hob der Gesetzgeber das Verbot des Nichtmitgliedergeschäfts der Konsumgenossenschaften auf; gleichzeitig wurde jedoch durch eine Änderung des Rabattgesetzes die konsumgenossenschaftliche Warenrückvergütung einschließlich etwaiger Preisnachlässe (Rabatte) auf drei Prozent begrenzt.

Am 24. 2. 1936 wurde auf Anordnung des Präsidenten der Akademie für Deutsches Recht im Einvernehmen mit dem Reichsjustizminister ein Ausschuß für Genossenschaftsrecht eingesetzt, dem die Aufgabe gestellt war, „in enger Zusammenarbeit der beteiligten Dienststellen mit Wissenschaft und Genossenschaftspraxis das gesamte deutsche Genossenschaftsrecht einer grundlegenden Prüfung zu unterziehen“ [94, S. III]. Der Ausschuß hat Anfang des Jahres

1940 das Ergebnis seiner Untersuchung in einer Denkschrift [94] niedergelegt. Etwa ein Jahr davor legte das Reichsjustizministerium einen auf den Vorarbeiten des Genossenschaftsrechtsausschusses beruhenden Referentenentwurf eines neuen Genossenschaftsgesetzes vor, der jedoch infolge der Kriegereignisse weitgehend in Vergessenheit geraten ist.

Nach dem zweiten Weltkrieg ist die Bundesregierung im Zusammenhang mit der Aufhebung des Verbots des Nichtmitgliedergeschäfts für Konsumgenossenschaften im Jahre 1954 von den gesetzgebenden Körperschaften gebeten worden, „das geltende Genossenschaftsgesetz mit dem Ziel seiner alsbaldigen, dauerhaften und umfassenden Reform zu überprüfen und dabei auf die Herstellung ausgewogener Wettbewerbsverhältnisse zu achten“ [42, S. 1; s. a. 40, Bd. 1, S. 7]. Die Reform ist durch Beratungen einer Sachverständigenkommission vorbereitet worden, deren Referate in drei Gutachtenbänden [40] veröffentlicht worden sind. Am 28. 2. 1962 hat das Bundesjustizministerium einen Referentenentwurf eines neuen Genossenschaftsgesetzes vorgelegt und den beteiligten Wirtschaftskreisen zur Stellungnahme zugestellt; dabei kündigte das Bundesjustizministerium an, unter Berücksichtigung der eingehenden Stellungnahmen im Jahre 1963 einen Regierungsentwurf anzufertigen und den gesetzgebenden Körperschaften zur Beschlußfassung vorzulegen. Die vier genossenschaftlichen Spitzenverbände haben am 29. 3. 1963 zu dem Referentenentwurf durchweg negativ Stellung genommen und eine Neukodifikation des Genossenschaftsgesetzes abgelehnt [274]. Zur Vorlage eines Regierungsentwurfs ist es bis heute nicht gekommen.

Seit längerer Zeit werden von den vier Spitzenverbänden der Genossenschaftswirtschaft Beratungen im Freien Ausschuß der deutschen Genossenschaftsverbände über eine Reform des Genossenschaftsgesetzes geführt. Während in

40 II. Historische Entwicklung u. wirtschaftl. Bedeutung

den 50er Jahren „der Ruf nach einer Reform des Genossenschaftsgesetzes nicht aus den Reihen der Genossenschaften kam, sondern vielmehr ausschließlich von ihren Wettbewerbsgegnern, und zwar mit dem offen erklärten Ziele, die wirtschaftlichen Möglichkeiten der Genossenschaften aus Gründen des Wettbewerbs zu beschränken“ [274, S. 6], zeigt sich heute die Situation, daß die „Genossenschaften selbst es sind, die ein neues Gesetz mit der Begründung fordern, es sollten unzeitgemäße Bestimmungen abgebaut werden, damit die strukturelle Inelastizität der genossenschaftlichen Organisationsform überwunden werden könnte“ [33]. Die von den genossenschaftlichen Verbänden geführten Diskussionen um eine Reform des Genossenschaftsgesetzes konzentrierten sich bisher im wesentlichen auf eine Verbesserung der Eigenkapitalsbasis, und der Deutsche Raiffeisenverband sah in seinem Jahrbuch für 1967 (S. 34) das Ziel der Modernisierung des Genossenschaftsgesetzes vor allem darin, die Aufbringung und Erhaltung des Eigenkapitals für Unternehmen in genossenschaftlicher Rechtsform zu erleichtern. Daher war an die Verabschiedung einer „Eigenkapitalnovelle“ gedacht worden. Neuerdings zeichnet sich jedoch in der Genossenschaftswirtschaft der Wunsch ab, zu einer Gesamtreform des Genossenschaftsgesetzes zu kommen, weil — wie der Deutsche Genossenschaftsverband es in seinem Jahrbuch für 1968 (S. 28) formuliert — „in einigen Bereichen der genossenschaftlichen Unternehmen . . . in jüngster Zeit Tendenzen sichtbar werden, die erkennbar machen, daß der Rahmen des geltenden Genossenschaftsgesetzes insgesamt zu eng geworden ist“.

Auf die zur Zeit erkennbaren Reformwünsche und -notwendigkeiten sowie auf wesentliche neue Regelungen des Referentenentwurfs wird in den späteren Ausführungen bei der Behandlung der einzelnen Fragenbereiche eingegangen werden.

3. Die gegenwärtige wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaften

Mit der folgenden tabellarischen Darstellung der zahlenmäßigen Entwicklung der Genossenschaften und der Genossenschaftsmitglieder seit dem Jahre 1950 (Abb. 1) und der Herausarbeitung von Marktanteilen einzelner Genossenschaftsgruppen soll ein Überblick über die gegenwärtige wirtschaftliche Bedeutung der Genossenschaften gegeben werden. Soweit nichts anderes vermerkt ist, sind die genannten Ziffern aus dem Bericht der Deutschen Genossenschaftskasse über „Die Genossenschaften der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1968“ entnommen worden¹.

Ende des Jahres 1968 gab es in der Bundesrepublik Deutschland 21 219 Genossenschaften. Etwa 82 % davon zählten zum ländlichen Verbandsbereich, knapp 10 % entfielen auf den gewerblichen Sektor, etwa 1 % auf die Konsumgenossenschaften und ca. 7 % auf den Bereich der Wohnungsbaugenossenschaften. Die in Abb. 1 enthaltene Darstellung der zahlenmäßigen Entwicklung der Genossenschaften und der Genossenschaftsmitglieder zeigt, daß seit dem Jahre 1950 die Zahl der Genossenschaften ständig zurückgeht. Der relativ harte Wettbewerb, den die Genossenschaften vor allem mit nichtgenossenschaftlichen Großbetrieben zu bestehen haben, führte zu zahlreichen Verschmelzungen bestehender selbständiger Genossenschaften, um auf diese Weise zu leistungsfähigeren Betriebsgrößen zu kommen. Diese Entwicklung ist, wie aus den Abbildungen 1 und 2 hervorgeht, in allen Verbandsbereichen zu beobachten.

¹ Einen recht informativen statistischen Teil über Entwicklung und Stand der Hauptzweige des deutschen Genossenschaftswesens enthält Albrecht [3, S. 363 ff.].

Abb. 1
Zahlenmäßige Entwicklung der Genossenschaften und der Genossenschaftsmitglieder
in der Bundesrepublik Deutschland¹⁾2)

	1950	1955	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
Gesamtbestand an Genossenschaften	28 255	27 472	27 189	26 884	26 413	25 874	25 114	24 193	23 292	22 290	21 219
davon:											
Zentralgenossenschaften	112	111	110	109	110	120	124	126	124	128	125
Einzelgenossenschaften	28 143	27 361	27 079	26 775	26 303	25 754	24 990	24 067	23 168	22 162	21 094
davon:											
ländliche Genossenschaften	23 670	22 990	22 792	22 531	22 129	21 651	20 993	20 151	19 320	18 404	17 419
gewerbliche Genossenschaften	2 425	2 300	2 320	2 296	2 268	2 227	2 177	2 130	2 098	2 046	2 008
Konsumgenossenschaften	295	303	271	258	249	240	222	210	193	179	167
Baugenossenschaften	1 747	1 756	1 657	1 639	1 607	1 585	1 545	1 527	1 508	1 485	1 452
Gesamtbestand an Mitgliedern (in 1000)	6 612	8 365	9 922	10 172	10 393	10 646	10 824	11 108	11 303	11 478	11 683

¹⁾ ab 1959 einschließlich Saarland und West-Berlin
Quelle: Deutsche Genossenschaftskasse, Die Genossenschaften der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1968, S. 65.

3. Die gegenwärtige wirtschaftliche Bedeutung 43

Der Gesamtbestand an Mitgliedern bei den am Jahresende 1968 bestehenden 21 094 Einzelgenossenschaften beträgt rd. 11 683 000. In dieser Zahl sind auch die Doppelmitgliedschaften enthalten. In vielen Fällen ist der Inhaber einer Betriebs- oder Hauswirtschaft Mitglied in mehreren Genossenschaften. Die Deutsche Genossenschaftskasse gibt den Umfang der Doppelmitgliedschaften am Gesamtmitgliederbestand mit einem Fünftel an, so daß sich effektiv ein Mitgliederkreis von knapp 9,5 Millionen Personen ergibt; dies macht einen Anteil von rund 15 % der Bevölkerung aus. Mit 43 % stellten die Raiffeisengenossenschaften den größten Teil des Gesamtmitgliederbestandes. Auf die gewerblichen Genossenschaften entfielen 24 %; knapp 20 % aller Mitglieder gehörten einer Konsum- und 12 % einer Wohnungsbaugenossenschaft an; schließlich entfiel 1 % auf genossenschaftliche Bausparkassen.

Anders als die Zahl der Genossenschaften entwickelt sich die Gesamtzahl der Mitglieder. Sie nimmt seit dem Jahre 1950 ständig zu. Allerdings ist diese Zunahme nicht bei allen Genossenschaftssparten vorhanden. Eine eindeutig zunehmende Tendenz in den Mitgliederzahlen ist — wie aus der Abb. 2 deutlich wird — nur bei den Kreditgenossenschaften und den Wohnungsbaugenossenschaften festzustellen, während bei den Waren- und Betriebsgenossenschaften des ländlichen und gewerblichen Bereichs und den Konsumgenossenschaften die Mitgliederzahlen insgesamt rückläufig sind.

Um den Überblick über die gegenwärtige ökonomische Bedeutung der Genossenschaften zu vervollständigen, seien nachstehend noch einige Angaben zu den Marktanteilen einiger wichtiger Genossenschaftsarten gemacht. Die Kreditgenossenschaften waren im Jahre 1968 an den die Markt-

44 II. Historische Entwicklung u. wirtschaftl. Bedeutung

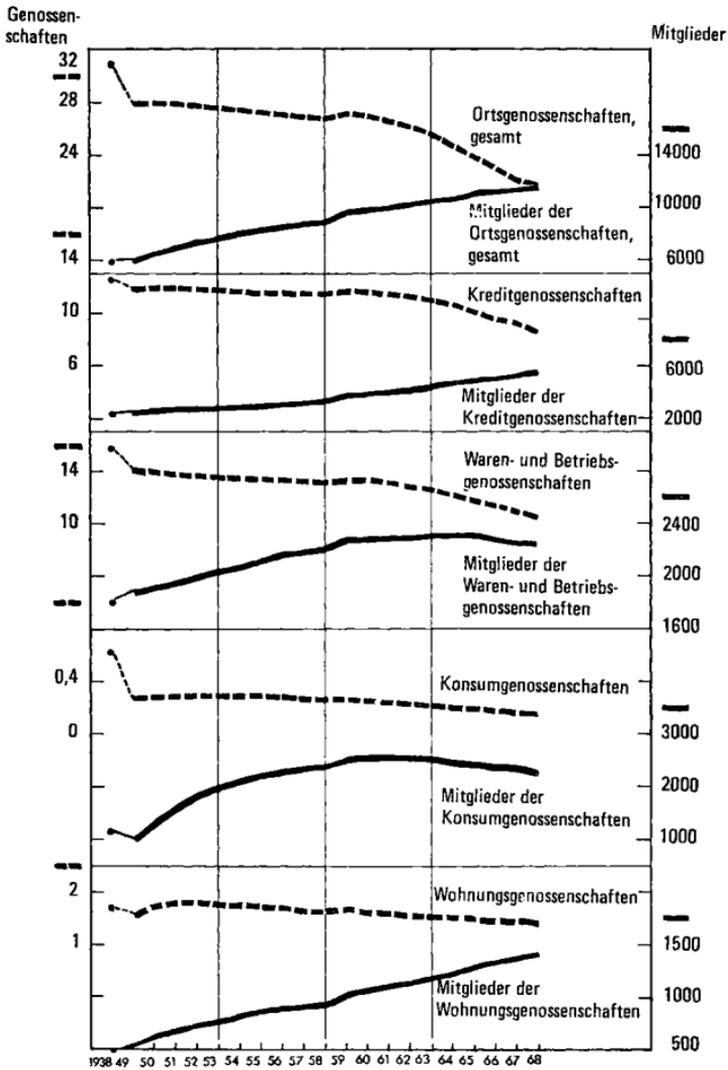


Abb. 2

3. Die gegenwärtige wirtschaftliche Bedeutung 45

bedeutung wesentlich charakterisierenden Größen der gesamten Kreditinstitute wie folgt beteiligt:

	Raiffeisen- Kreditgenossen- schaften und -Zentralbanken		Gewerbliche Kreditgenossen- schaften und Zentralbanken	
	Mio. DM	%	Mio. DM	%
Bilanzsumme	44 883,5	7,2	31 329,5	5,0
Spareinlagen	22 642,0	12,9	15 174,2	8,6
Sicht- und Termin- einlagen	7 200,7	6,2	6 604,4	5,7
Kredite	21 989,2	6,0	16 598,9	4,5

Quelle: Deutscher Raiffeisenverband e. V., Jahrbuch 1968, S. 50.

Für den Bereich der ländlichen Warengenossenschaften wird vom Deutschen Raiffeisenverband in seinem Jahrbuch für 1968 (S. 60 f.) der Anteil der Genossenschaften am gesamten Umsatz der Landwirtschaft (Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse und Beschaffung von Betriebsmitteln) mit etwas über 45 % angegeben. Dabei muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß es sich bei dieser Ziffer um eine Durchschnittsgröße handelt, in der Extremwerte enthalten sind.

Bei den gewerblichen Warengenossenschaften haben die zum Edeka- und Rewe-Verband gehörenden Einkaufsgenossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler die größte Bedeutung. Der Marktanteil der mit Edeka- und Rewe-Einkaufsgenossenschaften verbundenen Lebensmitteleinzel-

Zu Abb. 2: Vergleichszahlen über die Entwicklung der Genossenschaften und ihrer Mitglieder im Bundesgebiet (in Tausend) ab 1959 einschl. Saarland und West-Berlin.

Quelle: Deutsche Genossenschaftskasse: Die Genossenschaften der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1968, S. 31.

händler wird mit 31 % angegeben, und die Konsumgenossenschaften sind am Lebensmitteleinzelhandelsumsatz mit 8,2 % beteiligt.

Die Wohnungsbaugenossenschaften bewirtschafteten Ende 1968 874 000 eigene Wohnungen. Dies entspricht einem Anteil von 4,3 % aller im Bundesgebiet vorhandenen Wohnungen.

III. Ökonomischer und rechtlicher Aufbau der Genossenschaft

1. Die Genossenschaftsgründung

Der gesetzliche Gründungsvorgang der Genossenschaft ist — anders als bei der Aktiengesellschaft — relativ einfach gestaltet. Zur Gründung sind mindestens sieben Personen (natürliche oder juristische) nötig, die eine Satzung in schriftlicher Form aufzustellen haben. Die Satzung muß u. a. Angaben enthalten: (1) über Firma, Sitz und Gegenstand¹ der Genossenschaft, (2) über die Art der Haftung der Mitglieder, (3) über die Höhe des Geschäftsanteils, (4) über die Einzahlungen auf den Geschäftsanteil und (5) über die Bildung von gesetzlichen Rücklagen.

Nach der Aufstellung der Satzung durch die Gründerversammlung ist ein aus Genossenschaftsmitgliedern bestehender Vorstand und Aufsichtsrat zu wählen. Der Vorstand ist verpflichtet, die Anmeldung der Genossenschaft zum Genossenschaftsregister vorzunehmen und hat dabei folgende Unterlagen einzureichen: (1) die Satzung, (2) eine

¹ Aufgrund rechtlicher Vorschriften außerhalb des Genossenschaftsgesetzes dürfen in der genossenschaftlichen Unternehmungsform nicht betrieben werden: (1) Hypothekenbanken, (2) Schiffspfandbriefbanken, (3) Versicherungsunternehmen und (4) Bausparkassen.

Abschrift der Urkunden über die Bestellung des Vorstandes und des Aufsichtsrats, (3) die Bescheinigung eines genossenschaftlichen Prüfungsverbandes, daß die Genossenschaft zum Beitritt zum Verband zugelassen ist und (4) eine Namensliste der Mitglieder der Genossenschaft. Diese Liste wird vom Gericht durch Eintragung der Zu- und Abgänge von Genossenschaf tern auf dem laufenden gehalten.

Bei den auf die übernommenen Geschäftsanteile zu leistenden Einlagen handelt es sich um Geldeinlagen. Sacheinlagen sind „schon deswegen ausgeschlossen, weil deren Bewertung in Geld bei der großen und nicht geschlossenen Zahl von Mitgliedern zu erheblichen Schwierigkeiten führen würde“ [41, Erl. zu § 32]. Etwaige Gefahren, die sich daraus ergeben könnten, daß der Gesetzgeber bei den Gründungsvoraussetzungen und insbesondere bei der Regelung der Eigenkapitalaufbringung sehr zurückhaltend ist (vgl. a. S. 56 f.), werden erheblich dadurch gemindert, daß die Genossenschaft, wenn sie ihre Eintragung zum Genossenschaftsregister anmeldet, zum Beitritt zu einem genossenschaftlichen Prüfungsverband zugelassen sein muß. Diese Zulassung wird der Verband nur aussprechen, wenn eine vornehmlich auch im Hinblick auf die Finanzierungsgrundlagen vorgenommene Prüfung der im Gründungsstadium befindlichen Genossenschaft positiv ausgefallen ist.

2. Die Organe

Als juristische Person hat die Genossenschaft selbständig Rechte und Pflichten. Um diese Rechte und Pflichten ausüben und erfüllen zu können, bedarf sie bestimmter Organe, die Willensentschließungen für sie fassen und diesen Willen nach außen zum Ausdruck bringen. Die personelle Verfassung der Genossenschaft hat viel Ähnlichkeit mit der Verfassung der Aktiengesellschaft, was nicht verwun-

derlich ist, da der Hauptinitiator des Genossenschaftsgesetzes, Hermann Schulze-Delitzsch, ausdrücklich die aktienrechtlichen Organe als Vorbild für die genossenschaftlichen Willenszentren verwandt haben wollte [252, S. 28]. Ebenso wie die Aktiengesellschaft muß die Genossenschaft zwingend drei Organe haben:

(1) die Generalversammlung, in der die Mitglieder organisatorisch zusammengefaßt sind,

(2) den Aufsichtsrat, der als eine „verkürzte“ Generalversammlung bezeichnet werden kann und vornehmlich die Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen hat, und

(3) den Vorstand, der als gesetzlicher Vertreter das genossenschaftliche Unternehmen leitet.

In der *Generalversammlung*, die mindestens einmal im Jahr einberufen werden muß, erhält die Gesamtheit der Mitglieder Gelegenheit, sich an der Willensbildung der Genossenschaft zu beteiligen. Bei Genossenschaften mit mehr als 3000 Mitgliedern muß die Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung ersetzt werden, die dann die Funktionen der Generalversammlung übernimmt; Genossenschaften mit mehr als 1500 Mitgliedern können im Wege einer Satzungsbestimmung eine Vertreterversammlung einführen (§ 43 a). Die Generalversammlung wird vielfach als „höchste Instanz“ oder „oberstes Organ“ der Genossenschaft bezeichnet. Ihre Rechte sind erheblich weiter gefaßt als die der aktienrechtlichen Hauptversammlung. Neben ihrer Zuständigkeit für Satzungsänderungen, wozu auch die Kapitalerhöhung und -herabsetzung gehören, und der Beschlußfassung über die Auflösung der Genossenschaft obliegt der Generalversammlung namentlich die Wahrnehmung folgender Funktionen:

(1) Bestellung und Abberufung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Die Satzung kann die Bestellung der Vorstandsmitglieder auf den Aufsichtsrat übertragen.

(2) Feststellung des Jahresabschlusses und Beschlußfassung über die Verteilung von Gewinn und Verlust.

(3) Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat.

Darüber hinaus hat die Generalversammlung — im Gegensatz zur aktienrechtlichen Hauptversammlung — auch das Recht, über Fragen der Geschäftsführung zu beschließen. Das Genossenschaftsgesetz spricht in § 43 Abs. 1 ausdrücklich von den Rechten der Generalversammlung „in bezug auf die Führung der Geschäfte“, und Westermann [309, S. 26] weist darauf hin, daß „man nach dem geltenden Recht den Standpunkt vertreten muß, daß die Mitgliederversammlung auch in Einzelmaßnahmen (der Geschäftsführung) hineinreden kann“.

Die Genossenschafter können ihre Mitgliedschaftsrechte nur persönlich in der Generalversammlung ausüben. Eine Stimmrechtsvertretung — wie beispielsweise bei der Publikumsaktiengesellschaft üblich — ist grundsätzlich ausgeschlossen. An der Willensbildung können sich die Mitglieder unabhängig von der Höhe ihrer Kapitalbeteiligung und der Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Einrichtungen nur mit einer Stimme beteiligen.

Weil ein häufiges Zusammentreten der Gesamtheit der Mitglieder auf Schwierigkeiten in der praktischen Durchführung stieße und die Generalversammlung in ihrer Willensbildung wegen der großen Zahl Stimmberechtigter recht schwerfällig ist, wurde neben der Generalversammlung ein kleineres Organ — der *Aufsichtsrat* — geschaffen, das im Auftrage der Genossenschafter insbesondere Überwachungsfunktionen gegenüber dem Leitungsorgan wahrzunehmen hat. Schumacher [253, S. 121] kennzeichnet den Aufsichtsrat als „die zum Organ erhobene, gesetzlich vorgeschriebene Überwachungskommission der Generalversammlung“. An der Aufgabe des Aufsichtsrats, Überwachungsfunktionen vornehmlich zum Schutze der

Mitglieder auszuüben, ändert sich auch dadurch grundsätzlich nichts, daß der Aufsichtsrat von Genossenschaften mit mehr als 500 Arbeitnehmern heute nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu einem Drittel aus Vertretern der Belegschaft bestehen muß.

Der Aufsichtsrat besteht aus mindestens drei natürlichen Personen, die mit Ausnahme der Arbeitnehmervertreter Mitglied der Genossenschaft sein müssen. Das Genossenschaftsgesetz hat dem Aufsichtsrat im wesentlichen folgende Aufgaben und Rechte übertragen:

- (1) Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands.
- (2) Einsichtnahme in die Bücher und Schriften und Prüfung derselben sowie Prüfung der Vermögensgegenstände der Genossenschaft.
- (3) Prüfung des Jahresabschlusses und der Vorschläge des Vorstandes zur Verteilung von Gewinn und Verlust und Berichterstattung darüber an die Generalversammlung.
- (4) Vorläufige Abberufung von Vorstandsmitgliedern. Die endgültige Abberufung liegt bei der Generalversammlung; die Vorstandsbestellung obliegt dem Aufsichtsrat nur, wenn die Satzung das vorsieht.
- (5) Einberufung einer Generalversammlung, wenn dies im Interesse der Genossenschaft erforderlich ist.

Darüber hinaus bestimmt das Genossenschaftsgesetz — anders als das Aktiengesetz —, daß die Satzung dem Aufsichtsrat „weitere Obliegenheiten“ übertragen kann (§ 38 Abs. 3), wozu auch Maßnahmen der Geschäftsführung gehören können [57, S. 1009; 196, S. 113 f.]. Der Referentenentwurf eines neuen Genossenschaftsgesetzes will diese Regelung nicht übernehmen, „weil sich die Tragweite dieser — sehr bedenklchen — Generalklausel in keiner Weise übersehen läßt“ [41, Erl. zu § 70].

Das eigentliche Leitungsorgan der Genossenschaft, der *Vorstand*, besteht aus mindestens zwei natürlichen Per-

sonen, die Mitglied der Genossenschaft sein müssen und von der Generalversammlung oder — wenn die Satzung das vorsieht — dem Aufsichtsrat bestellt werden. Obwohl der Gesetzgeber — anders als bei der Aktiengesellschaft — der Generalversammlung das Recht der Vorstandsbestellung gegeben hat, wird diese Kompetenz doch häufig dem Aufsichtsrat übertragen, weil ein kleiner Kreis von Personen meist besser in der Lage ist, die Eignung einer Person für das Vorstandsamt zu erörtern und zu beurteilen. Das Recht auf endgültige Abberufung der Vorstandsmitglieder steht — wie ausgeführt — nur der Generalversammlung zu; die Abberufung kann jederzeit ohne das Vorliegen eines wichtigen Grundes mit einfacher Stimmenmehrheit erfolgen. Eine Begrenzung der Amtszeit des Vorstandes kennt das Genossenschaftsgesetz — im Gegensatz zum Aktiengesetz — nicht. Anders als das GmbH- und Aktiengesetz läßt das Genossenschaftsgesetz weder eine Einzelvertretung und Einzelgeschäftsführung noch eine Bestellung von Prokuristen und Generalhandlungsbevollmächtigten zu.

Obwohl der Vorstand auch bei der Genossenschaft der eigenverantwortliche Leiter des Unternehmens ist, kennt das Genossenschaftsrecht doch nicht eine so strenge Funktionstrennung zwischen den Organen wie das Aktienrecht. Sowohl der Aufsichtsrat als auch die Generalversammlung können — wie erwähnt — in erheblicher Weise in Angelegenheiten der Geschäftsführung mitreden. Die fehlende strenge Funktionstrennung zwischen den Organen führt leicht zu einer „Führungsvielfalt“ . . . , (die) . . . nicht überall die Herausbildung klarer Verantwortungen und klarer Zuständigkeiten — gerade für Führungsentscheidungen — begünstigt“ [254, S. 23]. Auf diese „Führungsvielfalt“ und die auf der Grundlage des „Ein-Mann-eine-Stimme“-Prinzips erfolgende umfangreiche Beteiligung der Mitgliedergesamt-

heit an der genossenschaftlichen Willensbildung treffen die folgenden Ausführungen Draheims [60, S. 134] besonders zu: „Lassen wir die gesetzlichen Vorschriften auf uns wirken, so ergibt sich allein aus diesen, daß die eingetragene Genossenschaft ohne Rücksicht auf den jeweiligen konkreten Inhalt eine Rechtsform ist, die strukturell einen gewissen Elastizitätsmangel aufweisen muß... Der juristische Aufbau soll unter anderem das Funktionieren einer ‚Demokratie‘ gewährleisten. Demokratien pflegen langsamer zu handeln als Autokratien. Das kann auf wirtschaftlichem Gebiet, wo schnelle Entscheidungen verlangt werden, nachteilig sein“.

In der Praxis haben sich im Laufe der Zeit wesentliche Wandlungen in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung ergeben. In weiten Bereichen des Genossenschaftswesens weicht heute die genossenschaftliche Willensbildung stark von den Vorstellungen der Initiatoren des Genossenschaftsgesetzes ab; insbesondere ist das Primat der Generalversammlung immer mehr zurückgedrängt worden. Auf die Ursachen, Folgen und Probleme dieser Entwicklung und auf neuere Tendenzen in der genossenschaftlichen Willensbildung ist in dem Abschnitt „Wandlungen in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung“ (S. 155 ff.) ausführlicher zurückzukommen.

3. Die Verbandsprüfung

Eine wichtige Kontrollfunktion nimmt neben dem Aufsichtsrat der genossenschaftliche Prüfungsverband wahr. Wie bei der Charakterisierung der Genossenschaftsverbände (S. 25 f.) schon erwähnt, muß jede Genossenschaft einem genossenschaftlichen Prüfungsverband angehören, dem vom Staat das Prüfungsrecht verliehen ist und der nach dem Willen des Gesetzgebers die Rechtsform des eingetragenen

Vereins haben soll. Durch den Prüfungsverband sind „zwecks Feststellung der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung die Einrichtungen, die Vermögenslage sowie die Geschäftsführung der Genossenschaft mindestens in jedem zweiten Jahre zu prüfen“ (§ 53 Abs. 1 S. 1 GenG)¹. Die genossenschaftliche Verbandsprüfung ist, wie aus der vorstehenden gesetzlichen Formulierung hervorgeht, wesentlich umfangreicher als die aktienrechtliche Jahresabschlußprüfung, die sich lediglich auf die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung erstreckt, während im Rahmen der genossenschaftlichen Pflichtprüfung auch die Geschäftsführung zu prüfen ist.

Hinzu kommt, daß der genossenschaftliche Prüfungsverband — anders als der aktienrechtliche Jahresabschlußprüfer — über die eigentliche Prüfung hinaus „die Genossenschaft durch Beobachtung ihrer Entwicklung zu betreuen und besonders darüber zu wachen (hat), daß die von dem Prüfer gerügten Mängel abgestellt und die gegebenen Ratschläge befolgt werden“ [93, S. 130]. Zum Zwecke der Abstellung der kritisierten Sachverhalte bedient sich das genossenschaftliche Prüfungswesen der Empfehlung und Auflage [278, S. 124]. „Die Auflage stellt eine kategorische Forderung des Verbandes dar, an deren Erfüllung die Genossenschaft, wenn sie weiter dem Verbande angehören will², nicht vorbeikommt. Dagegen beschränkt die Empfeh-

¹ Bei Genossenschaften, deren Bilanzsumme einschließlich der Verbindlichkeiten aus der Begebung von Wechseln und Schecks, aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften sowie aus Garantieverträgen den Betrag von 350 000,— DM erreicht oder übersteigt, muß die Prüfung mindestens einmal jährlich stattfinden (§ 53 Abs. 1 S. 2 GenG).

² Darauf wird eine Genossenschaft grundsätzlich Wert legen müssen, da sie keinen generellen Anspruch hat, von einem anderen Prüfungsverband aufgenommen zu werden und ohne Zugehörigkeit zu einem genossenschaftlichen Prüfungsverband vom Gericht zwangsweise aufgelöst wird.

lung sich darauf, nur die Meinung des Verbandes zu einem Sachverhalt herauszustellen. Es bleibt dem Verantwortungsgefühl von Vorstand und Aufsichtsrat der Genossenschaft überlassen, ob sie aus diesen Empfehlungen die erforderlichen Konsequenzen ziehen wollen“ [321, S. 86].

Die Forderung des Prüfungsverbandes auf Abstellung der gerügten Mängel wird mittelbar oder unmittelbar von den nachstehend genannten gesetzlichen Regelungen (§§ 57 ff. GenG) unterstützt. Der Prüfer kann Aufsichtsratsmitglieder zur Prüfung heranziehen, und von wichtigen Feststellungen, nach denen dem Prüfer sofortige Maßnahmen des Aufsichtsrats erforderlich erscheinen, soll er unverzüglich den Vorsitzenden des Aufsichtsrats in Kenntnis setzen. Daneben soll der Prüfer in unmittelbarem Zusammenhang mit der Prüfung in einer gemeinsamen Sitzung des Vorstands und des Aufsichtsrats, zu der der Prüfer einladen kann, über das voraussichtliche Ergebnis der Prüfung mündlich berichten. Über den später vom Verband dem Vorstand unter gleichzeitiger Benachrichtigung des Aufsichtsratsvorsitzenden vorzulegenden schriftlichen Prüfungsbericht haben Vorstand und Aufsichtsrat in gemeinsamer Sitzung unverzüglich nach Eingang des Berichts zu beraten. Verband und Prüfer sind berechtigt, an dieser Sitzung teilzunehmen. Der Vorstand hat dem Verband von der Sitzung Kenntnis zu geben. Bei der Berufung der nächsten Generalversammlung muß der Prüfungsbericht als Gegenstand der Beschlußfassung angekündigt werden. In der Generalversammlung hat sich der Aufsichtsrat über wesentliche Feststellungen oder Beanstandungen der Prüfung zu erklären. Der Verband ist berechtigt, an der Generalversammlung beratend teilzunehmen, und auf seinen Antrag oder auf Beschluß der Generalversammlung ist der Bericht ganz oder in bestimmten Teilen zu verlesen. Der Verband kann eine außerordentliche Generalversammlung berufen, wenn er die

Überzeugung gewinnt, daß die Beschlußfassung über den Prüfungsbericht ungebührlich verzögert wird oder daß die Generalversammlung bei der Beschlußfassung unzulänglich über wesentliche Feststellungen oder Beanstandungen des Prüfungsberichts unterrichtet war. Von dem Inhalt des Prüfungsberichts kann der Verband den ihm angehörenden Genossenschaften und den zentralen Geschäftsanstalten des Genossenschaftswesens Kenntnis geben, wenn diese aufgrund einer bestehenden Geschäftsverbindung ein Interesse daran haben, über das Ergebnis der Prüfung unterrichtet zu werden.

Die vorstehend genannten gesetzlichen Einwirkungsmöglichkeiten der Prüfungsverbände zur Mängelabstellung werden vielfach noch in Satzungen und Prüfungsrichtlinien der Verbände konkretisiert bzw. erweitert. Das neuerdings gelegentlich festzustellende Bestreben der Verbände, über die genannten Fälle hinaus ganz allgemein zu einer stärkeren Einflußnahme auf die Unternehmenspolitik der Genossenschaften, insbesondere auf deren Personalpolitik zu kommen, soll in dem Abschnitt über die „Wandlungen in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung“ (S. 155 ff.) verdeutlicht werden.

Die Stellung der genossenschaftlichen Prüfungsverbände gegenüber den Genossenschaften — insbesondere auch im Hinblick auf die Abstellung der festgestellten Mängel — ist wesentlich gestärkt worden durch die Einführung des Anschlußzwanges im Jahre 1934. Vor der Einführung des Anschlußzwanges gab es viele sog. „wilde“ Genossenschaften, die „sich durch Verbandswechsel der (fristgerechten, R. S.) Pflichtrevision zu entziehen suchten oder solche Personen zur Durchführung vorschlugen, die für eine Revision nicht geeignet waren“ [278, S. 63]. Die mit dem genossenschaftlichen Anschlußzwang erreichte regelmäßige, umfangreiche Betreuungsprüfung hat in Verbindung mit den ge-

setzlichen Einwirkungsmöglichkeiten der Verbände dazu geführt, daß „im Vergleich zu früheren Jahrzehnten . . . die Zahl genossenschaftlicher Zusammenbrüche wesentlich herabgesetzt wurde; damit ist das genossenschaftliche Prüfungswesen heute in einem früher nicht bestehenden Maß ein Faktor zur Hebung der genossenschaftlichen Kreditwürdigkeit“ [101, S. 95].

4. Die Eigenkapitalaufbringung und -erhaltung

Die Art und Weise der Eigenkapitalaufbringung und -erhaltung weicht bei der Genossenschaft von den übrigen Unternehmungsformen erheblich ab. Das genossenschaftliche Eigenkapital wird in Form von Geschäftsguthaben und Rücklagen gebildet. Dabei wird das Eigenkapital in Gestalt von Geschäftsguthaben in der Weise aufgebracht, daß die Genossenschafter bei der Gründung oder später bei Eintritt in die Genossenschaft mindestens¹ einen Geschäftsanteil — der für alle Mitglieder gleich hoch sein muß und dessen Höhe die Satzung bestimmt² — übernehmen und darauf Zahlungen leisten. Während der Geschäftsanteil angibt, bis zu welchem Betrag sich ein Mitglied finanziell an der Genossenschaft beteiligen kann, handelt es sich beim Geschäftsguthaben um den auf den Geschäftsanteil tatsächlich gezahlten Betrag.

Um einer möglichst großen Zahl von Interessenten die Beteiligung an einer Genossenschaft finanziell zu ermöglichen bzw. um die möglicherweise vorhandene Abneigung gegen die Übernahme einer Kapitalbeteiligung abzubauen,

¹ Eine Beteiligung mit mehreren Geschäftsanteilen ist bei der Genossenschaft mit unbeschränkter Haftpflicht nicht möglich.

² Mit Ausnahme der gemeinnützigen Wohnungsbaugenossenschaften, bei denen nach dem Gemeinnützigkeitsrecht der Geschäftsanteil mindestens 300,— DM betragen muß, fixiert der Gesetzgeber keine Mindesthöhe für den Geschäftsanteil.

geht die Kapitalaufbringung oft in der Form vor sich, daß bei der Gründung oder beim späteren Eintritt nur ein kleiner Betrag auf den Geschäftsanteil eingezahlt wird und die weitere Auffüllung ratenweise — vielfach aus Überschüssen der Genossenschaft — erfolgt. Die von den Mitgliedern auf die Geschäftsanteile zu leistenden Zahlungen sind in der Satzung festzulegen; dabei müssen die Einzahlungen bis zu einem Gesamtbetrage von mindestens einem Zehntel des Geschäftsanteils nach Betrag und Zeit bestimmt sein.

Bei der Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht kann die Satzung die Beteiligung der Mitglieder mit mehreren Geschäftsanteilen, unter Festlegung der Höchstzahl, zulassen. Außer der Regelung, daß die Mitglieder mehrere Geschäftsanteile übernehmen *dürfen*, kann in der Satzung auch festgelegt werden, daß jeder Genossenschafter eine gleiche Anzahl von mehreren Geschäftsanteilen übernehmen *muß*. Neben diesen Möglichkeiten hat sich in der Praxis zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung der Genossenschaft die sog. Staffelbeteiligung entwickelt. Bei der Staffelbeteiligung handelt es sich darum, daß die finanzielle *Pflicht*beteiligung in Form von Geschäftsanteilen „nach irgendwelchen objektiven Maßstäben . . . abgestuft“ wird [94, S. 72] oder anders ausgedrückt, daß die Mitglieder verpflichtet sind, „eine bestimmte, nach dem Maß ihrer Inanspruchnahme der Einrichtungen des Genossenschaftsbetriebes bemessene Zahl von Geschäftsanteilen zu übernehmen“ [112, S. 47]. Ist die Verpflichtung zur gestaffelten Beteiligung von einer variablen Größe abhängig, z. B. vom Viehbestand, so können sich Schwierigkeiten ergeben, wenn ein Mitglied infolge eines Sinkens dieser Größe mit zu vielen Anteilen an der Genossenschaft beteiligt ist und die überzähligen Geschäftsanteile zurückziehen möchte. In einem solchen Fall muß die ge-

samte Mitgliedschaft gekündigt werden, da das Genossenschaftsgesetz eine Kündigung von einzelnen Geschäftsanteilen nicht zuläßt. Sofern die Staffelbeteiligung nicht bereits im Gründungsstatut enthalten ist, verlangt die Rechtsprechung für ihre spätere Einführung die Zustimmung *aller* Mitglieder, wodurch ihre Einführung naturgemäß sehr erschwert wird.

In der Praxis ist die Aufbringung eines hinreichenden Eigenkapitals für die Genossenschaft oft mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Die Ursachen hierfür werden häufig damit erklärt, daß „zwangsläufig das kapitalschwächste Mitglied die Höhe der Anteile“ bestimme [289, S. 75], daß also die „(Kapital-)Aufbringungsfähigkeit dieser ‚Grenz-Genossen... ein wesentlicher Maßstab für die Höhe der Anteile“ sei [59, S. 88]. Ohne auf die Frage einzugehen, ob es wirtschaftlich immer sinnvoll ist, die Eigenkapitalausstattung vom kapitalschwächsten Mitglied bestimmen zu lassen, tritt die Frage auf, warum sich nicht diejenigen Mitglieder, die in finanzieller Hinsicht weit vom „Grenzgenossen“ entfernt sind, freiwillig durch Übernahme weiterer Geschäftsanteile stärker an der Eigenkapitalaufbringung beteiligen. Die Zurückhaltung der kapitalstärkeren Mitglieder bei einer solchen in der Satzung zugelassenen freiwilligen Eigenkapitalaufbringung ist im wesentlichen auf Gründe zurückzuführen, die in der rechtlichen Konstruktion der eingetragenen Genossenschaft liegen, was im folgenden näher zu zeigen ist.

Wer Kapital zur wirtschaftlichen Nutzung zur Verfügung stellt, will hierfür in der Regel einen Gegenwert in Form von festen oder variablen Erträgen erhalten. Eine feste Verzinsung der Geschäftsguthaben hat der deutsche Gesetzgeber — im Gegensatz zu einigen ausländischen Regelungen — jedoch ausnahmslos untersagt. Es bliebe also nur eine variable Verzinsung in Form der sog. Kapital-

beteiligungsdividende. Um jedoch in den Genuß einer solchen Verzinsung zu kommen, müssen ständig zwei Voraussetzungen gegeben sein: (1) das Vorliegen eines Gewinns und (2) die Bereitschaft der Generalversammlung, den Gewinn auszuschütten, und zwar im Verhältnis der Geschäftsguthaben der Mitglieder. Da bei der Genossenschaft jedoch niemand die Gewähr dafür übernehmen kann, daß diese Voraussetzungen in der Zukunft immer gegeben sind, werden sich nur schwerlich kapitalstärkere Mitglieder finden, die ihrer Genossenschaft allein auf Grund der vagen Aussicht auf eine Kapitalbeteiligungsdividende zusätzliches Eigenkapital zur Verfügung stellen. Praktisch wird die Gewährung einer angemessenen Kapitalbeteiligungsdividende wesentlich durch die Steuergesetzgebung erschwert, die für die Genossenschaften keinen gespaltenen Körperschaftssteuersatz kennt (s. a. S. 137 f.).

Hinderlich für eine freiwillige Kapitalbeteiligung ist weiter die Gesetzesbestimmung, wonach jedes Mitglied unabhängig von seiner kapitalmäßigen Beteiligung in der Generalversammlung nur eine Stimme hat. Wer sich im Gegensatz zu anderen Mitgliedern freiwillig mit zusätzlichen Geschäftsanteilen beteiligt und somit ein größeres Kapitalrisiko übernimmt, möchte in der Regel auch größere Einflußnahmemöglichkeiten auf die Geschicke der Genossenschaft haben. „Wenn jedes Mitglied der Genossenschaft ohne Rücksicht auf die Höhe der Anteilskapitalbeteiligung nur eine Stimme haben kann, bedeutet dies nicht nur, daß der geringe Reiz zur Anteilskapitalübernahme eine weitere Verminderung erfährt, sondern daß mit diesem als demokratisch bezeichneten Prinzip kleinere und schwächere Einzelwirtschaften gegenüber den größeren und stärkeren bevorzugt werden und gleichzeitig eine allgemeine Nivellierung des Einflusses nach der Richtung der Kapital-schwächeren eintritt“ [59, S. 91].

Die Kapitalanlagebereitschaft der Mitglieder wird weiter erheblich dadurch gemindert, daß die Geschäftsanteile nicht schnell in eine liquide Form zu überführen sind. Wenn ein Aktionär liquide Mittel benötigt und zu diesem Zweck seine Beteiligung aufgeben will, verkauft er seine Aktie. Mit dem Verkauf gelangt er in den Besitz liquider Mittel und trägt nach dem Verkauf kein Risiko mehr aus der aufgegebenen Beteiligung. Ein Genossenschaftsmitglied, das seine Geschäftsanteile oder einen Teil davon liquidieren will, kann das nur, indem es die gesamte Mitgliedschaft kündigt. Dabei muß das Mitglied eine Kündigungsfrist einhalten und erst wenn seine Mitgliedschaft in der beim Gericht geführten Liste der Genossen gestrichen ist, kann es sein Geschäftsguthaben zurück erhalten. Aber auch damit ist das Beteiligungsrisiko des ausgeschiedenen Mitglieds noch nicht erloschen; wird innerhalb von 18 Monaten nach seinem Ausscheiden das Konkursverfahren über das Vermögen der Genossenschaft eröffnet, so kann das Mitglied noch zu finanziellen Leistungen herangezogen werden.

Die Bereitschaft zu einer größeren finanziellen Beteiligung an der Genossenschaft kann auch dadurch negativ beeinflußt sein, daß der ausscheidende Genossenschafter nur sein Geschäftsguthaben zurück erhält, nicht aber an den im Laufe der Zeit gebildeten Rücklagen partizipiert. Henzler [114, S. 293] macht darauf aufmerksam, daß „sich schon verschiedene Einzelgenossenschaften, teils unter dem Drängen ihrer Mitglieder auf eine Teilhabe am inneren Wert der Genossenschaft, entschlossen haben“, die genossenschaftliche Rechtsform gegen die aktienrechtliche Unternehmensform zu vertauschen. Das Genossenschaftsgesetz (§ 73) bestimmt ausdrücklich, daß das ausscheidende Mitglied „an den Reservefonds und das sonstige Vermögen der Genossenschaft... keinen Anspruch (hat)“. Obwohl

manche Autoren diese Gesetzesbestimmung nur auf die gesetzlichen Rücklagen beziehen und eine Beteiligung der ausscheidenden Mitglieder an den freien Rücklagen für zulässig halten, kommt nach Aussage der vier Spitzenverbände des deutschen Genossenschaftswesens [274, S. 21] in der Praxis die Ausschüttung von Rücklagen an ausscheidende Mitglieder nicht vor. „Die geltende, historisch wohlbegründete Regelung hat im Genossenschaftswesen die Tendenz zur ‚Genossenschaft an sich‘ erheblich gefördert“ [112, S. 49].

Ist die von den Mitgliedern neben den Geschäftsanteilen zu übernehmende Haftsumme¹ auf den Betrag des Geschäftsanteils oder ein Vielfaches davon festgesetzt, d. h. erhöht sich mit der Übernahme eines jeden weiteren Anteils auch die Haftsumme, so wirkt sich diese Regelung ebenfalls ungünstig auf die Bereitschaft aus, zusätzliche Geschäftsanteile zu übernehmen. Hinzu kommt, daß die Übernahme einer neben der Kapitalbeteiligung bestehenden Haftpflicht, die bei den Kapitalgesellschaften fehlt, psychologische Hemmnisse bei potentiellen Mitgliedern gegen eine Beteiligung an einer Genossenschaft auslösen kann. Daher wird von der genossenschaftlichen Praxis die Zulassung einer Genossenschaftsform angestrebt, die diese (zusätzliche) Haftpflicht nicht verlangt (s. a. S. 134 ff.).

Bei der Genossenschaft mit unbeschränkter Haftpflicht ist — wie erwähnt — eine Beteiligung mit mehreren Geschäftsanteilen nicht zulässig. Um auch hier die Eigenkapitalbeschaffungsmöglichkeiten nicht vom „Grenzgenossen“ bestimmen zu lassen, könnte man den Geschäftsanteil recht hoch und die Einzahlungsverpflichtungen sehr niedrig festsetzen und so den wirtschaftlich stärkeren Mitgliedern Gelegenheit geben, durch Volleinzahlung des Geschäfts-

¹ Die Haftsumme darf nicht niedriger als der Geschäftsanteil sein.

anteils zur Steigerung des Eigenkapitals beizutragen. Auch dieser Weg ist nicht erfolversprechend, da die meisten der vorstehend aufgezeigten Faktoren auch die freiwillige Vollzahlung des Geschäftsanteils negativ beeinflussen.

Neben den vorstehend genannten Faktoren wirkt sich auf die Eigenkapitalbeschaffung noch nachteilig aus, daß der Kreis der Personen, der für eine Mitgliedschaft und damit für eine Inanspruchnahme der Genossenschaft infrage kommt, in der Regel recht begrenzt ist. Ein Versuch, kapitalstarke Personen, die die Leistungen der Genossenschaft gar nicht in Anspruch nehmen wollen, für eine Eigenkapitalbeteiligung zu gewinnen, dürfte wegen der aufgezeigten, vornehmlich rechtlichen Hindernisse ebenfalls weitgehend erfolglos bleiben.

Die vorstehenden Ausführungen lassen sich dahingehend zusammenfassen, daß „die Genossenschaft grundsätzlich davon ausgehen muß, daß sie nur begrenzte Möglichkeiten zur Aufbringung von Anteilskapital hat, um so mehr, als die normalen Anreize einer ‚Investoren‘-Tätigkeit... in der Regel fehlen“ [59, S. 70]. Hinzu kommt, daß die Eigenkapitalbasis der Genossenschaft als Folge des den Mitgliedern zwingend zustehenden Kündigungsrechts einen latent labilen Charakter hat.

