

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 Rößle [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 Real Einkommens 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 inzwischen 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 Entsagungen 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 Genossenschaftssparten 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 Genossenschaftssparten 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 Mitgliedsgenossenschaften 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 betreuereischen Charakter. „Aus dieser zentralen Stellung der Betreuungsprüfung ... erwachsen die weiteren Funktionen der Verbände, ... von denen die wichtigsten sind: (1) Entscheidung über die Lebensfähigkeit neu gegründeter 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.