Während bei der Aktiengesellschaft und der GmbH ein „Ausscheiden“ nur möglich ist, wenn die bisherigen Gesellschafter einen Käufer für ihre Anteile finden, so daß die Kapitalbasis von dem Mitgliederwechsel nicht berührt wird, steht den Genossenschaftsmitgliedern ein Kündigungsrecht zu, nach dessen Ausübung sie einen Anspruch auf Auszahlung ihres Geschäftsguthabens erwerben. Dadurch verringert sich nicht nur die Eigenkapitalausstattung, sondern auch die Haftungsbasis aus der übernommenen Haftpflicht. Dieses Kündigungsrecht, das in manchen ausländischen Regelungen fehlt, kann den Mitgliedern nicht entzogen

werden. Die Satzung kann lediglich die gesetzliche Kündigungsfrist von drei Monaten bis auf zwei Jahre und im Falle von Zentralgenossenschaften bis auf fünf Jahre verlängern. Eine besondere Problematik kann sich für die Genossenschaft daraus ergeben, daß in wirtschaftlich angespannten Zeiten möglicherweise viele Genossenschafter ihre Mitgliedschaft kündigen, um in den Besitz der Geschäftsguthaben zu kommen. Die Wahrscheinlichkeit für ein solches Verhalten ist um so größer, je höher die Geschäftsguthaben sind und je weniger die Mitglieder auf die Inanspruchnahme der Genossenschaft angewiesen sind oder die Genossenschaft auch als Nichtmitglied in Anspruch nehmen können.

Die mit dem Kündigungsrecht verbundenen Gefahren für die Eigenkapitalausstattung werden etwas dadurch abgeschwächt, daß die ausscheidenden Genossenschafter — wie erwähnt — nur ihre Geschäftsguthaben zurückhalten und keinen Anspruch auf anteilige Auszahlung der Rücklagen haben, so daß es verständlich ist, daß „das Schwergewicht des Eigenkapitals bei vielen Genossenschaften mehr bei den Rücklagen als bei dem Anteilskapital liegt“ [59, S. 95]. Wie bei der Aktiengesellschaft verlangt der Gesetzgeber auch bei der Genossenschaft die Bildung einer gesetzlichen Rücklage durch Einbehaltung von Gewinnteilen. Anders als das Aktiengesetz schreibt jedoch das Genossenschaftsgesetz bestimmte Mindestsätze für die Rücklagenbildung nicht vor. Das Gesetz verlangt lediglich, daß in der Satzung festgelegt wird, welcher Teil des jährlichen Reingewinns in die gesetzliche Rücklage einzustellen ist und wie hoch der Mindestbetrag sein soll, bis zu dem eine Rücklagenbildung erfolgen muß. Auch bei der Genossenschaft hat die gesetzliche Rücklage zunächst die Aufgabe, auftretende Verluste rechnerisch auszugleichen. Die wichtigste Aufgabe der genossenschaftlichen Rücklagen,

und zwar der gesetzlichen und der freien Rücklagen, besteht jedoch darin, daß sie im Vergleich zu den Geschäftsguthaben den stabileren Teil des Eigenkapitals bilden und somit im Hinblick auf die Eigenkapitalausstattung der Genossenschaft eine Stabilisierungsfunktion übernehmen.

In Anbetracht der „der Genossenschaft aus ihrem Rechtscharakter heraus anhaftenden Schwierigkeit der Eigenkapitalbildung und (damit auch) der Beschaffung von Fremdkapital“¹ [266, S. 42] und den ständig wachsenden Investitionsbedürfnissen (s. a. S. 132) ist es verständlich, daß sich die Bemühungen der Genossenschaftswirtschaft um eine Reform des Genossenschaftsgesetzes sehr stark auf eine Verbesserung der Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung konzentrieren. Auf die Reformvorstellungen und auf die von der genossenschaftlichen Praxis in der Zwischenzeit beschrittenen Wege zur Beseitigung bzw. Verringerung der Schwierigkeiten der Eigenkapitalbildung ist an anderer Stelle (S. 135 ff.) einzugehen.

5. Die Haftung

Bei der Haftung geht es um die Frage, ob im Falle des Konkurses der Genossenschaft neben dem Genossenschaftsvermögen auch noch die Mitglieder mit ihrem Vermögen zur Deckung der Verbindlichkeiten herangezogen werden können. Auch hierin unterscheidet sich die Genossenschaft wesentlich von der Aktiengesellschaft und der GmbH. Bei der Genossenschaft haften neben dem Vermögen der Genossenschaft auch noch die Mitglieder für die Unternehmensverbindlichkeiten, und zwar entweder mit ihrem gesamten Vermögen (eingetragene Genossenschaft mit unbeschränkter Haftpflicht) oder mit einer in der Satzung

¹ Zur Fremdfinanzierung s. S. 134 ff.

festgelegten Haftsumme, die nicht niedriger sein darf als der Geschäftsanteil (eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht). Praktisch übernimmt diese Haftpflicht die Funktion einer „Eigenkapitalergänzung“ (Draheim). Auch nach seinem Ausscheiden kann das Mitglied noch zur Gläubigerbefriedigung herangezogen werden, wenn — wie erwähnt — innerhalb von 18 Monaten nach dem Ausscheiden das Konkursverfahren über das Vermögen der Genossenschaft eröffnet wird (Nachhaftung). Konkursgrund ist bei der Genossenschaft — wie bei allen anderen Unternehmungen auch — die Zahlungsunfähigkeit und bei der Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht auch die Überschuldung, wenn sie ein Viertel der Haftsummen aller Genossenschafter übersteigt.

Ursprünglich kannte das Genossenschaftsgesetz — wie erwähnt — nur die Genossenschaft mit unbeschränkter Haftpflicht. Die Genossenschaften mit unbeschränkter Haftpflicht konnten sich jedoch über einen relativ kleinen Umfang hinaus kaum entwickeln, „weil einerseits die Zahl der Mitglieder einer Genossenschaft wegen der engen Verknüpfung ihrer wirtschaftlichen Existenz mit der Genossenschaft nur relativ klein bleiben konnte, andererseits aber die wachsenden wirtschaftlichen Aufgaben eine größere Kapitalgrundlage erforderten, die von einer kleinen Mitgliederzahl nicht aufgebracht werden konnte“ [111, S. 65]. Es ist deshalb verständlich, daß seit der Zulassung der Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht im Jahre 1889 der Anteil der Genossenschaften mit unbeschränkter Haftpflicht zugunsten der Genossenschaften mit beschränkter Haftpflicht ständig abnimmt. Von den heute rund 21 000 in der Bundesrepublik existierenden Genossenschaften haben nur noch etwa drei Prozent die unbeschränkte Haftpflicht.

Die „Umwandlungen (von der unbeschränkten zur beschränkten Haftpflicht) tragen der Tatsache Rechnung, daß die früher einmal sehr bedeutsame Garantiefunktion der Mitgliederhaftpflicht seit einigen Jahrzehnten de facto auf den genossenschaftlichen Verbund übergegangen ist“¹. Auf diese Entwicklung und die schon genannten Bestrebungen der genossenschaftlichen Praxis, zum Zwecke der Verbesserung der Eigenkapitalbeschaffungsmöglichkeiten eine Genossenschaftsform ohne eine (zusätzliche) Mitgliederhaftpflicht zuzulassen, ist in dem Abschnitt über die Deckung des wachsenden Kapitalbedarfs (S. 134 ff.) noch kurz zurückzukommen.

6. Die Rechnungslegung

a) Die Aufstellung, Prüfung und Publizität des Jahresabschlusses

Die Rechnungslegung, deren Aufgabe darin besteht, wirtschaftliche Vorgänge und Tatsachen darzustellen, obliegt dem Vorstand. Er hat nach Ablauf eines jeden Geschäftsjahres die Jahresbilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung (Jahresabschluß) sowie den Geschäftsbericht zu erstellen.

Für die Jahresbilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung hat der Gesetzgeber eine Mindestgliederung (§§ 33 d und 33 f GenG) vorgeschrieben, die jedoch weniger ausführlich ist als die der Aktiengesellschaft, was im wesentlichen historisch begründet ist. Während die geltenden Rechnungslegungsvorschriften der Genossenschaft aus

¹ Deutsche Genossenschaftskasse: Die Genossenschaften der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1967, S. 26.

dem Jahre 1933 stammen, ist die Mindestgliederung bei der Aktiengesellschaft im Zuge der Aktienrechtsreform von 1965 neugefaßt und erheblich erweitert worden. Der Referentenentwurf eines neuen Genossenschaftsgesetzes [41] sieht ebenfalls eine Erweiterung der Mindestgliederung vor, die sich im wesentlichen an der aktienrechtlichen Gliederung orientiert. Ein wichtiger materieller Unterschied in den Bilanzpositionen besteht darin, daß bei der Aktiengesellschaft das Grundkapital in voller Höhe auf der Passivseite erscheint und noch ausstehende Einlagen auf das Grundkapital aktiviert werden, während in der genossenschaftlichen Bilanz nur die tatsächlich geleisteten Einlagen — die Geschäftsguthaben — erscheinen dürfen. Eine etwa vorhandene Differenz zwischen Geschäftsanteil und Geschäftsguthaben erscheint weder in der Bilanz noch in einer Anmerkung zur Bilanz, es sei denn, es handelt sich um rückständige, d. h. fällig gewordene, aber noch nicht geleistete Zahlungen auf den Geschäftsanteil. In diesem Falle sind die betreffenden Beträge entweder zum Nennwert mit dem gleichen Betrag auf der Aktivseite und auf der Passivseite gesondert auszuweisen oder als Bilanzzusatz (unter dem Strich) zu vermerken.

Im Hinblick auf die Bewertung der Vermögensgegenstände hat das Aktiengesetz von 1965 eine wesentliche Neuerung gebracht, und es ist zu klären, ob diese auch bei der Rechnungslegung der Genossenschaft zu beachten ist. Während sich das bisherige Aktienrecht — wie das bestehende Genossenschaftsgesetz auch — bei der Fixierung der Bewertungsvorschriften ausschließlich am Gläubigerschutz orientierte und daher für die Bewertung der Aktiva nicht überschreitbare Höchstsätze festsetzte, jedoch eine beliebige Unterschreitung dieser Werte zuließ, hat das neue Aktiengesetz auch untere Wertgrenzen fixiert. Nach der neuen Regelung *sind* die Gegenstände des Anlage-

vermögens generell zu den Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige Abschreibungen, anzusetzen. Für das Umlaufvermögen gilt weiterhin das Niederstwertprinzip¹, allerdings darf auch hier der niedrigste Wert nicht mehr beliebig unterschritten werden.

Während bisher nach herrschender Meinung die aktienrechtlichen Bewertungsvorschriften als Bestandteil der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung anzusehen und daher auch auf Unternehmen in nichtaktienrechtlicher Form anzuwenden waren, stellt sich nun für die Genossenschaften und andere nichtaktienrechtliche Unternehmungen die Frage, ob dies auch für die neuen, erweiterten Vorschriften gilt. Nach Adler/Düring/Schmaltz [1, S. 57 f.] sind die Bewertungsvorschriften des Aktiengesetzes von 1965 „außer von dem Gesichtspunkt des Gläubigerschutzes auch durch den Gedanken des Aktionärsschutzes (Einschränkung der Bildung stiller Reserven, R. S.) bestimmt, der in dieser Gestaltung für Unternehmen anderer Rechtsform von wesentlich geringerer Bedeutung ist“. Hieraus folgern die Autoren [1, S. 58], „daß es derzeit innerhalb der Bewertungsvorschriften des Aktiengesetzes von 1965 zwei Arten von Vorschriften gibt, nämlich solche, die allgemeine Bewertungsgrundsätze zum Ausdruck bringen, und solche, die sich aus speziellen, nur für das Aktienrecht geltenden Zielsetzungen erklären lassen“. Demnach wären die neuen, unteren Wertgrenzen für die Genossenschaftsbilanz nicht verbindlich.

In diesem Zusammenhang ist auf die unterschiedliche Regelung der Feststellung des Jahresabschlusses bei der Aktiengesellschaft und der Genossenschaft hinzuweisen. Während bei der Aktiengesellschaft das Recht der Feststellung des Jahresabschlusses praktisch beim Vorstand

¹ Es verlangt, daß von zwei oder mehreren grundsätzlich möglichen Wertansätzen der niedrigste Wert zu wählen ist.

und Aufsichtsrat liegt, ist bei der Genossenschaft die Generalversammlung dasjenige Organ, das über die Genehmigung des Jahresabchlusses zu befinden hat. Das zwingend bei der Generalversammlung liegende Recht, den Jahresabschluß festzustellen, gibt der Generalversammlung — anders als der Hauptversammlung der Aktiengesellschaft — also die Möglichkeit, auch auf die Gewinnermittlung Einfluß zu nehmen, und die Entscheidung über die Rücklagenbildung liegt mit Ausnahme der laut Satzung zu bildenden Rücklagen allein bei der Generalversammlung.

Anders als bei der Aktiengesellschaft wird bei der Genossenschaft der Jahresabschluß nicht ausdrücklich vom Genossenschaftsgesetz als Objekt der genossenschaftlichen Pflichtprüfung genannt; dennoch besteht in Literatur und Praxis Übereinstimmung darüber, daß der Jahresabschluß einschließlich des Geschäftsberichts Gegenstand der Pflichtprüfung ist. Allerdings muß diese Prüfung nicht vor der Feststellung des Jahresabchlusses durch die Generalversammlung vorgenommen werden¹. Damit jedoch gewährleistet ist, daß die Generalversammlung über einen mangelfreien Jahresabschluß beschließt, ist es in der Praxis üblich, soweit die vollständige Pflichtprüfung nicht vor der Feststellung durchgeführt werden kann, den Jahresabschluß einer sogenannten Kurzprüfung zu unterziehen. Einen Bestätigungsvermerk analog der aktienrechtlichen Regelung kennt das Genossenschaftsgesetz nicht. Dennoch ist in der genossenschaftlichen Prüfungspraxis die Erteilung von Bestätigungsvermerken recht weit verbreitet.

Neben der Prüfung des Jahresabchlusses durch den Prüfungsverband sind der Jahresabschluß und die Vor-

¹ Eine Ausnahme besteht nach dem Kreditwesengesetz für Kreditgenossenschaften, deren Bilanzsumme zehn Millionen Deutsche Mark übersteigt (§ 27 Abs. 1).

schläge des Vorstands zur Gewinn- oder Verlustverteilung vom Aufsichtsrat zu prüfen. Über diese Prüfung hat der Aufsichtsrat vor der Generalversammlung zu berichten. Nach dieser Berichterstattung kann die Generalversammlung mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen den Abschluß billigen oder ganz oder teilweise ändern oder die Vorlage eines neuen Jahresabschlusses beschließen.

Die Genossenschaft muß ihren Jahresabschluß veröffentlichen und zum Genossenschaftsregister einreichen. Der im Genossenschaftsgesetz nicht sehr eingehend geregelte Geschäftsbericht ist — wie bei der Aktiengesellschaft — lediglich dem Gericht einzureichen. Während für die Aktiengesellschaft immer eine Publizitätspflicht für den Jahresabschluß besteht, läßt das Genossenschaftsgesetz Ausnahmen zu; „bei kleineren Genossenschaften findet eine Veröffentlichung nicht statt“ (§ 33 Abs. 3 S. 3). Der Gesetzgeber sagt nicht, was er unter „kleineren Genossenschaften“ versteht. Ob eine „kleinere“ Genossenschaft von der Publizitätspflicht befreit ist, hängt nach einem Beschluß des Bundesgerichtshofes vom 11. 7. 1957 nicht nur davon ab, ob die Genossenschaft erheblich unter dem Durchschnitt artgleicher Genossenschaften bleibt, sondern insbesondere von der Art ihrer Fremdfinanzierung. Wörtlich heißt es in dem Beschluß: „Wenn eine Genossenschaft zwar erheblich unter dem Durchschnitt artgleicher Genossenschaften bleibt, aber in nennenswertem Umfang fremde Personen zu ihren Gläubigern hat, die ohne weiteres keinen Einblick in den Stand der Entwicklung der Genossenschaft haben, so kann eine Genossenschaft nicht als ‚kleinere‘ ... angesehen werden“ (BGHZ, Bd. 25, S. 162). Außerdem kann das Gericht unabhängig von der Größe einer Genossenschaft, „falls nicht nach den besonderen Umständen des Falles die Veröffentlichung geboten erscheint, den Vorstand auf seinen Antrag von der Verpflichtung zur Ver-

öffentlichung befreien, sofern glaubhaft gemacht wird, daß die Kosten der Veröffentlichung in offenbarem Mißverhältnisse zu der Vermögenslage der Genossenschaft stehen würden" (§ 33 Abs. 3 S. 4). Auch dieser Regelung liegt, wie der Bundesgerichtshof ausführt, „der Gedanke des Schutzes der genossenschaftsfremden Gläubiger zugrunde, denn die Frage, ob eine größere Genossenschaft von der Veröffentlichungspflicht befreit werden kann oder nicht, beurteilt sich vornehmlich an dem Interesse der Allgemeinheit an der Aufklärung: Ist die Vermögenslage der Genossenschaft bekanntermaßen ohnehin schlecht, so können dieser Genossenschaft die Kosten der Veröffentlichung erspart werden; hat sich die Vermögenslage der Genossenschaft im Laufe des Geschäftsjahres wesentlich verschlechtert, ohne daß dies in der Öffentlichkeit offenbar geworden ist, so kann die Genossenschaft trotz ihrer ungünstigen Vermögenslage von der Veröffentlichungspflicht und den damit verbundenen Kosten nicht befreit werden" (BGHZ, Bd. 25, S. 159 f.).

Die Genossenschaft muß bei der Veröffentlichung ihres Jahresabschlusses auch die Zahl der im Laufe des Geschäftsjahres eingetretenen und ausgeschiedenen sowie die Zahl der am Schluß des Geschäftsjahres der Genossenschaft angehörenden Mitglieder angeben; außerdem ist — sofern es sich um eine Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht handelt — der Gesamtbetrag, um welchen sich in dem abgelaufenen Geschäftsjahr die Geschäftsguthaben und die Haftsummen vermehrt oder vermindert haben, sowie der Betrag der Haftsummen, für die am Jahreschluß alle Genossen aufzukommen haben, zu veröffentlichen. „Durch diese Erstreckung der Veröffentlichungspflicht wird erreicht, daß sichtbar zu machen ist, welches Vertrauen die Genossenschaft bei ihren eigenen Mitgliedern genießt und was die Mitglieder von der einge-

tretenen Entwicklung halten" (BGHZ, Bd. 25, S. 159). Die vorstehend genannten Daten sind auch dann dem Gericht mit einzureichen, wenn eine Veröffentlichung nicht erfolgt ist.

b) Das Wesen des genossenschaftlichen Gewinns

Bevor im nächsten Abschnitt gezeigt wird, wie das im Wege der Rechnungslegung ermittelte rechnerische Ergebnis (Gewinn oder Verlust) zu verteilen ist, soll vorher das Wesen des genossenschaftlichen Gewinns verdeutlicht werden. Das ist deshalb zweckmäßig, weil der Gewinn der Genossenschaft sich erheblich von dem Gewinn erwerbswirtschaftlicher Unternehmen unterscheidet und daher nicht sinnvoll mit diesem verglichen werden kann. Der Grund hierfür ist darin zu sehen, daß das preispolitische Verhalten der Genossenschaft gegenüber ihren Mitgliedern vom Prinzip her ein anderes ist als das erwerbswirtschaftlicher Unternehmen gegenüber ihren Abnehmern und Lieferanten. Während erwerbswirtschaftliche Unternehmen dadurch charakterisiert sind, daß sie sich im Interesse der Erzielung eines möglichst hohen Gewinns auf dem Beschaffungsmarkt um niedrige Preise und auf dem Absatzmarkt um hohe Preise bemühen, ist bei den Genossenschaften dieses Verhalten prinzipiell nur auf einer Marktseite vorhanden; es fehlt auf der Marktseite, auf der die Genossenschaft mit ihren Mitgliedern kontrahiert.

Zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip gehört zwingend ein selbständiges Gewinnstreben, das sich in dem Bemühen und der Fähigkeit der Unternehmensleitung zeigt, auf die Gestaltung der beiden Gewinnkomponenten Aufwand und Ertrag Einfluß zu nehmen. Die Möglichkeit, *beide* Gewinnkomponenten zum Zwecke der Gewinnerzielung zu beeinflussen, hat die Unternehmensleitung prinzipiell nur dann,

wenn die Eigenkapitalgeber nicht gleichzeitig die Marktpartner sind. Stellen die Eigenkapitalgeber — wie im Falle der Genossenschaft — eine Marktseite dar, so kann die Unternehmensleitung nur eine Erfolgskomponente beeinflussen, während die andere von den wirtschaftlichen Eigentümern so fixiert werden kann, daß es zu einer (positiven) Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen gar nicht kommt.

Die vorstehenden Ausführungen haben wiederholt gezeigt, daß die Genossenschaft von ihrer Grundkonstruktion her als Organbetrieb der Mitglieder angesehen werden kann. „Aus dem Organcharakter des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs ergibt sich, daß der Idealtypus eines Genossenschaftsbetriebs ein Selbstkostendeckungsbetrieb sein muß“ [112, S. 61]. Würde die Genossenschaftsleitung danach trachten, auch gegenüber den Mitgliedern eine erwerbswirtschaftliche Preispolitik zu betreiben, so hieße das, „eine Genossenschaft schaffen und einsetzen, damit diese sich an den Genossenschaftern bereichere. Ein solches Eigeninteresse des Genossenschaftsbetriebs steht den Interessen der Genossenschafter diametral gegenüber. Der Sinn der genossenschaftlichen Arbeit ist, unter gebührender Berücksichtigung der Erfordernisse des Genossenschaftsbetriebs den Interessen der Genossenschafter zu dienen. Jedes prinzipiell andere Verhalten der Genossenschaft, insbesondere ein eigenes, selbständiges Erwerbsstreben, ist ein Widersinn“ [112, S. 61].

Trotz der vorstehend formulierten Postulate kommt es in der Praxis dennoch sehr häufig zur Entstehung von Überschüssen. Das kann im wesentlichen auf drei Gründe zurückgeführt werden:

(1) die Unmöglichkeit, im Zeitpunkt der Leistungsabgabe alle tatsächlich auf die Leistungseinheit entfallenden Kosten exakt zu ermitteln,

(2) das Vorhandensein eines ausgeprägten Rückvergütungsbewußtseins der Mitglieder und

(3) die Notwendigkeit der Eigenkapitalzuführung im Wege der Selbstfinanzierung, d. h. über die Entstehung und Einbehaltung von Gewinnen.

Diese Faktoren sind im folgenden etwas näher zu betrachten.

(1) Von dem reinen Selbstkostendeckungsprinzip muß in der Praxis häufig abgewichen werden, weil es entweder überhaupt nicht oder nur unter nicht vertretbarem Aufwand möglich ist, exakt die Kosten für jeden einzelnen Beschaffungs- oder Verwertungsakt zu ermitteln. Man denke in diesem Zusammenhang nur an die Vielzahl der außerordentlich schwer zurechenbaren Gemeinkostenarten. Hinzu kommt, daß auch das genossenschaftliche Unternehmen eine Vielzahl von Risiken zu tragen hat, die sich oft kalkulatorisch nicht hinreichend erfassen lassen, letztlich aber dennoch von den Mitgliedern getragen werden müssen. Diese aufgezeigten Schwierigkeiten können die Genossenschaftsleitung veranlassen, die Preise gegenüber den Mitgliedern nach dem Vorsichtsprinzip zu kalkulieren, d. h. so festzusetzen, daß sie sich bei rückschauender Betrachtung eher zu ungünstig als zu günstig für das Mitglied erweisen. Einen auf solche Weise entstandenen Überschuß werden die Mitglieder in der Regel lieber akzeptieren als die Gefahr in Kauf nehmen, am Ende des Geschäftsjahres einen Verlust ausgleichen zu müssen.

(2) Der genossenschaftliche Gewinn kann auch auf den Wunsch der Mitglieder zurückzuführen sein, am Jahresende eine möglichst hohe Rückzahlung von der Genossenschaft für zuviel einbehaltene Beträge zu bekommen. Die Mitglieder nehmen es hier hin, daß sie im Laufe des Jahres für die Waren, die ihnen die Genossenschaft liefert, einen überhöhten Preis zahlen bzw. bei einer Abgabe von Waren

an die Genossenschaft einen zu niedrigen Erlös bekommen, in dem Bewußtsein, daß ihnen die zuviel vereinnahmten bzw. einbehaltenen Beträge am Jahresende im Verhältnis der Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Einrichtungen wieder zugute kommen, und zwar in einer Summe. Mit zunehmendem Wettbewerb und größer werdender Rationalität im Wirtschaftsleben verliert diese Art von Rückvergütungspolitik zweifellos an Bedeutung.

(3) Der in der Gegenwart bei den deutschen Genossenschaften wichtigste Grund für die Entstehung von Gewinnen liegt in dem Bestreben der Genossenschaftsleitung, das Eigenkapital der Genossenschaft im Wege der Selbstfinanzierung zu erhöhen. Die Ausführungen über die Eigenfinanzierung (S. 56 ff.) haben gezeigt, daß vielfach bei den Mitgliedern die Kapitalaufbringungsbereitschaft bzw. die Kapitalaufbringungsmöglichkeiten recht beschränkt sind. Da andererseits aber die Investitionsbedürfnisse insbesondere durch den technisch-wirtschaftlichen Fortschritt zunehmen, entsteht regelmäßig die Tendenz, diese Schwierigkeiten über die Erwirtschaftung und Einbehaltung von Gewinnen zu beseitigen bzw. zu verringern. Viele Genossenschafter empfinden eine Kapitalaufbringung, die in der Weise vor sich geht, daß ihnen Preise berechnet werden, die über den Selbstkosten liegen, nicht so belastend, wie die Einzahlung größerer Beträge im Wege der Eigenfinanzierung. Auch hier besteht wie bei dem unter (2) behandelten Rückvergütungsbewußtsein die Situation, daß die geschäftliche Transaktion zwischen Mitglied und Genossenschaft mit einem Sparakt kombiniert wird, allerdings nicht zum Zwecke der Ausschüttung an die Mitglieder am Jahresende, sondern zur Einbehaltung und damit Verbesserung der Eigenkapitalstruktur der Genossenschaft. Große Bedeutung hat die genossenschaftliche Selbstfinanzierung nicht nur für die Auffüllung der Geschäftsanteile,

sondern vor allem für die Rücklagenbildung. Um die latenten Gefahren der Eigenkapitalvariabilität zu mildern, sind die Genossenschaftsleitungen im allgemeinen bestrebt, recht hohe Rücklagen zu bilden, die — wie ausgeführt — generell dem Zugriff der Mitglieder entzogen sind, d. h. im Falle des Ausscheidens nicht wie die Geschäftsguthaben an die Mitglieder zurückfließen.

Darüber hinaus ist es bei einigen Genossenschaftsarten üblich, eine angemessene Vergütung (Dividende) auf die Geschäftsguthaben zu zahlen. Damit wird ein Einfluß auf die Bereitschaft der Mitglieder ausgeübt, ihrer Genossenschaft Kapitalien in Form von Geschäftsguthaben zu überlassen. Bei dem bestehenden gesetzlichen Verbot der Verzinsung der Geschäftsguthaben besteht für die kapitalkräftigeren Mitglieder grundsätzlich kein Anreiz, ihrer Genossenschaft über die satzungsmäßig fixierten Mindesteinlagen hinaus weitere Beträge zur Verfügung zu stellen. Der Wunsch oder die Notwendigkeit zur Zahlung einer Kapitalbeteiligungsdividende drängt naturgemäß ebenfalls zur Erwirtschaftung eines Überschusses.

Die Charakterisierung der wichtigsten Motive für die Überschußentstehung, die nicht alle gleichzeitig vorzuliegen brauchen und die bei den einzelnen Genossenschaften ganz unterschiedlich ausgeprägt und starken Wandlungen unterworfen sein können, wird deutlich gemacht haben, daß „der am Ende einer Rechnungsperiode von einer Genossenschaft ausgewiesene Überschuß regelmäßig nicht die Grundlage für die Beurteilung des betriebswirtschaftlichen Leistungsvermögens der Genossenschaft in der abgelaufenen Periode bilden kann . . . Der bilanzmäßige genossenschaftliche Überschuß ist weder ein Mittel zur Beurteilung des Leistungsvermögens, noch der Rentabilität, noch der Wirtschaftlichkeit der Genossenschaft. Er ist eine Rechnungsgröße von sekundärer Bedeutung, eine Größe, die man bei streng

genossenschaftlichem Verfahren am besten auf Null halten würde . . ." [110, S. 59]. Da — wie die vorstehenden Ausführungen gezeigt haben — der genossenschaftliche Überschuß keine eindeutige Meßgröße ist, um festzustellen, ob und inwieweit der genossenschaftliche Förderungsauftrag erfüllt worden ist, stellt Leffson [160, S. 6] fest, daß die Zielfunktion des Genossenschaftsbetriebes nicht operational ist. Die Tatsache, daß bei der Genossenschaft im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen das Ergebnis des Jahresabschlusses kein Indiz für die Güte der Geschäftsführung sein kann, ist nach v. Wsocki [317, S. 43] ein Grund dafür, daß bei den Genossenschaften im Rahmen der Pflichtprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung geprüft wird.

Die tatsächliche Leistung einer Genossenschaft kann immer nur im Zusammenhang mit der Erfolgsrechnung der Mitgliederwirtschaften gesehen werden. Es müssen also, will man den wahren Erfolg der Genossenschaft messen, alle Vorteile, die der Kooperativweg (Draheim) gegenüber dem Individualweg (Draheim) bietet, ermittelt werden, was häufig sehr schwierig oder ganz unmöglich ist. Diese Schwierigkeiten bestehen vor allen Dingen darin, daß vielfach gar nicht jeder von der Genossenschaft für das Mitglied erbrachte Nutzen oder Vorteil rechnerisch exakt erfaßbar ist. Man denke z. B. an die Bewertung der „Sicherheit“, die ein Mitglied mit dem Erwerb einer nahezu unkündbaren Genossenschaftsmietwohnung erhält, oder an die keinesfalls immer leicht feststellbare Situation, daß „schon allein die Existenz der Genossenschaft auf die nicht-genossenschaftlichen Unternehmungen preisnivellierend und qualitätsregulierend wirken kann“ [225, S. 262].

In Anbetracht der hier aufgezeigten Schwierigkeiten der genossenschaftlichen Erfolgsmessung ist es nicht verwunderlich, daß „es bisher noch niemandem gelungen ist,

das Kriterium ‚Mitgliederförderung‘ in die Form eines praktisch handhabbaren Erfolgsmaßstabes zu bringen“ [30, S. 144].

c) Die Gewinn- und Verlustverteilung

Das Genossenschaftsgesetz (§ 19) schreibt vor, daß der bei der Genehmigung der Jahresbilanz sich ergebende Gewinn oder Verlust auf die Mitglieder zu verteilen ist, wobei die Verteilung nach dem Verhältnis der Geschäftsguthaben der Mitglieder erfolgt. Weiterhin sieht das Genossenschaftsgesetz vor, daß die Zuschreibung des Gewinns auf den Geschäftsanteil erfolgt, solange das Geschäftsguthaben nicht die Höhe des Geschäftsanteils erreicht hat. Der Gesetzgeber hat es allerdings zugelassen, daß die Satzung einen anderen Maßstab für die Verteilung des Gewinns und Verlustes aufstellt, sowie Bestimmungen darüber trifft, inwieweit der Gewinn vor der vollen Aufbringung des Geschäftsanteils an die Mitglieder auszuzahlen ist. Durch die Satzung kann auch bestimmt werden, daß der Gewinn nicht verteilt, sondern den Rücklagen zugeführt wird. In der Satzung muß festgelegt werden, welcher Teil des jährlichen Reingewinns den gesetzlichen Rücklagen zuzuführen ist, bis diese die satzungsmäßige Höhe erreicht haben. Zwingend festgelegt ist, daß bis zur Wiederauffüllung eines durch Verlustabbuchung verminderten Geschäftsguthabens eine Gewinnauszahlung nicht erfolgen darf.

Die vom Gesetzgeber als Regelfall vorgesehene Gewinnverteilung nach dem Verhältnis der Geschäftsguthaben — die sog. Kapitalbeteiligungsdividende — wird in der Praxis sehr häufig durch eine Betriebsbeteiligungsdividende ersetzt, bei der die Gewinnverteilung im Verhältnis nach der Inanspruchnahme der genossenschaftlichen

Einrichtungen erfolgt. Für diese Form der Verteilung hat sich der Begriff „Warenrückvergütung“ herausgebildet, unter den nicht nur die den Mitgliedern von Beschaffungsgenossenschaften zufließenden Überschüsse, sondern auch die Nachzahlungen der Verwertungsgenossenschaften fallen. Die Warenrückvergütung ist im Genossenschaftsgesetz nicht geregelt; sie hat sich auf Grund der Bedürfnisse der Praxis entwickelt und ist vom Steuergesetzgeber als eine besondere Form der gewinnmindernden Betriebsausgabe anerkannt worden. Eine gesetzliche Begrenzung der Höhe der Warenrückvergütung besteht nur für Konsumgenossenschaften; bei ihnen dürfen nach dem Rabattgesetz einschließlich etwaiger Rabatte nicht mehr als drei Prozent des im Geschäftsjahr mit dem Mitglied getätigten Umsatzes ausgeschüttet werden.

IV. Die Genossenschaften in der Dynamik der Wettbewerbswirtschaft

Nachdem im vorstehenden Kapitel die wichtigsten Strukturelemente der Genossenschaft mehr unter statischen Gesichtspunkten betrachtet wurden, soll im folgenden auf dynamische Aspekte eingegangen werden. Es ist zu zeigen, mit welchen Problemen und Schwierigkeiten die Genossenschaften fertig werden müssen, wenn sie in der Dynamik der Wettbewerbswirtschaft dauerhafte Erfolge für ihre Mitglieder erzielen wollen. Ein Großteil der Genossenschaften hat sich in den letzten Jahrzehnten ganz erheblich gewandelt, und zwar sowohl in der Struktur als auch in der Arbeitsweise. Der wichtigste Grund hierfür ist in dem ganz allgemein zu beobachtenden zunehmenden Wettbewerb einer hochentwickelten und wachsenden Volkswirtschaft zu sehen. Bevor ausführlich auf den Einfluß des härter

gewordenen Wettbewerbs auf die Struktur und Funktionsweise der Genossenschaften eingegangen wird, soll zunächst die allgemeine wirtschaftliche Situation, in der sich die Genossenschaften und ihre Mitglieder in der Gegenwart befinden, herausgearbeitet werden.

1. Die allgemeine wirtschaftliche Situation der Genossenschaften und ihrer Mitglieder

Die gegenwärtige ökonomische Situation der Genossenschaften und ihrer Mitglieder wird wesentlich geprägt von dem in den meisten Wirtschaftsbereichen seit längerer Zeit vorhandenen relativ starken Wettbewerb, der zu einer Erhöhung der unternehmerischen Risiken und damit zu einer zunehmenden Tendenz zur Kooperation und Konzentration führt. Als die wichtigsten Ursachen für die Wettbewerbsverschärfung sind zu nennen:

(1) Der auf vielen Teilmärkten eingetretene Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt als Folge einer Befriedigung des Nachholbedarfs aus der Kriegs- und Nachkriegszeit.

(2) Die Wandlungen und Differenzierungen in der Bedürfnisstruktur der Verbraucher, vor allem als Folge des wachsenden Wohlstandes und der zunehmenden Angebotsdifferenzierung der Produzenten.

(3) Die zunehmende Liberalisierung des Welthandels und die Schaffung größerer gemeinsamer Markträume.

(4) Der relativ schnelle technisch-wirtschaftliche Fortschritt, der allein oder im Zusammenwirken mit den vorstehend genannten Faktoren zu immer größeren Wirtschaftseinheiten drängt.

Weil „der genossenschaftliche Gemeinschaftsbetrieb grundsätzlich nur im Zusammenhang mit den ihn tragenden

Mitgliederwirtschaften zu betrachten ist (und) Zahl, Struktur und Bedürfnisse der Mitgliederwirtschaften wesentlich Art und Umfang des Gemeinschaftsbetriebes bestimmen“ [59, S. 70], ist es für eine sinnvolle Beschäftigung mit den Genossenschaften erforderlich, sich über die Mitgliederstruktur Klarheit zu verschaffen. Bei einer sehr großen Zahl von Genossenschaften sind die Mitgliederwirtschaften dadurch gekennzeichnet, daß es sich bei ihnen entweder um Haushalte oder um ausgesprochene Klein- oder Mittelbetriebe handelt, die sich auf Grund ihrer Größe nicht einer fortgeschrittenen Arbeitsteilung bedienen können. Häufig sind es reine Familienunternehmen, in denen die Eigenkapitalbasis und der Ökonomisierungsgrad nicht sehr hoch sind. Bei den Inhabern „herrscht vielfach eine besondere Grundhaltung vor, die durch Standesbewußtsein (Landwirtschaft, Handwerk, Einzelhandel, Mittelstand usw.) wesentliche Züge erhält, (und) die Möglichkeiten, diese Einzelwirtschaften zu einer ‚optimalen Betriebsgröße‘ weiter zu entwickeln, sind in den meisten Fällen stark begrenzt“ [59, S. 51]. Diese Betriebe leiden besonders unter dem Wettbewerbsdruck und können häufig ihre Konkurrenzfähigkeit nur noch mit Hilfe der Genossenschaft oder einer anderen kooperativen Selbsthilfe-Institution aufrechterhalten. Die relativ kleinen Betriebsgrößen der Mitgliederwirtschaften beeinflussen ganz erheblich die Betriebsgröße der Genossenschaft. Hinzu kommt, daß der Mitgliederkreis vielfach durch lokale Gegebenheiten (Dorf, Gemeinde) recht eng begrenzt ist, was sich im Hinblick auf die Schaffung optimaler Betriebsgrößen der Genossenschaften ebenfalls negativ auswirken kann.

Die im wesentlichen als Folge des verschärften Wettbewerbs allgemein vorhandene Tendenz zu größeren Betriebseinheiten ist auch bei den Genossenschaften deutlich vorhanden. Unter dem Zwang, marktgerechte Unterneh-

mensgrößen zu schaffen, um den Mitgliederwirtschaften eine bestmögliche Förderung bieten zu können, werden nicht hinreichend leistungsfähige, insbesondere kleinere Genossenschaften fusioniert. Aus diesem Grunde ist die Zahl der Genossenschaften seit Jahren rückläufig. So hat sich — wie auf Seite 42 gezeigt — von 1950 bis Ende 1968 die Zahl der in der Bundesrepublik bestehenden Genossenschaften um rund 7000 von 28 255 auf 21 219 verringert, bei einer Erhöhung der Gesamtzahl der Mitglieder in derselben Zeit von 6 612 000 auf 11 683 000. Neben der Schaffung größerer Betriebseinheiten durch Fusionierung versuchen die Genossenschaften in zunehmendem Maße, ihre Leistungsfähigkeit durch eine engere Zusammenarbeit mit den Zentralgenossenschaften und den Genossenschaftsverbänden zu erhöhen.

Wenn die gegenwärtige Wettbewerbssituation der Genossenschaften gekennzeichnet werden soll, muß auch auf den Wandel des Verhältnisses zwischen Genossenschaft und Mitgliedern hingewiesen werden. Dieses Verhältnis war früher in vielen Fällen durch eine sog. genossenschaftliche Treue gekennzeichnet, die sich insbesondere darin zeigte, daß die Leistungen der Genossenschaft auch dann in Anspruch genommen wurden, wenn sie vorübergehend einmal preislich nicht so günstig waren wie die Leistungen nichtgenossenschaftlicher Konkurrenten. Heute ist das Verhältnis zwischen Genossenschaft und Mitgliedern im allgemeinen sehr stark versachlicht. Diese „Versachlichung... ist nicht allein auf Veränderungen im soziologischen Boden zurückzuführen, (sie) ist auch die Folge davon, daß die Mitglieder der Genossenschaften in zunehmendem Maße dem akquisitorischen Sog nichtgenossenschaftlicher Unternehmen ausgesetzt werden. Die Mitgliederwirtschaften werden im Zuge des immer ausgeprägter in Erscheinung tretenden Wettbewerbs, des Kampfes um den

Kunden in einem Ausmaß umworben, daß ihre Genossenschaftstreue auf eine immer härter werdende Probe gestellt wird" [60, S. 231 f.]. Das Mitglied betrachtet heute die Genossenschaft meist rational als einen Kontrahenten neben anderen und ist nur dann bereit, seine Genossenschaft in Anspruch zu nehmen, wenn sie sichtbare Vorteile gegenüber anderen ebenfalls in Frage kommenden Marktpartnern bietet. Insgesamt kann man mit Draheim [60, S. 257] zu dem komplexen Verhältnis zwischen Genossenschaft und Mitgliedern feststellen, daß „die Bindungswirkungen der Vergangenheit, wie Solidarität der Not, ‚Treue‘, Gemeinsamkeit von Wertvorstellungen u. ä., verblasen, besonders im Bereich der im Wettkampfbereich stehenden Genossenschaften; sie werden mehr und mehr ersetzt durch die Bindungswirkungen der ökonomischen Leistungsfähigkeit, die von der Genossenschaft im Wettbewerb zu beweisen ist“.

Die Tatsache, daß die Genossenschaftsmitglieder heute sowohl von ihren Genossenschaften als auch von nicht-genossenschaftlichen Unternehmen intensiv umworben werden, hat in vielen Fällen zu einer weitgehenden Annäherung in der praktischen Arbeitsweise von Genossenschaften und Nicht-Genossenschaften geführt. „Je schärfer die Konkurrenz zwischen genossenschaftlichen und nicht-genossenschaftlichen Betrieben ist, um so verwandter ist die wettbewerbliche Gestalt der konkurrierenden Betriebe und um so ähnlicher sind ihre wettbewerbsspolitischen Maßnahmen und Mittel, um so mehr erscheint aber auch der fundamentale Unterschied in ihren Betriebszielen verdeckt“ [112, S. 5]. Boettcher [32, S. 235] spricht davon, daß „es ein allgemeines Gesetz gibt, von dem wir immer ausgehen können, daß, je schärfer der Wettbewerb ist, sich die Wettbewerber um so ähnlicher werden“. Dieser sehr interessante

und problemreiche Sachverhalt ist in den folgenden Ausführungen immer wieder deutlich zu machen.

Für eine abschließende zusammenfassende Kennzeichnung der wirtschaftlichen Situation der Genossenschaften sollen die Tendenzen genannt werden, die nach Draheim [60, S. 226 f.] bei einer Betrachtung der Genossenschaft in ihrer realen wirtschaftlichen Existenz sichtbar werden und auf die zum Teil in den folgenden Ausführungen noch zurückzukommen ist:

(1) „Die einzelne Genossenschaft ist in der Regel mehr oder weniger raumgebunden.

(2) Die meist relativ geringe, häufig nur begrenzt vermehrbare Mitgliederzahl wirft für die einzelne Genossenschaft besondere Probleme hinsichtlich des Umsatzprozesses und der Eigenkapitalfinanzierung auf.

(3) Die fluktuierenden Kapitalanteilssummen, die Geschäftsguthaben, sind für die einzelne Genossenschaft besonders in den Aufbaujahren und im Hinblick auf Investitionsnotwendigkeiten als niedrig anzusehen.

(4) Die Selbstfinanzierung aus Überschüssen und damit die Möglichkeit der Rücklagenbildung erfährt grundsätzlich durch den verständlichen Wunsch der Mitglieder, zuerst selbst weitgehend gefördert zu werden, eine belastende Einengung.

(5) Von besonderer Bedeutung... ist die Tatsache, daß die Genossenschaftsmitglieder zwar durch die Übernahme eines kleinen Anteils de jure Unternehmungseigner geworden sind, tatsächlich aber — in ihrer Eigenschaft als ‚Kunde‘ — in der Inanspruchnahme der Genossenschaft völlig frei sind... Wir haben das seltsame Bild: Die Genossenschaft ist streng auf die Förderung ihrer Mitglieder eingeengt; die Mitglieder hingegen haben die Freiheit der Wahl, mit ihrer Genossenschaft als ‚Kunde‘ zu arbeiten oder andere Wege des Absatzes, des Bezuges, der Finan-

zierung zu gehen — eine Tatsache, die bei zunehmender Betonung des ‚Kundenbewußtseins‘ der Mitglieder besonders wichtig ist.

(6) Die Genossenschaft hat die Neigung, hinter der betriebswirtschaftlich optimalen Betriebsgröße zurückzubleiben ...“

2. Der Einfluß des Wettbewerbs auf Struktur und Arbeitsweise der Genossenschaften

Die vielfältigen Wandlungen im Genossenschaftswesen und die aktuellen betriebswirtschaftlichen Probleme und Entwicklungstendenzen der Genossenschaftswirtschaft sollen im folgenden anhand einer Betrachtung der nachstehend genannten Fragenkomplexe aufgezeigt werden:

- a) Die Absatzpolitik der Beschaffungsgenossenschaften
- b) Beschaffungs- und absatzpolitische Grundfragen der Verwertungsgenossenschaften
- c) Die Tendenz zur Funktionsausweitung
- d) Die Deckung des wachsenden Kapitalbedarfs
- e) Die Mitgliederselektion
- f) Wandlungen in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung
- g) Die Integration der Mitglieder in die Genossenschaft.

a) Die Absatzpolitik der Beschaffungsgenossenschaften

Unter den Beschaffungsgenossenschaften haben die Konsumgenossenschaften und die Einkaufsgenossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler eine große Bedeutung, und da im Lebensmittelsektor der Wettbewerb besonders stark und die Gruppenbildung (s. S. 107) sehr ausgeprägt ist, sollen diese beiden Arten von Beschaffungsgenossenschaften im folgenden beispielhaft behandelt werden. Ein großer

Teil der bei diesen Genossenschaften vorhandenen Probleme und Tendenzen hat auch bei anderen Beschaffungsgenossenschaften grundsätzliche Bedeutung.

Von wenigen unbedeutenden Ausnahmen abgesehen, gehören die Einkaufsgenossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler dem Edeka-Verband oder dem Rewe-Verband an. Da sich die unternehmerische Verhaltensweise der Beschaffungsgenossenschaften gegenüber ihren Marktpartnern auf dem Beschaffungsmarkt nicht von der Verhaltensweise erwerbswirtschaftlicher Unternehmen unterscheidet, ist in den folgenden Ausführungen die Absatzpolitik der Beschaffungsgenossenschaft gegenüber ihren Mitgliedern zu behandeln. Gutenberg [99, S. 123 ff.] unterscheidet vier Instrumente, die den Unternehmen die Möglichkeit geben, Absatzpolitik zu treiben, nämlich (1) die Sortimentsgestaltung, (2) die Werbung, (3) die Absatzmethoden und (4) die Preispolitik. Im folgenden ist nun zu zeigen, welche wichtigen Wandlungen sich im Laufe der Zeit beim Einsatz dieser absatzpolitischen Instrumente ergeben haben, welche Gründe im wesentlichen zu Veränderungen geführt haben und welche grundsätzlichen Fragen und Probleme beim Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums auftreten.

(1) Die Sortimentsgestaltung

Sowohl bei den Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels als auch bei den Konsumgenossenschaften haben sich in der Sortimentsgestaltung erhebliche Wandlungen vollzogen. Bei beiden Genossenschaftsarten haben sich die Sortimente sehr verändert, vor allem außerordentlich ausgeweitet. Die Rochdaler Pioniere, das sei hier als historische Reminiszenz angefügt, begannen ihre Arbeit im Jahre 1844 mit einem aus vier Artikeln bestehenden

Sortiment: Mehl, Butter, Zucker und Hafergrütze, und auch die Einkaufsgenossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler beschränkten anfangs ihre Tätigkeit vornehmlich auf den Einkauf von Standarderzeugnissen, die jedes Mitglied für sein Sortiment benötigte.

Die wesentlichen Gründe für die Sortimentsumschichtung und die sehr starke Sortimentsausweitung sind in den Wandlungen und Differenzierungen der Bedürfnisstruktur der Verbraucher zu sehen, die vor allem eine Folge des wachsenden Wohlstandes und der zunehmenden Angebotsdifferenzierung der Hersteller sind; hinzu kommt der allgemein zu beobachtende Hang, möglichst alles unter einem Dach zu kaufen. Im Zuge dieser Entwicklung ist sowohl bei den Konsumgenossenschaften als auch bei den Einkaufsgenossenschaften das ursprüngliche Lebensmittelsortiment in großem Umfang durch branchenfremde Artikel (Non-foods) ergänzt worden. Hierzu hat auch die Tatsache beigetragen, daß mit steigendem Einkommen der relative Anteil der Verbraucherausgaben für Lebensmittel zurückgeht, weshalb die Konsumgenossenschaften und Einkaufsgenossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler — wie auch die übrigen Wettbewerber — versuchen, steigende Einkommensteile dadurch auf sich zu lenken, daß sie solche Artikel in ihr Sortiment aufnehmen, die eine wesentliche Umsatz- und Ertragsverbesserung versprechen. „Nach Auffassung der Reformkommission (der Konsumgenossenschaften, R. S.) muß der Ausbau des konsumgenossenschaftlichen Sortimentes unter der Zielsetzung erfolgen, wachsende Anteile der Haushaltsausgaben der Bevölkerung zu erfassen“ [319, S. 19].

Als eine Sortimentsausweitung besonderer Art sind die von der Zentralgenossenschaft der Konsumgenossenschaften, der Großeinkaufs-Gesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften mbH (GEG), betriebenen Möbelkaufhäuser

und die von ihr unterhaltene Versandzentrale anzusehen, bei der die Kunden Waren über die örtlichen Konsumgenossenschaften bestellen können. Sehr zu Recht macht der Bund deutscher Konsumgenossenschaften in seinem Jahresbericht 1968 (S. 13) darauf aufmerksam, daß der wachsende Anteil des Gebrauchsgütergeschäftes in den Lebensmittelläden nicht nur Umsatzchancen, sondern auch Risiken mit sich bringt. Es ist selbstverständlich, daß die aufgezeigten Tendenzen in der Sortimentsgestaltung Auswirkungen auf die Absatzmethoden der Beschaffungsgenossenschaften haben müssen. Diese Konsequenzen sollen in dem Abschnitt „Absatzmethoden“ (S. 92 ff.) aufgezeigt werden.

Im Rahmen der Sortimentspolitik schenken sowohl die Konsumgenossenschaften als auch die Einkaufsgenossenschaften den Eigen- oder Handelsmarken große Bedeutung. Die Eigenmarken besitzen im Prinzip die gleichen Eigenschaften wie die Herstellermarken; sie unterscheiden sich von ihnen im wesentlichen darin, daß sie nicht von den Produzenten, sondern von Handelsorganisationen kreiert werden. Bei der Sortimentsgestaltung haben die Eigenmarken, indem sie die Basis der warenbezogenen Gemeinschaftswerbung bilden, die wichtige Aufgabe, dem Sortiment ein gruppenspezifisches Gepräge zu geben. Für die Konsumgenossenschaften wurde diese Werbefunktion wie folgt formuliert: „Werblich haben die Eigenmarken . . . die Aufgabe, der konsumgenossenschaftlichen Gruppe ein Profil, ein sich von den übrigen organisierten Handelsgruppen abhebendes Gesicht zu geben“ [319, S. 20].

(2) Die Werbung

„Zunächst erscheint es paradox, wenn ein von den Mitgliedern für ihre Zwecke gegründeter Genossenschaftsbetrieb um diese Mitglieder wirbt. Besteht eine straffe und

enge ökonomische Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbetrieben..., so daß... die Mitglieder einer Beschaffungsgenossenschaft nahezu automatisch bei dieser kaufen, dann sind weitgehend die Voraussetzungen für den werbungslosen genossenschaftlichen Idealfall gegeben" [112, S. 59]. Aber auch in diesem Fall kann die Genossenschaft nicht auf jegliche von ihr ausgehende Information verzichten, muß sie doch ihre Mitglieder über Sortiment und Leistungsmöglichkeiten unterrichten. Im allgemeinen geht heute jedoch gerade bei den Beschaffungsgenossenschaften die mitgliedergerichtete Werbung über die bloße Information hinaus. Je mehr sich der Wettbewerb zwischen Genossenschaften und nichtgenossenschaftlichen Unternehmen verschärft, desto größer wird für die Genossenschaft das Risiko, daß sich die funktionalen Beziehungen zwischen Mitglied und Genossenschaft lockern und die Mitglieder mit nichtgenossenschaftlichen Unternehmen kontrahieren. Um dieser Gefahr zu begegnen, müssen die Genossenschaften ihre Mitglieder laufend umwerben und damit die nichtgenossenschaftliche Werbung zu neutralisieren suchen. „Die Notwendigkeit zur Leistungswerbung gegenüber den Mitgliedern nimmt in dem Maße zu, in dem der Wettbewerb sich verschärft, in dem die Mitglieder ökonomisch wählen und entscheiden und in dem die fixen Kosten des Genossenschaftsbetriebs zu einem steigenden oder doch zumindest konstanten Umsatz zwingen" [112, S. 59 f.].

Aus den vorstehend aufgezeigten Gründen spielt die mitgliedergerichtete Werbung heute vor allem bei den Konsumgenossenschaften eine erhebliche Rolle. Die Konsumgenossenschaften, die früher vielfach eine über die reine Information hinausgehende Werbung abgelehnt haben, umwerben heute in starkem Maße ihre Mitglieder *und* Nichtmitglieder, und zwar im wesentlichen in ähnlicher Weise, wie ihre Konkurrenten die Verbraucher umwerben. Hierzu

sind die Konsumgenossenschaften schon deshalb gezwungen, weil „der Wettbewerb im Lebensmittelsektor so scharf, das Warenangebot und die Kaufkraft der Verbraucher so groß ist, daß eine besondere Notlage, bei der Konsumgenossenschaft zu kaufen, im allgemeinen nicht besteht“ [282, S. 45]. Heute läßt sich die nachstehend wiedergegebene Auffassung Deumers [51, Bd. II, S. 132] aus dem Jahre 1927 zur konsumgenossenschaftlichen Werbung in dieser Form nicht mehr aufrechterhalten: „Der Konsumverein hat vor dem Kleinhändler (u. a.) voraus: er hat einen gewissen treuen Kundenkreis, der mit ihm nicht nur geschäftlich als Kunde verbunden ist, sondern dem sozusagen der gesamte Konsumverein zu kollektivem Eigentum gehört, so daß am Gedeihen des Konsumvereins die Mitglieder ganz besonders interessiert sind. Der Konsumverein bedarf daher keiner Lockmittel, keiner Reklame, keiner Beigaben, keiner kostspieligen Schaufensterausstattung“.

Seit einiger Zeit gehen im konsumgenossenschaftlichen Bereich sehr starke Bestrebungen dahin, neben der Individualwerbung der örtlichen selbständigen Konsumgenossenschaften eine gemeinsame überregionale Werbung für alle Konsumgenossenschaften, d. h. für die konsumgenossenschaftliche Gruppe insgesamt, durchzuführen. In den Mittelpunkt einer solchen gemeinsamen Werbung lassen sich besonders gut die Handelsmarken stellen. Mit der Konzipierung und Realisierung einer einheitlichen, durch den Mengeneffekt kostengünstigeren Werbung für alle konsumgenossenschaftlichen Glieder soll neben einer Umsatzausweitung nicht zuletzt auch das Image der konsumgenossenschaftlichen Gruppe verbessert werden. „Dieses Image wird seit geraumer Zeit durch uneinheitliches Verhalten gestört. Ursache für dieses Image-Problem ist das *verwirrende Erscheinungsbild* der konsumgenossenschaftlichen Gruppe . . ., wozu nicht zuletzt die Vielfalt der Fir-

mierungen beigetragen (hat)" [319, S. 21]. In der Bundesrepublik firmieren die örtlichen Konsumgenossenschaften u. a. unter den Namen „KONSUM“, „PRODUKTION“, „GVG“, „ASKO“, „KGV“, und die Zentralgenossenschaft der Konsumgenossenschaften führt das Firmenzeichen „GEG“. Da die Durchführung gemeinsamer Werbeaktionen ein einheitliches Firmen- oder Organisationszeichen voraussetzt, ist Anfang 1969 als einheitliches Zeichen für alle Glieder der konsumgenossenschaftlichen Gruppe die Buchstabenkombination „co op“ eingeführt worden, die zum Teil die früheren individuellen Firmierungen ersetzt, zum Teil neben den ursprünglichen Firmenbezeichnungen geführt wird.

Bei den Einkaufsgenossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler hat der Einsatz optischer und akustischer Werbemittel gegenüber ihren Mitgliedern keine große Bedeutung. Die Einkaufsgenossenschaften versuchen vielmehr, die Mitglieder außer durch preisgünstige Warenangebote auch durch eine Reihe von Zusatzleistungen an sich zu binden, z. B. durch umfangreiche betriebswirtschaftliche Beratung und Übernahme der Buchführung und Steuerberatung.

Eine Werbefunktion erfüllen die Einkaufsgenossenschaften heute vor allem in der Weise, daß sie für ihre Mitglieder zum großen Teil die Werbung übernehmen. Dabei wollen die Einkaufsgenossenschaften mittels „einer überregionalen Marktstrategie dafür sorgen, daß der Name der . . . Genossenschaft im Bewußtsein möglichst breiter Bevölkerungskreise sich mit den Begriffen ‚preiswürdig‘ und ‚gute Qualität‘ verbindet“ [318, S. 111]. Zu diesem Zweck wird von den Einkaufsgenossenschaften sehr stark die Gemeinschaftswerbung in den verschiedensten Formen forciert, bei der die Eigenmarken eine wichtige Rolle spielen. Neben der Durchführung überregionaler Werbeveranstaltungen

staltungen organisieren sie örtliche Werbeaktionen (z. B. Sonderverkäufe) und gewähren dem Einzelhändler bei der Individualwerbung mannigfache Hilfe.

Bei den gemeinsam durchgeführten Werbeanstrengungen geht es nicht in erster Linie darum, kurzfristig eine Umsatzsteigerung zu erreichen, sondern man will vor allen Dingen einen Goodwill für die gesamte Einkaufsgruppe schaffen. Die Erreichung dieses Werbezels setzt voraus, daß die beteiligten Einzelhändler ein einheitliches Organisationszeichen (z. B. EDEKA oder REWE) führen, das in den Mittelpunkt der Werbung gestellt wird und den Namen des Geschäftsinhabers zurücktreten läßt. Die auf der einheitlichen Kennzeichnung der Einzelhandelsgeschäfte aufbauende Gemeinschaftswerbung der Einkaufsgenossenschaften will letztlich „das gewöhnliche Einzelhandelsgeschäft aus dem Dasein eines unbedeutenden, isoliert arbeitenden Unternehmens herausheben und zu einem Bestandteil eines bedeutenderen Ganzen machen“ [271, S. 63], womit eine wichtige indirekte Kaufanregung geschaffen wird. Gleichzeitig schafft die Gemeinschaftswerbung ein Gegengewicht zur Werbung der großbetrieblichen Konkurrenten, der der einzelne Händler allein machtlos gegenüberstünde.

Wichtig für den Erfolg gemeinschaftlicher Werbeveranstaltungen ist neben der einheitlichen Kennzeichnung der Geschäfte eine weitgehend synchronisierte Geschäftspolitik der beteiligten Einzelhändler oder Konsumgenossenschaften, insbesondere im Hinblick auf die Sortiments- und Preisgestaltung. Auf einige der in diesem Zusammenhang auftretenden Fragen und Probleme ist an anderer Stelle noch zurückzukommen.

(3) Die Absatzmethoden

Die Absatzmethode der Konsumgenossenschaften war anfangs im wesentlichen dadurch gekennzeichnet, daß die

wenigen Standardprodukte, die sie für ihre Mitglieder beschafften, in relativ einfachen, meist in Seitenstraßen der Arbeiterwohnviertel liegenden Räumen bereithielten, wo sie im Wege der herkömmlichen Bedienung von den Mitgliedern in Empfang genommen, d. h. an diese „verteilt“ wurden. Bis vor kurzem wurden die Läden der Konsumgenossenschaften noch als „Verteilungsstellen“ bezeichnet. Ein starker Wandel in der Absatzmethode der Konsumgenossenschaften trat insbesondere in der Zeit nach der Währungsumstellung im Jahre 1948 ein. Heute haben sich die Absatzformen der Konsumgenossenschaften denen ihrer Konkurrenten weitgehend angeglichen. Die Läden haben in vielen Fällen eine bessere Lage bekommen; sie sind größer und aufwendiger geworden, und die vorherrschende Bedienungsform ist heute die Selbstbedienung. Mehr und mehr wurden die früheren kleinen Verkaufsstellen geschlossen und durch große und moderne Läden ersetzt. Damit wurde es möglich, ein immer breiter werdendes Warenangebot zu führen und dem allgemein zu beobachtenden Hang zur Bequemlichkeit zu folgen, möglichst alles unter einem Dach zu kaufen.

Neben den Lebensmittel-Großraumläden, die sich im wesentlichen auf das Lebensmittelortiment beschränken, haben die Supermärkte, die auch ein beschränktes Non-food-Sortiment führen, eine immer größere Bedeutung erlangt. Darüber hinaus haben sich bei den Konsumgenossenschaften in jüngster Zeit ganz neue Verkaufsformen herausgebildet, die zum Teil von den örtlichen Konsumgenossenschaften allein, zum Teil gemeinsam mit der Zentralgenossenschaft der Konsumgenossenschaften, der GEG bzw. deren Tochtergesellschaft „plaza SB-Warenhaus-Beratungs- und Betreuungs-Gesellschaft mbH“ betrieben werden. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang die in Brennpunktlagen eingerichteten „co op-Center“, die als Kleinkaufhäu-

ser konzipiert sind, die Verbrauchermärkte und die Selbstbedienungs-Warenhäuser. Die in den letzten Jahren plötzlich entstandenen und weiterhin entstehenden Verbrauchermärkte lassen sich nach einer (vorläufigen) Definition des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung (ifo-Schnelldienst, H. 10/1969 S. 4) wie folgt kennzeichnen: „Verbrauchermärkte sind Einzelhandelsbetriebe, die auf großer Verkaufsfläche (mindestens 1000 qm) ein in der Regel warenhausähnliches Sortiment anbieten, Discountpolitik betreiben, bevorzugt in Stadtrandlagen ansässig und auf Großeinkäufe eingestellt sind und in erster Linie den Autofahrer als Kunden ansprechen“. Bei den Konsumgenossenschaften unterscheiden sich die Selbstbedienungs-Warenhäuser von den Verbrauchermärkten im wesentlichen dadurch, daß sie sehr viel größer als die Verbrauchermärkte sind und daß ihr Sortimentsniveau höher ist. Als weitere wichtige Verkaufseinrichtungen besitzt die konsumgenossenschaftliche Gruppe eine sehr große, von der GEG unterhaltene Versandzentrale, in der die Verbraucher über die örtlichen Konsumgenossenschaften Waren bestellen können, und zahlreiche ebenfalls von der GEG betriebene Möbelhäuser.

Mit der Herausbildung immer größerer Vertriebseinheiten erhalten die fixen Kosten dieser Einrichtungen ein zunehmendes Gewicht, so daß sich bei den Konsumgenossenschaften rein zwangsläufig die Tendenz ergibt, zum Zwecke der Kapazitätsauslastung auch das Nichtmitgliedergeschäft stark zu forcieren, zumal ohnehin die Mitgliederentwicklung insgesamt bei den Konsumgenossenschaften rückläufig ist. Schon in Anbetracht dieser Mitgliederentwicklung, die im wesentlichen auf die Preis- bzw. Rückvergütungspolitik der Konsumgenossenschaften zurückzuführen ist (s. S. 98 ff.), wird den Konsumgenossenschaften, wenn sie weiter expandieren wollen — wozu sie im allgemeinen Wachstumsprozeß der Volkswirtschaft gezwungen sind —, nichts anderes

übrig bleiben, als sich dem Nichtmitgliedergeschäft noch stärker als bisher zuzuwenden. Die nachstehende generelle Feststellung Draheims [59, S. 149] zum Nichtmitgliedergeschäft gilt insbesondere für die Konsumgenossenschaften: „Je schärfer die Konkurrenz am Markt ist, um so schwerwiegender ist für die Genossenschaft . . . die Begrenzung des Geschäftes auf den Kreis der Mitglieder“.

Außer für langlebige, hochwertige Gebrauchsgüter gilt bei den Konsumgenossenschaften das Prinzip der Barzahlung, das ein sehr alter Grundsatz der Konsumgenossenschaften ist.

Auch die Absatzmethoden der Einkaufsgenossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler haben sich im Laufe der Zeit ganz erheblich gewandelt. Ursprünglich beschränkten sich die Einkaufsgenossenschaften — wie die Konsumgenossenschaften — auf die Beschaffung der wichtigsten Standardgüter und waren bemüht, eine Lagerhaltung nach Möglichkeit zu vermeiden. Im Laufe der Zeit mußten auch die Einkaufsgenossenschaften, insbesondere in Anbetracht der Wandlungen und Differenzierungen in der Bedürfnisstruktur der Verbraucher, ihren Warenkreis ganz erheblich ausweiten und zur Führung eines wohlsortierten Großhandelslagers übergehen. Dadurch wurde es notwendig, die Mitglieder von Vertretern der Einkaufsgenossenschaft zwecks Entgegennahme von Warenbestellungen aufsuchen zu lassen. Das durch den Wettbewerb stark geförderte Bemühen um eine Absatzrationalisierung auf allen Handelsstufen hat inzwischen dazu geführt, daß es diese Art des Vertriebs heute bei den Einkaufsgenossenschaften praktisch nicht mehr gibt. Zwar wird auch heute noch der Einzelhändler von Beauftragten der Einkaufsgenossenschaft besucht, aber nicht zum Zwecke der Entgegennahme von Warenbestellungen. Die Beauftragten beraten den Einzelhändler auf den verschiedensten absatzwirtschaftlichen Gebieten und

tragen so dazu bei, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der angeschlossenen Einzelhändler zu verbessern. Gleichzeitig halten die Beauftragten den Kontakt zwischen der Einkaufsgenossenschaft und ihren Mitgliedern aufrecht und werden daher häufig als „Kontaktleute“ bezeichnet. Für die eigentlichen Warenbestellungen stellt die Genossenschaft sogenannte Ordersätze zur Verfügung, die das Sortiment der Einkaufsgenossenschaft mit Preisen enthalten und in die der Einzelhändler selbst die Bestellmengen einträgt. Die normierten Bestelllisten, die wesentlich zur Rationalisierung des Lager-, Fakturier- und Transportwesens beitragen, werden der Genossenschaft auf dem Postwege zugeschickt, und die bestellten Waren erhält der Einzelhändler in der Regel einmal in der Woche nach einem genau festgelegten Zeitplan zugestellt. Die regelmäßigen Liefertermine machen es dem Einzelhändler möglich, sein Warenlager relativ klein zu halten. Die Zahlungen für die Warenlieferungen erfolgen im allgemeinen innerhalb weniger Tage über das Bankeinzugsverfahren.

Neben dieser Vertriebsmethode betreiben einige Einkaufsgenossenschaften auch den Absatz über Cash-and-carry-Läger. In Anspruch genommen wird diese Absatzform vornehmlich von den wenig rationell arbeitenden Lebensmittelhändlern, die nur kleine Mengen beziehen. Zuweilen sind es Mitglieder, von denen sich die leistungsfähigen Einkaufsgenossenschaften auf die Dauer trennen möchten (s. S. 144 ff.).

Bei dem Bemühen, auf jeden Fall den Marktanteil der Gruppe zu erhalten, ist eine große Zahl von Einkaufsgenossenschaften dazu übergegangen, neben den vielfältigen Hilfen bei der Selbständigmachung eines Einzelhändlers bestimmte Geschäftsstandorte in der Weise zu sichern, daß sie Läden in eigener Regie führen, falls ein geeigneter Bewerber (noch) nicht vorhanden ist. Das ist besonders

häufig bei den Großraumläden der Fall, deren Errichtung die Kapitalkraft eines einzelnen Einzelhändlers meist übersteigt. Aus diesem Grunde errichten Edeka-Genossenschaften seit 1953 sogenannte Gemeinschaftsläden in der Rechtsform der GmbH & Co. KG, deren Kommanditisten Mitglieder der Einkaufsgenossenschaft sind. Die Leitung dieser Läden liegt in der Hand eines von der Komplementärin bestellten Geschäftsführers. Die Komplementär-GmbH wird von der örtlichen Einkaufsgenossenschaft gebildet. Neuerdings empfiehlt der Edeka-Verband für die Gemeinschaftsläden die Rechtsform der GmbH und die Aufnahme stiller Gesellschafter in die Gesellschaft.

Um der Gefahr einer Verringerung des Marktanteils als Folge der sehr stark expandierenden Verbrauchermärkte entgegenzutreten, hat ein Teil der Edeka- und Rewe-Einkaufsgenossenschaften inzwischen ebenfalls — wie die freiwilligen Ketten und die Konsumgenossenschaften — Verbrauchermärkte eingerichtet. Bei der Edeka-Organisation werden die Verbrauchermärkte nicht unter dem Namen EDEKA, sondern unter der Bezeichnung DELTA und ALUEDA (ALUEDA = Alles unter einem Dach) geführt. Neben dieser Firmierung ist auch die Tatsache interessant, daß die Eigenmarken der Edeka-Handelsorganisation nicht in diesen Märkten geführt werden. Der Edeka-Verband schlägt vor, die Verbrauchermärkte als Nebenbetriebe einer Einkaufsgenossenschaft in eigener Gesellschaft (GmbH) zu betreiben, an der sich Einzelhändler als stille Gesellschafter beteiligen können.

Wohin die Entwicklung der Großraumläden und Verbrauchermärkte bei den Einkaufsgenossenschaften gehen wird, ist schwer zu übersehen. Es bleibt abzuwarten, ob sich die Einkaufsgenossenschaften in Zukunft noch stärker als bisher auf der Einzelhandelsebene werden betätigen müssen, um den Gruppenmarktanteil zu erhalten; daraus

könnten unter Umständen Interessenkollisionen mit den Mitgliedern entstehen.

(4) Die Preispolitik

Die Preispolitik der Konsumgenossenschaften war ursprünglich allgemein dadurch gekennzeichnet, daß die Waren zu Tagespreisen, d. h. vergleichbaren Preisen der Konkurrenz, an die Mitglieder abgegeben und ein am Jahresende sich ergebender Überschuß abzüglich der zu bildenden Rücklagen als Warenrückvergütung an die Mitglieder verteilt wurde. Die eigentlichen ökonomischen Vorteile, die die Konsumgenossenschaften für ihre Mitglieder erzielten und die häufig recht beachtlich waren, wurden also erst am Jahresende bei der Ausschüttung des Überschusses sichtbar. Praktisch erfüllte diese Art von konsumgenossenschaftlicher Preispolitik, die sich auf den Mitgliederbestand und den Absatz außerordentlich günstig auswirkte, eine Sparfunktion, die dann besonders ausgeprägt war, wenn die Preise noch über denen der Konkurrenten lagen. „Die bei manchen englischen Konsumgenossenschaften vorkommenden, über dem Tagespreis liegenden... Preise sind nur aus dem Wunsch nach einer hohen Warenrückvergütung zu erklären. Die Konsumenten kombinieren einen Warenkauf mit einem zusätzlichen Sparakt. Hohe Preise und hohe Warenrückvergütungen stellen eine etwas merkwürdige, der Optik (oder der Selbsttäuschung?) dienende Politik dar“ [59, S. 162 f.]. Die große Bedeutung der Rückvergütung als absatzpolitisches Mittel der Konsumgenossenschaften ist im Laufe der Zeit geringer geworden, was vor allem auf folgende Gründe zurückzuführen ist.

Seit dem Jahre 1954 darf die Warenrückvergütung der Konsumgenossenschaften drei Prozent nicht überschreiten und daneben ein Rabatt nicht gewährt werden. Durch diese

gesetzliche Begrenzung hat die Rückvergütung als preispolitisches Mittel einen großen Teil ihrer Wirkung verloren, zumal auch der nicht-konsumgenossenschaftliche Lebensmitteleinzelhandel — der keine Kapitalbeteiligung seiner Abnehmer verlangt — seinen Kunden durchweg einen dreiprozentigen Preisnachlaß in Form eines Rabatts gewährt. Um der Warenrückvergütung wieder einen größeren absatzpolitischen Effekt zu geben, wird von den konsumgenossenschaftlichen Organisationen die Aufhebung der Rückvergütungsbegrenzung gefordert. Ob mit einer solchen Aufhebung die Rückvergütung wieder ein wichtiges absatzpolitisches Instrument werden wird, hängt im wesentlichen davon ab, ob die Konsumgenossenschaften einen nennenswert über drei Prozent des Warenumsatzes hinausgehenden Überschuß zu erwirtschaften und auszuschütten in der Lage sein werden.

Unter dem Druck des relativ starken Wettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel und in Anbetracht der gesetzlichen Rückvergütungsbegrenzung sowie der Versachlichung der Beziehungen zwischen den Konsumgenossenschaften und ihren Mitgliedern (s. a. S. 82 f.) sind die Konsumgenossenschaften mehr und mehr gezwungen, ihre ökonomische Leistungsfähigkeit über eine aktive Preispolitik unter Beweis zu stellen, wodurch naturgemäß die Möglichkeiten einer Überschußentstehung eingeengt werden. Neben der Durchführung einer solchen auf eine Preisführerschaft abzielenden Preispolitik, die jedoch auch von den Wettbewerbern der Konsumgenossenschaften als absatzpolitisches Mittel eingesetzt wird, sind die Konsumgenossenschaften bestrebt, ihren Abnehmern weitere Vorteile zukommen zu lassen, wobei die einzelnen Konsumgenossenschaften im wesentlichen folgende Wege beschreiten.

(1) Ausschüttung einer Warenrückvergütung an die Mitglieder bis zur gesetzlich zulässigen Grenze von drei Pro-

zent, wobei die Ausschüttung am Jahresende bzw. nach der Rechnungslegung erfolgt. Die Nichtmitglieder erhalten für ihre Warenbezüge weder eine Rückvergütung noch einen Rabatt. Die Zahl der Genossenschaften, die dieses Verfahren anwendet, ist im Abnehmen begriffen; vgl. unter (3).

(2) Ausschüttung der Warenrückvergütung schon im Laufe des Jahres. „Um die Wettbewerbswirksamkeit der Rückvergütung zu erhöhen, hat die Vertreterversammlung einer westdeutschen Konsumgenossenschaft für 1961 eine Rückvergütung von 3 % bereits zu Beginn des Geschäftsjahres beschlossen. Demzufolge brauchen die Mitglieder nicht mehr lange auf die Auszahlung zu warten, sondern können, wie beim rabattgewährenden Einzelhandel, Markenhefte laufend in Zahlung geben. Durch dieses Verfahren wird die ‚Rückvergütung‘ in die Nähe eines Preisnachlasses gerückt“ [112, S. 97].

(3) Rabattgewährung von drei Prozent an Mitglieder und Nichtmitglieder. Die Auszahlung erfolgt nach Einreichung der Rabattkarte. Im Falle der Rabattgewährung werden also die Mitglieder und Nichtmitglieder hinsichtlich des Preises gleichgestellt. Die Konsumgenossenschaften wollen damit einem besonderen Wettbewerbsdruck in ihrem Absatzgebiet ausweichen. Im Vordergrund steht dabei, den Absatz auf eine breitere Basis zu stellen, was vor allem in neuen Großräumläden erreicht werden soll. Diesem zweifellos erreichbaren Vorteil steht allerdings der Nachteil gegenüber, daß die Mitgliederbewegung in Genossenschaften mit Rabattgewährung an alle Kunden durchweg ungünstig verläuft. „Durch den Übergang einer immer größeren Anzahl von Konsumgenossenschaften von der Rückvergütung zum Rabatt fällt die konsumgenossenschaftstypische Form der Rückgewähr, die früher hauptsächlicher Anlaß zum Erwerb der Mitgliedschaft war, weg“ (co op-Jahresbericht 1968, S. 20). Zur Zeit gewährt mehr als die

Hälfte aller Konsumgenossenschaften einen Rabatt an alle Abnehmer.

(4) Vereinzelt bemühen sich Konsumgenossenschaften mit Rabattsystem, ihre Mitglieder dadurch besser zu stellen, daß auf den Geschäftsanteil, der in der Regel nur 50,—DM beträgt, eine Dividende gezahlt wird. Der angestrebte Effekt einer solchen Kapitalbeteiligungsdividende wird jedoch wesentlich durch die wegen Fehlens eines gespaltenen Körperschaftssteuersatzes für Genossenschaften hohe steuerliche Belastung und durch die meist geringe Höhe der Dividende beeinträchtigt.

Als Folge einer weiteren Rationalisierung der Waren-distribution wird voraussichtlich in Zukunft bei den Konsumgenossenschaften — wie bei ihren Wettbewerbern — das sog. Nettopreissystem an Bedeutung gewinnen, das dazu führt, daß die Abnehmer weder Rückvergütung noch Rabatt erhalten; die dafür an sich vorgesehenen Beträge werden vielmehr sofort im Preis an die Abnehmer weitergegeben. Diesen Schritt hat mit dem Jahreswechsel 1966/67 die Konsumgenossenschaft Ludwigsburg getan und damit bisher große Umsatzzuwächse erzielt. Darüber hinaus wird dieses System in den Verbrauchermärkten, co-op-Centern und Selbstbedienungs-Warenhäusern der Konsumgenossenschaftlichen Gruppe angewandt.

Auch bei den Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittel-einzelhändler hat die Rückvergütung in Anbetracht des schärfer gewordenen Wettbewerbs an Bedeutung verloren. Weil „Rückvergütungen die Gefahr in sich bergen, kalkulatorisch nicht berücksichtigt und betriebsfremd angelegt zu werden“ [96, S. 252], ist man mehr und mehr zur sog. Nettokalkulation übergegangen, die unter dem Gesichtspunkt der optischen Preisstellung steht und grundsätzlich keine irgendwie gearteten Preisnachlässe kennt. Der Einzelhändler soll schon beim Einkauf genau wissen, wie hoch

sein tatsächlicher Einstandspreis ist, was für ihn den Vorteil hat, daß er auf diese Weise sicherer kalkulieren und vor allen Dingen seinen Einstandspreis besser mit den Angebotspreisen anderer Lieferanten vergleichen kann. Im Rahmen der Nettokalkulation wird vielfach das „Cost-plus-System“ angewandt. Bei diesem Kostenaufschlagssystem wird auf den Einstandspreis der Einkaufsgenossenschaft ein nach der Auftragsgröße gestaffelter Aufschlag für die im Zusammenhang mit dem Warenabsatz an den Einzelhändler anfallenden Kosten zugeschlagen. Da dieser Aufschlag mit zunehmender Auftragsgröße relativ abnimmt, d. h. der Kleinauftrag preislich höher liegt als der Großauftrag, kann auf diese Weise ein verhältnismäßig großer Druck auf die Einzelhändler ausgeübt werden, ihre Aufträge auf die Einkaufsgenossenschaft zu konzentrieren.

Die Ausführungen zur Absatzpolitik der Beschaffungsgenossenschaften sollen mit einigen grundsätzlichen Überlegungen zu aktuellen Strukturfragen der beiden behandelten Beschaffungsgenossenschaften, insbesondere der Konsumgenossenschaften, abgeschlossen werden. Zu diesem Zweck sei zunächst darauf hingewiesen, daß im Gegensatz zu Europa in den USA bisher keine Konsumgenossenschaften von Bedeutung entstanden sind. Galbraith [89, S. 140 f.] führt dies darauf zurück, daß in den USA schon relativ frühzeitig leistungsfähige Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten entstanden sind, die die Funktion einer gegengewichtigen Marktmacht gegenüber den Konsumgüterproduzenten wahrnehmen und die hieraus erzielbaren ökonomischen Vorteile zu einem großen Teil an die Konsumenten weitergeben und so einen wichtigen Beitrag zur preisgünstigen Verbraucherversorgung leisten. Aus diesem Grunde konnte nach Galbraith in den USA bei den Verbrauchern gar kein Bedürfnis nach einem Zusammenschluß zu Konsumgenossenschaften entstehen.

In England, wo schon sehr früh zahlreiche Konsumgenossenschaften entstanden sind und eine große Bedeutung erlangt haben, stehen die Konsumgenossenschaften seit längerer Zeit in einem äußerst scharfen und für sie bedrohlichen Wettbewerb mit den im Laufe der Zeit entstandenen großen Lebensmittelfilialunternehmen. „Zum ersten Mal seit der Begründung der Konsumgenossenschaft der Rochdaler Pioniere im Jahre 1844 sind die (englischen) Konsumvereine auf eine Konkurrenz gestoßen, die ihnen wirtschaftlich überlegen ist: die großen Filialunternehmen des Einzelhandels“ [204, S. 3]. Der französische Genossenschaftswissenschaftler Lasserre [157, S. 248] meint zur allgemeinen Situation der Konsumgenossenschaften, daß diese „zur Zeit selten den Konsumenten greifbare oder ungewöhnliche Vorteile im Vergleich zu ihren Konkurrenten bieten können“.

Die Leistungsfähigkeit der deutschen Konsumgenossenschaften ist durch Maßnahmen der ehemaligen NS-Regierung erheblich beeinträchtigt worden. Durch staatlichen Zwang wurden im Jahre 1941 die Konsumgenossenschaften aufgelöst und ihr Vermögen der Deutschen Arbeitsfront übertragen. Die damalige Regierung vermutete — zu Recht — unter den Mitgliedern und leitenden Angestellten der Konsumgenossenschaften viele potentielle Gegner des Nationalsozialismus. Nach dem zweiten Weltkrieg wurden die Konsumgenossenschaften wieder aufgebaut, und heute stehen sie in einem sehr scharfen Wettbewerb mit den übrigen Einzelhandelsgruppen. Die früheren Konkurrenten der Konsumgenossenschaften haben im Laufe der Zeit ihre Leistungsfähigkeit insbesondere durch die Schaffung großer Selbsthilfe-Einrichtungen wie Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten außerordentlich stark erhöht, nicht zuletzt dadurch, daß sie immer mehr Elemente der filialmäßigen Betriebsführung übernommen

haben und auch weiterhin übernehmen. Zu dieser Entwicklung im einzelnen sei auf die Untersuchung des Verfassers über „Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten des Lebensmitteleinzelhandels — ein Vergleich“ [250] verwiesen. Die große Leistungssteigerung der in Einkaufsgenossenschaften und freiwilligen Ketten zusammengeschlossenen Einzelhändler und die Herausbildung leistungsfähiger Filialunternehmen haben den Leistungsvorsprung der Konsumgenossenschaften geringer werden lassen und an manchen Orten zeitweilig ganz zum Verschwinden gebracht.

Ursprünglich standen den Konsumgenossenschaften im wesentlichen nur die meist schlecht ausgebildeten und wenig rationell arbeitenden Kleinhändler gegenüber, die in ihrer Konkurrenzfähigkeit den Konsumgenossenschaften unterlegen waren, so daß die Konsumgenossenschaften ihren Mitgliedern erhebliche ökonomische Vorteile bringen konnten. Weitere Vorteile erbrachten die Konsumgenossenschaften für ihre Mitglieder dadurch, daß sie ein reelles Gewicht und eine einwandfreie Qualität der Waren garantieren und für die Reinheit der Lebensmittel und eine korrekte Warenbezeichnung sorgten. Gerade auf diesen Gebieten herrschten zur Zeit der Entstehung der Konsumgenossenschaften erhebliche Mißstände. Inzwischen sind staatliche Stellen eingerichtet worden, die darüber wachen, daß die genannten unlauteren Geschäftsmethoden nicht mehr angewendet werden. Darüber hinaus haben sich die Umweltbedingungen der Konsumgenossenschaften dadurch gewandelt, daß es wirkliche Armut in hochentwickelten Volkswirtschaften praktisch nicht mehr gibt bzw. sich auf Minderheiten beschränkt. Das hat zur Folge, daß „heute keine Konsumgenossenschaft überleben könnte, (wenn) sie nur für die wirklich Armen sorgte — wengleich sie deren Bedürfnisse nie vernachlässigen sollte“ [205, S. 258].

Hinzu kommt weiter, daß sich auch bei den Konsumgenossenschaften das Verhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaft sehr verändert hat. Nicht zuletzt hat die Tatsache, daß die Konsumenten heute in erheblichem Maße auch von leistungsstarken Konkurrenten der Konsumgenossenschaften umworben werden, zu einer zunehmenden Versachlichung der Beziehungen zwischen der Konsumgenossenschaft und ihren Mitgliedern geführt und damit auch das Preisbewußtsein der Mitglieder erhöht. Auch diese Entwicklung trägt dazu bei, daß die Rückvergütung ganz allgemein an Bedeutung verliert. Mit der zunehmenden Versachlichung einhergegangen ist gleichzeitig eine wesentliche Erhöhung der Ansprüche der Mitglieder an ihre Konsumgenossenschaft, und zwar nicht nur im Hinblick auf Breite und Tiefe des Sortiments und der Ladenausstattung, sondern auch im Hinblick auf die Verpackung der Ware, wodurch ein kostenerhöhender Effekt eintreten mußte. Um einmal beispielhaft zu zeigen, wie intensiv früher Konsumgenossenschaften *und* Mitglieder bestrebt waren, die Vertriebskosten, insbesondere die Verpackungskosten gering zu halten, sei Schulze-Delitzsch [280, Bd. I, S. 841 f.] zitiert, der die Nachahmung einer Einrichtung empfiehlt, „welche in Hamburg mit gutem Erfolge angewendet worden ist . . . Die ‚Gesellschaft zur Verteilung von Lebensbedürfnissen zu Hamburg‘, einer der größten deutschen Konsumvereine, verlangt, daß die Käufer die Behälter für die Waren, die sie einkaufen wollen (Gläser, Düten usw.), sich mitbringen. Durch diese Einrichtung werden die Kosten für jene Behälter nicht etwa einfach vom Händler auf die Kunden übertragen, sondern Kosten erspart, weil infolge davon die Kunden diese Behälter nicht wie sonst verschleudern, sondern aufbewahren und jedesmal ihre alten Kaffee-, Zuckerdüten usw., solange

sie nur zusammenhalten wollen, beim Einkauf wieder mitbringen“.

Die aufgezeigten Wandlungen der konsumgenossenschaftlichen Umweltbedingungen zwingen die Konsumgenossenschaften, ständig nach neuen Rationalisierungsmöglichkeiten zu suchen, um ihren Abnehmern sichtbare ökonomische Vorteile bieten zu können. Eine wichtige allgemeine Voraussetzung hierfür ist die Schaffung einer straffen, planmäßigen Leitung der konsumgenossenschaftlichen Gesamtorganisation. Nur so läßt sich die Schlagkraft der konsumgenossenschaftlichen Gruppe im Gruppenwettbewerb des Lebensmitteleinzelhandels (s. S. 107) wesentlich erhöhen. Die deutschen Konsumgenossenschaften haben für die Erreichung dieses Zieles inzwischen einen wichtigen Beitrag geleistet, indem sie sich ein zentrales Lenkungsorgan, den „Bund deutscher Konsumgenossenschaften“ geschaffen haben. Auf seine Entstehungsgründe und Funktionen im einzelnen soll in dem Abschnitt „Wandlungen in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung“ (S. 163 ff.) eingegangen werden.

b) Beschaffungs- und absatzpolitische Grundfragen der Verwertungsgenossenschaften

Unter Verwertungsgenossenschaften sind Genossenschaften zu verstehen, die es übernehmen, die von ihren Mitgliedern erzeugten und angelieferten Produkte abzusetzen. Ihre größte Bedeutung haben sie im landwirtschaftlichen Bereich. Daher sollen diese Genossenschaften hier beispielhaft behandelt werden. Die Ausführungen zu den landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaften gelten im Prinzip auch für einen Großteil der übrigen Verwertungsgenossenschaften. Die exemplarische Behandlung der

landwirtschaftlichen Genossenschaften macht es möglich, auch auf die gerade in der Gegenwart immer wieder aufgeworfene Frage einzugehen, ob und ggf. inwieweit die landwirtschaftlichen Genossenschaften, insbesondere die Verwertungsgenossenschaften, in der Lage sind, bei der Lösung dringender strukturpolitischer Probleme der Landwirtschaft mitzuwirken.

Da die landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaften vorwiegend Produkte anbieten, die über den Lebensmittelhandel dem Endverbraucher zugeführt werden, wird der Erfolg der Verwertungsgenossenschaften wesentlich von der Wettbewerbsstruktur des Lebensmittelmarktes beeinflusst, die kurz gekennzeichnet werden soll. Die Anbieterstruktur des Lebensmitteleinzelhandels ist durch eine insbesondere vom Wettbewerb forcierte Herausbildung großer Gruppen gekennzeichnet, wodurch der frühere Individualwettbewerb der Lebensmittelhändler untereinander weitgehend durch einen Gruppenwettbewerb ersetzt worden ist. Boettcher [30, S. 152] spricht davon, daß es im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels zu einer Art „Versäulung“ gekommen ist. Neben den Lebensmittelfilialbetrieben, den Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser und den Konsumgenossenschaften bemühen sich um den Lebensmittelabsatz an den Endverbraucher vornehmlich die in Einkaufsgenossenschaften und freiwilligen Ketten zusammengeschlossenen Einzelhändler.

Um die ökonomischen Vorteile des Filialprinzips nutzen zu können, betreiben diese Gruppen eine sehr weitgehende gemeinsame Beschaffungs- und Absatzpolitik. Dies hat dazu geführt, daß die Gruppen des Lebensmittelhandels auf der Beschaffungsseite, d. h. insbesondere auch den Verwertungsgenossenschaften gegenüber, eine relativ starke Nachfragemacht darstellen. Die Nachfrager-Position der Gruppen erhält ein zusätzliches Gewicht dadurch, daß die

Gruppen sich nicht auf die zentrale Beschaffung beschränken, sondern mehr und mehr dazu übergehen, auch eine gemeinsame Absatzpolitik zu betreiben (Preisempfehlungen, Sortimentspolitik, Gemeinschaftswerbung). So sind die Gruppen — wie ausgeführt — aus Werbegründen bemüht, ihren Sortimenten ein gruppenspezifisches Gepräge zu geben. Da sich hierfür besonders gut die Handelsmarken eignen, sind die Gruppen bestrebt, immer mehr Handelsmarken zu kreieren, und zwar auch bei landwirtschaftlichen Produkten, insbesondere bei Obst und Gemüse. Vor kurzer Zeit berichtete die Edeka-Organisation, daß sie beabsichtige, eine Speisekartoffel als Handelsmarke in ihren Mitgliedseschäften zu präsentieren (FAZ v. 24. 10. 1969, S. 19).

Da die Schaffung von Handelsmarken voraussetzt, daß die Handelsorganisationen einen hinreichenden Einfluß auf die Qualitätssicherung der betreffenden Artikel haben, führt das Bemühen um eine Forcierung der Handelsmarken dazu, daß die Handelsgruppen von ihren Lieferanten verlangen, für eine gleichbleibende Qualität zu sorgen, und sie machen das Kontrahieren von der Erfüllung dieser Qualitätsanforderungen abhängig. Für Verwertungsgenossenschaften, die solche Qualitätsverpflichtungen übernehmen, bedeutet dies zwangsläufig, daß sie nun ihrerseits Einfluß auf ihre Mitglieder ausüben müssen, um diese zu einer qualitätsgerechten Produktion und Anlieferung anzuhalten.

Eng mit der Frage der qualitätsgerechten Lieferung hängt die quantitative Leistungsfähigkeit der Verwertungsgenossenschaft zusammen. Um die ökonomischen Vorteile der Auftragskonzentration nutzen zu können, sind die Handelsgruppen auf lange Sicht bestrebt, nur mit solchen Lieferanten zu kontrahieren, die große Mengen anbieten und sicherstellen können, daß die erforderlichen Mengen zu den gewünschten Terminen lieferbar sind. Eine solche Zusage

kann eine Verwertungsgenossenschaft nur geben, wenn sie ihrerseits fest damit rechnen kann, daß die gewünschten Güter auch tatsächlich produziert *und* der Absatzgenossenschaft zur Verwertung überlassen werden. Vielfach wird die Arbeit der Verwertungsgenossenschaften jedoch erheblich dadurch erschwert, daß keine Gewißheit besteht, daß die Mitglieder die erzeugten Produkte auch ihrer Genossenschaft anbieten. Bei den landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaften zeigt sich die genossenschaftsspezifische Situation besonders deutlich, daß die Genossenschaft zwar ihrerseits streng auf eine Förderung der Mitglieder ausgerichtet ist, diese aber in ihrer Entscheidung, ob sie mit der Genossenschaft kontrahieren wollen oder nicht, frei sind. Ein großer Teil der Mitglieder von Verwertungsgenossenschaften besteht aus sog. „Schlechtwetter-Genossenschaffern“ (Draheim), die ihre erzeugten Produkte nur dann der Genossenschaft überlassen, wenn sie dafür woanders keine Absatzmöglichkeiten finden können. Da die Verwertungsgenossenschaften nur dann zu einer zufriedenstellenden Kapazitätsauslastung kommen und nachhaltige Absatzerfolge erzielen können, wenn mit einer gewissen Stetigkeit in der Anlieferung gerechnet werden kann, „ist in allen Teilen der Welt die Bindung der Mitgliederwirtschaften an die Verwertungs-Genossenschaften durch Verträge oder Statuten ein vieldiskutiertes Problem“ [59, S. 192].

Viele Verwertungsgenossenschaften werden von ihren Abnehmern gezwungen, kapitalintensive Anlagen für Funktionen einzurichten, die früher die Abnehmer selbst ausgeführt haben. In Anbetracht ihrer relativ großen Nachfrage und der vielfach vorhandenen Tendenz zur Überproduktion landwirtschaftlicher Erzeugnisse gelingt es den Großabnehmern relativ leicht, immer mehr Funktionen (z. B. Sortierung und Verpackung einschl. Beschriftung)

auf ihre Lieferanten abzuwälzen. Darüber hinaus werden die Verwertungsgenossenschaften zu immer neuen Be- und Verarbeitungsprozessen durch die Wandlungen in den Verbrauchsgewohnheiten und die sich immer mehr differenzierende Bedürfnisstruktur der Konsumenten gezwungen. Man denke nur an die vielfältigen Milchprodukte, die heute verlangt werden und vor einigen Jahrzehnten zum größten Teil als Handelswaren überhaupt noch nicht bekannt oder zumindest bedeutungslos waren.

Der Umfang des laufenden Bedarfs der Gruppen des Lebensmittelhandels macht es nötig, daß viele landwirtschaftliche Verwertungsgenossenschaften in neue Größenordnungen hineinwachsen, was vielfach nur dadurch möglich ist, daß in der Zukunft — wie auch in der Vergangenheit schon — kleinere Genossenschaften fusionieren. Darüber hinaus wird in vielen Fällen eine engere Zusammenarbeit mit den Zentralgenossenschaften erforderlich werden. Bei der Schaffung großer schlagkräftiger landwirtschaftlicher Verwertungseinrichtungen wird es sich sicherlich auch in Zukunft nicht vermeiden lassen, daß gelegentlich für besonders kapitalintensive genossenschaftliche Betriebe eine nichtgenossenschaftliche Unternehmungsform gewählt wird. Hierdurch lassen sich nicht nur die Eigenkapitalbeschaffungsmöglichkeiten und die Eigenkapital Konstanz verbessern, es lassen sich damit u. U. auch leichter Nebenleistungspflichten (z. B. Anlieferungspflichten) begründen (s. a. S. 118).

Obwohl die landwirtschaftlichen Genossenschaften, vornehmlich die Verwertungsgenossenschaften, den Mitgliedern bei ihrer Wirtschaftsführung ganz erhebliche Hilfestellung gewähren, und zwar in der Vergangenheit genauso wie in der Gegenwart, befindet sich dennoch zur Zeit wieder ein Großteil der Landwirte in einer wirtschaftlich äußerst unbefriedigenden Situation, insbesondere im

Hinblick auf ihre Einkommen im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen. Diese Entwicklung ist im wesentlichen darauf zurückzuführen, daß die Nachfrage der Konsumenten nach herkömmlichen landwirtschaftlichen Produkten relativ starr ist, im Gegensatz zu der Produktion, die in der Vergangenheit bei vielen Produkten immer mehr ausgeweitet worden ist, so daß eine Vielzahl landwirtschaftlicher Erzeugnisse unter einem permanenten Preisdruck steht, der die Erlössituation der Landwirtschaft negativ beeinflußt. Bei etlichen inländischen Produkten wird der Preisdruck ganz erheblich dadurch verursacht, daß die Erzeugnisse einer scharfen ausländischen Konkurrenz gegenüberstehen, die zum Teil unter wesentlich günstigeren Produktionsbedingungen arbeitet. Die Exportmöglichkeiten sind meist relativ gering, weil die für viele landwirtschaftliche Erzeugnisse im Wege der Marktordnung innerhalb der EWG garantierten Erzeugerpreise zum Teil erheblich über dem Preisniveau des Weltmarktes liegen. Die Fixierung von Erzeugermindestpreisen ist gleichzeitig eine wesentliche Ursache für die Zunahme der Produktion.

Der mit der Tendenz zur Überproduktion zwangsläufig einhergehende Preisdruck bei Produkten, für die ein Mindestpreis nicht garantiert wird, macht sich besonders unangenehm bei denjenigen Betrieben bemerkbar, die nur über eine geringe landwirtschaftliche Nutzfläche verfügen und deshalb Mühe haben, den Preisschwankungen auf den Absatzmärkten mit Änderungen im Produktionsprogramm zu begegnen. Hinzu kommt, daß in diesen Betrieben meist weder die vorhandenen bzw. beschaffbaren Einrichtungen noch die Arbeitskräfte hinreichend wirtschaftlich eingesetzt werden können. Daher gehen starke Bemühungen von nationaler und supranationaler Seite aus, zu einer Vergrößerung der landwirtschaftlichen Betriebseinheiten zu kommen. Nach Auffassung der Kommission der Euro-

päischen Gemeinschaften werden größere Unternehmen „besser imstande sein, der Marktentwicklung zu folgen und auf diese Weise der Nachfrage besser zu entsprechen, so daß das Entstehen struktureller Überschüsse vermieden werden kann“ [149, S. 54]. Eine solche Wirkung kann jedoch nur dann eintreten, wenn — was letztlich auch angestrebt wird — die bestehenden obrigkeitlichen Garantien für die Erzeugerpreise aufgehoben werden und die Preisbildung auf der Grundlage von Angebot und Nachfrage erfolgt. Da mit der Schaffung größerer Betriebseinheiten vor allen Dingen der Einsatz der menschlichen Arbeitskraft rationeller gestaltet werden kann, würde so ein großer Teil der heute in der Landwirtschaft Tätigen für Beschäftigungen außerhalb der Landwirtschaft frei, so daß

*Landwirtschaftliche Betriebe und Nutzfläche
nach Größenklassen im Jahre 1968
im Bundesgebiet einschl. Berlin (West)¹*

Landwirtschaftliche Nutzfläche ha	Betriebe	
	Anzahl	%
0,5— 1	191 179	13,9
1 — 2	183 306	13,3
2 — 5	291 091	21,2
5 — 7,5	148 557	10,8
7,5— 10	115 352	8,4
10 — 15	174 560	12,7
15 — 20	111 415	8,0
20 — 50	143 867	10,4
50 —100	14 725	1,1
100 u. m.	2 774	0,2
Insgesamt:	1 376 826	100

¹ Quelle: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1969, S. 146.

das in der Landwirtschaft erzielte Einkommen auf weniger Personen als bisher zu verteilen wäre.

Die große Bedeutung, die das Betriebsgrößenproblem in der Landwirtschaft nicht zuletzt auch für die landwirtschaftlichen Genossenschaften hat, wird besonders deutlich, wenn man sich die vorstehenden Daten vor Augen führt.

Der aus der vorstehenden Übersicht deutlich werdende, relativ hohe Anteil kleiner und kleinster Betriebsgrößen macht es verständlich, daß in den Diskussionen um die Verbesserung der landwirtschaftlichen Betriebsgrößenstruktur neben anderen Formen der Zusammenarbeit landwirtschaftlicher Betriebe auch immer wieder die Produktivgenossenschaft genannt wird, die — wie erwähnt — vornehmlich in der Landwirtschaft der sozialistischen Volkswirtschaften eine große Bedeutung gewonnen hat. Eine „Lösung“ des Betriebsgrößenproblems durch Schaffung von Produktivgenossenschaften ließe sich in Anbetracht der traditionellen Einstellung der Landwirte zur individuellen Landbewirtschaftung und der Vielzahl der mit der Errichtung und Führung einer Produktivgenossenschaft vorhandenen Probleme (vgl. S. 14 ff.) ganz sicherlich nicht ohne Anwendung von erheblichem staatlichem oder wirtschaftlichem Zwang erreichen. So ist es auch erklärlich, daß es, „soweit sich übersehen läßt, bisher noch kein Beispiel dafür gibt, daß in irgendeinem Lande der Welt im traditionellen Sektor der Landwirtschaft, das heißt in einem bereits bestehenden ‚alten‘ Dorf von durchschnittlicher Größe, sämtliche Bauern von der bisher angewandten individuellen Landnutzung abgegangen wären und sich freiwillig zu einem genossenschaftlichen Großbetrieb zusammengetan hätten, der nunmehr die gesamte Dorfflur umfaßt“ [238, S. 31 f.]. Bei den in einigen Entwicklungsländern anzutreffenden sehr unterschiedlichen Formen gemeinsamer Landbewirtschaftung handelt es sich meist um Gemein-

schaftsunternehmen auf Neuland oder auf Bodenreformland.

Oppenheimer [191, S. 76 ff.], der der gewerblichen Produktivgenossenschaft überhaupt keine Lebenschance gibt, befürwortet sehr stark die landwirtschaftliche Produktivgenossenschaft und begründet die nach seiner Meinung unterschiedlichen Erfolgsaussichten wie folgt:

„An drei Klippen scheidet die industrielle Produktivgenossenschaft, am Kampfe um den Kredit, den Absatz und die Disziplin. Alle diese drei Klippen sind der landwirtschaftlichen (Produktiv-)Genossenschaft nicht gefährlich. Denn die industrielle verlangt ungedeckten Personalkredit, den sie natürlich, wenn überhaupt, nur unter Zahlung einer hohen Risikoprämie erhält. Das gilt nicht nur für die Begründung. Denn wenn sich eine solche Genossenschaft durch Zutritt neuer Mitglieder vergrößert, dann braucht sie wieder baren Erweiterungskredit, um die Werkstätten zu vergrößern und neue Maschinen und Rohstoffe anzuschaffen.

Ganz anders die ländliche (Produktiv-)Genossenschaft! Sie braucht überhaupt keinen Personalkredit, sondern lediglich hypothekarisch gedeckten Realkredit für die Begründung. Höchstens einen Halbjahreslohn müßte man ihr vorschießen, für den aber Hausgerät und Vieh der Genossen genügende Deckung bilden würden. Wenn aber neue Genossen zutreten, so braucht sie keine neuen Barmittel, außer für Hausbauten, und die würden reichlich gedeckt durch den höhern Wert eines dichter besetzten Landes; aber für die Erweiterung des Betriebes braucht sie keinerlei neue Mittel; sie braucht nur etwas intensiver zu wirtschaften, um die Neulinge voll zu beschäftigen, beispielsweise durch allmählichen Übergang von dem extensivsten Kornbau zur Hackfruchtkultur und weiterhin zum Gartenbau...

(Die) industrielle (Produktiv-)Genossenschaft... scheidet häufig daran, daß kapitalkräftigere Privatkonkurrenten sie durch Unterbietung tot machen. Das kann der ländlichen (Produktiv-)Genossenschaft nie passieren. Denn Korn und Fleisch können wohl tief im Preise sinken, aber werden niemals unverkäuflich wie Pianos oder Tabakspfeifen. Und hier besteht ferner der ungeheure Unterschied: je mehr Mitglieder einer industriellen Produktivgenossenschaft bei-

treten, um so mehr wird ihr Betrieb großindustriell, stellt Massenprodukte her, d. h. wächst immer mehr in den Konkurrenzkampf des großen Marktes hinein: die ländliche aber wächst immer mehr heraus: denn je mehr Arbeiter ein Stück Land bebauen, um so edler und seltener werden ihre Erzeugnisse: Qualitäts-Saatkorn, edles Zuchtvieh, hochwertiges Mastfleisch, feines Gemüse und Blumen! Solche Dinge haben keinen Weltmarktpreis, sondern Liebhaberpreis und werden um so unverhältnismäßiger bezahlt, je seltener sie sind. Es ist also klar, daß, gerade im Gegensatz zu ihrer Schwester in der Industrie, die ländliche (Produktiv-)Genossenschaft, je zahlreicher sie wird, um so weniger von den großen Weltmarktkonjunkturen getroffen wird . . .

Je mehr Genossen . . . in der Industrie zusammentreten, um so schwerer wird die Handhabung der Arbeitsordnung. Denn im Fabrikbetriebe sind die Arbeiter um so mehr untergeordnet, je mehr da sind. Das macht in der Genossenschaft unüberwindliche Schwierigkeiten. In der Landwirtschaft dagegen ist die Disziplin notwendigerweise um so lockerer, je mehr Arbeiter vereinigt sind; sie werden immer mehr nebeneinander geordnet. Auf großen Gutsäckern arbeiten die Schnitter in Reih und Glied, fast wie Soldaten. Im Gartenbau, beim Hacken, Beschneiden und Okulieren, ist aber jeder Mann so gut wie selbständig. Kurz und gut: die Landwirtschaft wird mit steigender Intensität des Anbaus immer mehr Kunsthandwerk; und das steht schon lange fest, daß kein Zweig so viel Chancen für die produktiv-genossenschaftliche Verwaltung hat als das Kunstgewerbe . . .

Die industrielle Produktivgenossenschaft gehört zu den disharmonischen Genossenschaften, die durch einen inneren Bildungsfehler zum Tode verurteilt sind, die ländliche aber zu den harmonischen Genossenschaften, die so organisiert sind, daß die Interessen aller Genossen harmonisch sind“.

Daß Oppenheimer die Entwicklungsmöglichkeiten der landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften in einem zu günstigen Licht sieht, machen seine romantisierenden Ausführungen selbst am besten deutlich. Es gehört keine Prophetie zu der Voraussage, daß die reine Produktivgenossenschaft in der Landwirtschaft hochentwickelter

marktwirtschaftlich organisierter Volkswirtschaften auch in nächster Zeit keine große Verbreitung finden wird. Allerdings werden sich sicher in der Zukunft weitere genossenschaftliche oder genossenschaftsähnliche Formen der Zusammenarbeit in der Landwirtschaft entwickeln bzw. an Bedeutung gewinnen, so zum Beispiel die gemeinsame Landmaschinennutzung, Schädlingsbekämpfung und Bewässerung [s. a. 125].

Zu einem sehr interessanten, vermutlich durch die Publikation von Friedrich [84] angeregten Versuch, die einer größeren Betriebseinheit gegebenen Möglichkeiten einer fortgeschrittenen Arbeitsteilung zu nutzen, haben sich kürzlich etwa 20 Landwirte der Gemeinde Beckdorf im Kreis Stade/Niedersachsen bereit erklärt. Sie werden ihre Höfe zu einer arbeitsteiligen Betriebskette zusammenschließen. „Die Landwirte wollen sich bei voller Erhaltung des Eigentums spezialisieren auf Milchviehhaltung, Schweinemast, Rindermast, Legehennenhaltung, Geflügelmast, Aufzuchtbetriebe, wobei jeweils einer diesen Wirtschaftszweig für alle anderen Mitglieder der Kette mit wahrnimmt“ (FAZ v. 22. 2. 69, S. 19). Die Frankfurter Allgemeine Zeitung (v. 18. 2. 69, S. 13) bezeichnet diese Form der Zusammenarbeit als den „Dritten Weg“ einer landwirtschaftlichen Kooperation zwischen Kolchose und Kapitalgesellschaft.

In Anbetracht der Vielzahl und der Komplexität der Strukturprobleme der Landwirtschaft muß davon ausgegangen werden, daß die herkömmlichen landwirtschaftlichen Genossenschaften nicht in der Lage sind, die Strukturprobleme der Landwirtschaft schlechthin zu lösen. Die landwirtschaftlichen Genossenschaften sind — wie gezeigt (S. 32) — aus dem Bestreben heraus entstanden, schwerwiegende Mängel beim Absatz der landwirtschaftlichen Erzeugnisse und bei der Beschaffung von Betriebsmitteln und Betriebskrediten zu beseitigen. Hierbei haben

sie zweifellos bedeutende Erfolge erzielt. Die eigentliche, notwendige Strukturverbesserung in der Landwirtschaft übersteigt aber die Möglichkeiten der Genossenschaften; sie wird nur mit Hilfe erheblicher finanzieller Aufwendungen und anderer Einflußnahmen des Staates möglich sein. Dennoch ergeben sich gerade auch gegenwärtig für die landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaften eine Reihe von wichtigen, zum Teil neuartigen Aufgaben, um ihre Funktion als Rationalisierungsinstrument der Mitglieder und als „gegengewichtige Marktmacht“ hinreichend erfüllen zu können.

Dazu gehört in erster Linie die intensive Beratung der Mitglieder im Hinblick auf die Erzeugung markt- und termingerechter Produkte. In Anbetracht der aufgezeigten Nachfragerstruktur im Lebensmittelsektor wird — wie schon angedeutet — die Einflußnahme der Verwertungsgenossenschaften auf das Produktionsprogramm ihrer Mitgliederwirtschaften ganz zweifellos zunehmen, und die folgende Feststellung des Deutschen Raiffeisenverbandes (Jahrbuch 1967, S. 125) im Hinblick auf die Obst- und Gemüseverwertungsgenossenschaften gilt im Prinzip auch für andere landwirtschaftliche Verwertungsgenossenschaften: „Die Genossenschaften sind genötigt, ihre Neutralität hinsichtlich der Planung des Anbaues aufzugeben und müssen ihren Anlieferern eindeutig klarmachen, welche Erzeugnisse und welche Mengen diese im Hinblick auf die Absatzmöglichkeiten anzubauen haben“. Diese Einflußnahme wird in vielen Fällen bis hin zu rechtlichen Bindungen des Mitgliedes führen müssen, da „die Genossenschaften sich als Partner der großen Bedarfsträger im Nahrungsmittelhandel und in der Ernährungsindustrie nur halten können, wenn sie imstande sind, bestimmte Mengen von bestimmter — und zwar hoher und gleichbleibender — Beschaffenheit in einer vorgeschriebenen Form der Aufbereitung (Sor-

tierung, Verpackung) und gegebenenfalls auch der Verarbeitung zu ebenfalls bestimmten Terminen liefern. Solche für das moderne Marktgeschehen charakteristische Verpflichtungen können die Genossenschaften jedoch nur eingehen und einhalten, wenn sie ihren Mitgliedsbetrieben entsprechende Verpflichtungen auferlegen" [268, S. 48 f.]. Aus diesem Grunde bemühen sich die Genossenschaftsverbände, im Zuge einer Genossenschaftsrechtsreform die satzungsmäßige Begründung von Anlieferungsverpflichtungen zu erleichtern. Nach der bestehenden Rechtslage bedarf die Einführung einer allgemeinen Anlieferungspflicht der Zustimmung aller Mitglieder, wodurch die Einführung häufig erschwert bzw. unmöglich gemacht wird. Die Genossenschaftsverbände sehen vor, daß mit einem reformierten Genossenschaftsgesetz Anlieferungsverpflichtungen mit satzungändernder Mehrheit eingeführt werden können. Heute behilft sich die Praxis mit dem Abschluß von Individualverträgen zwischen Mitglied und Genossenschaft. Das Kartellgesetz hat in einer Ausnahmeregelung für die landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaften die Begründung solcher Ausschließlichkeitsbeziehungen ausdrücklich zugelassen.

Über die vorstehend geschilderten Bemühungen hinaus werden viele Verwertungsgenossenschaften in Zukunft viel stärker als bisher versuchen müssen, in den eigentlichen Vermarktungsprozeß einzudringen, einmal, um so näher an den Verbraucher heranzukommen, und zum anderen, um zu einer größeren gegengewichtigen Marktmacht zu gelangen, die auch zu einer Quantitäts- und Qualitätsregulierung fähig ist. Weil es grundsätzlich richtig ist, daß „die Leistungen der Verwertungs-Genossenschaften für ihre Mitgliederwirtschaften umso größer sind, je mehr es ihnen gelingt, so nahe wie möglich an die letzten Verbraucher heranzurücken“ [59, S. 195], wurden und werden immer

wieder von den Genossenschaften Versuche gemacht, den Vermarktungsprozeß bis hin zur Einzelhandelsstufe selbst durchzuführen, d. h. herkömmliche Handelsglieder auszuschalten. Solche Vorhaben sind häufig nicht sehr erfolgreich gewesen. Man war sich vermutlich nicht immer darüber im klaren, daß das Bemühen, steigende Ertragsspannen im Wege der Ausschaltung von Zwischengliedern zu erzielen, zwangsläufig auch zur Übernahme der Risiken dieser Stufen führt.

Da es für viele landwirtschaftliche Genossenschaften von ihrer Größe her nicht möglich ist, kostenintensive und risikofolle Be- und Verarbeitungsaufgaben zu übernehmen, bildet sich bei den ländlichen Genossenschaften mehr und mehr eine Arbeitsteilung zwischen solchen Genossenschaften heraus, die nur die Waren erfassen und sogleich an andere Stufen weitergeben, und solchen, die echte Vermarktungsfunktionen übernehmen. „Im Berichtsjahr 1968 waren nur noch 28 % aller Molkereigenossenschaften, 44 % der Viehverwertungsgenossenschaften, 48 % der Obst- und Gemüseverwertungsgenossenschaften, 66 % der Winzergenossenschaften und 30 % der Eierverwertungsgenossenschaften als selbstvermarktende Unternehmen tätig. Die restlichen Genossenschaften dieser Warenbereiche übten in der genossenschaftlichen Verbundwirtschaft lediglich noch Erfassungsfunktionen aus und waren in der Regel als Sammelstellen tätig“ (Raiffeisen-Jahrbuch 1968, S. 61).

Mit der Schaffung leistungsfähiger Vermarktungseinrichtungen, die einen Großteil des Angebots zusammenfassen und damit auch in der Lage sind, bis zu einem gewissen Grade eine Qualitäts- und Quantitätsregulierung vorzunehmen, wird der Versuch gemacht, der Marktmacht der stark konzentrierenden Nahrungsmittelindustrie und des organisierten Gruppeneinkaufs des Lebensmittelhandels eine organisierte Macht der Erzeuger entgegenzustellen.

Galbraith [89, S. 170 f.] hat den landwirtschaftlichen Genossenschaften, was die Ausübung gegengewichtiger Marktmacht anlangt, jedoch keine große Bedeutung beigemessen und dies wie folgt begründet: „Die Genossenschaft ist ein loser Verband und umfaßt selten sämtliche Erzeuger eines bestimmten Produktes. Sie kann die Produktion ihrer Mitglieder nicht lenken und hat in der Praxis keine absolute Kontrolle über die Verkaufsabschlüsse... Eine starke Handelsposition hat zur Voraussetzung, daß man zuwarten, also einen Teil oder das gesamte Produkt zurückhalten kann. Die Genossenschaft kann jedoch die Nichtmitglieder nicht zum Abwarten verhalten... Praktisch kann die Genossenschaft nicht einmal die eigenen Mitglieder restlos kontrollieren. Sie sind ständig der Versuchung ausgesetzt, sich selbständig zu machen und ihre gesamte Produktion loszuschlagen“. Daß die landwirtschaftlichen Genossenschaften bestrebt sind, einige dieser von Galbraith genannten Schwächen zu beseitigen, um ihre gegengewichtige Marktmacht stärker zur Geltung bringen zu können, ist im vorstehenden aufgezeigt worden.

Zusammenfassend läßt sich zur Situation der landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaften in der Bundesrepublik sagen, daß sie bei der Übernahme und Ausübung neuer Marketingfunktionen noch nicht immer den Stand leistungsfähiger ausländischer Genossenschaften erreicht haben, was ganz zweifellos mit darauf zurückzuführen ist, daß die deutsche Landwirtschaft und damit auch ihre Genossenschaften jahrzehntelang infolge der Abgeschlossenheit vom Weltmarktgeschehen keine echten Absatzsorgen hatte, so daß die landwirtschaftlichen Genossenschaften sich mehr um die Beschaffung von Betriebsmitteln als um den Absatz gekümmert haben. Hinzu kommt, daß in der Bundesrepublik — im Gegensatz zu vielen anderen Ländern — die meisten landwirtschaftlichen Genossenschaften

sog. Universalgenossenschaften sind, die sich auf ganz unterschiedlichen Gebieten gleichzeitig betätigen, z. B. das Bezugs-, Absatz- und Kreditgeschäft betreiben und vielfach auch noch darüber hinausgehende Dienstleistungen, z. B. gemeinsame Maschinenhaltung, erbringen. Wenngleich diese Universalgenossenschaften durchaus einige wesentliche Vorteile gegenüber Spezialgenossenschaften haben, so ist andererseits aber auch nicht zu übersehen, daß die Ausübung ganz verschiedenartiger Aufgaben der Arbeitsteilung enge Grenzen setzt. Schon aus diesem Grunde wird in der Zukunft noch mehr als bisher eine enge Zusammenarbeit mit den Zentralgenossenschaften, d. h. eine stärkere Integrierung in einen Verbund, nötig sein.

c) Die Tendenz zur Funktionsausweitung

Die meisten Genossenschaften hatten ursprünglich nur wenige eng begrenzte Aufgaben wahrzunehmen. Im Laufe der Entwicklung hat jedoch — wie die vorstehenden Ausführungen schon beispielhaft gezeigt haben — eine immer stärkere Ausweitung der Funktionen der Genossenschaften stattgefunden. In vielen Fällen haben — wie noch näher zu zeigen ist — die neu übernommenen Funktionen gegenüber den ursprünglichen Aufgaben ein so großes Gewicht erhalten, daß man von einem Funktionswandel sprechen kann.

Die bei nahezu allen Genossenschaftsarten festzustellende Funktionsausweitung ist auf eine Reihe von Gründen zurückzuführen, die eng mit den Wettbewerbsverhältnissen auf dem Markt zusammenhängen. So ist z. B. die erfolgreiche Führung der Mitgliederwirtschaften nicht zuletzt unter dem härter gewordenen Wettbewerb immer schwieriger geworden. Da den durchweg kleinen und mittleren Mitgliederwirtschaften für die Ausübung neuer, meist

122 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

komplizierter Funktionen, wie z. B. Marktforschung und Werbung, nicht die erforderlichen Spezialkräfte zur Verfügung stehen, haben die Genossenschaften in vielen Fällen diese Aufgaben übernommen. Hinzu kommt, daß die Genossenschaften gezwungen werden, alle diejenigen Leistungen anzubieten, die auch von den Konkurrenten der Genossenschaften bereit gehalten werden, um eine Fremdblenkung der Mitglieder zu vermeiden. Naturgemäß bestehen hier vielfach auch Wechselwirkungen. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, daß mit steigendem Einkommen und zunehmendem Wettbewerb die Ansprüche der Abnehmer der Genossenschaften größer und differenzierter werden, wodurch zwangsläufig eine starke Tendenz zur Funktionsausweitung ausgelöst wird; man denke nur an die aufgezeigten Wünsche nachfragemächtiger Abnehmer landwirtschaftlicher Verwertungsgenossenschaften. Mit der Übernahme immer weiterer Funktionen seitens der Genossenschaften ist regelmäßig eine zunehmende Integration des Mitglieds in seine Genossenschaft verbunden, worauf an anderer Stelle (S. 172 ff.) noch zurückzukommen ist. Daß die Genossenschaften in einer hochentwickelten und wachsenden Volkswirtschaft zur Erhaltung bzw. Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und der Konkurrenzfähigkeit ihrer Mitgliederwirtschaften einfach gezwungen werden, zusätzliche Funktionen zu übernehmen, soll an einigen besonders markanten Beispielen verdeutlicht werden.

Die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels sahen ursprünglich ihre eigentliche Aufgabe in der gemeinsamen Warenbeschaffung. Sie waren bestrebt, das mit der Beschaffung regelmäßig verbundene Risiko möglichst gering zu halten.

Zu diesem Zweck beschränkten sie ihre Tätigkeit vornehmlich auf den Einkauf von Standarderzeugnissen, die

jedes Mitglied brauchte, und waren bemüht, Lagerhaltung und Kreditgewährung zu vermeiden. Im Laufe der Zeit hat sich jedoch das „Tätigkeitsfeld der Einkaufsvereinigungen mit einer gewissen Zwangsläufigkeit auf Gebiete ausgedehnt, die zwar auf den ersten Blick von dem Warengeschäft verhältnismäßig weit entfernt sind, die dennoch damit eng zusammenhängen: Sollten diese Organisationen günstige Einkaufsbedingungen durchsetzen, so mußten sie um rasche Zahlung bemüht sein. Das setzt laufende Informationen über die finanzielle Lage der Mitglieder voraus“ [182, S. 431] und macht weitere Betreuungsleistungen nötig. Ähnlich wie die freiwilligen Ketten, die von Anfang an die Vorzüge des Filialprinzips zu nutzen suchten, „bauten (auch) die Einkaufsgenossenschaften ihre Leistungen immer mehr in der Richtung aus, daß sie die Geschäftsmethoden des Filialunternehmens in steigendem Maße ihren Mitgliedern zugänglich machten“ [286, S. 24].

Heute unterhalten die Einkaufsgenossenschaften — wie die nichtgenossenschaftlichen Großhändler — ein großes Lager, und es ist zur Übernahme der Buchführung und Steuerberatung und zur Durchführung von Werbemaßnahmen und Betriebsvergleichen gekommen. Darüber hinaus sind die Einkaufsgenossenschaften bemüht, den Bildungsstand ihrer Mitglieder durch vielfältige Schulungs- und Beratungsmaßnahmen zu heben und gewähren wesentliche Hilfen bei der Verkaufsdurchführung, z. B. in der Werbung, der Sortiments- und Preisgestaltung. Die Betreuungsleistungen erlangen mit zunehmendem Wettbewerb eine immer größere Bedeutung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Einzelhändler und erfordern immer größere genossenschaftliche Unternehmenseinheiten. Die Leistungsfähigkeit einer Einkaufsgenossenschaft wird von den Mitgliedern oder potentiellen Interessenten wesentlich nach der Effizienz der Betreuungsleistungen

beurteilt, eine äußerst preisgünstige Warenbeschaffung wird als selbstverständlich vorausgesetzt.

Für die Einkaufsgenossenschaften sieht Edeka-Verbandsdirektor Diederichs [56, S. 32] das „Ziel aller dieser (Betreuungs-)Maßnahmen für die Mitglieder (darin), im Rahmen einer modernen Genossenschaftsorganisation das Verhältnis zwischen dem genossenschaftlichen Leitbetrieb und den Mitgliedern so zu entwickeln, daß die Genossenschaft alles übernimmt, was sie besser und billiger als das Mitglied zu leisten vermag und was im Rahmen moderner betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse dem Ausgleich des Wettbewerbsvorsprungs der Großbetriebe auf Grund ihrer zentralistischen Dispositionsstruktur dient“. Ähnlich hat sich kürzlich auf dem Deutschen Genossenschaftstag 1969 der Präsident des Deutschen Genossenschaftsverbandes, Baumann, geäußert; er meint, Ziel der Genossenschaft müsse es sein, das Mitglied seiner Primärstellung ausschließlich zuzuführen, den Einzelhändler dem Verkauf, den Handwerker seinem Handwerk; die zeitgemäße Einkaufsgenossenschaft erweitere ihren Funktionskreis automatisch und zwangsläufig zu einer betriebswirtschaftlichen Erfahrungszentrale (Mitt. d. Dt. Genossenschaftskasse 1969, S. 289). Auf Grund der immer weiter vorangetriebenen Funktionsübernahme stellen heute die großen Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels — die sog. Full-Service-Genossenschaften — Einkaufs- und Verkaufsgemeinschaften dar, wiewgleich sie auch meist weiterhin als Einkaufsgenossenschaften bezeichnet werden.

Das Bestreben der Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels, auf jeden Fall ihren Marktanteil zu halten, hat dazu geführt, daß sie in den letzten Jahren Funktionen übernommen haben, die über die eben beispielhaft genannten — wie Buchführung, Steuerberatung, betriebswirtschaftliche Schulung und Hilfen bei der Verkaufs-

durchführung — weit hinausgehen. Zu nennen sind hier insbesondere die Sicherung von Standorten für neue Einzelhandelsgeschäfte und alle damit zusammenhängenden Aufgaben, die für den einzelnen Kaufmann häufig unlösbar sind. Neben der Gewährung finanzieller Hilfen in Form von Einrichtungs- und Warenkrediten, die ein Einzelhändler im allgemeinen benötigt, wenn er sich selbständig macht oder das vorhandene Geschäft modernisiert, sind die Einkaufsgenossenschaften — wie erwähnt — dazu übergegangen, bestimmte Geschäftsstandorte in der Weise zu sichern, daß sie Läden in eigener Regie führen, falls ein geeigneter Bewerber (noch) nicht vorhanden ist. Das ist besonders häufig bei Großraumläden der Fall, deren Errichtung die Kapitalkraft eines einzelnen meist übersteigt.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die von einigen Einkaufsgenossenschaften — zum Teil unter finanzieller Beteiligung von Einzelhändlern — betriebenen Verbrauchermärkte hinzuweisen. Wir haben hier die Situation, daß sich Einkaufsgenossenschaften, die von ihrer Funktion her Großhandelsunternehmen sind, auf der Einzelhandelsebene betätigen, wodurch sich unter Umständen gewisse Interessenkollisionen mit den Genossenschaftsmitgliedern ergeben können.

Im Dienste der Funktionsausweitung steht auch die im Jahre 1967 von dem Edeka-Verband und der Edeka-Bank gemeinsam mit der Deutschen Genossenschaftskasse gegründete Immobilien- und Treuhand-Aktiengesellschaft, deren Aufgabe in der Projektierung, Errichtung und Finanzierung ganzer Ladengruppen besteht, in denen neben einem Edeka-Lebensmittelgeschäft auch noch andere Einzelhandelsgeschäfte (z. B. eine Drogerie) und/oder reine Dienstleistungsbetriebe (z. B. Friseur) vertreten sind.

Bei der Standortbeschaffung zeigt sich neuerdings eine sehr interessante Funktionsausweitung auch darin, daß

im Jahre 1968 mehrere große gewerbliche Einkaufsgenossenschaften *verschiedener* Branchen die „Förderungsgesellschaft für Gemeinschafts-Objekte des Handels mbH“ gegründet haben, deren Aufgabe es ist, Einkaufszentren zu planen, zu bauen und zu betreuen. „Die Standortfrage im motorisierten Zeitalter erzwingt... für den mittelständischen Handel Gemeinschaftslösungen, will er nicht auf die Dauer die neuen Plätze allein kapitalkräftigen Großunternehmen mit breitem Angebot überlassen“ (Mitt. d. Dt. Genossenschaftskasse, 1968, S. 274). Nach einem Bericht in den „Blättern für Genossenschaftswesen“ 1969, S. 117) befaßt sich die Förderungsgemeinschaft zur Zeit mit der Planung von 10 Gemeinschaftswarenhäusern; insgesamt seien etwa 40 derartige Objekte in der Vorplanung und die Zahl solcher Vorhaben ständig im Wachsen begriffen.

Auch bei den Beschaffungsgenossenschaften der Verbraucher, den Konsumgenossenschaften, ist eine wesentliche Funktionsausweitung festzustellen. So haben die Konsumgenossenschaften mit zunehmendem Wettbewerb nicht nur ihren Warenkreis ganz erheblich ausgeweitet und immer modernere Vertriebsformen eingesetzt, sondern sich auch um die Erfassung neuer Käuferschichten bemüht. Heute sehen sich die Konsumgenossenschaften nicht mehr in erster Linie als ein Instrument zur Verbesserung der Versorgung ihrer Mitglieder an, sie fassen ihren Auftrag viel weiter und sehen ihn darin, eine Vertretung der Verbraucher schlechthin zu sein. „Die Co-op-Unternehmensgruppe sieht ihre Hauptaufgabe in der Verteidigung der Interessen aller Verbraucher“ (Paulig, Mitt. d. Dt. Genossenschaftskasse, 1969, S. 223). Ganz zweifellos ist diese Entwicklung, die Deter in seiner Publikation „Deutsche Konsumgenossenschaften“ [50] mit dem bezeichnenden Untertitel „Vom Arbeiterkonsumverein zur Verbrauchervertretung“ eingehend analysiert, mit dadurch beeinflusst

worden, daß „die erheblichen Einkommenssteigerungen in allen Bevölkerungsschichten und der daraus resultierende höhere Lebensstandard die Konsumgenossenschaften in den vergangenen Jahren ihrer ideologischen Basis, der preisgünstigen Versorgung einkommensschwacher Verbraucherschichten, weitgehend beraubt haben“ [11, S. 39].

Als Vertreter und Wahrer der Verbraucherinteressen sehen die Konsumgenossenschaften für sich selbst vier Aufgabenbereiche, die sie im Jahre 1958 in ihrer Zeitschrift „Der Verbraucher“ (S. 435) wie folgt umschrieben haben:

(1) „Die Konsumgenossenschaften sind ein Faktor der Verbraucherpolitik. Sie unterstützen alle berechtigten wirtschaftspolitischen Forderungen der Verbraucher sowohl hinsichtlich der Wirtschaftsordnung als auch des Wirtschaftsablaufs. Beweis dafür ist ihre Einstellung zu den Grundsätzen des Wettbewerbs und der freien Konsumwahl, aber auch zu Einzelmaßnahmen, z. B. zur Kartellpolitik, zur Preisbindung, . . . zur Warenprüfung . . .

(2) Die Konsumgenossenschaften sind Träger der Verbraucheraufklärung. Die Verlautbarungen in ihren Publikationsorganen . . ., das Wirken der Frauengilde, die Tätigkeit der hauswirtschaftlichen Beratungsstellen, der zuständigen Abteilungen, der Sekretäre der Verbände bzw. der örtlichen Konsumgenossenschaften . . . und nicht zuletzt die betont informative Werbung sind ein zweifelsfreier Beleg für die zahlreichen Einrichtungen und Möglichkeiten der konsumgenossenschaftlichen Verbraucheraufklärung.

(3) Die Konsumgenossenschaften sind ein Organ der Verbrauchervertretung. Das zeigt sich nicht nur darin, daß sie als gleichberechtigte Mitglieder der ministeriellen Verbraucherausschüsse auf Bundes- und Landesebene anerkannt sind, sondern ihre Aktivität wird auch in der Hinzuziehung zu Besprechungen bei Behörden und Wirtschaftsstellen über die den Verbraucher unmittelbar berührenden

Gesetze, Verordnungen und Vorhaben ausreichend deutlich. In diesen Aufgabenbereich gehört auch die ständige Fühlungnahme mit dem Parlament und der Kontakt mit den einzelnen Fraktionen bzw. den genossenschafts- und verbraucherfreundlichen Abgeordneten.

(4) Die Konsumgenossenschaften sind verbrauchergemäße Kanäle der Warenversorgung. Die Leistungsvorteile, die sich z. B. in Rückvergütung, Preis und Qualität, Eigenherzeugung und Absatzgestaltung, in Sortimentspolitik und Verpackungspraxis, im Kontakt mit der Ware und ihrer Deklaration niederschlägt, bestätigen diesen Anspruch“.

In diesem Zusammenhang ist noch darauf hinzuweisen, daß der co op-Verbrauchertag, der sich als das Mitgliederparlament der deutschen Konsumgenossenschaften betrachtet, auf seiner Jahreshauptversammlung am 27. Okt. 1969 von der Bundesregierung und dem Bundestag die Einsetzung eines Anwalts der Verbraucher gefordert hat. Dabei gehe es nicht allein um eine Zusammenfassung der bisher weithin zersplitterten Verbraucherinstitutionen staatlicher oder halbstaatlicher Art. Der Anwalt (der Minister, Staatssekretär oder Sonderbeauftragter sein könnte) hätte die Verbraucherinteressen in persona zu vertreten, um auf diese Weise der Verbraucherarbeit eine Führungsspitze zu geben (Der Verbraucher, 1969, S. 27).

Auch bei den ländlichen Warengenossenschaften ist — wie am Beispiel der Verwertungsgenossenschaften aufgezeigt — eine deutliche Tendenz zur Funktionsausweitung festzustellen, wenngleich sie in vielen Fällen auch noch nicht an die Intensität der Funktionsausweitung der gewerblichen Genossenschaften herankommt. Einen recht großen Umfang hat die Übernahme immer weiterer Funktionen bei den ländlichen und gewerblichen Kreditgenossenschaften angenommen. Die Kreditgenossenschaften sind nicht nur immer größer geworden, sie haben im

Laufe der Zeit auch immer mehr Aufgaben übernommen, die ihnen ursprünglich fremd waren. Ein wichtiger Grund für diese Entwicklung ist darin zu sehen, daß „die von den Kreditgenossenschaften geld- und kreditwirtschaftlich betreuten mittelständischen Betriebe in immer größere Betriebsgrößen hineingewachsen sind. Damit sind auch die Ansprüche der kreditgenossenschaftlichen Mitglieder und Kunden nicht nur hinsichtlich ihrer Kreditanforderungen gestiegen, sondern daneben forderte diese Entwicklung von den Kreditgenossenschaften einen Ausbau und erhöhten Einsatz aller sich aus dem bankgeschäftlichen Dienstleistungsbereich ergebenden Einrichtungen“ [202, S. 277]. Hinzu kommt, daß ganz allgemein die Ansprüche der Bankkunden gestiegen sind.

Die ursprünglich zwischen den einzelnen Kreditinstituts-typen bestehende Arbeitsteilung ist im Laufe der Zeit mehr und mehr fortgefallen und ein scharfer Wettbewerb zwischen den verschiedenen Kreditinstitutsgruppen entstanden, was naturgemäß eine immer stärkere Annäherung der Leistungsprogramme und der Geschäftspolitik der einzelnen Gruppen zur Folge hatte. Praktisch hat diese Entwicklung dazu geführt, daß die Kreditgenossenschaften heute in sehr vielen Fällen zu allgemeinen Geschäftsbanken (Universalbanken) geworden sind. Die Kreditgenossenschaften bemühen sich nicht nur, das gesamte Leistungsprogramm ihrer Konkurrenten bereitzuhalten, sie versuchen vielfach sogar darüber hinauszugehen. So ist zum Beispiel der neueste Geschäftszweig der ländlichen Kreditgenossenschaften die Vermittlung von Urlaubsreisen, ein Geschäftszweig, der bisher kaum von Kreditinstituten betrieben wurde. Wo die einzelnen Kreditgenossenschaften von ihrer Betriebsgröße her nicht alle Funktionen, insbesondere die neueren Spezialaufgaben (wie zum Beispiel die Vermögensberatung) übernehmen können, stehen die

wesentlich größeren Zentralgenossenschaften, die Zentralkassen, mit ihrem Leistungspotential zur Verfügung.

Auch bei den Wohnungsbaugenossenschaften ist eine Tendenz zur Funktionsausweitung vorhanden, die sich vornehmlich darin zeigt, daß zum Zwecke einer bestmöglichen Kapazitätsauslastung „viele Wohnungsbaugenossenschaften dazu übergegangen sind, sich verstärkt der Betreuung privater Bauherren, insbesondere von Einzelbauherren, in der Errichtung von Ein- und Zweifamilienhäusern als Eigenheime oder in der Schaffung von Wohnungen in Wohnungseigentum zuzuwenden“ [35, S. 84].

Im Zusammenhang mit der Funktionsausweitung sind auch die von einigen Genossenschaftssparten gemeinsam betriebenen Unternehmen zu nennen, die Spezialaufgaben übernommen haben. Dazu gehören z. B. die „Bausparkasse Schwäbisch Hall AG — Bausparkasse der Volksbanken und Raiffeisenkassen“ und die Raiffeisen- und Volksbanken-Versicherungsgruppe.

Die Funktionsausweitung der Genossenschaften ist regelmäßig mit einer starken Ausweitung der genossenschaftlichen Unternehmensgrößen verbunden, und wo die erforderlichen Betriebsgrößen nicht oder noch nicht zu erreichen sind, muß die Funktionsausweitung zwangsläufig zu einer intensiveren Zusammenarbeit mit den Zentralgenossenschaften führen, bei denen ebenfalls eine Tendenz zur Ausweitung ihrer Aufgabenbereiche vorhanden ist. Weiter hat die Funktionsausweitung zur Folge, daß die genossenschaftlichen Unternehmen immer komplexer werden und die Anforderungen an das Management entsprechend steigen. Darüber hinaus führt die Funktionsausweitung in vielen Fällen zur Schaffung von Tochtergesellschaften der Genossenschaften, wodurch die Komplexität der genossenschaftlichen Unternehmen noch erhöht wird.

Die Funktionsausweitung der Genossenschaften mußte auch Auswirkungen auf die Arbeit der genossenschaftlichen Verbände haben und dort zu einer Aufgabenvermehrung führen. Mit der Übernahme ganz neuer Aufgaben seitens der Genossenschaften wächst auch die Verantwortung der Verbände für die komplexer gewordenen genossenschaftlichen Unternehmen, und es entsteht bei den Verbänden die Notwendigkeit, immer mehr Fachkräfte bereitzuhalten, die sich mit Fragen beschäftigen, die aus der Funktionsausweitung und dem Größerwerden der Genossenschaften erwachsen. Diese Entwicklung hat in einigen Fällen dazu geführt, daß auch die Verbände für Spezialaufgaben rechtlich selbständige Tochtergesellschaften gegründet haben, so zum Beispiel die „Gesellschaft für Betriebsberatung und Organisation mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft — Steuerberatungsgesellschaft“, Karlsruhe, die eine Gemeinschaftseinrichtung mehrerer regionaler Spitzenorganisationen des gewerblichen Genossenschaftswesens ist, die NORDREVISION Norddeutsche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für Wohnungs- und Bauwesen GmbH, Hamburg, die im Jahre 1969 mit einem Stammkapital von 50 000,— DM vom Verband Norddeutscher Wohnungsunternehmen und dessen Vorsitzenden gegründet worden ist, und die EDEKA Betriebsberatungsgesellschaft mbH, Hamburg, die „mit Beginn des Jahres 1968 ihre Tätigkeit durch die Übernahme der zuvor vom EDEKA Verband wahrgenommenen Funktionen aufgenommen hat“ (Edeka Jahresbericht 1968, S. 81).

Zur Funktionsausweitung kann zusammenfassend festgestellt werden, daß die wesentlich vom Wettbewerb forcierte Funktionsausweitung, die auch bei öffentlichen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu beobachten ist, dazu geführt hat, daß sich die genossenschaftlichen und nichtgenossenschaftlichen Unternehmungen sowohl in ihren

Leistungsprogrammen als auch im Einsatz ihrer betriebspolitischen Mittel immer ähnlicher werden.

d) Die Deckung des wachsenden Kapitalbedarfs

Die vorstehenden Ausführungen zu den Beschaffungs- und Verwertungsgenossenschaften und insbesondere zur Funktionsausweitung haben deutlich gemacht, daß ein Großteil der Genossenschaften im Interesse der Erhaltung und Steigerung seiner Leistungsfähigkeit gezwungen war und ist, in neue Unternehmensgrößen hineinzuwachsen. Der relativ scharfe Wettbewerb, insbesondere der schnelle technisch-wirtschaftliche Fortschritt hat zu einer allgemeinen Konzentrationstendenz in der Wirtschaft geführt, die auch auf die Genossenschaften übergreifen mußte. Die Genossenschaften können in vielen Fällen ihre Funktion als Rationalisierungsinstrument der Mitglieder und als gegengewichtige Marktmacht nur erfüllen, wenn auch sie sich wie ihre Marktpartner und Konkurrenten um optimale Unternehmenseinheiten bemühen. Ganz allgemein wird die Tendenz zu größeren genossenschaftlichen Betrieben dadurch verstärkt, „daß nur eine große Unternehmung die steigenden und wechselvoller werdenden Bedürfnisse der Einzelwirtschaften (der Mitglieder) auf die Dauer befriedigen kann“ [59, S. 125].

Die Tendenz zur Vergrößerung der genossenschaftlichen Unternehmungen ist zwangsläufig mit einem wachsenden Kapitalbedarf verbunden. Hierbei handelt es sich in erster Linie um langfristiges Kapital, da die Zunahme der Betriebsgröße meist mit einer erheblichen Ausweitung des Anlagevermögens verbunden ist. In Anbetracht der Langfristigkeit des Kapitalbedarfs und der Tatsache, daß eine hinreichende Fremdkapitalbeschaffung regelmäßig u. a. eine

befriedigende Eigenkapitalausstattung voraussetzt, erhält bei expandierenden Genossenschaften die Frage nach den Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung und der Eigenkapitalbindung ein besonderes Gewicht.

Die früheren Ausführungen über die Eigenkapitalaufbringung (S. 56 ff.) haben gezeigt, daß die Genossenschaft grundsätzlich davon ausgehen muß, daß sie nur begrenzte Möglichkeiten zur Erlangung von Eigenkapital hat. Die Gründe hierfür liegen zum Teil in der Art der Ertragsbesteuerung der Genossenschaften (s. S. 137 f.), in wettbewerbsrechtlichen Vorschriften (Rabattgesetz, s. S. 38) und ganz wesentlich in der rechtlichen Konstruktion der Genossenschaft (Verzinsungsverbot der Einlagen, Stimmrecht nach Köpfen, schwerfällige Liquidierung der Anteile, keine Beteiligung an den Rücklagen beim Ausscheiden, Erhöhung der Haftpflicht durch Übernahme weiterer Anteile). Die geringe Kapitalaufbringungsbereitschaft der Mitglieder vieler Genossenschaften zeigt sich sehr deutlich bei den Konsumgenossenschaften. So sind zum Beispiel bei der mit rund 220 000 Mitgliedern größten deutschen Konsumgenossenschaft, der „Produktion“ in Hamburg, die Mitglieder durchweg nur mit einem Geschäftsanteil in Höhe von 50,— DM finanziell beteiligt, der zudem noch in 10 Jahresraten von 5,— DM im Wege der Rückvergütungseinbehaltung aufgebracht werden kann.

Die aufgezeigten „eng begrenzten Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten der Genossenschaften sind der Grund dafür, daß die Selbstfinanzierung bei ihnen in dem Maße an Bedeutung gewinnt, in dem der Zwang, Anlagevermögen anzuschaffen und zu verstärken, den Bedarf an langfristigem Kapital erhöht“ [112, S. 69]. Allerdings sind auch der genossenschaftlichen Selbstfinanzierung häufig recht enge Grenzen gesetzt, insbesondere denjenigen Genossenschaften, die in einem scharfen Wettbewerb mit nichtgenossenschaft-

lichen Konkurrenten stehen und daher, um eine Fremdblenkung zu verhindern, ihre Mitglieder mit äußerst günstigen Preisen umwerben müssen. In diesem Fall kann der Preiswettbewerb die Entstehung nennenswerter Überschüsse von vornherein verhindern. Hinzu kommt, daß — anders als bei der Aktiengesellschaft — über die Verwendung des Überschusses zwingend die Generalversammlung zu entscheiden hat, was Draheim [59, S. 96] zu der Feststellung veranlaßt, daß „es in vielen Fällen schwierig ist, die Rücklagenbildung (als eine Form der Gewinneinbehaltung, R. S.) gegenüber der Generalversammlung, d. h. gegenüber den Mitgliederwirtschaften, durchzusetzen“.

Die Schwierigkeiten der genossenschaftlichen Eigenkapitalbildung wirken sich tendenziell auch auf die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung aus. Als besonders negativ können potentielle Fremdkapitalgeber die Tatsache ansehen, daß den Mitgliedern ein unabdingbares relativ kurzfristiges Kündigungsrecht zusteht, nach dessen Ausübung sie einen Anspruch auf Auszahlung ihrer Geschäftsguthaben erwerben. Dies ist im wesentlichen der Grund dafür, daß es Unternehmen in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft verwehrt ist, börsengängiges Fremdkapital aufzunehmen. Es fehlt ihnen der direkte Zugang zum organisierten Kapitalmarkt.

Als Positivum für die Fremdkapitalbeschaffung ist die Mitgliederhaftpflicht anzusehen, die den Charakter einer Art „Eigenkapitalergänzung“ (Draheim) hat. Wenngleich die Haftpflicht grundsätzlich kreditwürdigkeitssteigernd wirkt, darf andererseits aber nicht die Tatsache übersehen werden, daß die Haftpflicht die Kapitalaufbringungsbereitschaft der Mitglieder und die Beitrittswilligkeit potentieller Mitglieder mindern kann, zumal eine Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft nicht mit der Übernahme einer zusätzlichen Haftpflicht verbunden ist. Aus diesem Grunde gehen

starke Bestrebungen der genossenschaftlichen Praxis dahin, durch Zulassung einer dritten Genossenschaftsart, der Genossenschaft ohne (zusätzliche) Haftpflicht, die Kapitalaufbringungs- und Beitrittsbereitschaft zu erhöhen. „Für die vorgeschlagene Genossenschaft ohne Haftpflicht kann vorgebracht werden, daß die Haftpflicht heute bei mancher Genossenschaft ‚nur noch auf dem Papier stehe‘. Wenn es in der Vergangenheit zu Zusammenbrüchen von Genossenschaften gekommen ist, so erwies es sich häufig als schwierig, wenn nicht unmöglich, die Mitglieder aus ihrer Haftverpflichtung in Anspruch zu nehmen“ [112, S. 54].

Wichtiger als die genossenschaftliche Haftpflicht ist für die Fremdkapitalbeschaffung in vielen Fällen die Zugehörigkeit der Einzelgenossenschaft zum genossenschaftlichen Verbund, also zum Prüfungsverband und zu Zentralgenossenschaften. Die Betreuung und Unterstützung, die die einzelnen Genossenschaften von den Verbänden und Zentralgenossenschaften erhalten, erhöhen die Kreditwürdigkeit sehr stark und sind der entscheidende Grund dafür, daß die Konkurshäufigkeit der Genossenschaften außerordentlich gering ist. Hierzu haben auch die von der genossenschaftlichen Praxis geschaffenen kollektiven Hilfsfonds beigetragen, die in Schwierigkeiten geratene Genossenschaften unterstützen. Die im Rahmen der genossenschaftlichen Verbundorganisation geschaffenen Fonds beruhen einmal auf dem Gedanken, „daß in Ortschaften und Gegenden, in denen Genossenschaften zusammengebrochen sind, auf lange Zeit, meist auf Jahrzehnte, der Kooperativweg nicht mehr begehbar ist“ [59, S. 58], und zum anderen darauf, daß eine genossenschaftliche Gruppe, die in scharfem Wettbewerb mit anderen Gruppen steht, es sich aus Gründen der Imagepflege nicht leisten kann, eine Mitgliedsgenossenschaft in Konkurs gehen zu lassen. „Diese ‚Feuerwehrfonds‘ funktio-

nieren auf freiwilliger Basis, in keinem Fall besteht ein rechtlicher Anspruch der einzelnen Genossenschaft auf Hilfeleistung aus einem Fonds. Träger des Fonds sind die Spitzenverbände und die regionalen Verbände des Genossenschaftswesens . . . Die Dotierung der Kollektivfonds erfolgt in der Regel auf dem Weg der laufenden Umlage bei den in Betracht kommenden Genossenschaften" [21, S. 133].

In Anbetracht der vielfach unbefriedigenden Eigenkapitalsituation der Genossenschaften und der Notwendigkeit zu kapitalintensiven Investitionen ist es verständlich, daß sich die Diskussion in der Genossenschaftspraxis zur Reform des Genossenschaftsrechts sehr stark auf die Verbesserung der Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung konzentrieren. So berichtete der Deutsche Genossenschaftsverband in seinem Jahrbuch für 1967 (S. 27) zu den Reformüberlegungen der deutschen Genossenschaftsverbände, „daß nach übereinstimmender Meinung aller Beteiligten die Fragen der Verbesserung der genossenschaftlichen Eigenkapitalstruktur vordringlich einer Lösung bedürfen“. Um zu einer Verbesserung der Eigenkapitalsituation zu kommen, hat der Freie Ausschuß der deutschen Genossenschaftsverbände folgende Reformen vorgeschlagen (s. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes für 1967, S. 34):

- (1) Schaffung eines neuen Genossenschaftstyps, nämlich der Genossenschaft ohne (zusätzliche) Haftpflicht.
- (2) Zulassung der Beschränkung der Haftsummenverpflichtung auf den ersten Geschäftsanteil.
- (3) Zulassung der Einführung der Staffelbeteiligung mit satzungsändernder Mehrheit der Generalversammlung — statt wie bisher mit Zustimmung aller Mitglieder.
- (4) Zulassung der Kündbarkeit einzelner Geschäftsanteile.
- (5) Erweiterung des Rahmens für die satzungsmäßige Verlängerung der Kündigungsfristen.

(6) Zulassung eines beschränkten Mehrstimmrechts, wie es in zahlreichen Ländern bereits praktiziert wird.

Darüber hinaus werden von einzelnen Genossenschaftszweigen zum Zwecke der Verbesserung der Möglichkeiten der Eigenkapitalbildung zusätzliche Reformwünsche angemeldet, so zum Beispiel von den gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften und den „Konsumgenossenschaften. Die Konsumgenossenschaften fordern in diesem Zusammenhang vor allem eine Aufhebung der gesetzlichen Rückvergütungsbegrenzung von drei Prozent. Sie erhoffen sich von der Ausschüttung einer über drei Prozent hinausgehenden Rückvergütung eine Erhöhung der Bereitschaft der Verbraucher, die Mitgliedschaft bei einer Konsumgenossenschaft zu erwerben.

Im Bereich der gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften wird seit längerer Zeit die Forderung erhoben, den Genossenschaften ebenso wie den Kapitalgesellschaften einen ermäßigten Körperschaftsteuersatz für die Ausschüttungen von Dividenden auf die Geschäftsanteile zu gewähren. Zur Zeit wird der Gewinn dieser Genossenschaften — ausgenommen die Volksbanken — mit 49 % Körperschaftsteuer belegt. Der Deutsche Genossenschaftsverband hat im Jahre 1968 einen Gesetzesvorschlag zur Änderung des Körperschaftsteuergesetzes gemacht, der ein Wahlrecht zwischen der Inanspruchnahme eines ermäßigten Steuersatzes von 15 % für ausgeschüttete Dividenden und der Verteilung einer als Betriebsausgabe abzugsfähigen Rückvergütung enthält. Dieses Wahlrecht ist nach Auffassung des Deutschen Genossenschaftsverbandes im Hinblick auf die besondere Bedürfnisstruktur in den verschiedenen Bereichen des Genossenschaftswesens erforderlich. „Zahlreiche Genossenschaften arbeiten auch heute noch mit sehr befriedigenden Ergebnissen mit Rückvergütungen. Andere Genossenschaftsbereiche jedoch,

besonders solche, die ihr Tätigkeitsgebiet auf Märkten haben, in denen der Wettbewerb besonders hart ist, würden die Möglichkeit der Verteilung einer steuerbegünstigten Dividende vorziehen, weil sie auf diese Weise ihr Eigenkapitalproblem besser lösen zu können glauben" (Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1968, S. 33). Die Initiative des Deutschen Genossenschaftsverbandes hat bisher zu keinem Erfolg geführt; bei der Beratung des Gesetzgebungsvorschlages im Finanzausschuß des Deutschen Bundestages haben sich die zuständigen Sachbearbeiter des Bundesfinanzministeriums gegen die vorgeschlagene Änderung zum jetzigen Zeitpunkt ausgesprochen.

Obwohl — wie ausgeführt (S. 60 f.) — davon ausgegangen werden kann, daß die Kapitalaufbringungsbereitschaft der Mitglieder auch dadurch negativ beeinflußt werden kann, daß die ausscheidenden Genossenschafter nicht an den im Laufe der Zeit gebildeten Reserven partizipieren, wird von den Genossenschaftsverbänden eine Beteiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft ganz offensichtlich nicht für sinnvoll gehalten. Die im Referentenentwurf [41, § 41] enthaltene Regelung, daß die Satzung einem ausscheidenden Mitglied neben seinem ihm gesetzlich zustehenden Anspruch auf Auszahlung seines Geschäftsguthabens einen Anspruch auf Auszahlung eines Anteils an den freien Rücklagen einräumen kann, ist von den vier Spitzenverbänden des deutschen Genossenschaftswesens [274, S. 21] abgelehnt worden, und Birck [21, S. 139] bezeichnet eine solche Beteiligung sogar als „genossenschaftszerstörend“. Trotz dieser negativen Stellungnahmen zeichnen sich in neuerer Zeit in der genossenschaftlichen Praxis, insbesondere bei Genossenschaften, deren Rücklagenanteil am gesamten Eigenkapital relativ hoch und evtl. auch noch im Zunehmen begriffen ist, dahingehende

Tendenzen ab, daß die Mitglieder auf eine Beteiligung an den Rücklagen drängen, vor allem dann, wenn sie zu weiterer Kapitalaufbringung veranlaßt werden sollen. Aus diesem Grunde und vor allem auch, weil sich — worauf Henzler [114, S. 293] hinweist — schon verschiedentlich Einzelgenossenschaften unter dem Drängen ihrer Mitglieder auf eine Teilhabe am inneren Wert der Genossenschaft entschlossen haben, die genossenschaftliche Rechtsform gegen die aktienrechtliche Unternehmungsform zu vertauschen, werden Wissenschaft und Praxis in Zukunft verstärkt nach Beteiligungsformen suchen müssen, die sowohl den Mitgliedern als auch der genossenschaftlichen Unternehmung gerecht werden. Wesentliche Vorarbeiten hierfür sind in der letzten Zeit von Henzler [118], Menzel [176], Riebandt-Korfmacher [217] und Selchert [257] geleistet worden.

Da die Genossenschaftswirtschaft schon länger auf eine Verbesserung ihrer Kapitalversorgung angewiesen ist, sind in der genossenschaftlichen Praxis inzwischen neue Finanzierungsformen entwickelt worden, von denen die wichtigsten kurz behandelt werden sollen.

Ein sehr interessantes Beispiel für eine Verbesserung der Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten bietet die konsumgenossenschaftliche Gruppe, die Ende des Jahres 1965 die CO-OP Immobilien-Fonds-Verwaltungs-Aktiengesellschaft und die CO-OP Immobilien-Aktiengesellschaft gegründet hat. Ge-gründet wurde die CO-OP Immobilien-Aktiengesellschaft mit einem Grundkapital von 2 000 000 DM, das inzwischen auf 5 000 000 DM erhöht worden ist. Die Aktien dieser Gesellschaft hat der CO-OP Immobilien-Fonds übernommen.

„Die primäre Aufgabe der CO-OP Immobilien AG besteht darin, im Interesse der Konsumgenossenschaften die notwendigen Grundstücks- und Gebäudeinvestitionen vor-

zunehmen und die so geschaffenen Ladenflächen an die betreffenden Konsumgenossenschaften zu vermieten . . . Die CO-OP Immobilien-AG kann und soll nicht die bisherige Investitionstätigkeit der Konsumgenossenschaften im Hinblick auf Umstrukturierung ihres Ladennetzes vollkommen ersetzen. Sie kann aber als eine wesentliche Ergänzung des bisherigen Investitionsinstrumentariums in der konsumgenossenschaftlichen Organisation angesehen werden" [215, S. 399 f.]. Neben den Ladeninvestitionen nimmt die CO-OP Immobilien-AG auch Investitionen in anderen Objekten vor, soweit sich diese unter dem Gesichtspunkt einer bestmöglichen Risikostreuung und zur Steigerung der Ertragskraft als zweckmäßig erweisen.

Die für ihre Aufgabenerfüllung erforderlichen Mittel erhält die CO-OP Immobilien-AG von der CO-OP Immobilien-Fonds-Verwaltungs-AG, deren Aufgabe in der Auflage und Verwaltung des CO-OP Immobilien-Fonds besteht. Die Anteile des CO-OP Immobilien-Fonds werden in erster Linie über Kreditinstitute an Mitglieder und Nichtmitglieder von Konsumgenossenschaften verkauft. Die Anteilshaber erwerben ein Miteigentum am gesamten Vermögen des Fonds im Rahmen einer Bruchteilsgemeinschaft. Das Fondsvermögen besteht aus den Aktien der CO-OP Immobilien-AG und grundbuchlich gesicherten Darlehen, die der CO-OP Immobilien-AG zur Finanzierung des Immobilienbesitzes eingeräumt werden. Die Anteilshaber können ihre Anteile wieder zurückgeben oder auch weiterverkaufen. Mit ihren Anteilen sind die Zertifikat-Inhaber sowohl an den Erträgen als auch an den Wertänderungen des Fondsvermögens beteiligt. Ein aus mindestens drei Personen bestehendes Expertenkomitee hat die Aufgabe, den Grundbesitz der CO-OP Immobilien-AG zu bewerten und die Bewertung in jedem Kalenderjahr einmal zu über-

prüfen. Danach bemißt sich dann der Wert eines jeden Anteils.

Gegründet wurde die CO-OP Immobilien-Fonds-Verwaltungs-AG mit einem Grundkapital von 1 000 000 DM, das bei der Gründung von der GEG, dem Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften — heute Revisionsverband deutscher Konsumgenossenschaften — und der Bank für Gemeinwirtschaft übernommen wurde. Nachdem die Deutsche Genossenschaftskasse im Juni 1969 30 % des inzwischen auf 5 000 000 DM erhöhten Grundkapitals übernommen hat, liegen nunmehr folgende Beteiligungsverhältnisse vor: Bank für Gemeinwirtschaft 30 %, Deutsche Genossenschaftskasse 30 %, GEG 20 %, Revisionsverband deutscher Konsumgenossenschaften 20 %. Von der Beteiligung der Deutschen Genossenschaftskasse wird insbesondere über das mit ihr verbundene Netz von Kreditgenossenschaften eine nachhaltige Verbreiterung der Placierungsbasis für die CO-OP-Zertifikate erwartet.

Zusammenfassend läßt sich zu der neuen Finanzierungsform der Konsumgenossenschaften feststellen, daß dieses Finanzierungsinstrument darauf abzielt, die Sparkraft der Mitglieder der Konsumgenossenschaften zu mobilisieren und den konsumgenossenschaftlichen Investitionsvorhaben zuzuführen, um auf diese Weise die strukturellen Finanzierungsschwierigkeiten zu mildern. Praktisch hat sich die konsumgenossenschaftliche Gruppe mit dem neuen Finanzierungsinstrument einen Zugang zum Kapitalmarkt verschafft. Am 31. 11. 1969 waren 517 862 CO-OP-Anteile mit einem Gesamtwert von rund 57 Millionen DM im Umlauf.

Trotz der zweifellos recht hohen Kapitalzuführung über die CO-OP Anteile drängt die konsumgenossenschaftliche Spitzenorganisation, der Bund deutscher Konsumgenossenschaften, sehr stark auf eine baldige Revision des Genossenschaftsgesetzes, und zwar in erster Linie, um die Eigen-

kapitalbeschaffungsmöglichkeiten zu verbessern. Für den Fall, daß die Reform noch lange auf sich warten bzw. nicht die gewünschten Änderungen bringen sollte, wird in konsumgenossenschaftlichen Kreisen seit längerer Zeit darüber diskutiert, daß in diesem Fall evtl. die genossenschaftliche Rechtsform durch die Form der Aktiengesellschaft ersetzt werden müsse. Aus gleichen Gründen werden von Zeit zu Zeit auch bei der Edeka-Organisation Äußerungen laut, die darauf hindeuten, daß auch dort die Absicht besteht, sich u. U. verstärkt kapitalgesellschaftlicher Unternehmungsformen zu bedienen. Einen Beitrag zur Lösung von Finanzierungsproblemen leistet bei der Edeka-Organisation die im Jahre 1967 gegründete Immobilien- und Treuhand-AG, die mit einem Grundkapital von vier Millionen DM ausgestattet ist und an dem die Deutsche Genossenschaftskasse mit 51 %, die Edeka-Bank mit 35 % und der Edeka-Verband mit 14 % beteiligt sind. Die Hauptaufgabe dieser Gesellschaft ist in der Errichtung und Finanzierung von gewerblichen und sonstigen Bauten für Handel und Gewerbe, insbesondere von Einkaufs- und Gewerbezentren zu sehen.

Einen recht interessanten Weg zur Verbesserung der Eigenkapitalversorgung hat ein Teil der Rewe-Einkaufsgenossenschaften beschritten [15 u. 176]. Sie haben ihr Warengeschäft aus der Einkaufsgenossenschaft ausgegliedert und auf eine neue Unternehmung mit einem nichtgenossenschaftlichen Rechtskleid, das der GmbH & Co. KG, übertragen, womit gleichzeitig Möglichkeiten für eine Erhöhung der Elastizität der Unternehmensführung geschaffen wurden. Die Komplementär-GmbH besteht aus der Einkaufsgenossenschaft und einem Treuhänder. Die Einzelhändler können sich als Kommanditisten beteiligen. Daneben können im Rahmen der Satzungsbestimmungen auch andere Kapitalgeber als Kommanditisten aufgenom-

men werden. Die Kapitalaufbringungsbereitschaft der Kommanditisten ist nach den bisherigen Erfahrungen recht groß, was im wesentlichen auf folgende Faktoren zurückgeführt werden kann:

(1) Die Kommanditisten erhalten für ihre Kommanditeinlagen — im Gegensatz zu den genossenschaftlichen Geschäftsanteilen — eine Zinsgarantie. Eine darüber hinausgehende Gewinnbeteiligung ist von den erzielten Erträgen abhängig, was die Kommanditisten veranlassen soll, ihre Einkaufsaufträge auf das Gemeinschaftsunternehmen zu konzentrieren.

(2) Das Stimmrecht in der Gesellschafterversammlung richtet sich nach der Höhe der volleingezahlten Kommanditeinlagen.

(3) Mit einer solchen „Umgründung“ sind die steuerlichen Vorteile einer Personengesellschaft zu erzielen.

Um mehr und ergiebigere Quellen für die Deckung des wachsenden Kapitalbedarfs erschließen zu können, hat sich kürzlich die USEGO Union Schweizerische Einkaufsgesellschaft, Olten/Schweiz, entschlossen, ihre genossenschaftliche Unternehmungsform gegen die der Aktiengesellschaft zu vertauschen. Weil der von der USEGO — der bedeutendsten Einkaufsgenossenschaft des schweizerischen Einzelhandels der Lebens- und Genußmittelbranche — zu deckende Kapitalbedarf außerordentlich hoch ist, vor allem durch die notwendig gewordene Errichtung neuer Einzelhandelsgeschäfte, sollen an dem Aktienkapital der neuen Gesellschaft in Höhe von 60 000 000 Franken neben den bisherigen Genossenschaf tern, die 35 000 000 Franken übernehmen, eine Reihe von Kreditinstituten und eine Versicherungsgruppe beteiligt werden (s. Handelsblatt vom 3. 6. 1969, S. 11).

Auch in der Bundesrepublik gibt es Beispiele dafür, daß Unternehmungen, die die genossenschaftliche Zielsetzung

verfolgen, eine kapitalgesellschaftliche Unternehmungsform der Form der eingetragenen Genossenschaft vorziehen, und es hat den Anschein, daß insbesondere wegen der heute weithin unbefriedigenden Regelungen, die das Genossenschaftsgesetz für die Eigenkapitalbildung bereithält, die Tendenz zur Bevorzugung nichtgenossenschaftlicher Rechtsformen zunimmt.

Mit dem Wachsen der genossenschaftlichen Unternehmungen, dem damit einhergehenden zunehmenden Kapitalbedarf und dem Aufkommen eines starken Gruppenwettbewerbs ist eine Tendenz zu zentraler Behandlung von Finanzierungs- und Investitionsaufgaben entstanden. „Ganz allgemein ist festzustellen, daß genossenschaftliche Investitionen von den Einzelgenossenschaften zu den Zentral- einrichtungen hin verlagert werden“ [218, S. 168]. Die Ursache hierfür liegt im wesentlichen in dem Bemühen der genossenschaftlichen Gruppen, Fehlinvestitionen — vor allem Überkapazitäten — bei den örtlichen Genossenschaften zu vermeiden und zu einer größtmöglichen Leistungsfähigkeit der gesamten Gruppe zu kommen. Ansätze für die gemeinsame (zentrale) Planung von Investitionsaufgaben finden sich insbesondere bei der konsumgenossenschaftlichen Gruppe in Form der CO-OP Immobilien-AG und der plaza SB-Warenhaus-Beratungs- und Betreuungsgesellschaft. Im Ausland, insbesondere in Schweden [60, S. 236 u. 287] verfügen einzelne Genossenschafts- sparten über eigene gemeinsame Investitionsfonds.

e) Die Mitgliederselektion

Das Genossenschaftsgesetz verpflichtet die Genossenschaft nicht, jedem Aufnahmeantrag eines Bewerbers stattzugeben. Aus dem gesetzlichen Merkmal der „nicht ge-

schlossenen Mitgliederzahl" kann grundsätzlich kein Anspruch auf Aufnahme in die Genossenschaft abgeleitet werden. Es bleibt der Satzung überlassen, die Mitgliederzahl zu beschränken und die Aufnahme neuer Mitglieder von Bedingungen abhängig zu machen, sofern dadurch der Beitritt neuer Mitglieder nicht schlechthin ausgeschlossen wird [177, S. 8; s. a. 248].

Weil schwache, nicht entwicklungsfähige Mitglieder die Leistungsfähigkeit und Schlagkraft sowie möglicherweise auch das Ansehen der genossenschaftlichen Unternehmensgruppe nachhaltig beeinträchtigen können, genügt es nicht, der Frage der Mitgliederauslese nur bei der Gründung der Genossenschaft und der Aufnahme neuer Mitglieder Beachtung zu schenken. Auch wenn bei der Aufnahme neuer Mitglieder sehr darauf geachtet wird, nur leistungs- und entwicklungsfähige Bewerber aufzunehmen, wird sich im Laufe der Zeit immer wieder zeigen, daß etliche Mitglieder der dynamischen Entwicklung und Arbeitsweise ihrer Genossenschaft nicht folgen können; dies gilt in erster Linie für Genossenschaften, deren Mitglieder Inhaber von Betriebswirtschaften sind.

Eine solche, sicherlich nie ganz vermeidbare verschiedenartige Entwicklung der Mitglieder wird insbesondere in Zeiten starken Wettbewerbs sichtbar. Daher sind auch diejenigen Genossenschaften, die in einem besonders scharfen Wettbewerb stehen, verstärkt gezwungen, ständig auf eine zweckmäßige Mitgliederzusammensetzung zu achten. Zu den Genossenschaften, die sich intensiv mit diesem Selektionsproblem auseinandersetzen müssen, gehören vor allen Dingen die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittel-einzelhandels. An ihnen soll beispielhaft verdeutlicht werden, welche Faktoren es im wesentlichen sind, die es erforderlich machen, der Frage der Mitgliederauslese permanent Beachtung zu schenken und nach Lösungen zu suchen.

Ein wichtiger Grund für die Schaffung einer sinnvollen Mitgliederstruktur ergibt sich aus dem Bemühen von Einkaufsgenossenschaften, über die Auftragskonzentration der Einzelhändler zu möglichst günstigen Einkaufspreisen der Mitglieder zu gelangen. Diese Bestrebungen werden wesentlich von solchen Mitgliedern beeinträchtigt, die nicht zu einer nennenswerten Auftragskonzentration gelangen, sei es, daß sie nicht zu einem rationellen Verhalten zu bewegen sind oder daß ihre Geschäfte sehr klein sind. „Das ‚Mitschleppen‘ umsatzschwacher Läden mit kleinen und kleinsten Bestellgrößen bedeutet insgesamt, daß relativ größere Gemeinkosten bei der Genossenschaft verursacht werden. Das führt zwangsläufig zu höheren Einkaufspreisen *aller* angeschlossenen Einzelhändler dieser Gruppe“ [28, S. 12], was naturgemäß diejenigen Mitglieder verärgert, die ihre Aufträge sehr stark konzentrieren.

Wenngleich man die negativen Auswirkungen der Kleinaufträge auch bis zu einem gewissen Grade durch eine Kostenaufschlagskalkulation beseitigen kann, indem der Kleinauftrag entsprechend seiner Kostenverursachung mit einem relativ hohen Kostenaufschlag belastet wird, bleibt doch die Tatsache bestehen, daß viele dieser Kleinstumsetzer ihrer Gemeinschaftsorganisation dadurch schaden können, daß ihre wenig ansprechenden Geschäftsräume als negative Werbeträger das Image der Einkaufsorganisation beeinträchtigen. Das Ansehen der Gesamtorganisation kann erheblich dadurch leiden, daß auch die Geschäfte der Nicht-Leistungsfähigen das Organisationszeichen der Einkaufsgenossenschaft führen. Durch das Tragen eines gemeinsamen Werbezeichens (z. B. EDEKA, REWE) wird angestrebt, in den Augen des Verbrauchers das isoliert arbeitende Einzelhandelsgeschäft zum Bestandteil einer großen leistungsfähigen Organisation zu machen und damit den Eindruck zu erwecken, daß alle Geschäfte der Einkaufs-

gruppe gleich gute Leistungen erbringen. Diese Wirkung kann nur eintreten, wenn die Leistungsfähigkeit aller angeschlossenen Mitglieder in etwa gleich groß ist. Sonst besteht die Gefahr, daß der Kunde von der Leistungsfähigkeit der Schwachen auf die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation schließt.

Ein weiterer Selektionsgrund kann sich daraus ergeben, daß Einkaufsgenossenschaften für ihre Mitglieder gemeinsame Werbe- und Sonderverkaufsveranstaltungen durchführen, um damit dem Verbraucher die besondere Leistungsfähigkeit der Gruppe sinnfällig zu machen. Vielfach sind jedoch kleinere, schwache Einzelhändler nicht gewillt, sich an solchen Gemeinschaftsaktionen zu beteiligen, sei es, daß sie die Absatzfähigkeit des Produktes überhaupt bezweifeln und daher das angebotene Gut gar nicht in ihr Sortiment aufnehmen, oder daß sie nicht bereit sind, die Ware zu dem in der Gemeinschaftswerbung genannten Preis abzugeben. „Unter Berufung auf ihre individuelle Marktposition operieren (diese Einzelhändler) im Windschatten der Gemeinschaftswerbung nach eigener Vorstellung“ [56, S. 42]. Dadurch wird der Effekt der Gemeinschaftsveranstaltung jedoch wesentlich beeinträchtigt, und es ist verständlich, daß „auf die Dauer eine Genossenschaft derartige Außenseitermaßnahmen bei einer umfassenden Gemeinschaftswerbung nicht hinnehmen kann, wenn sie nicht ihre Glaubwürdigkeit beim Verbraucher in Frage gestellt sehen will“ [56, S. 42].

Die Notwendigkeit einer sinnvollen Mitgliederselektion ergibt sich auch aus dem Aufbau umfangreicher, kostenintensiver Betreuungsdienste. Die Gewährung solcher Leistungen setzt einsichtige und entwicklungsfähige Mitglieder voraus, da „kostspielige Beratung sich nur dort lohnt, wo die Voraussetzungen erfüllt sind, daß der Rat auf frucht-

baren Boden fällt, und wo Aussicht besteht, daß die Saat aufgeht" [183, S. 36].

Eine ausgewogene Mitgliederstruktur kann manche der bei der Eigenkapitalbeschaffung auftretenden Schwierigkeiten (z. B. Orientierung der Höhe des Geschäftsanteils am kapitalschwächsten Mitglied) beseitigen bzw. verringern, so daß sich auch unter diesem Aspekt die Notwendigkeit einer Selektion ergeben kann.

Ganz abgesehen davon, daß es schon aus soziologischen Gründen schwer ist, eine sehr heterogene Gruppe längere Zeit ohne größere Konflikte zusammenzuhalten, ist es auch vom Ökonomischen her schwierig, leistungsstarke und -schwache Mitglieder dauerhaft zu vereinen, da diese vielfach im Hinblick auf ihre Denkkategorien verschiedenen Welten angehören und daher nur schwerlich sinnvoll miteinander kooperieren können. Eine sehr heterogene Mitgliederstruktur beeinträchtigt in der Regel auch die vornehmlich zur Erreichung einer einheitlichen unternehmerischen Verhaltensweise angestrebte Herausbildung eines Gruppenbewußtseins.

Wird die Notwendigkeit einer konsequenten Mitgliederselektion nicht rechtzeitig erkannt, entsteht zwangsläufig die Gefahr, daß die Leistungsfähigsten die Einkaufsgenossenschaft verlassen und sich einer anderen Organisation (z. B. einer freiwilligen Kette) anschließen, von der sie glauben, daß dort das Selektionsproblem für sie befriedigend gelöst ist. Weil damit die Leistungsfähigkeit der Einkaufsgenossenschaft weiter geschwächt würde, ist sie gezwungen, eine sinnvolle Mitgliederselektion zu betreiben.

Läßt sich bei der Aufnahme neuer Mitglieder das Selektionsproblem noch relativ leicht lösen, so ist es weit schwieriger, sich von den vorhandenen leistungsschwachen Mitgliedern zu trennen, ein Problem, das bei den Einkaufs-

genossenschaften viel gravierender ist als bei den freiwilligen Ketten, die im Gegensatz zu den Einkaufsgenossenschaften von Anfang an eine konsequente Selektionspolitik betrieben haben (und auch jetzt noch betreiben) und eine strenge organisationsrechtliche Verankerung von umfangreichen Mitgliedschaftsrechten, wie sie sich aus dem Genossenschaftsgesetz ergeben, nicht kennen. Das Genossenschaftsgesetz nennt nur wenige eng umgrenzte Ausschließungsgründe (Wechsel des Wohnsitzes, Verlust der bürgerlichen Ehrenrechte und Erwerb der Mitgliedschaft in einer gleichartigen Genossenschaft), und die Schaffung weiterer Ausschließungsmöglichkeiten steht grundsätzlich nur der Mitgliederversammlung zu. „Hier liegen die Hemmungen und *tatsächlichen* Schwierigkeiten, eine Selektion auch wirklich durchführen zu können. Da im Genossenschaftsrecht das ‚Ein Mann — eine Stimme‘-Prinzip gilt, ist zu erwarten, daß gerade diejenigen Mitglieder, die durch die geplante Satzungsänderung ausgeschlossen werden sollen, mit erheblichem Gewicht gegen eine solche Änderung votieren werden“ [28, S. 10].

Schon aus diesem Grunde versucht man in der Praxis, die notwendige Selektion in erster Linie durch unternehmenspolitische Maßnahmen zu erreichen, z. B. durch die Festsetzung von Mindestabnahmemengen und die Einführung von gestaffelten Preisen für verschieden hohe Abnahmemengen. Zuweilen werden die Mitglieder, die diese mengenmäßigen Bedingungen nicht erfüllen, auf ein evtl. von der Genossenschaft betriebenes Cash-and-carry-Lager verwiesen. Die Frage, welches genossenschaftliche Organ für solche einschneidenden Entscheidungen kompetent sein soll, beantwortet Edeka-Verbandsdirektor Diederichs [55, S. 24 f.] wie folgt: „Es ist eine Überforderung der Demokratie in der Genossenschaft und bedeutet, sie zugleich falsch zu verstehen, wenn der notwendige Entscheid über

die von einem Mitglied zu erbringende Mindestauftragsgröße (und) über die Preisabstufung nach Abnahmemengen . . . durch die Generalversammlung, d. h. durch die Mehrheit der anwesenden Mitglieder zu treffen wäre . . . Es gehört nicht zur Aufgabenstellung der Generalversammlung, daß sie selbst Geschäftspolitik betreibt. Dazu ist der Vorstand von ihr berufen, der jederzeit Rechenschaft abzugeben hat und abberufen werden kann“.

Neben der geschäftspolitischen Fixierung von Mindestabnahmemengen und Preisabstufungen gehen in der Praxis Bestrebungen dahin, durch satzungsmäßige Verankerung weiterer Ausschließungsgründe dem Vorstand zusätzliche Selektionsmöglichkeiten in die Hand zu geben. So kann z. B. nach § 6 der im Jahre 1965 neugefaßten Mustersatzung für Edeka-Einkaufsgenossenschaften der Vorstand u. a. dann Mitglieder ausschließen, wenn das Mitglied seine Einkäufe in erheblichem Umfang anderweitig deckt, obwohl die Genossenschaft eine marktgerechte Gesamtleistung bietet, oder wenn das Mitglied gegen die auf wirtschaftliche Zusammenarbeit in der Genossenschaft gerichteten Interessen verstößt, insbesondere wenn es unbefugt Angebotsmaterial, Preise, Rundschreiben oder sonstige vertrauliche Informationen der Genossenschaft Außenstehenden zuleitet, oder wenn es in sonstiger Weise die Genossenschaft durch Handlungen oder Unterlassungen schädigt. Damit nähern sich die Ausschließungsmöglichkeiten denjenigen der freiwilligen Ketten, deren Satzungen im allgemeinen vorsehen, daß ein Mitglied, das gegen die Grundprinzipien der Kette verstößt, ausgeschlossen werden kann.

Neben den erheblichen rechtlichen Problemen, die eine Selektion bei bestehenden Mitgliedschaften erschweren oder gar unmöglich machen können, sind bei vielen Genos-

senschaften vor der Durchführung einer konsequenten Mitgliederselektion noch erhebliche ideologische Barrieren zu überwinden, die häufig aus den Anfängen des Genossenschaftswesens stammen und ihre Ursache in dem vielfach mißverstandenen genossenschaftlichen Prinzip „einer für alle — alle für einen“ haben. In der Öffentlichkeit wird vielfach der institutionelle Sinn der Genossenschaften irrigerweise darin gesehen, daß sie nur Einrichtungen wirtschaftlich Schwacher seien, und in der Presse werden Selektionsmaßnahmen der Genossenschaften häufig unter diesem Blickwinkel gesehen. So zum Beispiel von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 1. 7. 1967 (S. 7), die die Tatsache des Ausscheidens eines Teils der Mitglieder einer Drogisteneinkaufsgenossenschaft, die den festgelegten Mindestumsatz nicht erreichten, mit folgenden Worten glossierte: „Mit einem Schlage wird klar, in welchen Zwiespalt Genossenschaften geraten, wenn sie zu modernen Wirtschaftsprinzipien und Betriebsformen übergehen. Wenn die Genossenschaft den Kleinen fallenläßt oder fallenlassen muß, weil sie mit ihm nicht mehr wirtschaftlich arbeiten kann, für wen ist sie dann da?“

In Anbetracht des scharfen Wettbewerbs, in dem sich viele Genossenschaften befinden, setzt sich sowohl im Schrifttum als auch in der Praxis mehr und mehr die Auffassung durch, daß auch die Genossenschaft nicht auf eine Mitgliederselektion verzichten kann. Das gilt insbesondere für die großen durchrationalisierten Lebensmitteleinkaufsgenossenschaften mit einem breiten Waren- und Dienstleistungssortiment. Die Zusammenarbeit mit einer solchen Einkaufsgenossenschaft setzt bei den Mitgliedern „weniger eine ausreichende Betriebsgröße und eine gute Vermögens- und Ertragslage, sondern vielmehr — neben menschlichen und fachlichen Qualitäten — vor allem die ernstgemeinte Bereitschaft zur vertrauensvollen und langfristigen Zusam-

menarbeit mit der Genossenschaft, zur Annahme von Beratungsvorschlägen, zur völligen Offenheit gegenüber der Genossenschaft und zur Einordnung in die genossenschaftliche Gruppenwirtschaft voraus" [60, S. 264]. Wo diese Bedingungen nicht gegeben sind, ist eine Selektion unumgänglich. Diese Selektionsnotwendigkeit besagt allerdings nicht, „daß die Genossenschaft sich nur relativ Große und Starke zu Mitgliedern aussucht, sondern daß sie sich auch der ‚Schwächeren‘ annimmt, soweit sie entwicklungsfähig sind. Diese Selektion bedeutet aber auch, daß die Genossenschaften grundsätzlich nicht infolge ihrer Genossenschaftseigenschaft verpflichtet sind, sich der hoffnungslosen Fälle im Bereich der Lebensmittelhändler, der Witwen- und Waisenläden in der Seitenstraße, anzunehmen, denn ihnen kann angesichts der Härte des Leistungswettbewerbs nicht mehr die Genossenschaft helfen, sondern in der betriebswirtschaftlich nicht heilbaren Bedrängnis, in der sich diese Wirtschaften befinden, meist nur der Übergang in andere Betätigungen“ [60, S. 264]. Daher sind sowohl die EDEKA- als auch die REWE-Einkaufsgenossenschaften bemüht, sich von den nichtentwicklungsfähigen Mitgliedern zu trennen, und wie bei den freiwilligen Ketten ist auch bei ihnen die Gesamtzahl der Mitglieder seit Jahren rückläufig.

Der aus seiner Einkaufsgenossenschaft ausgeschlossene leistungsschwache Einzelhändler hat in der heutigen Wettbewerbssituation kaum eine Möglichkeit, bei einer anderen Gruppe wieder Mitglied zu werden, und „da der Einzelhändler, allein gelassen und auf sich selbst gestellt, heute kaum eine Chance für ein wirtschaftliches Überleben mehr haben dürfte, bedeutet für ihn das Ausscheiden aus der Genossenschaft, daß er aus dem Markt zu verschwinden hat, bedeutet Selektion die Aufgabe seiner bisherigen Existenz. Er wird als ‚Grenzproduzent‘ von seiner Genossenschaft vom Markt verdrängt“ [28, S. 14 f.].

Auf den vorstehend aufgezeigten Zwang zur Mitglieder-selektion bei Selbsthilfeeinrichtungen und seine Folgen hat sehr deutlich Fritz Marbach [172, S. 336 f.] in seiner „Theorie des Mittelstandes“ aufmerksam gemacht und zu Recht ausgeführt, daß es nicht zulässig sei, so zu tun, als könnte sich der Einzelhandel durch Selbsthilfe in seiner Gesamtheit retten. Marbach vertritt den Standpunkt, daß durch Selbsthilfe zwar Kosten gesenkt und individuelle Umsatzziffern erhöht werden können, daß aber die *Gesamt-*nachfrage nach den angebotenen Handelswaren durch Selbsthilfemaßnahmen nicht vergrößert werden kann. Daher könnten die Selbsthilfemaßnahmen der mittelständischen Einzelhändler nur darauf gerichtet sein, den „Großen“ im Handel ihren Marktanteil streitig zu machen. Dieses Ziel kann nach Marbach nur von relativ tüchtigen Einzelhändlern erreicht werden, die ihre hohe Leistungsfähigkeit zum großen Teil erst durch die Selbsthilfeeinrichtung erlangen. So fallen „durch die Steigerung der Leistungsfähigkeit der einen die anderen relativ zurück. Irgendwo ist aber der Strich, unter welchem die Ausschaltung beginnt... Die Selbsthilfemaßnahmen produzieren, auch wenn dies nicht gewollt ist, stets eine Auslese... (und) man darf nicht vergessen, daß die selektive Wirkung der Selbsthilfe das Problem offenläßt, was mit denjenigen zu geschehen hat, die sich selber nicht helfen können“ [172, S. 338 u. 337]. Diese Problematik, die auch politische Relevanz haben kann und in den Bereich der Wirtschafts- und Sozialpolitik hineinführt, kann hier nicht weiter verfolgt werden.

Die von Marbach aufgezeigte Entwicklung gilt tendenziell für einen großen Teil aller Genossenschaften von Händlern und Handwerkern und findet im Prinzip auch auf die Absatzgenossenschaften Anwendung. So schreibt zum Beispiel der Deutsche Raiffeisenverband in seinem Jahrbuch

1967 (S. 126) zur Situation der Obst- und Gemüseverwertungsgenossenschaften unter Hinweis auf die zunehmende Nachfrage nach immer größeren Partien der einzelnen Arten und Sorten und den relativ hohen Kosten bei kleinen Anlieferungsmengen: „Wenn bei vielen Genossenschaften 20% der Anlieferer 80% der Ware andienen und umgekehrt 80% der Anlieferer nur 20% der Warenmenge beisteuern und diese 20% noch in besonders viele Einzelpartien nach Sorten und Güteklassen zerfallen, dann ist doch die Überlegung gerechtfertigt, ob... diese Verhältnisse aus sozialen Gründen unverändert beibehalten werden müssen. Wahrscheinlich ist es sinnvoller, durch... Beratung möglichst vielen Kleinbauern die Chance zur Entwicklung und Spezialisierung zu geben, im übrigen aber den Teil der Anlieferer, der auf Dauer eine Belastung für die Genossenschaften und ihre fortschrittlichen Mitglieder ist, auszuschneiden“.

In Anbetracht der vorhandenen Gruppenbildung im Lebensmittelhandel und der vermutlich anhaltenden **Tendenz zur Überschußproduktion** muß davon ausgegangen werden, daß die Frage der Selektion von Mitgliedern landwirtschaftlicher Verwertungsgenossenschaften in Zukunft eine viel größere Rolle als bisher spielen wird. Die landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaften „werden zunehmend gezwungen sein, in den Produktionsablauf der Mitgliederbetriebe durch Setzung von Bedingungen lenkend einzugreifen. Für alle jene Landwirte..., denen es nicht gelingt, sich an die vom Markt her gesetzten Bedingungen... anzuschließen, drohen... Selektionserfordernisse“ [28, S. 15]. Als die wichtigsten unternehmenspolitischen Maßnahmen zur Erreichung einer Mitgliederselektion bei den landwirtschaftlichen Verwertungsgenossenschaften sind neben dem Einsatz preispolitischer Mittel vor allen Dingen die verbindliche Sorten- und Qualitäts-

fixierung und die Festsetzung von Mindestanbauflächen und Mindestanlieferungsmengen zu nennen.

Die vorstehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, daß die Genossenschaften — wie andere Selbsthilfeorganisationen auch — keine Institutionen sind, die einen zahlenmäßig beliebigen Bestand von Betrieben am Leben erhalten können. Dieser sehr wichtige Sachverhalt wird häufig nicht genügend beachtet, wenn vom Wettbewerb bedrängten Unternehmern der Weg der kooperativen Selbsthilfe empfohlen wird.

f) Wandlungen in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung

In Literatur und Praxis wird immer wieder als wesentliches Charakteristikum der genossenschaftlichen Willensbildung der Grundsatz der genossenschaftlichen Selbstverwaltung genannt, der „das Korrelat zum Grundsatz der Selbsthilfe bildet. Er bedeutet die Herrschaft der Mitglieder über ihre eigenen Angelegenheiten. Wer sich selbst hilft, will zugleich die Ausführung seiner Ziele übernehmen, d. h. er behält sich das Recht der selbstverwaltenden und selbstgestaltenden Tätigkeit vor“ [197, S. 8]. Die Selbstverwaltung äußert sich nicht nur in dem Erfordernis, daß Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder Mitglied der Genossenschaft sein müssen, sondern vor allen Dingen in den umfangreichen, nur persönlich in der Generalversammlung ausübenden Kompetenzen der Mitglieder.

Die Generalversammlung ist nach dem Willen des Gesetzgebers ganz eindeutig das dominierende Organ, was sich insbesondere darin zeigt, daß sie über die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats beschließt, die Feststellung des Jahresabschlusses vornimmt und darüber hinaus auch über Fragen der Ge-

schäftsführung befinden kann. Schulze-Delitzsch, der eigentliche Initiator des Genossenschaftsgesetzes, hat die umfangreichen Kompetenzen der Generalversammlung im Jahre 1855 mit folgenden Worten begründet: „Das dem ganzen Verein zu Grund gelegte Prinzip der Selbsthilfe bedingt die möglichst tätige Beteiligung der Mitglieder bei Ordnung und Verwaltung der Vereinsangelegenheiten. Deswegen stehen alle Bestimmungen über zu treffende Einrichtungen im Verein oder deren Abänderung, über einzugehende Verpflichtungen, sowie die Wahlen der Vereinsbeamten, mit einem Worte die beschließende Gewalt, in der Regel der Generalversammlung zu“ [280, Bd. I, S. 147].

Die traditionelle Genossenschaftstheorie geht davon aus, daß die Willensbildung in der Genossenschaft von „unten“ (der Generalversammlung) nach „oben“ (Vorstand) verläuft, d. h. die Mitgliedergesamtheit gibt ihre Anweisungen zur Ausführung an das Leitungsorgan. Allerdings ist diese Auftragserteilung nicht so aufzufassen, als hätte die Genossenschaftsleitung für jede geschäftspolitische Maßnahme die Zustimmung oder Genehmigung der Mitglieder einzuholen. Weil „die Mitglieder häufig nicht wissen können, was unter den zu einer bestimmten Zeit gegebenen, laufend Veränderungen unterworfenen gesamtwirtschaftlichen Verhältnissen das für ihre Wirtschaften Notwendige, Zweckmäßige und Vorteilhafte ist“ [112, S. 15], sind die Anweisungen der Mitglieder nur als globale Zielvorgaben zu verstehen, die der Geschäftsführung bei der Verwirklichung der Mitgliederförderung einen bestimmten Handlungsspielraum lassen [150, S. 11 f.].

Dieser bei einem Großteil der Genossenschaften schon immer vorhanden gewesene Handlungsspielraum des Vorstands hat sich im Laufe der Zeit bei vielen Genossenschaften ausgeweitet. In der Praxis ist seit längerer Zeit eine

zunehmende Verlagerung der Initiative von den in der Generalversammlung zusammengefaßten Mitgliedern zum Vorstand zu beobachten, wodurch dessen Autonomie größer wird. Nach Henzler [112, S. 15] ist diese Entwicklung „durch die zunehmende Kompliziertheit der Bedarfs- und Angebotslage, das Größerwerden der Genossenschaften, die Funktions- und Risikohäufung in allen Betrieben, die Kapitalakkumulation und die Ausdehnung der Mitgliederkreise“ verursacht worden.

Wesentlichen Anteil an der wachsenden Autonomie des Vorstands hat die vielfach zu beobachtende „Mitglieder-Apathie“, die nach Draheim [59, S. 38] eine internationale Erscheinung ist und darin besteht, „daß die Mitglieder von ihrem Stimmrecht und ihren sonstigen Möglichkeiten, sich an der Willensbildung . . . zu beteiligen, keinen ausreichenden Gebrauch machen“. Zu einem großen Teil ist die Mitglieder-Apathie vielfach darauf zurückzuführen, daß mit dem Größerwerden der Mitgliederkreise der Einfluß des einzelnen Mitglieds auf die Gestaltung der Genossenschaft zurückgeht. Hinzu kommt, daß es bei großen, expandierenden Genossenschaften für die Mitglieder immer schwieriger wird, über komplizierte ökonomische Fragen zu entscheiden. „Allgemein wird man feststellen dürfen, daß die Mitgliederversammlung im Wachstumsprozeß an Bedeutung als willensbildendes Organ verliert“ [23, S. 455].

Eine weitere wichtige Wandlung in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung zeigt sich darin, daß bei größeren Genossenschaften das eigentliche Leitungsorgan, der Vorstand, mehr und mehr aus einem hauptamtlichen Management besteht, dessen Mitglieder meist nur um den gesetzlichen Vorschriften zu genügen, die Mitgliedschaft bei der Genossenschaft erworben haben. Die früher sehr häufig anzutreffende ehrenamtliche Führung der Genossenschaft durch die eigentlichen Mitglieder verliert an Bedeutung.

Wenngleich sich im Laufe der Zeit der Handlungsspielraum des Vorstands vielfach vergrößert hat, so bleibt doch die Tatsache bestehen, daß das Genossenschaftsgesetz nicht eine so strenge Funktionstrennung zwischen den Organen kennt wie das Aktienrecht, wodurch die Herausbildung einer Führungsvielfalt begünstigt wird, die die Förderungseffizienz beeinträchtigt. Aus diesem Grunde bemühen sich die genossenschaftlichen Verbände vor allem durch Schaffung von Mustersatzungen, die den Genossenschaften zur Übernahme empfohlen werden, für das Leitungsorgan jenen Handlungsspielraum zu schaffen, den es für eine erfolgreiche Führung der Genossenschaft unbedingt benötigt. Es kann Paulick [198, S. 217] zugestimmt werden, daß „die moderne Entwicklung im Genossenschaftswesen verfassungsmäßig für den Vorstand eine wesentlich stärkere, selbständigere und unabhängigere Stellung in allen Angelegenheiten der laufenden Geschäftsführung fordert...“ Diederichs [56, S. 37] macht auf die Gefahren aufmerksam, die entstehen können, wenn Vorstände Geschäftsführungsmaßnahmen — wie die Einführung von Mindestauftragsgrößen im Rahmen der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen — zur Beschlußfassung vor die Generalversammlung bringen, die nach seiner Meinung „insoweit sachlich weitgehend überfordert ist, als gerade vor einem derartigen großen Forum dann emotionale Äußerungen und Beredsamkeitsapostel eine entscheidende Bedeutung gewinnen. Geschäftsleitungen, die sich durch derartige Abwälzungen auf die Generalversammlungen entlasten wollen und dementsprechend Mehrheitsbeschlüsse als geeignete Institutionen der Geschäftspolitik ansehen, stehen in der Gefahr, daß sie zu keiner verantwortlichen Handlungsfähigkeit kommen und Rückschrittlichkeit sowie Bequemlichkeit im eigenen Selbsthilfeunternehmen zur Tagesordnung werden“.

Nach dem Referentenentwurf eines neuen Genossenschaftsgesetzes [41, §§ 51 u. 83], der sich ebenfalls um eine strengere Funktionstrennung zwischen den Organen bemüht, kann die Generalversammlung — wie der Aufsichtsrat — dem Vorstand nur noch Weisungen hinsichtlich der beabsichtigten Geschäftspolitik und anderer grundsätzlicher Fragen der künftigen Geschäftsführung erteilen. Im übrigen kann sie über Fragen der Geschäftsführung nur entscheiden, wenn der Vorstand es verlangt oder die Satzung festlegt, daß bestimmte Arten von Geschäften nur mit Zustimmung der Mitgliederversammlung vorgenommen werden dürfen.

In Anbetracht der Tatsache, daß der Einfluß der Mitglieder auf die Geschicke der Genossenschaft zurückgeht, gewinnt die Funktion des Aufsichtsrats als Kontrollorgan und als Institution, die auch für eine Verbindung zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsleitung sorgen soll [94, S. 31], an Bedeutung. In der Realität trägt die Aufsichtsrats-tätigkeit allerdings ebenfalls häufig zur genossenschaftlichen Führungsvielfalt bei, und zwar dadurch, daß sich die Übung verbreitet hat, wichtige Geschäftsführungsmaßnahmen, die meist in der Satzung näher bezeichnet werden, in gemeinsamer Sitzung von Vorstand und Aufsichtsrat zu beraten und zu entscheiden. Die gesetzliche Grundlage hierfür bietet § 38 Abs. 3 GenG, wonach dem Aufsichtsrat „weitere Obliegenheiten“ übertragen werden können. Für die Annahme eines in gemeinsamer Sitzung zu fassenden Beschlusses ist sowohl ein zustimmender Beschluß des Aufsichtsrats als auch des Vorstands erforderlich, weshalb die Abstimmung beider Organe getrennt erfolgen muß. Schumacher [253, S. 123] weist jedoch darauf hin, daß die Vorschrift der getrennten Abstimmung in der Praxis meist nur eine Formalität ist, „die von niemandem recht ernst genommen wird“. Hat die gemeinsame Beratung auch eine

gemeinsame Beschlußfassung zur Folge, so kann damit der Aufsichtsrat erheblichen Einfluß auf die Geschäftsführung gewinnen, woraus sich vor allen Dingen das Problem ergibt, daß die so zustande gekommenen Entscheidungen keiner Kontrolle mehr unterliegen, da der Aufsichtsrat schlechterdings nicht seine eigenen Handlungen kontrollieren kann.

In diesem Zusammenhang, insbesondere in Anbetracht der zunehmenden Komplexität von Geschäftsführungsentscheidungen ist die Frage zu stellen, ob der vielfach aus Laien bestehende Aufsichtsrat überhaupt wirkungsvoll die Tätigkeit des Vorstands überwachen kann. Hierzu ist zunächst zu sagen, daß die Tatsache, daß dem Aufsichtsrat einer Genossenschaft nur Genossenschaftsmitglieder angehören dürfen, unter dem Gesichtspunkt der Effizienz der Überwachung der Geschäftsführung negativ beurteilt werden muß, weil der Kreis der für eine solche Funktion geeigneten Personen gesetzlich eng begrenzt ist. Die mit der Aufnahme von Sachverständigen und anderen fremden Personen in ein Kontrollorgan verbundenen Vorteile, die auch zu einer Erhöhung der Kreditwürdigkeit führen können, kann die Genossenschaft nicht nutzen, es sei denn, es wird für solche Personen ausschließlich für den Zweck einer Wahl in den Aufsichtsrat eine Mitgliedschaft bei der Genossenschaft begründet, wie das bei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern schon länger üblich ist.

Es bedeutet vielfach eine Überforderung der Aufsichtsräte, wenn sie ihre Überwachungsfunktion vornehmlich in der Weise wahrnehmen, daß sie sich wesentlich in den eigentlichen Entscheidungsprozeß der Geschäftsführung einschalten, ganz abgesehen davon, daß sich dies sehr nachteilig auf die Elastizität der Unternehmensführung auswirken kann. Daher ist in der Praxis und auch im Referentenentwurf [41] das Bemühen sichtbar, die Kompetenzen

von Vorstand und Aufsichtsrat schärfer voneinander abzugrenzen. „Will man das Management (der Genossenschaft) verstärken, muß eine präzisere Trennung der Funktionen von Vorstand und Aufsichtsrat erfolgen“ [62, S. 16].

Die Tatsache, daß insbesondere bei größeren Genossenschaften die eigentlichen Geschäftsführungsentscheidungen immer komplizierter werden, hat den Zwang zum Wandel in der Art der Wahrnehmung der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats deutlich gemacht. „Eine sinnvolle Mitbestimmung (des Aufsichtsrats) in der Unternehmenspolitik kann heute nicht mehr über die Einschaltung bei Ausführungsentscheidungen, sondern nur durch eine Mitwirkung bei der Fixierung der Unternehmensziele und bei der Festlegung der Grundsätze für die Erreichung dieser Ziele erreicht werden . . . Stand bisher die Kontrolle der Unternehmensführung überwiegend unter dem Leitbild der Wahrung von Grundsätzen ordnungsgemäßer Geschäftsführung, so tritt unter dem Einfluß der modernen Planungs- und Gruppenarbeit ein neuer Gesichtspunkt hinzu, nämlich die Kontrolle im Hinblick auf die festgelegten Unternehmens- und Gruppenziele“ [284, S. 604].

Wenngleich es auch in Zukunft im Interesse einer besseren Wahrnehmung der Kontrollfunktion zweckmäßig sein dürfte, die Vornahme bestimmter, besonders weittragender Geschäfte an die Zustimmung des Aufsichtsrates zu binden — wie das auch der Referentenentwurf [41, § 83] zulassen will —, so sollte der Aufsichtsrat doch „nicht versuchen, die Sachkunde der Fachleute durch eigene Sachkenntnis ersetzen zu wollen. Er sollte vielmehr bei zustimmungspflichtigen Einzelentscheidungen sein Hauptaugenmerk darauf richten, daß die geplante Entscheidung fachlich hinreichend abgesichert ist, sei es durch Gutachten von Fachberatungsstellen oder Stellungnahmen der Verbandsorganisation. Ist diese Voraussetzung gegeben, dann

sollte der Aufsichtsrat grundsätzlich nicht bremsen, sondern die unternehmerische Initiative des Vorstands fördern“ [283, S. 24].

Die Tätigkeit des Aufsichtsrats muß auch im Zusammenhang mit der gesetzlichen Pflichtprüfung gesehen werden. Auch für die genossenschaftliche Verbandsprüfung gilt die grundsätzliche Feststellung des Bundesgerichtshofes (BGHZ Bd. 16, S. 25) zur Funktion des aktienrechtlichen Abschlußprüfers, daß er „Arbeit leistet, die an sich der Aufsichtsrat leisten müßte, jedoch zumeist nicht leisten kann“. Die Tatsache, daß es zum wesentlichen Bestandteil der genossenschaftlichen Verbandsprüfung — im Gegensatz zur aktienrechtlichen Pflichtprüfung — gehört, auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung zu prüfen, unterstützt die aufgezeigten Bestrebungen der Praxis, für die Aufsichtsrats-tätigkeit neue Schwerpunkte zu setzen.

Obwohl — wie die vorstehenden Ausführungen gezeigt haben — ganz allgemein davon ausgegangen werden kann, daß die Autonomie des Vorstands größer geworden ist, zeigt sich andererseits insbesondere in neuerer Zeit eine Tendenz, die diesen Handlungsspielraum wieder einengt. Diese Tendenz ergibt sich daraus, daß viele Einzelgenossenschaften im Interesse der Erhaltung und Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit gezwungen sind, mit den genossenschaftlichen Zentraleinrichtungen intensiv zusammenzuarbeiten. „Der ökonomische Effekt (solcher) verbundwirtschaftlicher Kooperation kann (jedoch) nur mit einer Einschränkung der Entscheidungsfreiheit und der Selbständigkeit der Einzelgenossenschaften erkauft werden“ [115, S. 444].

Wenngleich „die Tendenz zur Verlagerung von Entscheidungs- und Lenkungenfunktionen auf die Gruppenspitze hin in allen Zweigen des deutschen Genossenschaftswesens und auch im Genossenschaftswesen unserer Nach-

barstaaten unverkennbar ist" [319, S. 25], so ist diese Entwicklung doch dort am stärksten, wo die Einzelgenossenschaften bzw. ihre Mitglieder einem besonders scharfen Wettbewerb ausgesetzt sind. Da der Wettbewerb — wie wiederholt aufgezeigt — auf dem Lebensmittelsektor besonders groß ist, sind hier auch die Tendenzen zur Einschränkung der Autonomie der Einzelgenossenschaften am deutlichsten erkennbar und z. T. auch schon sehr weit institutionalisiert, wie am Beispiel der Konsumgenossenschaften und der Rewe-Einkaufsgenossenschaften gezeigt werden soll.

„Das Jahr 1967 hat für die Konsumgenossenschaftsbewegung in der Bundesrepublik den Beginn einer neuen Epoche in ihrer mehr als 100jährigen Geschichte eingeleitet. Nach gründlichen Vorbereitungen wurden die entscheidenden Beschlüsse gefaßt. Danach steht seit dem 1. Januar 1968 über den bisherigen Zentralorganisationen — dem Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften (ZdK) und der Großeinkaufs-Gesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften (GEG) — der ‚Bund deutscher Konsumgenossenschaften‘ als neues und oberstes Führungsorgan der konsumgenossenschaftlichen Unternehmensgruppe“ (ZdK-Jahrbuch 1967, S. 1).

Die Gründung des Bundes deutscher Konsumgenossenschaften ist durch eine am 3. April 1964 eingesetzte Reformkommission vorbereitet worden, deren Aufgabe darin bestand, „Vorschläge zu unterbreiten, die auf bessere Wirtschaftlichkeit der konsumgenossenschaftlichen Gesamtorganisation abzielen“ [319, S. 4]. Es war für die Konsumgenossenschaften notwendig geworden, nach neuen Wegen zu suchen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, die im Zuge des verstärkten Übergangs vom Individual- zum Gruppenwettbewerb im Lebensmittelhandel erheblich gelitten hatte, nicht zuletzt dadurch, daß die herkömmliche

Autonomie der örtlichen Konsumgenossenschaften eine weitgehend einheitliche Geschäftspolitik der gesamten Gruppe nicht zuließ. In den letzten zehn Jahren lagen die Umsatzwachsraten der Konsumgenossenschaften mehrfach unter denen des gesamten Lebensmitteleinzelhandels. Hinzu kam, daß im Jahre 1963 „die Zahl der einer finanziellen Stützung bedürftigen Konsumgenossenschaften stieg; damit wuchs das Ausmaß der hieraus resultierenden Ansprüche an die GEG besorgniserregend an. Seit dem Sommer 1963 begann darüber hinaus auch die Wirtschaftlichkeit der GEG sich rückläufig zu entwickeln“ [319, S. 3]. Des weiteren wurde die Schlagkraft der konsumgenossenschaftlichen Gruppe nicht unwesentlich von den zwischen den beiden konsumgenossenschaftlichen Zentraleinrichtungen, der GEG und dem Zentralverband, bestehenden Spannungen beeinträchtigt, die zu einem großen Teil aus dem Fehlen einer hinreichenden Aufgabenabgrenzung der beiden Zentraleinrichtungen herrührten.

Mit der Errichtung des Bundes wurde der frühere Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften in den Revisionsverband deutscher Konsumgenossenschaften umgewandelt. Dem Revisionsverband obliegt neben der gesetzlichen Prüfungstätigkeit nur noch die Rechts- und Steuerberatung. Alle darüber hinausgehenden Aufgaben, die bisher der Zentralverband wahrgenommen hatte, wurden dem Bund übertragen.

Dem Bund deutscher Konsumgenossenschaften, der die Rechtsform einer GmbH hat, sind bisher 103 der zur Zeit bestehenden 154 Konsumgenossenschaften als Gesellschafter beigetreten. 17 weitere Konsumgenossenschaften sind sog. „hospitierende Gesellschafter“, die wahrscheinlich bald die volle Gesellschafterstellung erwerben werden. Diese insgesamt 120 Konsumgenossenschaften vereinigen auf sich einen Anteil von rund 95 % des Umsatzes aller Konsum-

genossenschaften. Am Stammkapital des Bundes von 500 000 DM sind die Konsumgenossenschaften mit etwa 60 % beteiligt. Die Höhe der kapitalmäßigen Beteiligung der einzelnen Konsumgenossenschaft orientiert sich an dem vor der Aufnahme erzielten Jahresumsatz. Neben den Konsumgenossenschaften sind am Stammkapital des Bundes u. a. die GEG, die Bank für Gemeinwirtschaft und die Deutsche Genossenschaftskasse beteiligt. Das Stimmrecht in der Gesellschafterversammlung des Bundes richtet sich zunächst nach der Höhe der Kapitalbeteiligung. Darüber hinaus erhalten die beteiligten Konsumgenossenschaften zusätzliche Stimmen (1) nach der Zahl ihrer Mitglieder, (2) nach dem im Vorjahr erzielten Umsatz und (3) nach dem Vorjahresbezug bei der GEG. Der GEG stehen 10 % der Stimmen aller Gesellschafter zu. Finanziert wird der Bund, der selbst keine eigentliche wirtschaftliche Tätigkeit ausübt, in erster Linie durch Beiträge und Gebühren für Sonderleistungen.

„Der Bund ist das in grundsätzlichen Fragen entscheidende Führungsorgan des konsumgenossenschaftlichen Verbundes... Er ist zentrale Entscheidungs- und Lenkungsinstanz... Ihm steht die für die Führung der Unternehmensgruppe maßgebende Richtlinienkompetenz zu..., die das gleichförmige Verhalten der Gruppe sicherstellt... Der Gesellschaftsvertrag gibt ihm die zur Durchsetzung seiner Entscheidungen notwendigen Befugnisse an die Hand... Die dem Bund im Gesamtinteresse auf Grund freier Entscheidungen der Konsumgenossenschaften zugestanden Befugnisse, Richtlinien aufzustellen und die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, bedeuten keine Beseitigung, sondern nur eine Einschränkung der konsumgenossenschaftlichen Autonomie“ (ZdK-Jahrbuch 1967, S. 3 u. 5).

Konkret obliegt dem Bund nach § 3 des Gesellschaftsvertrages [abgedruckt in 319] vor allen Dingen die Planung

und Koordinierung der Geschäftsbetriebe, insbesondere auf den Gebieten der Warenbeschaffung und -herstellung, Lagerung und Vertrieb, Ladennetz- und Sortimentsgestaltung, Werbung, Rechnungswesen, Finanzierung und Investition, Personalwirtschaft und Schulung. Zu diesem Zweck kann der Bund Richtlinien erlassen, zu deren Befolgung die Gesellschafter sich im Gesellschaftsvertrag verpflichtet haben. Daneben sind die Gesellschafter nach dem Gesellschaftsvertrag u. a. verpflichtet, den Beauftragten des Bundes die Teilnahme an den Sitzungen der Organe der Gesellschafter und deren Tochtergesellschaften zu gestatten, vor Änderung ihrer Satzung die Stellungnahme des Bundes einzuholen, ihn zu allen wichtigen Vorhaben zu hören und von allen wichtigen Vorkommnissen zu unterrichten und die Zustimmung zur Gründung von Tochtergesellschaften einzuholen.

Neben diesen Einflußnahmemöglichkeiten zeigen sich die Wandlungen in der genossenschaftlichen Autonomie vor allen Dingen darin, daß der Bund ganz erheblichen Einfluß auf die Willensbildung der Genossenschaften dadurch nehmen kann, daß ihm in § 11 des Gesellschaftsvertrages ausdrücklich das Recht zuerkannt wird, bei der Bestellung der Vorstände der Gesellschafter mitzuwirken und Vorschläge zu unterbreiten. Wahlvorschläge und Wahlen sind ungültig, wenn nicht eine schriftliche Erklärung des Bundes vorgelegt wird, daß der Vorgeschlagene die für das Amt erforderlichen persönlichen und fachlichen Voraussetzungen besitzt. Darüber hinaus hat der Bund das Recht, Anträge auf Abberufung von Vorstandsmitgliedern und Anträge auf Wahl oder Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern der Gesellschafter zu stellen. Im Gesellschaftsvertrag verpflichten sich die Gesellschafter, die Satzung so zu gestalten, daß die Rechte des Bundes, z. B. hinsichtlich der Mitwirkung

bei der Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern, gesichert sind.

Die Rewe-Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittel-einzelhändler haben wesentliche Teile der vorstehend wiedergegebenen neuen organisatorischen und rechtlichen Regelungen des konsumgenossenschaftlichen Verbundes übernommen, und zwar wie bei den Konsumgenossenschaften letztlich zum Zwecke der Straffung der Gruppenarbeit. Anders als bei den Konsumgenossenschaften hat die Rewe-Organisation jedoch kein neues Führungsinstrument geschaffen. Vielmehr ist hier durch eine im Jahre 1968 erfolgte Verabschiedung einer neuen Satzung für die Rewe-Zentralgenossenschaft und den Rewe-Prüfungsverband diesen beiden Zentralinstitutionen die geschäftspolitische Richtlinienkompetenz für ihre Mitglieder, die Einzelgenossenschaften, übertragen worden. Hiermit soll neben einer allgemeinen Erhöhung der Schlagkraft der Rewe-Gruppe vor allen Dingen die Einkaufsgemeinschaft vor vermeidbaren Schäden bewahrt werden. Wesentlich initiiert worden ist auch bei der Rewe-Organisation der Wunsch nach wirksameren Einflußnahmemöglichkeiten auf die örtlichen Genossenschaften durch die Tatsache, daß die Zentralorganisationen zahlreichen notleidend gewordenen Genossenschaften, um das Image der Gruppe nicht zu gefährden, finanziell beistehen mußten. „Es kann einfach nicht mehr länger hingenommen werden, daß einige Genossenschaften alle unsere gutgemeinten Ratschläge, Mahnungen und Warnungen in den Wind schlagen, schließlich ins Verderben laufen, um uns anschließend, im Hinblick auf den sich abzeichnenden Zusammenbruch und die damit entstehenden Folgen für das Ansehen unserer Organisation unter Druck zu setzen... Niemand kann auf die Dauer Risiken tragen, ohne zugleich ein Mindestmaß an demokratischer Mitgestaltung realisieren zu können... Neue

168 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

Satzungen für die Rewe-Zentrale und den Rewe-Prüfungsverband sollen dieses Recht begründen“ (REWE echo, H. 14/1968, S. 9 u. 6).

Die auch am Beispiel der Rewe-Organisation sichtbaren Wandlungen der genossenschaftlichen Selbstverwaltung, insbesondere die Einschränkung der Autonomie der Einzelgenossenschaften, lassen sich besonders deutlich machen, wenn man den wesentlichen Inhalt der beiden neuen Satzungen wiedergibt. Im REWE echo (H. 17/1968, S. 4 f.) werden die satzungsmäßigen Möglichkeiten wie folgt formuliert:

(1) „Es gehört nunmehr zu den Pflichten der Mitglieder (der Rewe-Zentrale), ‚die vom Vorstand in Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden aufgestellten Richtlinien für die Planung und Koordinierung aller der Rewe-Gruppe angeschlossenen Wirtschaftseinheiten im Rahmen der beim Mitglieder (Einzelgenossenschaft, R. S.) gegebenen wirtschaftlichen Verhältnisse und Möglichkeiten zu befolgen‘. Die Richtlinien können sich u. a. beziehen auf Sortimentsgestaltung, Werbung und Vertrieb, Personalwesen und Schulung, Finanzierung, Investitionen, Gestaltung und einheitliche Kennzeichnung der Mitgliedsbetriebe des Einzelhandels.

(2) Der Rewe-Prüfungsverband erhielt die Möglichkeit, jede beabsichtigte Bestellung eines hauptamtlichen Vorstandsmitgliedes bzw. hauptamtlichen Geschäftsführers entscheidend zu beeinflussen, d. h. im Falle eines Einspruchs die Einstellung vom Dreiviertel-Mehrheitsbeschluß der Generalversammlung der Mitglieds-genossenschaft nach Anhörung des Prüfungsverbandes abhängig zu machen. Ebenfalls kann der Prüfungsverband im Falle eines grob-fahrlässigen oder vorsätzlichen Verstoßes gegen die Grundsätze einer geordneten Geschäfts- oder Betriebsführung die Abberufung von Vorstandsmitgliedern bzw. der haupt-

amtlichen Geschäftsführung innerhalb eines Monats verlangen... Spricht sich die Generalversammlung einer Genossenschaft mit Dreiviertel-Mehrheit gegen die vom Rewe-Prüfungsverband geforderte Abberufung eines Vorstandsmitgliedes oder Geschäftsführers aus, haben jene Mitglieder des Aufsichtsrates, die diesen Beschluß empfehlen, die gesamtschuldnerische Haftung für alle aus der dann fortbestehenden Bestellung des betreffenden Geschäftsführers sich ergebenden unmittelbaren und mittelbaren Nachteile zu übernehmen. Gerät eine solche Genossenschaft in Schwierigkeiten, entfällt somit die sonst selbstverständliche Abstützung durch die Rewe-Zentralorganisationen.

(3) Ein Mitspracherecht besitzt der Prüfungsverband ferner bei Abschluß von Grundstücksverträgen, bei Abschluß von Miet- und Pachtverträgen und anderen Verträgen, welche im Einzelfall wiederkehrende Verpflichtungen für das Mitglied begründen, die jährlich ein Viertel des Eigenkapitals überschreiten, ferner bei Anschaffung von Geschäfts- und Betriebseinrichtungen (Investitionen), die in jedem Einzelfall die Hälfte des Eigenkapitals überschreiten. Gegen das Votum des Prüfungsverbandes kann nur dann gehandelt werden, wenn sowohl Vorstand als auch Aufsichtsrat der betreffenden Genossenschaft die Maßnahmen einstimmig beschließen“.

Da sich die mit den neuen Satzungen der Zentralinstitutionen der Rewe-Gruppe angestrebten Ziele nur erreichen lassen, wenn auch die Satzungen der Einzelgenossenschaften entsprechend umgestaltet werden, ist auf der Rewe-Jahreshauptversammlung 1969 eine neue Mustersatzung für die örtlichen Einkaufsgenossenschaften verabschiedet worden, die nunmehr den Generalversammlungen zur Beschlußfassung vorgelegt werden soll. In der Mustersatzung sind die Pflichten der Mitglieder konkreter gefaßt bzw.

170 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

ganz neue Pflichten begründet worden. Die Lebensmittel-einzelhändler der Rewe-Einkaufsgenossenschaften haben nach Übernahme der Mustersatzung u. a. die Pflicht (vgl. Mitt. d. Deutschen Genossenschaftskasse 1969, S. 199):

(1) mit dem genossenschaftlichen Unternehmen zusammenzuarbeiten,

(2) ihr Geschäft nach Maßgabe der Genossenschaft zu kennzeichnen,

(3) sich an der genossenschaftlichen Gemeinschaftswerbung zu beteiligen und

(4) der Genossenschaft alle zur Gestaltung der Vertriebspolitik erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Verstößt ein Mitglied gegen seine Pflichten, kann es aus der Genossenschaft ausgeschlossen werden.

Das vorstehend aufgezeigte Beispiel der Konsumgenossenschaften und der Rewe-Einkaufsgenossenschaften hat deutlich gemacht, daß die Einzelgenossenschaften im Falle einer verbundwirtschaftlichen Zusammenarbeit einen Teil ihrer herkömmlichen Autonomie auf eine zentrale Stelle des Verbundes übertragen. Henzler [115, S. 444] macht mit Recht darauf aufmerksam, daß die Delegation von Führungsfunktionen an die Spitze eines genossenschaftlichen Verbundes von der Vorstellung der Leitung einer traditionellen Genossenschaft erheblich abweicht. Andererseits ist aber für einen Großteil der Genossenschaften meist gar keine andere sinnvolle Alternative vorhanden, und man wird angesichts des sich in vielen Bereichen verschärfenden Konkurrenzdruckes ganz allgemein davon ausgehen können, daß „es in zunehmendem Maße dahin wird kommen müssen, daß Entscheidungen für das Ganze nicht mehr allein von den Einzelgenossenschaften, nicht mehr allein von den Verbundgliedern getroffen werden. An die Stelle der autonomen Selbstverwaltung wird zunehmend . . . die Führung durch die Verbundspitze treten müssen, wenn

die Förderungspotenz der Einzelgenossenschaften gestärkt werden soll" [116, S. 331].

Zu den zentral zu entscheidenden Fragen wird mehr und mehr auch die Kapazitäts- und Investitionspolitik der Verbundglieder gehören müssen, wofür in der Praxis auch schon Ansätze vorhanden sind (s. S. 144). Dams [48, S. 75] weist in diesem Zusammenhang auf die Niederlande hin, wo die örtlichen landwirtschaftlichen Genossenschaften sehr oft bei ihren Investitionen an die Zustimmung der Zentralgenossenschaften gebunden sind. Da die Leistungsfähigkeit einer genossenschaftlichen Unternehmensgruppe ganz wesentlich von einer sinnvollen Investitionspolitik aller Verbundglieder abhängt, kann mit Henzler [117, S. 101] festgestellt werden, daß „zunehmend in den genossenschaftlichen ‚Pyramidenspitzen‘ Investitionsentscheidungen für alle nachgeordneten Glieder getroffen werden müssen; es muß eine die Investitionstätigkeiten aller Verbundebenen und Verbundglieder umschließende Planung vorgenommen und diese Investitionsplanung durch eine entsprechende Finanzplanung vervollständigt werden“.

Ob die zweifellos zunehmende Tendenz zu zentralen Entscheidungen mehr oder weniger zwangsläufig zu einer Aufhebung oder nur zu einer wesentlichen Einschränkung der herkömmlichen Autonomie der Einzelgenossenschaften führt, ist schwer zu beantworten. Die tatsächliche Führungsmacht einer Verbundspitze hängt entscheidend von der Struktur der einzelnen Verbundglieder ab. Große, leistungsfähige Verbundmitglieder haben durchaus die Möglichkeit, ihrerseits in nennenswertem Umfang Einfluß auf die Geschäftspolitik des Verbundes zu nehmen. Auch im Falle des Vorhandenseins einer relativ starken zentralen Führungsinstanz mit erheblichen Einflußnahmemöglichkeiten auf die einzelnen Genossenschaften muß anerkannt werden, daß die demokratische Struktur der Genos-

senschaft erhalten bleibt, „solange die für die Unternehmens- und Geschäftspolitik grundlegenden Entscheidungen von Organen getroffen werden, die auf demokratische Weise gewählt worden sind und abberufen werden können“ [254, S. 25].

g) Die Integration der Mitglieder in die Genossenschaft

Neben der Bindung der Einzelgenossenschaften an den Willen der verbundwirtschaftlichen Führungsspitze ist bei vielen Genossenschaften eine zunehmende Bindung der Mitglieder an ihre Genossenschaft, d. h. eine verstärkte Integrierung des Mitglieds in seine Genossenschaft, festzustellen. Eine solche Bindung, die sich meist aus der Notwendigkeit eines einheitlichen, gruppenmäßigen Vorgehens ergibt und besondere Bedeutung bei den ländlichen und gewerblichen Warengenossenschaften hat, kann entweder rechtlicher Natur sein oder sich aus der praktischen Arbeitsweise der Genossenschaft, d. h. aus der Zusammenarbeit von Genossenschaft und Mitgliedern, ergeben.

Bei den rechtlichen Bindungen handelt es sich in erster Linie um die Fixierung von generellen Anlieferungsverpflichtungen, wie sie vor allem für landwirtschaftliche Verwertungsgenossenschaften in Frage kommen und nach dem Kartellgesetz auch zulässig sind. Da es außerordentlich schwierig ist, solche Anlieferungsspflichten statutarisch zu begründen — sie müssen entweder in der ursprünglichen Satzung enthalten sein oder können später nur mit Zustimmung aller Mitglieder eingeführt werden — behilft man sich in der Praxis vielfach mit dem Abschluß von Individualverträgen. In diesem Zusammenhang ist auf eine von der Ordentlichen Mitgliederversammlung des Deutschen Raiffeisenverbandes am 19. 6. 1968 einstimmig ver-

abschiedete Entschließung hinzuweisen (s. Raiffeisen-Jahrbuch 1968, S. 29), in der es u. a. heißt: „Wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirken der Genossenschaft ist, daß alle ihre Mitglieder sich in sämtlichen Stufen der Genossenschaftsorganisation enger zusammenschließen, daß sie bereit sind, die zur Schaffung eines einheitlichen Unternehmensverbundes notwendigen Bindungen durch Satzung und Vertrag einzugehen . . .“

Bei den Beschaffungsgenossenschaften läßt das Kartellgesetz die Vereinbarung eines generellen Bezugswanges nicht zu. Dennoch ist auch bei den gewerblichen Einkaufsgenossenschaften das Bemühen sichtbar, über eine zweckmäßige Satzungsgestaltung die Mitglieder zu einer intensiveren Zusammenarbeit mit der Genossenschaft zu verpflichten (s. S. 150).

Bedeutsamer als die rechtlichen Bindungen sind für die Mitglieder vielfach Bindungen, die sich mehr oder weniger zwangsläufig aus der praktischen Arbeitsweise der Genossenschaften ergeben und daher vom Mitglied faktisch akzeptiert werden müssen und ein Ausscheiden aus der Genossenschaft erschweren, wenn nicht schlechthin unmöglich machen. Auch diese Entwicklung läßt sich wiederum recht anschaulich am Beispiel der Einkaufsgenossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler aufzeigen. Hier müssen sich notwendigerweise Bindungen an die Genossenschaft bzw. an den Willen der Genossenschaftsleitung ergeben, weil die Genossenschaft sich bemüht, ihren Mitgliedern die ökonomischen Vorteile eines großen Filialunternehmens zugänglich zu machen, was Auswirkungen auf die herkömmliche Selbständigkeit der Mitglieder haben muß und im folgenden näher zu zeigen ist.

Eine Bindung des Lebensmitteleinzelhändlers kann sich aus dem von der Einkaufsgenossenschaft bereitgehaltenen Warensortiment ergeben. Die Einkaufsgenossenschaften

sind bemüht, den Sortimenten der ihnen angeschlossenen Einzelhändler ein gruppenspezifisches Gepräge zu geben, das sich von den Sortimenten anderer Wettbewerber positiv abhebt. Damit das Sortiment diese Werbefunktion erfüllen kann, sind die Einkaufsgenossenschaften bestrebt, daß die ihnen angeschlossenen Einzelhändler die Eigenmarken der Genossenschaft in ihren Sortimenten führen und stark herausstellen. Die Eigenmarken eignen sich besonders gut, dem Sortiment ein gruppeneigenes Gepräge zu geben und die Leistungsfähigkeit des gesamten Sortiments und der Organisation zu demonstrieren. Gelingt es den Einkaufsgenossenschaften durch eine breitangelegte, intensive Verbraucherwerbung, für ihre Eigenmarken eine Art „Meinungsmonopol“ [126, S. 200 u. 14] bei den Konsumenten zu schaffen, so kann sich daraus für die Einzelhändler die Notwendigkeit ergeben, die Handelsmarken auch tatsächlich zu führen. „Durch Führen von Handelsmarken bindet sich der Detaillist mit der Zeit immer stärker an die Organisation, weil sich sein Kundenkreis an eine bestimmte Artikelauswahl gewöhnt. Dadurch kann das Sortiment u. U. den stärksten Bindungseffekt überhaupt aufweisen“ [120, S. 85]. Da der Einzelhändler die Eigenmarken nur so lange beziehen kann, wie er Mitglied der Genossenschaft ist, kann allein schon durch Führung der Handelsmarken ein Ausscheiden aus der Einkaufsgenossenschaft problematisch sein, weil ein Ausscheiden regelmäßig mit einem wesentlichen Umsatzrückgang verbunden ist. Hinzu kommt, daß „ein Einzelhändler bei einem Austritt... kaum etwas schwerer in Kauf nimmt, als die ständige psychologische Belastung, dauernd nach Artikeln gefragt zu werden, die er nicht beschaffen kann“ [271, S. 46].

Außerdem kann die Dispositionsfreiheit des Einzelhändlers eingeschränkt werden, wenn die Einkaufsgenossenschaften — was zunehmend der Fall ist — in großem

Ausmaß Gemeinschaftswerbung betreiben. Das Ziel der Gemeinschaftswerbung, dem Verbraucher die Leistungsfähigkeit der gesamten Gruppe deutlich zu machen, wird vielfach nur über ein besonders preisgünstiges Angebot zu erreichen sein, weshalb in der Gemeinschaftswerbung sehr häufig der Preis des Gutes genannt wird. Das gilt insbesondere für die Handelsmarkenwerbung und für die Durchführung von Sonderangebotsaktionen. Zwar hat die Einkaufsgenossenschaft rechtlich keine Handhabe, die Einhaltung eines in Werbeaktionen genannten Preises zu erzwingen, da sie das Instrument der Preisbindung nicht einsetzt. Dennoch ist der Einzelhändler faktisch weitgehend gezwungen, die auf dem Wege der Gemeinschaftswerbung seinen Abnehmern bekanntgemachten Preise einzuhalten, „denn nichts verwirrt den Verbraucher mehr und läßt ihn das Vertrauen verlieren als unterschiedliche Preise für die gleiche Ware in Geschäften derselben Organisation“ [235, S. 80]. Aus diesem Grunde werden die kooperierenden Einzelhändler von ihren Genossenschaften dazu angehalten, die in gemeinsamen Werbeveranstaltungen genannten Preise und die übrigen unverbindlichen Preisempfehlungen einzuhalten. Da die Einführung von Handelsmarken und anderen Waren mit empfohlenen Richtpreisen ebenso im Zunehmen begriffen ist wie die Durchführung von Sonderverkaufsveranstaltungen, bei denen ganz bewußt mit der Angabe des relativ niedrigen Preises vielfältige Werbeeffekte erzielt werden sollen, wird die Kalkulationsfreiheit des Einzelhändlers weiter abnehmen. Ein Ausscheiden aus der Einkaufsorganisation wird dadurch erschwert, daß der Einzelhändler mit dem Verlassen der Einkaufsgenossenschaft seine Werbung umstellen muß.

Darüber hinaus kann sich eine recht enge Bindung des Einzelhändlers an seine Einkaufsgenossenschaft aus der Inanspruchnahme eines Investitionskredites ergeben, der

in Anbetracht der auch im Einzelhandel zunehmenden Kapitalintensität oft eine beträchtliche Höhe erreicht. Daß die Gewährung eines größeren Einrichtungskredites leicht zu einem faktischen Bezugszwang des Einzelhändlers führen und ein Ausscheiden aus der Genossenschaft nahezu unmöglich machen kann, liegt auf der Hand.

Da ein Teil der vorstehend aufgezeigten geschäftspolitischen Maßnahmen (z. B. Schaffung von Eigenmarken und Durchführung der Gemeinschaftswerbung) vielfach nicht von der einzelnen örtlichen Genossenschaft, sondern von einer genossenschaftlichen Zentraleinrichtung wahrgenommen wird, wird damit gleichzeitig auch eine faktische Bindung der Einzelgenossenschaften an die betreffende Zentraleinrichtung erreicht.

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, daß bei den Einkaufsgenossenschaften aus der praktischen Arbeitsweise zwischen Genossenschaft und Mitglied Tendenzen zur Einschränkung der herkömmlichen Dispositionsfreiheit des Einzelhändlers wirksam werden und die Integration des Einzelhändlers in seine Einkaufsgenossenschaft zunimmt. Wenngleich auch heute die Integration der Einzelhändler in die Einkaufsgenossenschaft vielfach noch nicht so stark ist wie bei den freiwilligen Ketten, so wird — wie das Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1965 (S. 103) zu Recht ausgeführt — auch „der Zusammenarbeit in einer Genossenschaft auf lange Sicht nur dann ein dauerhafter Erfolg beschieden sein, wenn die Mitglieder die Notwendigkeit einer fruchtbaren Synthese von Freiheit und Bindung erkennen und bereit sind, danach zu handeln“. Nur wenn der einzelne Kaufmann gewillt ist, einen Teil seiner bisherigen autonomen Handlungsweise zugunsten einer zentralen Instanz aufzugeben, können die Kooperationsformen jene Schlagkraft erreichen, wie sie ihre großbetrieblichen Konkurrenten haben. „Für die Erhaltung der

Selbständigkeit, für jene Sicherung des Betriebes, die durch die Zugehörigkeit zu einer Genossenschaft oder einer gleichartigen Organisation in anderer Rechtsform erreicht wird; muß ein Preis gezahlt werden, der darin besteht, daß sich die Mitglieder auf bestimmten Gebieten freiwillig in einen größeren Organismus einordnen, daß sie zu gemeinsamem Handeln mit der Guppe bereit sind, daß sie die erforderlichen Kontrollen hinnehmen" [181, S. 33 f.]. Marbach [172, S. 336 u. 343 f.] hat die Tatsache, daß die zunehmende Anwendung von Methoden der Filialunternehmen durch die Selbsthilfeeinrichtungen der Einzelhändler zu einer immer größeren Autonomie des Führungsorgans der Gruppe führt und den früheren Handlungsspielraum der Einzelhändler kleiner werden läßt, — zweifellos überspitzt — als „tendenzielle Selbstsozialisierung“ bezeichnet, die zwangsläufig durch den Druck der Konkurrenz der rationellen Großgeschäfte vor sich gehe.

Ob die am Beispiel der Einkaufsgenossenschaften der Lebensmitteleinzelhändler aufgezeigte Entwicklung, die mehr oder weniger zwangsläufig vor sich geht und zweifellos zu einer zunehmenden Anwendung von Methoden der Filialunternehmen führt, den beteiligten Einzelhändlern ihre wirtschaftliche Freiheit nehmen und in eine bemitleidenswerte Lage bringen wird, wie gelegentlich behauptet wird, kann nicht ohne weiteres angenommen werden, da es die wirtschaftliche Selbständigkeit nicht gibt und in einer dynamischen Wirtschaft auch nicht geben kann. „Je mehr die Arbeitsteilung fortschreitet, je komplizierter und vielschichtiger die Zusammenhänge sind, um so weniger hat der einzelne die Möglichkeit, sich als wirklich selbständig und unabhängig anzusehen“ [60, S. 258]. Da die wirtschaftliche Selbständigkeit ein sehr relativer Begriff ist und für manchen isoliert arbeitenden Einzelhändler einen recht zweifelhaften Wert darstellt, kann Diederichs [54,

S. 65] zugestimmt werden, daß sich „durch die beiden Kooperationsformen (Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten) ... das alte Leitbild von der isolierten Selbständigkeit als Kaufmann... in einer entscheidenden Wandlung zugunsten einer verbundwirtschaftlichen Einordnung... in eine Leitorganisation befindet, die dem Kaufmann in einer veränderten Marktposition und auch in einer anderen kaufmännischen Bewertung als Unternehmerpersönlichkeit eine neue Form der Selbständigkeit eröffnet“.

Die Erkenntnis, daß es die unternehmerische Selbständigkeit in vielen Abstufungen gibt [46, S. 143], fehlt heute nicht nur bei einem großen Teil der kooperierenden Einzelhändler, sondern auch bei vielen anderen Betriebsinhabern. Vielfach ist diese Einsicht auch bei den Interessenverbänden nicht vorhanden; auch sie gehen häufig noch von Selbständigkeitsvorstellungen aus, wie sie in der Dynamik unserer heutigen Wettbewerbswirtschaft insbesondere in Anbetracht der ständig zunehmenden Arbeitsteilung nicht mehr aufrecht zu erhalten sind.

K. Schiller [237, S. 13 f.] spricht in dem vorstehend aufgezeigten Zusammenhang ganz allgemein davon, „daß die Genossenschaften gleichzeitig nach zwei Seiten streben, wobei sich beide Bewegungen gerade in ihrer scheinbaren Widersprüchlichkeit gegenseitig bedingen: Einmal wirken sie durch den genossenschaftlichen Zusammenschluß in Richtung auf stärkere ‚Bindung‘ der Wirtschaftseinheiten, und zum anderen und zugleich wirken sie durch ihre so konzentrierte Konkurrenz gegenüber anderen Marktpartnern in Richtung auf Verstärkung des Wettbewerbs, d. h. in Richtung auf ‚Freiheit‘“.

V. Genossenschaften und Wirtschaftsordnung

Das Verhältnis der Genossenschaften zur Staats- und Wirtschaftsordnung hat von jeher in der Diskussion der Wissenschaft und Praxis eine große Rolle gespielt. Das ist nicht verwunderlich, wurden und werden doch gelegentlich die Genossenschaften, vornehmlich einzelne Genossenschaftsarten, geradezu als ein Mittel zur Änderung bzw. Überwindung einer bestehenden Wirtschaftsordnung angesehen. So will nach Henry Everling [77, S. 142] „die Konsumgenossenschaftsbewegung in allen demokratischen Ländern der Welt durch Selbsthilfe ein Wirtschaftssystem errichten, das die persönliche Freiheit des einzelnen sichert, den Unternehmerprofit ausschaltet, die leitenden Personen durch demokratische Wahlen auf ihren Platz stellt und bei erwiesener Unfähigkeit wieder abberuft, die Mitglieder zu Eigentümern ihrer Unternehmungen macht“. Der Internationale Genossenschaftsbund (IGB) mit dem Sitz in London, der eine Spitzenorganisation der Genossenschaftsverbände von 60 Ländern aller Kontinente darstellt, umschreibt sein allgemeines Ziel in der Satzung [136, § 1] wie folgt: „Der Internationale Genossenschaftsbund, in Fortführung des Werkes der Pioniere von Rochdale und in Übereinstimmung mit deren Grundsätzen, bezweckt, in voller Unabhängigkeit und kraft eigener Methoden das auf dem Streben nach Gewinn beruhende Wirtschaftssystem durch ein genossenschaftliches, im Interesse der Allgemeinheit und auf gemeinsamer Selbsthilfe aufgebautes System zu ersetzen“.

Obwohl, wie die vorstehenden Zitate gezeigt haben, durchaus genossenschaftliche Bestrebungen zur Änderung der marktwirtschaftlichen (kapitalistischen) Ordnung bestehen, ist generell „bei den Genossenschaften das Entstehungsmotiv nicht so eindeutig antikapitalistisch (wie

beim Sozialismus) . . . Zu vielfältig sind die Situationen, in denen sie entstanden, und die Aufgaben, denen sie sich zuwandten" [193, S. 210]. Die große Vielfalt der existierenden Genossenschaften und die ganz unterschiedlichen Aufgaben, die die einzelnen Genossenschaften zu erfüllen haben, machen es verständlich, daß „das Verhältnis der Genossenschaften zur Wirtschaftsordnung seit jeher vielen Deutungen und Mißdeutungen ausgesetzt gewesen ist" [237, S. 10].

In der Bundesrepublik haben mehrere Länderverfassungen die Förderungswürdigkeit der Genossenschaften ausdrücklich anerkannt, und in der Handwerksordnung ist den Handwerksinnungen und Handwerkskammern vom Gesetzgeber aufgetragen worden, das Genossenschaftswesen zu fördern. Wesentlichen Einfluß auf die Entwicklung der Genossenschaften nimmt der Staat in erster Linie durch gesetzgeberische Akte, von denen die wichtigsten das Genossenschaftsgesetz, das Wettbewerbsrecht und die Steuergesetzgebung sind, worauf kurz eingegangen werden soll.

Die Entwicklung der ersten modernen Genossenschaften wurde wesentlich dadurch behindert, daß lange Zeit keine speziell für die neuen Kooperationsformen zweckmäßige Rechtsform zur Verfügung stand, weshalb die neuen Vereinigungen keine Rechtsfähigkeit erlangen konnten. Erst das im Jahre 1867 auf Initiative von Schulze-Delitzsch geschaffene Genossenschaftsgesetz hat die Entwicklung des Genossenschaftswesens außerordentlich begünstigt. Wichtige Impulse für das Wachstum bestehender Genossenschaften und für die Neugründung von Genossenschaften brachte das Genossenschaftsgesetz aus dem Jahre 1889, mit dem u. a. eine Haftungsbeschränkung der Mitglieder — die Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht — zugelassen wurde.

Seit einigen Jahren wird in der genossenschaftlichen Praxis in zunehmendem Maße der Ruf nach einer Reform des noch aus dem vergangenen Jahrhundert stammenden Genossenschaftsgesetzes laut. Während die vier Spitzenverbände des deutschen Genossenschaftswesens [274, S. 2 f.] noch im Jahre 1963 im Zusammenhang mit dem vom Bundesjustizministerium auf Drängen der Konkurrenten der Genossenschaften vorgelegten Referentenentwurf eines neuen Genossenschaftsgesetzes [41] die Notwendigkeit für eine Neukodifikation des Genossenschaftsgesetzes verneint hatten, sind es heute die Genossenschaften und ihre Verbände, die auf eine durchgreifende Reformierung des Genossenschaftsgesetzes drängen, weil es — wie die vorstehenden Ausführungen wiederholt gezeigt haben — in einigen wichtigen Punkten für eine Weiterentwicklung der Genossenschaften keinen ausreichenden Spielraum läßt.

In Anbetracht des schärfer gewordenen Wettbewerbs und der veränderten, komplizierter gewordenen Bedingungen, unter denen die Genossenschaften heute arbeiten, zeigt sich, daß wesentliche Teile des Genossenschaftsgesetzes einer Reform unterzogen werden müssen. Dazu gehören in erster Linie die Fragen der Kapitalbeteiligung des Mitglieds und der genossenschaftlichen Selbstverwaltung. Ein einheitliches Konzept für eine Neugestaltung des Genossenschaftsgesetzes haben die genossenschaftlichen Verbände bisher nicht vorgelegt. Das dürfte auch außerordentlich schwierig sein, da die mit *einem* Gesetz zu erfassenden Genossenschaften eine außerordentlich große Vielfalt, vor allem hinsichtlich der Betriebsgröße und ihres Leistungsprogramms, aufweisen. Es muß damit gerechnet werden, daß, wenn die Genossenschaftsrechtsreform nicht bald zügig vorankommt, bzw. wenn eine Neugestaltung des Genossenschaftsgesetzes nicht die von der genossenschaftlichen Praxis erwarteten Ergebnisse bringt, die Tendenz zur Bevor-

zung von nichtgenossenschaftlichen Rechtsformen von Unternehmen mit genossenschaftlicher Zielsetzung zunimmt.

Im Zusammenhang mit der wettbewerbsrechtlichen Behandlung der Genossenschaften ist u. a. auf die Regelung des Nichtmitgliedergeschäfts hinzuweisen. Auch wenn diese Frage im Genossenschaftsgesetz geregelt ist, muß sie doch in erster Linie unter Wettbewerbsgesichtspunkten gesehen werden. Das gilt insbesondere für ein Verbot oder eine Begrenzung des Nichtmitgliedergeschäfts. In dem im Jahre 1888 vorgelegten Regierungsentwurf [75, S. 75 f.], der zum Erlaß des Genossenschaftsgesetzes von 1889 geführt hat, war zum Nichtmitgliedergeschäft ausdrücklich festgestellt worden: „Für die Mehrzahl der Genossenschaften erscheint die Zulassung einer solchen Ausdehnung (auf Nichtmitglieder, R. S.) . . . in der That unbedenklich. Es ist nicht abzusehen, weshalb beispielsweise ein Konsumverein mit offenem Laden nicht auch an Personen sollte verkaufen dürfen, welche nicht zur Genossenschaft gehören, oder warum eine landwirtschaftliche Werkgenossenschaft ihre Maschinen, wenn sie von den Mitgliedern nicht benutzt werden, nicht auch an andere Personen vermieten dürfte.“ Allein für Kreditgenossenschaften wollte der Entwurf (S. 76) hiervon eine Ausnahme machen und die Kreditgewährung an Nichtmitglieder nicht zulassen, weil „in solcher Ausdehnung des Betriebs gerade eine der Ursachen zu finden ist, welche dahin geführt haben, daß manche Kreditvereine des Karakters genossenschaftlicher Institute verlustig gegangen und zu Banketablissemments geworden sind, indem sie ihren Zweck nicht sowohl in der Förderung des Kredits ihrer Mitglieder, als in der Erzielung möglichst hoher Dividenden durch die außerhalb des Kreises der Genossen betriebenen Geschäfte erblicken. Dazu tritt der sehr beachtenswerthe Umstand, daß es für die Sicherheit

der Kreditgenossenschaften von erheblicher Bedeutung ist, die Kreditnehmer durch ihre Mitgliedschaft an dem Gedeihen der Genossenschaft selbst unmittelbar zu interessieren“.

Neben dem Verbot der Kreditgewährung an Nichtmitglieder bei Kreditgenossenschaften wurde auf Betreiben von Konkurrenten der Konsumgenossenschaften in das Genossenschaftsgesetz von 1889 das Verbot des Nichtmitgliedergeschäfts für Konsumgenossenschaften aufgenommen. Während das Verbot der Kreditgewährung an Nichtmitglieder für Kreditgenossenschaften auch heute noch besteht, ist das konsumgenossenschaftliche Verbot des Nichtmitgliedergeschäfts im Jahre 1954 aufgehoben worden. Allerdings wurde mit dieser Aufhebung gleichzeitig — wiederum aus Wettbewerbsgründen — den Konsumgenossenschaften im Rabattgesetz untersagt, eine höhere Warenrückvergütung als drei Prozent, dem Höchstsatz des generell zulässigen Rabatts, zu zahlen. Neben der drei-prozentigen Warenrückvergütung darf ein Rabatt nicht gezahlt werden. Von den Konsumgenossenschaften wird nachdrücklich eine Aufhebung der gesetzlichen Rückvergütungsbegrenzung verlangt, und auch im kreditgenossenschaftlichen Sektor werden Stimmen laut, die eine Aufhebung der Sonderregelung für Kreditgenossenschaften fordern. So schreibt zum Beispiel der Deutsche Raiffeisenverband in seinem Jahrbuch für 1968 (S. 40): „Es ist zu hoffen, daß in absehbarer Zeit dieses Hemmnis (Beschränkung des Kreditgeschäfts auf Mitglieder, R. S.) beseitigt wird. Bis dahin müssen die Raiffeisenbanken alles unternehmen, um es ihren Kunden möglichst leicht zu machen, die Mitgliedschaft bei ihnen zu erwerben. Dazu gehört vor allem die Festsetzung eines niedrigen Geschäftsanteils mit der entsprechend niedrigen Pflichteinzahlung, die 20,— DM nicht überschreiten sollte“.

In dem Referentenentwurf eines neuen Genossenschaftsgesetzes [41, § 6] ist vorgesehen, das Nichtmitgliedergeschäft grundsätzlich auf zehn Prozent des Gesamtumsatzes zu limitieren, unter Beibehaltung des Verbots der Kreditgewährung an Nichtmitglieder im Falle der Kreditgenossenschaften. Die Spitzenverbände des deutschen Genossenschaftswesen [274, S. 11 ff.] haben sich gegen die Einführung einer solchen Regelung ausgesprochen.

Zum Komplex des Wettbewerbsrechts gehört auch die Frage nach dem Verhältnis von Genossenschaften und Kartellen, d. h. die Frage, ob durch den Zusammenschluß zu Genossenschaften eine wettbewerbseinschränkende oder -ausschaltende Wirkung entsteht oder nicht. Henzler [111, S. 218] ist der Meinung, daß „die Gefahr der Transformation einer Genossenschaft zu einem Kartell u. a. dadurch gemindert ist, daß die auf die einzelnen Mitglieder entfallenden Mengen relativ gering und die Gesamtzahl der gebündelten Einzelmengen groß ist. Es ist eine Erfahrungstatsache, daß viele Splittermengen deshalb selten zu einem Kartell vereinigt werden können, weil in diesem Fall die Einhaltung der Kartellverpflichtungen schwierig zu überwachen und zu sichern ist. Weil diese Schwierigkeiten im Verhältnis von Einzelgenossenschaften zu einer Zentralgenossenschaft geringer sind, können Zentralgenossenschaften eher Kartellcharakter bekommen... Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Frage, ob Genossenschaften Kartelle sind oder nicht, keine grundsätzliche Frage ist, sondern eine Frage des Einzelfalles“.

Nach § 1 Abs. 1 S. 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 27. 7. 1957 (in der Fassung vom 3. 1. 1966) — meist Kartellgesetz genannt — sind grundsätzlich „Verträge, die Unternehmen oder Vereinigungen von Unternehmen zu einem gemeinsamen Zweck schließen, und Beschlüsse von Vereinigungen von Unternehmen un-

wirksam, soweit sie geeignet sind, die Erzeugung oder die Marktverhältnisse für den Verkehr mit Waren oder gewerblichen Leistungen durch Beschränkung des Wettbewerbs zu beeinflussen". Wenn diese Voraussetzungen vorliegen, fallen grundsätzlich auch die Genossenschaften unter das Kartellverbot. Aus diesem Grunde ist es beispielsweise den Beschaffungsgenossenschaften nicht möglich, einen generellen Bezugszwang mit ihren Mitgliedern zu vereinbaren oder ihren Mitgliedern die Verbraucherabgabepreise vorzuschreiben. Eine Ausnahme von dem Kartellverbot besteht für einen Großteil der landwirtschaftlichen Genossenschaften. Das allgemeine Kartellverbot in „§ 1 findet keine Anwendung auf Verträge und Beschlüsse von Erzeugerbetrieben, Vereinigungen von Erzeugerbetrieben und von Vereinigungen von Erzeugervereinigungen, soweit sie ohne Preisbindung die Erzeugung oder den Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse oder die Benutzung gemeinschaftlicher Einrichtungen für die Lagerung, Be- oder Verarbeitung landwirtschaftlicher Erzeugnisse betreffen" (§ 100 Abs. 1 S. 1 Kartellgesetz). Allerdings dürfen auch diese Verträge und Beschlüsse den Wettbewerb auf den betreffenden Märkten nicht nachhaltig vollkommen ausschließen.

Für die Entwicklung der Genossenschaften war von jeher die Frage ihrer steuerlichen Behandlung von großer Bedeutung. Die Tatsache, daß bei den Genossenschaften eine Identität zwischen Mitgliedern (Kapitalgebern) und Kunden oder Lieferanten besteht, hat schon frühzeitig zu steuerlichen Sonderregelungen geführt, die insgesamt recht kompliziert waren und hier im einzelnen nicht dargestellt werden können. Das Körperschaftssteuergesetz von 1925 hatte die Genossenschaften mit einem auf den Mitgliederkreis beschränkten Geschäftsbetrieb als nicht körperschaftsteuerpflichtig betrachtet, sofern sie einem Revisionsver-

band angeschlossen waren. Diese Regelung hat bis 1938 gegolten. Heute sind die Genossenschaften grundsätzlich Körperschaftssteuerpflichtig, und zwar mit einem Satz von 49 %. Für die Kreditgenossenschaften ermäßigt sich der Steuersatz auf 32 %. Von der Körperschaftssteuer befreit sind außer den gemeinnützigen Wohnungsbaugenossenschaften unter bestimmten Voraussetzungen landwirtschaftliche Nutzungs- und Verwertungsgenossenschaften.

Während die von den Genossenschaften an ihre Mitglieder ausgeschütteten Warenrückvergütungen bei der Ermittlung des steuerpflichtigen Gewinns abgesetzt werden können, also Körperschaftssteuerfrei bleiben, fehlt eine solche Regelung im Falle einer Gewinnausschüttung auf die Geschäftsanteile; auch ist für diesen Fall kein ermäßigter Körperschaftssteuersatz wie bei der Gewinnausschüttung von Kapitalmarktgesellschaften vorgesehen. Der Gesetzgeber geht ganz offensichtlich davon aus, daß das genossenschaftsadäquate Mittel der Überschußverteilung die Warenrückvergütung sei. In der Praxis zeigt sich aber immer stärker die Notwendigkeit, im Interesse einer Stärkung der Kapitalaufbringungsbereitschaft der Mitglieder eine Ausschüttung auf die Geschäftsanteile vorzunehmen, und da eine feste Verzinsung der Geschäftsanteile ausdrücklich verboten ist, gehen starke Bestrebungen der Genossenschaftswirtschaft dahin (s. S. 137 f.), die Zulassung eines ermäßigten Körperschaftsteuergesetzes für eine Kapitalbeteiligungsdividende zu erreichen.

Es ist verständlich, daß die steuerliche Sonderbehandlung der Genossenschaften von ihren Wettbewerbern von jeher kritisiert wird. „Allgemein ist festzustellen, daß ‚Steuerbegünstigungen‘ für die Genossenschaften solange keiner nennenswerten Kritik in konkurrierenden Wirtschaftskreisen unterzogen werden, als die Genossenschaften klein und konkurrenzmäßig unbedeutend sind. Sobald die Genossen-

schaften beginnen, einen Machtfaktor in der Wirtschaft darzustellen und, insbesondere rein optisch, den Rang entsprechender Teile der Erwerbswirtschaft einnehmen oder gar übertreffen, wird eine außerordentlich heftige Kritik an den Förderungsmaßnahmen des Staates gegenüber den Genossenschaften, besonders aber gegenüber den tatsächlichen oder vermeintlichen Steuerprivilegien, geübt" [59, S. 221].

In den Anfängen des deutschen Genossenschaftswesens hat die grundsätzliche Frage, ob der Staat die genossenschaftliche Selbsthilfe materiell unterstützen solle oder nicht, eine wesentliche Rolle gespielt. Während Schulze-Delitzsch jegliche Staatshilfe ablehnte und glaubte, nur so eine Einmischung staatlicher Stellen in die Selbstverwaltung der Genossenschaft abwehren zu können, haben andere führende Personen des Genossenschaftswesens in dieser Frage eine flexiblere Haltung eingenommen. Das Problem Selbsthilfe/Staatshilfe hat inzwischen viel von seiner früheren Bedeutung verloren, da das deutsche Genossenschaftswesen, vor allem durch seine Verbände und Zentralgenossenschaften eine relativ hohe Leistungsfähigkeit erlangt hat und daher auf eine direkte Staatshilfe im allgemeinen nicht angewiesen ist.

Anders als in der Bundesrepublik ist das Verhältnis Staatshilfe/Selbsthilfe naturgemäß in den Entwicklungsländern zu sehen, wo das Genossenschaftswesen zunehmend an Bedeutung gewinnt. „Selbst unbedingte Anhänger des Selbsthilfedankens müssen zugeben, daß der Staat in den Entwicklungsländern sowohl bei der Entstehung als auch bei der Erhaltung der Genossenschaften einen maßgebenden Anteil hat und haben muß" [60, S. 58]. In diesem Zusammenhang sei abschließend darauf hingewiesen, daß die Vollversammlung der Vereinten Nationen in einer Entschließung vom 20. 12. 1968 unter dem Titel „Die Rolle

der Genossenschaftsbewegung in der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung“ (abgedruckt in Mitt. d. Dt. Genossenschaftskasse, 1969, S. 196) es als eines ihrer Hauptziele herausgestellt hat, das Genossenschaftswesen insbesondere in den Entwicklungsländern zu fördern.

Literaturverzeichnis

- [1] *Adler/Düring/Schmaltz*: Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Handkommentar, 4. Aufl., Bd. 1: Rechnungslegung, Stuttgart 1968.
- [2] *Albers Willi*: Die Besteuerung der Unternehmungsformen unter besonderer Berücksichtigung der Genossenschaften, Bonn 1959.
- [3] *Albrecht, Gerhard*: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens, Berlin 1965.
- [4] *Antoine, Kurt*: Genossenschaftliche Frequenz, Diss. Mannheim 1960.
- [5] *Aschhoff, Gunther*: Agrarpolitik und landwirtschaftliche Genossenschaften in der EWG, Karlsruhe 1961.
- [6] *Aschhoff, G., und Jäger, W.*: Die Bedeutung der Agrargenossenschaften und ihre Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft, N. F. Bd. 40 (1962), S. 495 ff.
- [7] *Back, J. M.*: Genossenschaftsgeist und Unternehmergeist — Müssen sie Gegensätze sein? In: ZfgG Bd. 7 (1957), S. 158 ff.
- [8] *Back, Josef M.*: Das Genossenschaftswesen im Strukturwandel des Gesellschafts- und Wirtschaftslebens. In: ZfgG Bd. 7 (1957), S. 262 ff.
- [9] *Bänsch, Axel*: Das ländliche Genossenschaftswesen in der Bundesrepublik Deutschland und in Dänemark, Diss. Hamburg 1968.
- [10] *Bartsch, Dietrich*: Funktionen und Funktionswandel der gewerblichen Kreditgenossenschaften Westdeutschlands, Diss. Freiburg/Schweiz 1966.
- [11] *Batzer, Erich*: Starker Wandlungsprozeß im Lebensmittelhandel. In: Wirtschaftskonjunktur — Berichte des ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, 17. Jg. (1965), H. 4, S. 33 ff.
- [12] *Baumann, Horst*: Die Volksbanken, 3. Aufl., Frankfurt/M. 1965.
- [13] *Baumann, Horst*: Der Beitrag der gewerblichen Genossenschaften zur Standortsicherung und Existenzgründung in Handel und Handwerk. In: [306], S. 466 ff.

- [14] *Beck, Oswald*: Die Genossenschaft als Objekt der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie, Diss. Münster 1960.
- [15] *Beckersjürgen, Bruno*: Selbsthilfe in modernem Rechtskleid. In: Handelsblatt vom 10. 3. 1969, S. 11.
- [16] *Benisch, Werner*: Kooperationsfibel, 3. Aufl., Bergisch Gladbach 1969.
- [17] *Benz, Ortwin*: Problematik mittel- und langfristiger Fremdkapitalbeschaffung für die Landwirtschaft im Blickfeld des genossenschaftlichen Kreditsektors, Diss. Hohenheim 1959.
- [18] *Bergmann, Theodor*: Funktionen und Wirkungsgrenzen von Produktionsgenossenschaften in Entwicklungsländern, Frankfurt/M. 1967.
- [19] *Bidlingmaier, Johannes*: Begriff und Formen der Kooperation im Handel. In: Absatzpolitik und Distribution. Karl Christian Behrens zum 60. Geburtstag, Hrsg. Johannes Bidlingmaier, Helmut Jacobi und Edgar W. Uherek, Wiesbaden 1967, S. 353 ff.
- [20] *Bieling, Franz*: Das Verhältnis von Kartellen und Genossenschaften, Marburg/Lahn 1953.
- [21] *Birck, Heinrich*: Probleme der Eigenkapitalausstattung deutscher Genossenschaften. In: [306], S. 109 ff.
- [22] *Bludau, Kuno*: Nationalsozialismus und Genossenschaften, Hannover 1968.
- [23] *Blümle, Ernst-Bernd*: Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften. In: ZfgG Bd. 14 (1964), S. 453 ff.
- [24] *Blümle, Ernst-Bernd* (Hrsg.): Genossenschaftswesen in der Schweiz, Frankfurt/M. 1969.
- [25] *Bömcke, Eberhard*: Staat und Genossenschaften. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Hrsg. H.-D. Ortlieb, 2. Jahr (1957), S. 87 ff.
- [26] *Boettcher, Erik*: Genossenschaft und Kolchose. In: ZfgG Bd. 14 (1964), S. 370 ff.
- [27] *Boettcher, Erik*: Die Funktionen der Genossenschaften in der Agrarpolitik der Bundesrepublik Deutschland. In: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Hrsg. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Wiener Studien, N. F., Bd. 1, Göttingen 1966, S. 42 ff.

- [28] *Boettcher, Erik*: Selektion im Genossenschaftswesen. In: Erik Boettcher (Hrsg.): Selektion im Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1966, S. 1 ff.
- [29] *Boettcher, Erik*: Kommunistische Genossenschaftspolitik. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Festschrift zum 65. Geburtstag von Reinhold Henzler, Hrsg. Karl Alewell, Wiesbaden 1967, S. 55 ff.
- [30] *Boettcher, Erik*: Vertikale Integration und Wachstumschancen der Genossenschaften. In: [306], S. 141 ff.
- [31] *Boettcher, Erik*: Wirtschaftliche Integrationsprozesse der Gegenwart und genossenschaftliche Agrarpolitik. In: [173], S. 9 ff.
- [32] *Boettcher, Erik*: Ökonomische und soziale Voraussetzungen der Förderung in modernen Genossenschaften. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg. (1969), S. 233 ff.
- [33] *Boettcher, Erik*: Vorwort zu [310].
- [34] *Böttger, Werner*: Organisation und Leistungen einer Großkonsumgenossenschaft, dargestellt am Beispiel der Konsumgenossenschaft Dortmund — Hamm — Bochum, Köln und Opladen 1966.
- [35] *Brecht, Julius*: Sorgen der Wohnungsbaugenossenschaften. In: ZfgG Bd. 6 (1956), S. 81 ff.
- [36] *Brink, Hans-Jürgen*: Die Einkaufsgenossenschaften des Handwerks in der Bundesrepublik Deutschland, Köln und Opladen 1967.
- [37] *Brixner, Jörg*: Zweckmäßigkeit und Möglichkeiten genossenschaftlicher Betätigung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, Diss. Münster 1961.
- [38] *Brixner, Jörg*: Marktintegration durch bäuerlich-genossenschaftliche Aktiengesellschaften, Karlsruhe 1966.
- [39] *Brüggemann, Josef*: Zukunftsprobleme der Wohnungsbaugenossenschaften, Karlsruhe 1968.
- [40] Bundesjustizministerium (Hrsg.): Zur Reform des Genossenschaftsrechts. Referate und Materialien, 3 Bde., Bonn 1956/1958/1959.
- [41] Bundesjustizministerium (Hrsg.): Referentenentwurf eines Genossenschaftsgesetzes und Erläuterungen zum Referentenentwurf eines Genossenschaftsgesetzes. Herausgegeben am 23. 2. 1962.
- [42] Bundesjustizministerium: Übersicht über den wesentlichen Inhalt des im Bundesjustizministerium ausge-

- arbeiteten Referentenentwurfs eines Genossenschaftsgesetzes, Mitteilung des Bundesjustizministeriums, Bonn, vom 28. 2. 1962.
- [43] Bundesminister für Wirtschaft (Hrsg.): Kooperationsfibel. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Bergisch Gladbach 1963.
- [44] *Busche, Manfred*: Öffentliche Förderung deutscher Genossenschaften vor 1914 — Ein Beitrag zum Ausbau einer Genossenschaftspolitik, Diss. F. U. Berlin 1962.
- [45] *Buss, Franz*: Die Struktur und Funktion der landwirtschaftlichen Genossenschaften im Gesellschafts- und Wirtschaftssystem der sowjetischen Besatzungszone Deutschlands, Marburg/Lahn 1965.
- [46] *Coester, Franz*: Bedrohte Selbständigkeit? Chancen und Grenzen der Mittelstandspolitik, Köln 1966.
- [47] *Crüger, Hans*: Grundriß des deutschen Genossenschaftswesens, 2. Aufl., Leipzig 1922.
- [48] *Dams, Th.*: Korreferat und Berichterstattung. In: [173], S. 71 ff.
- [49] *Deppe, Hans*: Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels und Kartellverbot, Karlsruhe 1967.
- [50] *Deter, Wolfgang*: Deutsche Konsumgenossenschaften. Vom Arbeiterkonsumverein zur Verbrauchervertretung, Karlsruhe 1968.
- [51] *Deumer, Rob.*: Das deutsche Genossenschaftswesen, 2 Bde., 2. Aufl., Berlin und Leipzig 1926/1927.
- [52] Deutsche Genossenschaftskasse: Die Genossenschaften der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1968.
- [53] *Diederichs, E. H.*, und *Menzel, B.*: Die Großhandels- und sonstigen Fachgenossenschaften des gewerblichen Mittelstandes, Wiesbaden o. J. (1957).
- [54] *Diederichs, Erich H.*: Hauptprobleme der modernen Kooperation im Handel. In: ZfgG Bd. 14 (1964), S. 47 ff.
- [55] *Diederichs, Erich H.*: Autonomie und Bindung in der Genossenschaft. In: Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn (Hrsg.): Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, Marburg/Lahn 1966, S. 7 ff.
- [56] *Diederichs, Erich H.*: Selektion in der modernen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaft des ge-

- werblichen Mittelstandes. In: Selektion im Genossenschaftswesen, Hrsg. Erik Boettcher, Karlsruhe 1966, S. 25 ff.
- [57] *Dietz, Rolf*: Betriebsverfassungsgesetz (Kommentar), 4. Aufl., München und Berlin 1967.
- [58] *Dörge, Friedrich-Wilhelm*: Konzentration und Kooperation in der wachsenden Wirtschaft. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Hrsg. H.-D. Ortlieb, 6. Jahr (1961), S. 109 ff.
- [59] *Draheim, Georg*: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955.
- [60] *Draheim, Georg*: Zur Ökonomisierung der Genossenschaften. Gesammelte Aufsätze zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967.
- [61] *Draheim, Georg*: Probleme der horizontalen Kooperation von Unternehmungen. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen. Gerhard Albrecht zum 80. Geburtstag, Hrsg. Helmut Arndt, Berlin 1969, S. 59 ff.
- [62] *Dubberke, Hans Achim*: Die Gemeinschaft fordert ihr Recht. In: REWE echo, H. 14/1968, S. 14 ff.
- [63] *Dülfer, Eberhard*: Zur Frage des Unternehmungscharakters der Genossenschaft. In: ZfgG Bd. 6 (1956), S. 265 ff.
- [64] *Dülfer, Eberhard*: Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, Marburg/Lahn 1957.
- [65] *Dülfer, Eberhard*: Probleme der Unternehmungs- und Führungsorganisation in der modernen Genossenschaft. In: Gegenwartsfragen genossenschaftlicher Unternehmen, Heft 3 der Schriften für die gewerblichen Warengenossenschaften, Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V. Bonn, Wiesbaden 1963, S. 14 ff.
- [66] *Dülfer, Eberhard*: Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart. In: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Hrsg. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Wiener Studien, N. F., Bd. 1, Göttingen 1966, S. 5 ff.
- [67] *Dülfer, Eberhard*: Zielsysteme, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund. Eine Anwendung kybernetischer Betrachtungsweise. In: [306], S. 170 ff.

- [68] *Ebert, Erhard*: Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels in der Marktwirtschaft — ihr Verhältnis zu Wettbewerbsbeschränkungen, Freiwilligen Ketten und institutionellem Großhandel, Diss. Frankfurt/M. 1960.
- [69] *Ebert, Kurt Hanns*: Genossenschaftsrecht auf internationaler Ebene, 2 Bände, Marburg/Lahn 1966.
- [70] *Ebert, Kurt Hanns*: Kapitalanlagebeteiligungen bei Genossenschaften. In: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 20. Jg. (1967), S. 143 ff.
- [71] *Emelianoff, Ivan V.*: Economic Theory of Cooperation, Washington, D. C. 1948.
- [72] *Engelhardt, Werner Wilhelm*: Die Stellung der Genossenschaften im Angleichungsprozeß gesellschaftswirtschaftlicher und einzelwirtschaftlicher Strukturen. In: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 8 (1966/67), S. 70 ff.
- [73] *Engelhardt, Werner Wilhelm*: Wandlungen und Reformen der deutschen Konsumgenossenschaften. In: Schmollers Jahrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 88. Jg., I. Halbband 1968, S. 299 ff.
- [74] *Engelmann, Konrad*: Soziologische und psychologische Aspekte des genossenschaftlichen Aufbaues in Entwicklungsländern, Frankfurt/M. 1966.
- [75] Entwurf eines Gesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften nebst Begründung und Anlage. Amtliche Ausgabe, Berlin 1888.
- [76] *Everling, Henry*: Was ist und was will die freie Gemeinwirtschaft? 2. Aufl., Hamburg 1951.
- [77] *Everling, Henry*: Aus seinen Reden und Schriften, Hamburg 1958.
- [78] *Faust, Helmut*: Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Frankfurt/M. 1965.
- [79] *Faust, Helmut*: Genossenschaftliches Lesebuch, Frankfurt/M. 1967.
- [80] *Faust, Helmut*: Die Zentralbank der deutschen Genossenschaften, Frankfurt/M. 1967.
- [81] *Faust, Helmut*: Genossenschaftswesen, Stuttgart/Düsseldorf 1969.
- [82] *Fliegert, Heinrich*: Die Problematik einer genossenschaftlichen Entwicklungsgesellschaft, Diss. Münster 1964.

- [83] Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen: Möglichkeiten und Grenzen einer aktiven Preispolitik unter besonderer Berücksichtigung der Konsumgenossenschaften, Erlangen 1960.
- [84] *Friedrich, Ernst Andreas*: Kornlingen ein Modell moderner Landwirtschaft, 2. Aufl., Hildesheim 1969.
- [85] *Fuchs, Detlef*: Wirtschaftliche Beteiligung und Stimmrecht in der eingetragenen Genossenschaft, Diss. F. U. Berlin 1967.
- [86] *Gabriel, S. L.*: Die Problematik der Besteuerung von Genossenschaften, Stuttgart 1955.
- [87] *Gabriel, S. L.*: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Hannover 1955.
- [88] *Gaebert, Horst*: Die Abgrenzung der Funktionen von Vorstand und Mitgliederversammlung bei der eingetragenen Genossenschaft im geltenden und zukünftigen Recht, Diss. Münster 1959.
- [89] *Galbraith, J. K.*: Der amerikanische Kapitalismus im Gleichgewicht der Wirtschaftskräfte, Stuttgart—Wien—Zürich 1956.
- [89 a] *Gerth, Ernst*: Strukturzusammenhänge der zwischenbetrieblichen Kooperation. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jg. (1966), S. 8 ff. u. S. 101 ff.
- [90] *Ghaussy, A. Ghanie*: Das Genossenschaftswesen in den Entwicklungsländern, Freiburg im Breisgau 1964.
- [91] *Gide, Charles*: Der Kooperatismus, Halberstadt 1929.
- [92] *Glaß, Otto*: Genossenschaftskunde, Berlin—München 1949.
- [93] *Göttelmann, Gustav*: Aktienrechtliche Pflichtprüfung und genossenschaftliche Betreuungsprüfung, Diss. Köln 1957.
- [94] *Granzow, Walter*: Das Recht der deutschen Genossenschaften. Denkschrift des Ausschusses für Genossenschaftsrecht der Akademie für Deutsches Recht, Tübingen 1940.
- [95] *Grochla, Erwin*: Betriebsverbindungen, Berlin 1969.
- [96] *Gross, Herbert*: Der Handel geht neue Wege, Düsseldorf o. J. (1957).
- [97] *Grünfeld, Ernst*: Das Genossenschaftswesen, volkswirtschaftlich und soziologisch betrachtet, Halberstadt 1928.

- [98] *Grünfeld, Ernst, und Hildebrand, K.*: Genossenschaftswesen, seine Geschichte, volkswirtschaftliche Bedeutung und Betriebswirtschaftslehre, Berlin und Wien 1929.
- [99] *Gutenberg, Erich*: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II: Der Absatz, 11. Aufl., Berlin—Heidelberg—New York 1968.
- [100] *Gutersohn, Alfred*: Wachstumsprobleme gewerblicher Genossenschaften. In: [306], S. 484 ff.
- [101] *Haas, Ludwig*: Die Bedeutung der Mitgliederhaftpflicht für die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften und die Problematik der Genossenschaft ohne Haftpflicht, Marburg/Lahn 1962.
- [102] *Hamm, Walter*: Die Straßenverkehrsgenossenschaften vor neuen Aufgaben. In: [306], S. 497 ff.
- [103] *Hampe, Asta*: Baugenossenschaften. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. I (1956), S. 667 ff.
- [104] *Hanel, Alfred*: Die Einkaufsgenossenschaften des Handwerks in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, Marburg/Lahn 1962.
- [105] *Harbs, Klaus F.*: Kooperation in der Phase der agrarischen Überproduktion, Hilstrup 1969.
- [106] *Hasenack, Wilhelm*: Genossenschaften — „Unternehmungen“ oder nicht? In: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 2 (1955/1956), S. 210 ff.
- [107] *Hasselmann, Erwin*: Die genossenschaftliche Selbsthilfe der Verbraucher, 4. Aufl., Hamburg 1960.
- [108] *Hasselmann, Erwin*: Die Rochdaler Grundsätze im Wandel der Zeit, Frankfurt/M. 1968.
- [109] *Henzler, Reinhold*: Betriebswirtschaftliche Hauptfragen des Genossenschaftswesens, Stuttgart und Berlin 1939.
- [110] *Henzler, Reinhold*: Genossenschaftswesen, 2. Aufl., Wiesbaden 1953.
- [111] *Henzler, Reinhold*: Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957.
- [112] *Henzler, Reinhold*: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962.
- [113] *Henzler, Reinhold*: Genossenschaftliche Zeittafel, 4. Aufl., Hamburg 1963.
- [114] *Henzler, Reinhold*: Die Genossenschaftsunternehmung und der Genossenschaftsverbund. In: Methoden und

- Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für Hans-Jürgen Seraphim, Hrsg. Hans Ohm, Berlin 1964, S. 283 ff.
- [115] *Henzler, Reinhold*: Der Genossenschaftsverbund und die Verbundführung. In: ZfgG Bd. 14 (1964), S. 433 ff.
- [116] *Henzler, Reinhold*: Die Genossenschaften im Konflikt mit der eigenen Tradition. In: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 8 (1966/67), S. 327 ff.
- [117] *Henzler, Reinhold*: Investitions- und Finanzierungsprobleme der Genossenschaften in einer wachsenden Wirtschaft. In: [306], S. 97 ff.
- [118] *Henzler, Reinhold*: Über die Frage einer Beteiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen. Gerhard Albrecht zum 80. Geburtstag, Hrsg. Helmut Arndt, Berlin 1969, S. 81 ff.
- [119] *Henzler, Reinhold, und Schmidt, Ferdinand*: Erfolgsanalyse und Prüfung der Genossenschaften, Karlsruhe 1966.
- [120] *Herrmann, Eugen*: Einkaufsgesellschaften und Freiwillige Ketten als Mittel kooperativer Selbsthilfe, Diss. Freiburg (Schweiz) 1964.
- [121] *Hesselbach, Walter*: Die gewirtschaftlichen Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1966.
- [122] *Hildebrand, Karl*: Die Finanzierung eingetragener Genossenschaften, Berlin und Leipzig 1921.
- [123] *Hildebrand, Karl*: Organisation und Direktion des genossenschaftlichen Betriebes, Halberstadt 1927.
- [124] *Hildebrand, Karl*: Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der genossenschaftlichen Unternehmung, Halberstadt 1927.
- [125] *Hill, Dietrich*: Gemeinsam produzieren — aber wie? Kooperations-Fibel für die Landwirtschaft, Hildesheim o. J. (1969).
- [126] *Hirsch, Julius*: Der moderne Handel, 2. Aufl., Tübingen 1925.
- [127] *Hölscher, Reinhard*: Die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften und ihre Konsequenzen für den Mitgliedsbetrieb, Diss. Münster 1964.

- [128] *Huber, Berthold*: Die Gültigkeit der Rochdaler Prinzipien, untersucht am Beispiel des französischen Genossenschaftswesens, Diss. Hamburg 1967.
- [129] *Huber, V. A.*: Ausgewählte Schriften über Social-reform und Genossenschaftswesen, Hrsg. K. Munding, Berlin o. J. (1894).
- [130] Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg: Die Gültigkeit der Rochdaler Prinzipien. Ergebnisse einer Auswertung der vom Internationalen Genossenschaftsbund, London, in den Jahren 1965 und 1966 durchgeführten Umfrage, Hamburg 1966.
- [131] Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg (Hrsg.): Planung im Genossenschaftswesen. Bericht über die Fünfte Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung Hamburg 1966, Sonderheft der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Göttingen 1967.
- [132] Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn (Hrsg.): Autonomie und Bindung in der Genossenschaft, Marburg/Lahn 1966.
- [133] Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster: Genossenschaften und „Kartellgesetz“-Entwurf (Gutachten), Münster 1953.
- [134] Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster: Das Verhältnis der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft. Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministeriums für Wirtschaft, Münster 1956.
- [135] Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster (Hrsg.): Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe. Festschrift für Paul König, Hamburg 1960.
- [136] Internationaler Genossenschaftsbund: Statuten und Geschäftsordnung des Internationalen Genossenschaftsbundes, London 1966.
- [137] Internationales Arbeitsamt: Die Genossenschaften. Ein Lehrgang für Arbeitnehmer, Genf 1958.
- [138] *Ipsen, Hans Peter, Westermann, Harry, und Menger, Christian-Friedrich*: Das Nichtmitgliedergeschäft der Konsumgenossenschaften und das Grundgesetz (Gutachten), Hamburg 1954.
- [139] *Jäger, Wilhelm*: Neue Formen genossenschaftlicher Selbsthilfe in der Landwirtschaft. In: [261], S. 93 ff.

- [140] *Jäger, Wilhelm*: Das Organisationssystem im Genossenschaftswesen der Bundesrepublik Deutschland. In: [308], S. 79 ff.
- [141] *Klein, Friedrich*: Genossenschaftswesen und staatliches Verfassungsrecht, Karlsruhe 1958.
- [142] *Klein, Friedrich*: Grundsätzliche Überlegungen zur Genossenschaftsbesteuerung. In: ZfgG Bd. 14 (1964), S. 232 ff.
- [143] *Klein, Fritz*: Selbsthilfe aus christlicher Verantwortung. Die Geschichte der christlichen Konsumvereine, Recklinghausen o. J. (1967).
- [144] *Kleinen, Heinz*: Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse, Köln und Opladen 1968.
- [145] *Klemann, Peter*: Das Management in Genossenschaften des Lebensmittel Einzelhandels, Karlsruhe 1969.
- [146] *Klusak, Gustav*: Anwendbarkeit und Zweckmäßigkeit einer Mitgliederselektion bei den ländlichen Genossenschaften. In: Selektion im Genossenschaftswesen, Hrsg. Erik Boettcher, Karlsruhe 1966, S. 61 ff.
- [147] *Klusak, Gustav*: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, 3. Aufl., Frankfurt/M. 1969.
- [148] *Knoblich, Hans*: Zwischenbetriebliche Kooperation. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jg. (1969), S. 497 ff.
- [149] Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Memorandum zur Reform der Landwirtschaft in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, Brüssel 18. 12. 1968.
- [150] *Kranz, Werner*: Das Management der Unternehmensgruppe Konsum im Konflikt zwischen Demokratie und Wettbewerbsfähigkeit, Karlsruhe 1968.
- [151] *Krau, Werner*: Die Finanzierung der Genossenschaft, Diss. Frankfurt/M. 1961.
- [152] *Kress, Herbert*: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur der Schifffahrtsgenossenschaften, Marburg/Lahn 1963.
- [153] *Kress, Herbert, und Kessler, Hans-Joachim*: Entwicklung, Arbeitsweise und Struktur der Straßengüterverkehrsgenossenschaften, Marburg/Lahn 1967.
- [154] *Lang/Weidnüller*: Genossenschaftsgesetz (Kommentar), 28. Aufl., Berlin 1965.

- [155] *Lassalle, Ferdinand*: Offenes Antwort-Schreiben an das Central-Comité zur Berufung eines Allgemeinen Deutschen Arbeiter-Congresses zu Leipzig. In: Ferd. Lassalle's Reden und Schriften, Hrsg. Ed. Bernstein, 2. Bd., Berlin 1893, S. 393 ff.
- [156] *Lassalle, Ferdinand*: Herr Bastiat-Schulze von Delitzsch, der ökonomische Julian, oder Kapital und Arbeit. In: Ferd. Lassalle's Reden und Schriften, Hrsg. Ed. Bernstein, 3. Bd., Berlin 1893, S. 3 ff.
- [157] *Lasserre, Georges*: Die Rolle und Bedeutung des Genossenschaftswesens in der heutigen sich rasch wandelnden Wirtschaft. In: ZfgG Bd. 16 (1966), S. 242 ff.
- [158] *Lau, Eckart*: Die Produktivgenossenschaften in Israel, Marburg/Lahn 1960.
- [159] *Leffson, Ulrich*: Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel zur Effizienzsteigerung der Mitgliederbetriebe. In: [306], S. 155 ff.
- [160] *Leffson, Ulrich*: Vorwort zu Henzler/Schmidt, [119].
- [161] *Lenel, Hans Otto*: Ursachen der Konzentration, 2. Aufl., Tübingen 1968.
- [162] *Letschert, Günther*: Die Produktivgenossenschaft, Wiesbaden-Biebrich 1950.
- [163] *Letschert, Reinhold*: Die genossenschaftliche Pflichtprüfung, 5. Aufl., Wiesbaden-Biebrich 1951.
- [163 a] *Liefmann, Robert*: Zur Theorie und Systematik der Genossenschaften. In: Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reiche, 51. Jg., I. Halbband (1927), S. 103 ff.
- [164] *Liefmann, Robert*: Die Unternehmungsformen mit Einschluß der Genossenschaften und der Sozialisierung, 4. Aufl., Stuttgart 1928.
- [165] *Lieser, Joachim*: Genossenschaft und Wirtschaftsordnung. Ein Systemvergleich zwischen Genossenschaftsgesetz und LPG-Recht, Marburg/Lahn 1969.
- [166] *Lilienthal, Detlef*: Die Beziehungen zwischen den Genossenschaften und ihren Mitgliedern, Diss. Hamburg 1956.
- [167] *Lilienthal, Detlef*: Strukturwandlungen der Edeka Genossenschaften unter dem Einfluß von Marktveränderungen. In: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Festschrift zum 65. Geburtstag von Reinhold Henzler, Hrsg. Karl Alewell, Wiesbaden 1967, S. 345 ff.

- [168] *Lindecke, Otto*: Das Genossenschaftswesen in Deutschland, Leipzig 1908.
- [169] *Lockhart, Jacques*: Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, Brüssel 1967.
- [170] *Maaßen, Rolf Walter*: Die langfristige Finanzierung der deutschen Konsumgenossenschaften, Diss. Hamburg 1960.
- [171] *Mann, Gerhard*: Die Vereinbarkeit der Prüfungs- und Beratungstätigkeit der Genossenschaftsverbände. In: ZfgG Bd. 19 (1969), S. 224 ff.
- [172] *Marbach, Fritz*: Theorie des Mittelstandes, Bern 1942.
- [173] Marktintegration und agrarpolitisch relevante Tätigkeit der Genossenschaften. 183. Sonderheft der Berichte über Landwirtschaft, Neue Folge, Hamburg und Berlin 1967.
- [174] *Meimberg, Paul*: Betriebswirtschaftliche Möglichkeiten und Grenzen der Produktionsbeeinflussung durch ländliche Genossenschaften. In: ZfgG Bd. 17 (1967), S. 29 ff.
- [175] *Menzel, Bernhard*: Genossenschaftswesen, Stuttgart 1966.
- [176] *Menzel, Bernhard*: Zweifel an der Funktionserfüllung der genossenschaftlichen Unternehmung? In: ZfgG Bd. 18 (1968), S. 150 ff.
- [177] *Meyer/Meulenbergh*: Genossenschaftsgesetz (Kommentar), 10. Aufl., München und Berlin 1965.
- [178] *Mönnich, Hans-Joachim*: Die genossenschaftlichen Teilzahlungsbanken, Marburg/Lahn 1962.
- [179] *Mönnich, Hans-Joachim, Voßschmidt, Theo, und Waidelich, Walther*: Probleme genossenschaftlicher Bildung und Ausbildung, Karlsruhe 1961.
- [180] *Neudörfer, Otto*: Grundlagen des Genossenschaftswesens, 2. Aufl., Wien und Leipzig 1925.
- [181] *Nieschlag, Robert*: Strukturwandlungen im Großhandel, o. O., o. J. (1956).
- [182] *Nieschlag, Robert*: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959.
- [183] *Nieschlag, Robert*: Der Betriebstyp einer leistungsfähigen Warengenossenschaft. In: Deutscher Genossenschaftstag 1962 Berlin, Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Wiesbaden o. J., S. 29 ff.

- [184] *Obermüller, Franz Xaver*: Die Problematik des steuerlichen Gewinnbegriffs bei Genossenschaften, Diss. Erlangen—Nürnberg 1963.
- [185] *Ohm, Hans*: Die ökonomische Theorie der Genossenschaft als Ausgangsbasis für ihre Abgrenzung von den Kartellen. In: ZfgG Bd. 2 (1952), S. 273 ff.
- [186] *Ohm, Hans*: Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, Karlsruhe 1955.
- [187] *Ohm, Hans*: Stand und neuere Entwicklung der Genossenschaftstheorie in den USA. In: ZfgG Bd. 5 (1955), S. 102 ff.
- [188] *Oppen, Dietrich von*: Verbraucher und Genossenschaft. Zur Soziologie und Sozialgeschichte der deutschen Konsumgenossenschaften, Hamburg 1959.
- [189] *Oppenheimer, Franz*: Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage, 3. Aufl., Jena 1922.
- [190] *Oppenheimer, Franz*: Theorie der reinen und politischen Ökonomie, 2. Halbband, 5. Aufl., Jena 1924.
- [191] *Oppenheimer, Franz*: Wege zur Gemeinschaft. Gesammelte Reden und Aufsätze, Bd. 1, München 1924.
- [192] *Orel, Gerhard*: Die Nebenleistungspflichten bei der eingetragenen Genossenschaft, Göttingen 1961.
- [193] *Ortlieb, H.-D.*: Die Genossenschaften als Element einer neuen Wirtschaftsordnung. In: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik ohne Dogma, Hrsg. Heinz-Dietrich Ortlieb, Hamburg 1954, S. 209 ff.
- [194] *Paleczek, Otto*: Möglichkeiten und Grenzen der zwischenbetrieblichen Kooperation im Handwerk, Frankfurt/M. 1966.
- [195] *Paulick, Heinz*: Gedanken zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, Neuwied 1951.
- [196] *Paulick, Heinz*: Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung, Tübingen 1954.
- [197] *Paulick, Heinz*: Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Karlsruhe 1956.
- [198] *Paulick, Heinz*: Anpassung der Stellung des Vorstands der eingetragenen Genossenschaft an die des Vorstands der Aktiengesellschaft als Problem de lege ferenda. In: [306], S. 211 ff.

- [199] *Paulig, Oswald*: Der Bund — Bilanz des Beginns. In: Der Verbraucher, 22. Jg. (1968), H. 12, S. 20 f.
- [200] *Permien, Hans-Jürgen*: Markt- und Mitgliederbeziehungen von Warenzentralgenossenschaften des Lebensmittel Einzelhandels, Diss. Hamburg 1958.
- [201] *Petzold, Eduard*: Haftsumme — zeitgemäß? In: ZfgG Bd. 5 (1955), S. 54 ff.
- [202] *Petzold, Eduard*: Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Festigung des Verbunds. In: Mitteilungen der Deutschen Genossenschaftskasse, 1969, S. 277 ff.
- [203] *Pfüller, Reiner*: Der Genossenschaftsverband, Göttingen 1964.
- [204] *Pollard, Sidney*: Der Bericht der englischen unabhängigen Kommission über das Genossenschaftswesen. In: ZfgG Bd. 9 (1959), S. 1 ff.
- [205] *Pollard, Sidney*: Die Aufgaben der britischen Genossenschaften in einer Wachstumswirtschaft. In: ZfgG Bd. 16 (1966), S. 253 ff.
- [206] *Potthoff, Erich*: Funktionsmodell und Funktionswirklichkeit im genossenschaftlichen Unternehmungsverband. In: ZfgG Bd. 11 (1961), S. 309 ff.
- [207] *Preiß, Klaus*: Die Zusammenarbeit von ländlicher Zentralkasse und ländlichen Kreditgenossenschaften, Diss. Hamburg 1957.
- [208] *Preuss, Ulrich*: Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften. Zur Geschäftspolitik des Konsumgenossenschaftlichen Managements, Karlsruhe 1969.
- [209] *Preuss, Walter*: Das Genossenschaftswesen in der Welt und in Israel, Berlin 1958.
- [210] *Priess, Friedrich*: Kooperation im Handel, Frankfurt/Main 1969.
- [211] *Raiffeisen, F. W.*: Die Darlehnskassen-Vereine, 8. Auflage, Neuwied 1966.
- [212] *Rauls, Lieselotte*: Die Kapital- und Vermögensstruktur der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittel Einzelhandel, Diss. Köln 1962.
- [213] *Reinhardt, Rudolf*: Vereinbarkeit der Pflichtmitgliedschaft in Prüfungsverbänden mit dem Grundgesetz. In: [306], S. 227 ff.
- [214] *Rewerk, Erich*: Die Barzahlung und der Kreditverkauf bei den westdeutschen Konsumgenossenschaften, Diss. Hamburg 1963.

- [215] *Rewerk, Erich*: Die Aufgaben der CO-OP Immobilien-Aktiengesellschaft. In: *Der Verbraucher*, 20. Jg. (1966), S. 399 ff.
- [216] *Richter, Oswald*: Die Einkaufsgenossenschaften des selbständigen Einzelhandels in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, Marburg/Lahn 1962.
- [217] *Riebandt-Korfmacher, A.*: Genossenschaften mit verbriefteter Beteiligung? In: *Gemeinnütziges Wohnungswesen*, 19. Jg. (1966), S. 225 ff.
- [218] *Ringle, Günther*: Investitionen und Investitionspolitik genossenschaftlicher Wirtschaftsgebilde, Hamburg 1968.
- [219] *Ringle, Günther*: Grundprobleme der Investitionspolitik von Genossenschaften. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 39. Jg. (1969), S. 551 ff.
- [220] *Ritschl, Hans*: Die Besteuerung der Genossenschaften (Gutachten), o. O., o. J. (1954).
- [221] *Robotka, Frank*: Eine Theorie des Genossenschaftswesens. In: *ZfG* Bd. 5 (1955), S. 155 ff.
- [222] *Robotka, Frank*: Vom Nutzen der Genossenschaftstheorie. In: *ZfG* Bd. 8 (1958), S. 70 ff.
- [223] *Romig, Friedrich*: Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, Berlin 1966.
- [224] *Röbke, Karl*: Genossenschaftliche Betriebswirtschaft. In: *Der Deutsche Volkswirt*, 11. Jg. (1937), Sonderheft 17 vom 2. 7. 1937, S. 50 ff.
- [225] *Röbke, Karl*: Erfolg und Nützlichkeit der Genossenschaft. In: *ZfG* Bd. 6 (1956), S. 262 ff.
- [226] *Rühle von Lilienstern, Hans*: Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1963.
- [227] *Rühle von Lilienstern, Hans, Hermann, Armin, und Neumann, Joachim*: Praktische Beispiele zwischenbetrieblicher Kooperation, Stuttgart 1964.
- [228] *Saage, Gustav*: Die Prüfung der Geschäftsführung, Stuttgart 1965.
- [229] *Salomon, Peter*: Genossenschaften und Wirtschaftsordnung, Winterthur 1957.
- [230] *Schachtschabel, H. G.*: Genossenschaften. Ihre Geschichte und ihr Wesen, Wolfenbüttel, o. J. (1948).
- [231] *Schachtschabel, Hans Georg*: Die Genossenschaft als Integrator in den modernen agrarischen Vermarktungsformen. In: *ZfG* Bd. 15 (1965), S. 311 ff.

- [232] *Schachtschabel, H. G.*: Ordnungspolitische Funktionen der Genossenschaften. In: [306], S. 265 ff.
- [233] *Scheer, Werner*: Die Absatzwirtschaft der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittelhandel. Diss. Mannheim 1953.
- [234] *Scheer, Werner*: Die finanzielle Betriebspolitik der Warengenossenschaften. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 102. Jg. (1956), S. 604 ff.
- [235] *Scheer, Werner*: Preisbildung und Preispolitik im Absatzmarkt gewerblicher Warengenossenschaften. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 13. Jg. (1961), S. 69 ff.
- [236] *Scheer, Werner*: Zur Messung der Gesamtleistung einer Genossenschaft. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 108. Jg. (1962), S. 45 ff.
- [237] *Schiller, Karl*: Die Rolle der Selbsthilfeorganisationen bei der Entwicklung einer freiheitlichen und sozialen Wirtschaftsordnung, Hamburg 1953.
- [238] *Schiller, Otto*: Gemeinschaftsformen im landwirtschaftlichen Produktionsbereich. In: Zeitschrift für ausländische Landwirtschaft, Sonderheft Nr. 5, Frankfurt/M. 1966.
- [239] *Schlenker, Hans*: Die ökonomische Konzentration im deutschen Genossenschaftswesen, Diss. Mannheim 1963.
- [240] *Schmidt, Ferdinand*: Prüfung von Genossenschaften, 2. Aufl., Herne/Berlin 1969.
- [241] *Schmidt, Kurt*: Die Genossenschaft, Berlin 1949.
- [242] *Schmidt, Werner*: Der Wandel der deutschen Konsumgenossenschaften in genossenschaftstheoretischer und wirtschaftlicher Sicht, Diss. Mannheim 1966.
- [243] *Schroif, Bert*: Genossenschaftliche Gebilde in der Form des rechtsfähigen Vereins, Göttingen 1965.
- [244] *Schubert, Rolf*: Die rechtlichen Grenzen genossenschaftlicher Verbundwirtschaft. In: ZfgG Bd. 17 (1967), S. 55 ff.
- [245] *Schubert, Rolf, und Weiser, Klaus*: Genossenschaftspraxis. Loseblattsammlung der gerichtlichen Entscheidungen auf dem Gebiet des Genossenschaftswesens mit Vorbemerkungen, Leitsätzen und Gesetzestexten, Wiesbaden-Dotzheim/Düsseldorf/Mainz 1969.

- [246] *Schüler, Hans*: Probleme der Erfolgsmessung bei bedarfswirtschaftlichen Unternehmen, im besonderen bei Wohnungsunternehmen, Göttingen 1959.
- [247] *Schultz, Dietrich*: Der Rechtsbegriff der Genossenschaft und die Methode seiner richtigen Bestimmung; entwickelt am Problem der Produktivgenossenschaft, Marburg/Lahn 1958.
- [248] *Schultz, Dietrich*: Freiheit und Bindung der Genossenschaft bei der Aufnahme von Mitgliedern. In: [306], S. 237 ff.
- [249] *Schultz, Reinhard*: Kreditwürdigkeit und Unternehmensform. Die Bedeutung der Unternehmensform für die Kreditwürdigkeit, Wiesbaden 1967.
- [250] *Schultz, Reinhard*: Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten des Lebensmitteleinzelhandels — ein Vergleich, Karlsruhe 1969.
- [251] *Schultze-von Lasaulx, Hermann*: Die Genossenschaft ohne Haftpflicht und das deutsche Gesellschaftsrecht. In: ZfgG Bd. 5 (1955), S. 176 ff.
- [252] *Schulze-Delitzsch*: Vorschuß- und Creditvereine als Volksbanken, 3. Aufl., Leipzig 1862.
- [253] *Schumacher, Carl*: Die Organe der Genossenschaft unter besonderer Berücksichtigung von Generalversammlung und Vertreterversammlung. In: Zur Reform des Genossenschaftsrechts — Referate und Materialien, Hrsg. Bundesjustizministerium, Bd. II, Bonn 1958, S. 113 ff.
- [254] *Schumacher, Carl*: Formen und Möglichkeiten einer Konzentration bei Konsumgenossenschaften und ihre Vereinbarkeit mit den genossenschaftlichen Grundsätzen. In: ZfgG Bd. 14 (1964), S. 4 ff.
- [255] *Seelmann-Eggebert, Erich Lothar*: Die Systeme im neuzeitlichen deutschen Genossenschaftswesen, 2. Aufl., Stuttgart 1927.
- [256] *Seelmann-Eggebert, Erich Lothar*: Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Sein Lebensgang und sein genossenschaftliches Werk, Stuttgart 1928.
- [257] *Selchert, Friedrich Wilhelm*: Die Beteiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft, Diss. F. U. Berlin 1966.
- [258] *Semmerow, Günter*: Probleme des Wachstums konsumgenossenschaftlicher Unternehmungen, Diss. F. U. Berlin 1969.

- [258 a] *Seraphim, Hans-Jürgen*: Vom Wesen der Genossenschaften und ihre steuerliche Behandlung, Neuwied a. Rh. 1951.
- [259] *Seraphim, Hans-Jürgen*: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1956.
- [260] *Seraphim, Hans-Jürgen*: Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaft erfassen? In: ZfgG Bd. 8 (1958), S. 56 ff.
- [261] *Seraphim, Hans-Jürgen* (Hrsg.): Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung. Ein Sammelwerk anlässlich des fünfzehnjährigen Bestehens des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster, Karlsruhe 1962.
- [262] *Seraphim, Hans-Jürgen, Aschhoff, Gunther* u. a.: Das ländliche Genossenschaftswesen in den Mitgliedstaaten der EWG, Baden-Baden 1963.
- [263] *Seuster, Horst*: Funktionsteilung zwischen Landwirtschaftsbetrieb und Genossenschaft im Rahmen einer modernen Agrarproduktion. In: [306], S. 415 ff.
- [264] *Seuster, Horst*: Freiheit, Freiwilligkeit und vertragliche Bindungen im ländlichen Genossenschaftswesen. In: ZfgG Bd. 18 (1968), S. 21 ff.
- [265] *Sölter, Arno*: Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung, 2. Aufl., Düsseldorf 1960.
- [266] *Sonnemann, Theodor*: Genossenschaftskonzentration unter Wahrung der genossenschaftlichen Grundprinzipien. In: ZfgG Bd. 14 (1964), S. 31 ff.
- [267] *Sonnemann, Theodor*: Die Genossenschaften in der modernen Industriegesellschaft. In: ZfgG Bd. 16 (1966), S. 226 ff.
- [268] *Sonnemann, Th.*: Länderbericht: Bundesrepublik Deutschland. In: [173], S. 46 ff.
- [269] *Sonnemann, Theodor*: Zur Finanzierung landwirtschaftlicher Vermarktungsunternehmen. In: ZfgG Bd. 18 (1968), S. 121 ff.
- [270] *Sonnemann, Theodor*: Aufgaben und Formen der Mitgliederselektion bei ländlichen Genossenschaften. In: [306], S. 458 ff.
- [271] *Stadtaus, Ulrich*: Die Führung einer Freiwilligen Handelskette im Lebensmittelhandel, Berlin 1962.

- [272] *Staudinger, Franz*: Die Konsumgenossenschaften, 2. Aufl., Leipzig und Berlin 1919.
- [273] *Stehle, Anselm*: Die Probleme der genossenschaftlichen Besteuerung. In: Blätter für Genossenschaftswesen, 114. Jg. (1968), S. 385 ff.
- [274] Stellungnahme zu dem vom Bundesjustizministerium vorgelegten Referentenentwurf eines Genossenschaftsgesetzes. Überreicht durch den Deutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Bonn 1963.
- [275] *Stupka, Johannes*: Genossenschaftsprüfung (-revision). In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Bd. 2 (1958), Sp. 2210 ff.
- [276] *Stupka, Johannes*: Genossenschaftsverbände. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Bd. 2 (1958), Sp. 2216 ff.
- [277] *Stupka, Johannes*: Genossenschaftliche Strukturtypen. Dargestellt am Beispiel der Konsumgenossenschaften, Karlsruhe 1961.
- [278] *Stupka, Johannes*: Objekte und Leistungen der genossenschaftlichen Verbandsprüfung, Tübingen 1962.
- [279] *Thimm, Heinz U.*: Kann und soll die Genossenschaft die Erzeugung von Agrarprodukten beeinflussen? In: ZfgG Bd. 17 (1967), S. 45 ff.
- [280] *Thorwart, F.*: Hermann Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden, Bd. I—V, Berlin 1909/1913.
- [281] *Tiemann, Jürgen*: Die Entwicklung der deutschen Baugenossenschaften, Diss. Graz 1967.
- [281 a] *Tietz, Bruno*: Konsument und Einzelhandel, Frankfurt/M. 1966.
- [282] *Trescher, Karl*: Konsumgenossenschaften und Selektion. In: Selektion im Genossenschaftswesen, Hrsg. Erik Boettcher, Karlsruhe 1966, S. 45 ff.
- [283] *Trescher, Karl*: Der Aufsichtsrat in der modernen konsumgenossenschaftlichen Unternehmung, Hamburg 1967.
- [284] *Trescher, Karl*: Moderne Unternehmensführung und demokratische Struktur. In: Der Verbraucher 1967, S. 603 ff.
- [285] *Trescher, Karl*: Möglichkeiten und Grenzen der Prüfung der Geschäftsführung — dargestellt am Beispiel genossenschaftlicher Prüfungen. In: ZfgG Bd. 18 (1968), S. 1 ff.

- [286] *Triebel, Magdalena*: Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels, Stuttgart und Berlin 1937.
- [287] *Totomianz, V.* (Hrsg.): Internationales Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, 2 Bände, Berlin 1928.
- [288] *Trappe, Paul*: Die Entwicklungsfunktion des Genossenschaftswesens am Beispiel ostafrikanischer Stämme, Neuwied a. Rh. und Berlin 1966.
- [289] *Tubbesing, Günter*: Selbstfinanzierung bei hilfswirtschaftlichen Genossenschaften, Göttingen 1958.
- [290] *Valko, Laszlo*: International Handbook of Cooperative Legislation, State College of Washington 1954.
- [291] *Velten, Werner*: Die Problematik der Anteilhaftung bei Genossenschaften, Göttingen 1960.
- [292] *Voßschmidt, Theo*: Die westdeutschen Kreditgenossenschaften. Ihre Stellung auf dem Kreditmarkt, Karlsruhe 1958.
- [293] *Voßschmidt, Theo*: Die Konsumgenossenschaften im Strukturwandel des Einzelhandels. In: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für Hans-Jürgen Seraphim, Hrsg. Hans Ohm, Berlin 1964, S. 299 ff.
- [294] *Wagner, Herbert*: Die genossenschaftlichen Verbände, Heidelberg 1964.
- [295] *Waldecker, Ludwig*: Die eingetragene Genossenschaft, Tübingen 1916.
- [296] *Watkins, William Pascoe*: Die internationale Genossenschaftsbewegung, Frankfurt a. M. 1969.
- [297] *Weber, Rüdiger*: Die organisationsrechtliche Stellung des Vorstandes der eingetragenen Genossenschaft, Marburg/Lahn 1962.
- [298] *Weber, Wilhelm*: Die Genossenschaften im Wandel: Verbandstypus „Genossenschaft“. In: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik. Gedächtnisschrift für Hans-Jürgen Seraphim, Hrsg. Hans Ohm, Berlin 1964, S. 319 ff.
- [299] *Weber, Wilhelm*: Die Verbandsproblematik im Genossenschaftswesen. In: ZfgG Bd. 14 (1964), S. 353 ff.
- [300] *Weber, Wilhelm*: Genossenschaften als konkurrierende Marktverbände: Genossenschaft und Kartell. In: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Hrsg. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen

- an der Universität Wien, Wiener Studien, N. F., Bd. 1, Göttingen 1966, S. 94 ff.
- [301] *Weber, Wilhelm*: Wettbewerbsfragen im österreichischen Genossenschaftswesen. In: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen, Gerhard Albrecht zum 80. Geburtstag, Hrsg. Helmut Arndt, Berlin 1969, S. 89 ff.
- [302] *Weber, Wilhelm*: Absatzgenossenschaften in Entwicklungsländern, Marburg/Lahn 1966.
- [303] *Weisser, Gerhard*: Form und Wesen der Einzelwirtschaften — Theorie und Politik ihrer Stile, Erster Band, 2. Aufl., Göttingen 1949.
- [304] *Weisser, Gerhard*: Genossenschaften. In: Evangelisches Soziallexikon, 4. Aufl., Stuttgart 1963, Sp. 471 ff.
- [305] *Weisser, Gerhard*: Genossenschaften, Hannover 1968.
- [306] *Weisser, Gerhard*, und *Engelhardt, Werner Wilhelm* (Hrsg.): Genossenschaften und Genossenschaftsforschung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim, Göttingen 1968.
- [307] *Wendt, H.*, und *Stork, H.*: Die Genossenschaften des gewerblichen Mittelstandes, Karlsruhe 1954.
- [308] *Werner, Josua, Aschhoff, Gunther, Jäger, Wilhelm*, und *Weber, Wilhelm*: Geschichte, Struktur und Politik der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände, Karlsruhe 1965.
- [309] *Westermann, Harry*: Die Rechtsform der Genossenschaft nach geltendem und zukünftigem Genossenschaftsrecht als Voraussetzung einer leistungsfähigen Warengenossenschaft. In: Deutscher Genossenschaftstag 1962 Berlin, Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Wiesbaden o. J., S. 12 ff.
- [310] *Westermann, Harry*: Rechtsprobleme der Genossenschaften, Karlsruhe 1969.
- [311] *Wiese, Otto*: Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland, Karlsruhe 1968.
- [312] *Willeitner, Siegfried*: Die Annäherung der Genossenschaft an die Aktiengesellschaft, Diss. München 1959.
- [313] *Wissenbach, Heinz*: Reformbedürftige Führungsorganisation in der Genossenschaft. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 20. Jg. (1968), S. 38 ff.
- [314] *Wittgen, Robert*: Zur Zielproblematik des Genossenschaftsbetriebes. In: Hamburger Jahrbuch für Wirt-

- schafts- und Gesellschaftspolitik, Hrsg. Heinz-Dietrich Ortlieb und Bruno Molitor, 12. Jahr (1967), S. 237 ff.
- [315] *Worpitz, Hans Georg*: Probleme der Funktionseingung im mittelständischen Handel, Köln und Opladen 1960.
- [316] *Wygodzinski, W.*, und *Müller, August*: Das Genossenschaftswesen in Deutschland, 2. Aufl., Leipzig und Berlin 1929.
- [317] *Wysocki, Klaus von*: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, Berlin und Frankfurt a. M. 1967.
- [318] *Zaunitzer-Haase, Ingeborg*: Im Griff der Konzerne. Krise einer Mittelschicht, München 1967.
- [319] Zentralverband Deutscher Konsumgenossenschaften e. V.: Schlußbericht über Auftrag, Tätigkeit und Vorschläge der vom Generalrat am 3. April 1964 eingesetzten Reformkommission, o. O., o. J.
- [320] *Ziegenfuß, Werner*: Die Genossenschaften, Berlin 1948.
- [321] *Zirwas, R.*, und *Buchholz, P.*: Das Genossenschaftliche Prüfungswesen, Berlin 1938.
- [322] *Zülów/Henze/Schubert*: Die Besteuerung der Genossenschaften, 5. Aufl., Berlin und Frankfurt a. M. 1966.

Namenregister

- Adler/Düring/Schmaltz** 68, 189
Albers, W. 189
Albrecht, G. 17, 19, 30, 41, 189, 193, 197, 210
Alewell, K. 191, 200
Antoine, K. 189
Arndt, H. 193, 197, 210
Aschhoff, G. 189, 207, 210

Back, J. M. 189
Bänsch, A. 189
Bartsch, D. 189
Batzer, E. 127, 189
Baumann, H. 124, 189
Beck, O. 190
Beckersjürgen, B. 142, 190
Behrens, K. C. 190
Benisch, W. 190
Benz, O. 190
Bergmann, T. 190
Bernstein, E. 200
Bidlingmaier, J. 190
Bieling, F. 190
Birck, H. 135 f., 138, 190
Bludau, K. 190
Blümle, E.-B. 157, 190
Bömcke, E. 190
Boettcher, E. 40, 77 f., 83, 107, 146, 149, 152, 154, 190 f.
Böttger, W. 191
Brecht, J. 130, 191
Brink, H.-J. 191
Brixner, J. 191
Brüggemann, J. 191
Buchholz, P. 54, 211
Busche, M. 192
Buss, F. 192

Coester, F. 178, 192
Crüger, H. 192

Dams, T. 171, 192
Deppe, H. 192
Deter, W. 126, 192
Deumer, R. 32, 36, 90, 192
Diederichs, E. H. 124, 147, 149 f., 158, 177 f., 192
Dietz, R. 50, 193

Dörge, F.-W. 193
Draheim, G. 7 f., 11, 13, 18, 21, 23, 52, 58 f., 62 f., 65, 77, 81—85, 95, 98, 109, 118, 132, 134 f., 144, 151 f., 157, 177, 186 f., 193, 210
Dubberke, H. A. 161, 193
Dülfer, E. 193

Ebert, E. 194
Ebert, K. H. 194
Emelianoff, I. V. 194
Engelhardt, W. W. 194, 210
Engelmann, K. 20, 194
Everling, H. 35, 179, 194

Faust, H. 23, 194
Fliegert, H. 194
Friedrich, E. A. 116, 195
Fuchs, D. 195

Gabriel, S. L. 195
Gaebert, H. 195
Galbraith, J. K. 7, 102, 120, 195
Gerth, E. 195
Ghaussy, A. G. 195
Gide, C. 195
Glaß, O. 195
Göttelmann, G. 53, 195
Granzow, W. 38 f., 57, 94, 159, 195
Grochla, E. 195
Gross, H. 101, 195
Grünfeld, E. 195 f.
Gutenberg, E. 86, 196
Gutersohn, A. 196

Haas, L. 56, 196
Hamm, W. 196
Hampe, A. 196
Hanel, A. 196
Harbs, K. F. 196
Hasenack, W. 196
Hasselmann, E. 33, 196
Henzler, R. 14, 33, 36, 57, 60 f., 65, 73, 76 f., 83, 88 f., 100, 133, 135, 139, 156 f., 162, 170 f., 184, 191, 196 f., 200
Hermann, A. 204

Herrmann, E. 174, 197
Hesselbach, W. 197
Hildebrand, K. 196 f.
Hill, D. 116, 197
Hirsch, J. 174, 197
Hölscher, R. 197
Huber, B. 198
Huber, V. A. 33, 36, 198

Ipsen, H. P. 198

Jacobi, H. 190
Jäger, W. 7, 189, 198 f., 210

Kessler, H.-J. 199
Klein, Friedrich 199
Klein, Fritz 199
Kleinen, H. 199
Klemann, P. 199
Klusak, G. 199
Knoblich, H. 199
König, P. 198
Kranz, W. 156, 199
Krau, W. 199
Kress, H. 199

Lang/Weidmüller 199
Lassalle, F. 30, 34 f., 200
Lasserre, G. 103, 200
Lau, E. 200
Leffson, U. 77, 200
Lenel, H. O. 200
Letschert, G. 200
Letschert, R. 200
Liefmann, R. 12, 200
Lieser, J. 200
Lilienthal, D. 200
Lindecke, O. 201
Lockhart, J. 201

Maaßen, R. W. 201
Mann, G. 201
Marbach, F. 153, 177, 201
Meimberg, P. 201
Menger, C.-F. 198
Menzel, B. 139, 142, 192, 201
Meyer/Meulenbergh 145, 201
Mönnich, H.-J. 201
Molitor, B. 211
Müller, A. 211

- Neudörfer, O. 201
 Neumann, J. 204
 Nieschlag, R. 123, 147 f.,
 176 f., 201
 Obermüller, F. X. 202
 Ohm, H. 9, 197, 202, 209
 Oppen, D. v. 202
 Oppenheimer, F. 14,
 17 f., 114 f., 202
 Orel, G. 202
 Ortlieb, H.-D. 179 f.,
 190, 193, 202, 211
 Paleczek, O. 202
 Paulick, H. 9, 28, 36 f.,
 50, 155, 158, 202
 Paulig, O. 126, 203
 Permien, H.-J. 203
 Petzold, E. 129, 203
 Pfüller, R. 203
 Pollard, S. 103 f., 203
 Potthoff, E. 203
 Preiß, K. 203
 Preuss, U. 203
 Preuss, W. 203
 Priess, F. 203
 Raiffeisen, F. W. 32,
 203, 206
 Rauls, L. 203
 Reinhardt, R. 203
 Rewerk, E. 139 f., 203 f.
 Richter, O. 204
 Riebandt-Korfmacher, A.
 139, 204
 Ringle, G. 144, 204
 Ritschl, H. 204
 Robotka, F. 204
 Rößle, K. 6, 77, 204
 Romig, F. 204
 Rühle von Lilienstern,
 H. 204
 Saage, G. 204
 Salomon, P. 204
 Schachtschabel, H. G.
 204 f.
 Scheer, W. 175, 205
 Schiller, K. 178, 180, 205
 Schiller, O. 113, 205
 Schlenker, H. 205
 Schmidt, F. 197, 205
 Schmidt, K. 205
 Schmidt, W. 205
 Schroif, B. 205
 Schubert, R. 205, 211
 Schüler, H. 206
 Schultz, D. 145, 206
 Schultz, R. 104, 206
 Schultze von Lasaulx, H.
 206
 Schulze-Delitzsch 15,
 28—33, 36 f., 48, 105 f.,
 156, 180, 187, 206, 208
 Schumacher, C. 49, 51,
 159, 172, 206
 Seelmann-Eggebert, E. L.
 206
 Selchert, F. W. 139, 206
 Semmerow, G. 206
 Seraphim, H.-J. 8, 197,
 207, 209
 Seuster, H. 207
 Sölter, A. 207
 Sonnemann, T. 64,
 117 f., 207
 Stadtaus, U. 92, 174, 207
 Staudinger, F. 208
 Stehle, A. 208
 Stork, H. 210
 Stupka, J. 25 f., 53, 55,
 208
 Thimm, H. U. 208
 Thorwart, F. 208
 Tiemann, J. 208
 Tietz, B. 208
 Totomianz, V. 209
 Trappe, P. 209
 Trescher, K. 90, 161 f.,
 208
 Triebel, M. 123, 209
 Tubbesing, G. 58, 209
 Uherek, E. W. 180
 Valko, L. 209
 Velten, W. 209
 Voßschmidt, T. 201, 209
 Wagner, H. 209
 Waidelich, W. 201
 Waldecker, L. 209
 Watkins, W. P. 209
 Weber, R. 209
 Weber, W. 209 f.
 Weiser, K. 205
 Weisser, G. 20, 210
 Wendt, H. 210
 Werner, J. 210
 Westermann, H. 49,
 198, 210
 Wiese, O. 210
 Willeitner, S. 210
 Wissenbach, H. 210
 Wittgen, R. 210
 Worpitz, H. G. 211
 Wygodzinski, W. 211
 Wysocki, K. v. 77, 211
 Zaunitzer-Haase, I. 91,
 211
 Ziegenfuß, W. 211
 Zirwas, R. 54, 211
 Zülow/Henze/Schubert
 211

Sachregister

- Absatzgenossenschaft** 12, 29, 32, 153 f.
s. a. Verwertungs-
genossenschaft
- Absatzmethoden** 92—98,
105 f.
- Absatzpolitik der Be-
schaffungsgenossen-
schaften** 85—106, 108
- absatzpolitisches
Instrumentarium** 85
- Agrarkrise** 32
- Aktiengesellschaft und
Aktienrecht** 9, 26,
47—51, 53, 60, 62 f., 64,
66—70, 134, 139, 142 f.,
158, 162
- Aktionärsschutz** 68
- ALUEDA** 97
- Anlagevermögen** 67 f.,
109 f., 132 f.
- Anlieferungsverpflich-
tungen** 110, 118, 155,
172
- Anschlußzwang** 38, 52, 55
- Arbeiterschaft** 13, 30 f.,
33—35
- Arbeitnehmersvertreter**
50
- Arbeitsteilung** 15, 81,
116, 119, 121, 129,
177 f.
s. a. Spezialisierung
- Auflösung** 10, 53
- Aufsichtsrat** 11, 24,
46—52, 54, 70, 155,
159—162, 166, 169
- Auftragskonzentration**
102, 108, 143, 146
- Ausschließlichkeits-
beziehungen** 118, 185
s. a. Bezugswang u.
Mitgliederbindungen
- Ausschluß** 149 f., 170
s. a. Mitgliederselek-
tion
- Autonomie** s. Selb-
ständigkeit
- Bank für Gemeinwirt-
schaft** 141, 165
- Barzahlung** 33, 95 f., 123
- Baugenossenschaften**
s. Wohnungsbau-
genossenschaften
- Bausparkasse Schwä-
bisch Hall AG — Bau-
sparkasse der Volks-
banken und Raiffei-
senkassen** 23, 130
- Bedürfnisstruktur der
Mitglieder u. Abneh-
mer** 80 f., 87, 95, 105,
110 f., 122, 129, 132
- Beschaffungsgenossen-
schaften** 7, 12, 29, 32,
79, 85—106
s. a. EDEKA, Ein-
kaufsgenossenschaf-
ten, Konsumgenossen-
schaften u. REWE
- Bestätigungsvermerk** 69
- Besteuerung** s. Körper-
schaftssteuer u.
Steuergesetzgebung
- Betreuungsleistungen**
91, 123—125, 135,
147 f.
- Betreuungsprüfung** 25 f.,
53—56
- Betriebsbeteiligungs-
dividende** 78 f.
s. a. Warenrückver-
gütung
- Betriebsgröße** 22, 28—
30, 41, 70, 80—82, 85,
92, 96, 110—113, 119,
121, 123, 126, 128—132,
144, 146, 151 f., 157, 181
- Betriebsverfassungs-
gesetz** 50
- Bezugswang** 173, 176,
185
s. a. Ausschließlich-
keitsbeziehungen
- Bilanz** s. Jahresabschluß
- Bindungen der Mitglie-
der** s. Ausschließlich-
keitsbeziehungen, Be-
zugswang u. Mitglie-
derbindungen
- Binnenschiffahrts-
genossenschaften** 37
- Buchführungsgenossen-
schaft** 37
- Bund deutscher Kon-
sumgenossenschaften**
GmbH 26, 88, 106, 141,
163—167
- Cash-and-carry-Lager**
96, 149
- CO-OP** 91, 126
- CO-OP-Center** 93 f., 101
- CO-OP Immobilien AG**
139 f., 144
- CO-OP Immobilien-
Fonds-Verwaltungs-
AG** 139—141
- CO-OP Verbrauchertag**
128
- Cost-plus-System** 102,
146
- Darlehnskassen-Vereine**
32
s. a. Spar- und Dar-
lehnskassen
- DELTA** 97
- Demokratie** 52, 149,
171 f., 179
- Deutsche Genossen-
schaftskasse** 23 f., 125,
141 f., 165
- Deutscher Genossen-
schaftsverband
(Schulze-Delitzsch)**
e. V. 26, 40, 137 f.
- Deutscher Raiffeisen-
verband** e. V. 26, 40,
45, 172 f., 183
- Dienstleistungsgenossen-
schaften** 37, 116,
121
- Disziplin** 15, 20, 115
- Dividende**
s. Betriebsbeteili-
gungsdividende u.
Kapitalbeteiligungs-
dividende
- Doppelmitgliedschaften**
43
- Drogisteneinkaufs-
genossenschaft** 151
- EDEKA** 45 f., 86, 92, 97,
108, 124 f., 131, 142,
146, 149 f., 152
- EDEKA-Bank** 125, 142

- EDEKA-Betriebsberatungsgesellschaft mbH 131
- ehernes Lohngesetz 34
- ehrenamtliche Geschäftsführung 157
- Eierverwertungs-genossenschaften 119
- Eigenfinanzierung
s. Eigenkapitalaufbringung
- Eigenkapitalaufbringung
10, 16, 21, 40, 46 f.,
56—64, 74—76, 84,
110, 133 f., 136—139,
141—144, 148, 181, 186
s. a. Geschäftsanteil,
Geschäftsguthaben
u. Rücklagen
- Eigenkapitalergänzung
65, 134
- Eigenkapitalerhaltung
40, 56, 62—64, 76, 110
- Eigenmarken 88, 90 f.,
97, 108, 174 f., 176
- Einflußnahme auf die
Mitglieder 108, 117 f.,
120, 154
s. a. Selbständigkeit
u. Verbundwirtschaft
- Einkaufsgenossenschaften
der Lebensmittel-einzelhändler 30, 45 f.,
85—88, 91 f., 95—98,
101—104, 107 f., 122—
126, 142 f., 145—152,
167—170, 173—178
- Einlagen s. Eigenkapitalaufbringung
- Ein-Mann —
eine-Stimme-Prinzip
51 f., 59, 133, 149
- Einzelgenossenschaften
20 f., 24
- Elastizität 40, 51 f., 142,
158—160
- England 33, 103
- Entwicklungsländer
113, 187 f.
- Erfolgsmessung 76—78
- Ergänzungsgenossenschaften s. Förderungsgenossenschaften
- erwerbswirtschaftliche
Unternehmen 13, 17,
72, 77, 131
- erwerbswirtschaftliches
Prinzip 72 f.
s. a. Gewinn und
Gewinnstreben
- Filialprinzip 103 f.,
107 f., 123 f., 144, 173,
177
- Finanzierung
s. Eigenkapitalaufbringung und Fremdkapitalbeschaffung
- Fischereigenossenschaften 37
- Förderungsauftrag 77 f.,
156
- Förderungsgenossenschaften 11—14, 21,
27, 31
- Förderungsgesellschaft
für Gemeinschafts-
Objekte des Handels
mbH 126
- Frankreich 17
- Freier Ausschuß der
deutschen Genossen-
schaftsverbände 27,
39, 136
- freiwillige Ketten 97,
102—104, 107, 123,
148—150, 152, 176, 178
- Freiwilligkeit 6, 19 f.,
31, 84, 113, 120, 176 f.
- Fremdablenkung 122,
134
- Fremdkapitalbeschaffung
16, 32, 64, 70, 132,
134—136, 139—142
- Frequenz 22, 84, 109
- Führungsvielfalt 51 f.,
158 f.
- Full-Service-Genossen-
schaften 124, 151
- Funktionsausgliederung
6, 9
- Funktionsausweitung
109 f., 121—132
- Funktionskonzentration
6, 21, 23
- Funktionswandel 121
- Fusion 41, 82, 110
- GEG 87, 91, 93 f., 141,
163—165
- gegengewichtige Markt-
macht 7, 102, 117 f.,
120, 132
- gemeinnützige Wohn-
nungsbaugenossen-
schaften 56, 186
- gemeinschaftlicher Ge-
schäftsbetrieb 6, 9 f.,
73
- Gemeinschaftsläden 97
- Gemeinschaftswaren-
häuser 126
- Gemeinschaftswerbung
26, 88, 90—92, 108,
146 f., 170, 175 f.
- Generalhandlungs-
bevollmächtigter 51
- Generalversammlung
11, 14, 38, 48 f., 51 f.,
54 f., 59, 69, 134, 136,
149 f., 155—159, 168 f.
- Genossenschaften
Wesen 6—11, 151
Gegenstand 46
Ursprung u. Entwick-
lung 27—37
wirtschaftliche Bedeu-
tung 41—46
Ziele 7 f.
- genossenschaftliche
Wirtschaftsführung
6—10
- Genossenschaftsarten
11—24
- Genossenschaftsgesetz
10, 14, 24, 37 f.,
180—183
- Genossenschaftsgrün-
dung 46 f., 56 f.,
Genossenschaftsrecht,
Entwicklung 37—40
- Genossenschaftsrechts-
reform 27, 38—40, 64,
118, 136—139, 141 f.,
181—184
- Genossenschaftsregister
37, 46 f., 70
- Genossenschaftsver-
bände 25—27, 82, 118,
131, 135 f., 138, 158,
161, 187
- Genossenschaftsverbund
s. Verbundwirtschaft
- Gesamtverband gemein-
nütziger Wohnungs-
unternehmen e. V. 26
- Geschäftsanteil 10, 46 f.,
56—62, 67, 75, 78, 101,
133, 136 f., 148, 183

- Geschäftsbericht 66, 69 f.
 Geschäftsführung 49—51, 53, 155 f.
 s. a. Leitung u. Vorstand
 Geschäftsguthaben 10, 46, 56—64, 67, 71, 76, 78, 84, 134, 138
 Geschäftsguthab dividende s. Kapitalbeteiligung dividende
 Gesellschaft für Betriebsberatung und Organisation mbH
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft — Steuerberatungsgesellschaft 131
 Gesetz zur Transformation 17 f.
 Gewerbefreiheit 28
 gewerbliche Genossenschaften 12, 14, 17 f., 29—31, 41—46, 137 f., 172
 s. a. Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittel Einzelhändler
 Gewerkschaften 35
 Gewinn, 57, 59, 72—79, 98 f., 134, 137, 179, 186
 Gewinnstreben 7, 12 f., 72 f., 179
 Gewinn- und Verlustrechnung 66
 Gewinnverteilung 49 f., 78 f., 186
 Gläubigerschutz 67, 70 f.
 GmbH 9, 51, 62, 64, 97
 GmbH & Co. KG 97, 142
 Grenzgenosse 58, 61, 148
 Grenzproduzent 152
 Großgenossenschaft 38
 Großraumläden 93, 97, 100, 125
 Gründung s. Genossenschaftsgründung
 Gruppenbildung 85, 103 f., 107 f., 154
 Gruppenmarktanteil 96 f., 124
 Gruppenwettbewerb 106 f., 135, 144, 148, 163
 Gruppenwirtschaft 152, 167, 172
 s. a. Verbundwirtschaft
 Händlergenossenschaften 12, 124, 153
 s. a. Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittel Einzelhändler
 Haftpflicht 10, 29, 33, 35—38, 46, 56 f., 61 f., 64—66, 71, 133—136, 180
 Haftsumme 61, 65, 71, 136
 Handelsmarken
 s. Eigenmarken
 Handwerk u. Handwerker genossenschaften 13 f., 16, 18, 28—31, 124, 153
 Handwerksinnungen 180
 Handwerkskammern 180
 hauptamtliche Geschäftsführung 157, 160
 Herstellermarken 88
 Hilfsfonds, kollektive 135 f.
 hilfswirtschaftliche Genossenschaften
 s. Förderungsgenossenschaften
 Identitätsprinzip 12 f., 72 f., 185
 Image 90—92, 135, 145—147, 167
 Immobilien- und Treuhand-AG 125, 142
 Individualweg 77
 Individualwerbung 90, 92
 Individualwettbewerb 107, 163
 Industrialisierung 33 f.
 Integration 18, 121 f., 172—178
 Interessenkollision 73, 98, 125
 Internationaler Genossenschaftsbund (IGB) 179
 Investitionsbedarf 64, 75, 84, 136, 139—141, 143 f., 171, 175 f.,
 s. a. Anlagevermögen
 Israel 8, 17—19
 Jahresabschluss 66—71, 77
 Bewertung 67 f.
 Feststellung 49, 68 f., 155
 Gliederung 66 f.
 Prüfung 50, 53, 69 f.
 Publizität 70—71
 juristische Person 10, 21, 46 f.
 Kapazitätsauslastung 94, 109, 130, 144, 171
 Kapitalbeschaffung
 s. Eigenkapitalaufbringung u. Fremdkapitalbeschaffung
 Kapitalbeteiligung
 s. Geschäftsanteil u. Geschäftsguthaben
 Kapitalbeteiligungs dividende 58 f., 76, 78, 101, 137 f., 186
 Kapitalgesellschaften 61, 116, 134, 137, 142, 144, 186
 Kapitalmarkt 24, 134, 141
 Kapitalrisiko 59 f.
 Kartell und Kartellrecht 118, 172 f., 184 f.
 Kibbuz 18
 Körperschaftssteuer 59, 101, 137 f., 185 f.
 Konkurrenz s. Wettbewerb
 Konkurs s. Zusammenbruch
 Konsumgenossenschaften 8, 29 f., 33—35, 38 f., 41—44, 46, 79, 85—95, 97—107, 126—128, 133, 137, 139—142, 144, 163—167, 179, 182 f.
 Konsumgenossenschaft Ludwigsburg 101
 Konsumgenossenschaft „Produktion“ 91, 133
 Konzentration 22, 80—82, 132

- Kooperation 8 f., 80 f., 116, 153, 162, 176, 178
 Kooperativweg 77, 135
 Kreditgenossenschaften 29, 38, 43—45, 69, 128—130, 141, 182—184, 186
 Kreditwürdigkeit 29, 56, 134 f., 160
 Kündigung 10, 24, 58, 60, 62 f., 133 f., 136
 Lagerhaltung 95, 123
 Länderverfassungen 180
 Landwirtschaft 32, 110—121, 154
 landwirtschaftliche Genossenschaften 12, 14, 17—20, 32 f., 41—45, 106—121, 128 f., 154 f., 172, 185 f.
 latente Genossenschaften 9
 Lebensmittelhandel 30, 85—108
 s. a. Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittel Einzelhandels u. Konsumgenossenschaften
 Leitung 15, 19, 22, 25, 106, 130, 170
 s. a. Vorstand
 Liberalismus 28
 Lokalgenossenschaften s. Einzelgenossenschaften
 Management
 s. Leitung u. Vorstand
 Markenartikel
 s. Eigenmarken u. Herstellermarken
 Markgenossenschaften 27
 Marktanteile der Genossenschaften 43, 45 f.
 Massenproduktion 28
 Meinungsmonopol 174
 Mindestabnahmemengen 149 f.
 Mindestauftragsgrößen 150, 158
 Mindesteinlagen 56 f., 76
 Mitgliederapathie 157
 Mitgliederbindungen 82 f., 109, 117 f., 154, 172—178
 Mitgliederentwicklung 42 f., 94, 100, 152
 Mitgliederliste 47, 60
 Mitgliederselektion 17, 96, 144—155, 170
 Mitgliederstruktur 17, 20, 36, 58 f., 81, 145—148
 Mitgliederversammlung s. Generalversammlung
 Mitgliederwirtschaften 6 f., 12
 Mitgliederzahl 10, 17, 21, 42 f., 62, 65, 71, 81, 84, 98, 157
 Mitgliedschaft 10 f., 144 f., 148 f.
 Mittelstand 30, 126, 129, 153
 Möbelkäuferhäuser 87, 94
 Molkereigenossenschaften 119
 Mustersatzung 150, 158, 169 f.
 Nachfragemacht 107, 109, 119, 122
 Nachhaftung 60, 65
 Nationalsozialismus 103
 Nebenleistungspflichten 110
 Nettopreissystem 101 f.
 nichtgenossenschaftliche Unternehmen 14, 82 f., 89
 s. a. erwerbswirtschaftliche Unternehmen
 Nichtmitgliedergeschäft 38 f., 63, 94 f., 100, 182—184
 Niederlande 171
 Niederwertprinzip 68
 NORDREVISION Norddeutsche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für Wohnungs- und Bauwesen GmbH 131
 Obst- und Gemüseverwertungsgenossenschaften 117, 119, 154
 Öffentliche Unternehmen 131
 offene Mitgliedschaft 10, 17, 144 f.
 Ordersatz 96
 Organbetrieb 12, 73
 Organe 10 f., 47—52, 149 f., 155—162
 s. a. Aufsichtsrat, Generalversammlung, Selbstverwaltung u. Vorstand
 Ortsgenossenschaften s. Einzelgenossenschaften
 Ostblock 19 f.
 Pflichtprüfung 25 f., 38, 52—56, 69, 77, 162
 plaza SB-Warenhaus-Beratungs- und Betreuungsgesellschaft mbH 93, 144
 Preisabstufung 149 f., 154
 Preisbewußtsein 105
 Preisbindung 175, 185
 Preisempfehlungen 108, 175
 Preispolitik 72—76, 94, 98—102
 Primärgenossenschaften s. Einzelgenossenschaften
 Produktivgenossenschaft 6, 8, 13—20, 30 f., 34 f., 113—116
 Prokurist 51
 Prüfung s. Pflichtprüfung
 Prüfungsbericht 54 f.
 Prüfungsrichtlinien 55
 Prüfungsverband 26 f., 38, 47, 52—56, 135, 167—170
 Publizitätspflicht 70—72
 Rabatt und Rabattgesetz 38, 79, 98—101, 133, 183
 Raiffeisengenossenschaften s. landw. Genossenschaften
 Raiffeisen- und Volksbanken-Versicherungsgruppe 23, 130
 Rationalisierungsinstrument 7, 117, 132

- Rationalität 75, 82 f.
 Realeinkommenerhöhung 7
 Rechnungslegung 38, 66—79
 Rechtsform
 s. Unternehmungsform
 Referentenentwurf
 eines Genossenschaftsgesetzes 39, 50, 67, 138, 159, 160 f., 161, 181, 184
 Reserven s. Rücklagen
 Revision s. Prüfung
 Revisionsverband deutscher Konsumgenossenschaften e. V. 26, 141, 164
 REWE 45 f., 86, 92, 97, 142 f., 146, 152, 163, 167—170
 REWE-Verband 45, 86, 167
 REWE-Zentrale 167
 Richtlinienkompetenz 165 f., 167 f.
 Risiken 8, 59 f., 74, 80, 88 f., 119, 122, 140, 157, 167
 Rochdaler Pioniere 33, 86, 103, 179
 Rochdaler Prinzipien 33
 Rücklagen 46, 60 f., 63 f., 68 f., 76, 78, 84, 98, 133 f., 138 f.
 Rückvergütung s. Warenrückvergütung
 Rückvergütungsbewußtsein 74 f.
 Satzungen 46, 48, 51 f., 55—58, 63 f., 69, 78, 118, 136, 138, 145, 149, 159, 166—170, 172 f.
 Schuldverschreibungen 24
 Schulung 123
 Schweden 144
 Sekundärgenossenschaften s. Zentralgenossenschaften
 Selbständigkeit 7, 12 f., 15, 18, 20 f., 23, 27 f., 30—32, 55, 96, 125, 155, 157, 162—178
 Selbstbedienung 93
 Selbstbedienungs-Warenhaus 94, 101
 Selbstfinanzierung 74—76, 84, 133 f.
 s. a. Eigenkapitalaufbringung
 Selbsthilfe 8 f., 29, 33, 81, 103, 153, 155 f., 158, 179, 187
 Selbstkostendeckungsprinzip 73—75
 Selbstverwaltung 52, 155—172, 181, 187
 s. a. Organe
 Selektion s. Mitglieder-selektion
 Sortimentgestaltung 86—88, 105, 108, 178
 Sozialdemokratie 35 f.
 soziale Frage 31
 Sozialismus 8, 113, 179 f.
 Spar- und Darlehnskassen 32
 s. a. Kreditgenossenschaften
 Spezialgenossenschaften 121
 Spezialisierung 22, 122, 129 f.
 s. a. Arbeitsteilung
 Spitzenverbände 26 f., 39 f., 61, 138, 181, 184
 Staat 19 f., 30 f., 52, 117, 187
 s. a. Wirtschaftsordnung
 Staatshilfe 24, 30 f., 35 f., 117, 187 f.
 Staffelbeteiligung 57 f., 136
 Standortsicherung 96 f., 125 f.
 Stein-Hardenbergsche Reformen 28, 32
 Steuergesetzgebung 59, 79, 101, 133, 137 f., 143, 180, 185—187
 Stimmrecht 11, 14, 49, 51, 59, 133, 137, 143, 157, 165
 Straßenverkehrsgenossenschaften 37
 Supermärkte 93
 Tagespreise 33, 98
 technisch-wirtschaftlicher Fortschritt 22, 28, 75, 80, 132
 Teilkündigung 58, 60, 136
 tendenzielle Selbstsozialisierung 177
 Tochtergesellschaften 130 f.
 Treue, genossenschaftliche 82 f., 89 f.
 s. a. Verhältnis Mitglied/Genossenschaft
 Überproduktion 109, 111 f., 154
 Überschuldung 65
 Überschuß s. Gewinn
 Umlaufvermögen 68
 Umwandlung 17, 142—144
 Umweltbedingungen, Wandlungen 104—106
 Universalgenossenschaften 121
 Unternehmen an sich 61
 Unternehmungsform 6, 9 f., 16 f., 24, 26, 37, 40, 52, 56, 68, 110, 139, 142—144, 177, 180, 182
 USA 102
 USEGO 143
 Verbände s. Genossenschaftsverbände
 Verbandsprüfung 52—56, 162
 s. a. Pflichtprüfung
 Verbrauchergenossenschaften s. Konsumgenossenschaften und Wohnungsbaugenossenschaften
 Verbrauchermärkte 94, 97, 101, 125
 Verbrauchervertretung 126—128
 Verbundwirtschaft 66, 82, 110, 119, 121 f., 130, 135, 144, 152, 162—178 s. a. Organe u. Selbständigkeit
 Vereinte Nationen (UN) 187 f.
 Vergenossenschaftung der Wirtschaft 7 f., 31, 179

- Verhältnis Mitglied/
Genossenschaft 82 f.,
85, 88—90, 99, 105, 124
- Verlustverteilung 49 f.,
63, 74, 78
- Vermarktung 118 f.
- Versandgeschäft 88, 94
- Verschmelzung s. Fusion
- Verteilungsstelle 93
- Vertreterversammlung
11, 38, 48
- Vertretung der Genos-
senschaft s. Vorstand
- Verwaltung s. Leitung
und Vorstand
- Verwertungsgenossen-
schaft 7, 12, 79,
106—110, 116—121,
154 f., 172
- Verzinsung der Kapital-
beteiligung 58 f., 76,
133, 143, 186
s. a. Kapitalbeteili-
gungsdividende
- Viehverwertungsgenos-
senschaften 119
- Volksbanken 29, 137
s. a. Kreditgenossen-
schaften
- Vollgenossenschaft
s. Produktivgenossen-
schaft
- Vollproduktivgenossen-
schaft s. Produktiv-
genossenschaft
- Vorstand 11, 24 f., 46 f.,
48—51, 54, 66, 70, 150,
155—162, 166—170
- Vorteilsstrebigkeit 7
- Warenrückvergütung
33, 38, 74 f., 79, 94,
98—101, 105, 133, 137,
183, 186
- Werbung 82 f., 88—92,
105, 134
- Wettbewerb 8, 14, 16,
22 f., 28—30, 40 f., 75,
79—83, 85, 89, 95,
99—102, 104, 107, 111,
114 f., 121—126, 129,
131—135, 138, 144 f.,
151 f., 155, 163, 170,
178, 180—186
- Wettbewerbsverschär-
fung, Ursachen 80
- Willenszentren
s. Organe
- Winzergenossenschaften
119
wirtschaftliches Organ
12
- Wirtschaftsordnung 7,
13, 19, 113, 179—188
- Wohltätigkeitseinrich-
tungen 29, 32 f.
- Wohnungsbaugenossen-
schaften 36, 41—44, 46,
130, 186
- Zahlungsunfähigkeit 65
- Zentralgenossenschaften
20—25, 38, 55, 63, 82,
110, 130, 135, 171, 184,
187
s. a. Verbundwirtschaft
- Zentralverband deut-
scher Konsumgenos-
senschaften e. V. 141,
163 f.
- Zielfunktion 7 f., 77
- Zünfte 27
- Zusammenbrüche 56, 60,
64 f., 135, 167, 169
- Zustimmung der Mit-
glieder 58, 118, 136,
156, 159, 172
s. a. Stimmrecht

Lang-Weidmüller

Genossenschaftsgesetz

Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschafts-
genossenschaften

Kommentar

28. Auflage

bearbeitet von Dr. jur. HORST BAUMANN,
Dr. jur. DIETER FEUERHERDT, Assessor EGON METZ
Mit Anmerkungen über die Wohnungsbaugenossenschaften von
Rechtsanwalt Alice Riebandt-Korfmacher
Oktav. XVI, 397 Seiten. 1965. Ganzleinen DM 28,—
(Sammlung Guttentag Band 29)

Obwohl in erster Linie für die Praxis bestimmt, ist der Kom-
mentar auch für die Wissenschaft von größtem Interesse, weil
er auch als Lehrbuch des Genossenschaftsrechts geeignet ist.
Er zeichnet sich durch eine klare, auch für den Laien verständ-
liche Sprache und durch übersichtliche Stoffanordnung aus. Im
genossenschaftsrechtlichen Schrifttum hat er — wie die hohe
Auflagenziffer zeigt — seit Jahrzehnten seinen festen und
gesicherten Standort.

Neue Juristische Wochenschrift

Walter de Gruyter & Co · Berlin 30