

Einrichtungen erfolgt. Für diese Form der Verteilung hat sich der Begriff „Warenrückvergütung“ herausgebildet, unter den nicht nur die den Mitgliedern von Beschaffungs- genossenschaften zufließenden Überschüsse, sondern auch die Nachzahlungen der Verwertungs- genossenschaften 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-

82 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 verschlackt. Diese „Verschlackung... 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., verblassen, besonders im Bereich der im Wettbewerbskampf 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 wettbewerbspolitischen 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

84 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Lebensmittel sektor 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

86 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

Teil der bei diesen Genossenschaften vorhandenen Probleme und Tendenzen hat auch bei anderen Beschaffungs- genossenschaften grundsätzliche Bedeutung.

Von wenigen unbedeutenden Ausnahmen abgesehen, gehören die Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittel- einzelhändler 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

88 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Beschaffungs- genossenschaften 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

90 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

sind die Konsumgenossenschaften schon deshalb gezwungen, weil „der Wettbewerb im Lebensmittel sektor 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 Werbeveran-

92 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Werbeziels 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 Lebensmittelsortiment 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 Kleinkaufhäuser

94 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 schärfner 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 aufzusuchen 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

96 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 „Kontakteute“ 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 Bestellisten, 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

98 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Selbstdäuschung?) 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 auszuschüttten 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-

100 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Großraumläden 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

Hälften 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 Warendistribution 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 Preinsnachlässe kennt. Der Einzelhändler soll schon beim Einkauf genau wissen, wie hoch

102 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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

104 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 — wenngleich 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

106 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Ziels 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

108 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Mitgliedsgeschäften 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-Genossenschaftern“ (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 Nachfragemacht 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)

110 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Eigenkapitalkonstanz 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-

112 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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-

114 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 scheitert 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 vorschreiben, 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 ... scheitert häufig daran, daß kapitalskräftigere 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 selbständige. Kurz und gut: die Landwirtschaft wird mit steigender Intensität des Anbaus immer mehr Kunsthhandwerk; 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

116 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Lebensmittel sektor wird — wie schon angedeutet — die Einflußnahme der Verwertungs genossenschaften 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 Gemüseverwertungs genossenschaften gilt im Prinzip auch für andere landwirtschaftliche Verwertungs genossenschaften: „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 Absatz möglichkeiten 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-

118 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 satzungsändernder 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 risikovolle 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.

120 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 selbstständig 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 Weltmarktgescchehen 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 Arbeitsaufteilung 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 Fremdablenkung 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 nachfragemäßiger 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 Waren geschäft 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 Vorteile 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 machen“ [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

124 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Dispositionssstruktur 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 erweiterte 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, wenngleich 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 selbstständig 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 Einzelhandels-ebene 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

126 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Verbrauchervertreitung. 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

128 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Deklarierung niederschlägt, bestätigen diesen Anspruch“.

In diesem Zusammenhang ist noch darauf hinzuweisen, daß der co op-Verbrauchertag, der sich als das Mitgliedeparlament 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 Warenengenossenschaften 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 Kreditinstitutstypen 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

130 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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

132 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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-

134 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

lichen Konkurrenten stehen und daher, um eine Fremdablenkung 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-

136 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Dienstleistungs- genossenschaften wird seit längerer Zeit die Forderung erhoben, den Genossenschaften ebenso wie den Kapital- gesellschaften einen ermäßigten Körperschaftssteuersatz für die Ausschüttungen von Dividenden auf die Geschäftsanteile zu gewähren. Zur Zeit wird der Gewinn dieser Genossenschaften — ausgenommen die Volksbanken — mit 49 % Körperschaftssteuer belegt. Der Deutsche Genossenschaftsverband hat im Jahre 1968 einen Gesetzesvorschlag zur Änderung des Körperschaftssteuergesetzes 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. Gegründet 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-

140 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Anteilsinhaber 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 Anteilsinhaber 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 bemäßt 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 Platzierungsbasis 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-

142 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Gewerbezentränen 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 nicht-genossenschaftlichen 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 Genossenschaftern, 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

144 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Zentraleinrichtungen 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 Genossenschaftsgruppen 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-

schlossenem 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 Lebensmitteleinzelhandels. 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.

146 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 entwicklungsähnliche Mitglieder voraus, da „kostspielige Beratung sich nur dort lohnt, wo die Voraussetzungen erfüllt sind, daß der Rat auf frucht-

148 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Abnahmемengen. 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

150 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 abzulegen 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 schwächer 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 Schlag 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 durch rationalisierten 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-

152 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Mitgliederselektion 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 *Gesamtnachfrage* 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

154 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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, auszuscheiden“.

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.

*I) 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 auszuübenden 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 Auftragerteilung 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 zusammengefäßten 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.

158 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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, selbständiger und unabhängiger 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 Beschußfassung 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 Rückschichtigkeit 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 Aufsichtsratstätigkeit 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 Beschuß 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 Beschußfassung 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 Geschäftsführungsent-scheidungen 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 abzgrenzen. „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 Aufsichtsratstätigkeit 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 Lenkungsfunktionen 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 Lebensmittel sektor 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

164 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

Autonomie der örtlichen Konsumgenossenschaften eine weitgehend einheitliche Geschäftspolitik der gesamten Gruppe nicht zuließ. In den letzten zehn Jahren lagen die Umsatzzuwachsraten 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 unwe sentlich 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 zugestandenen Befugnisse, Richtlinien aufzustellen und die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, bedeuten keine Besiegung, 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 Lebensmitteleinzelhändler 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 Mitgliede (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-Mehrheitsbeschuß der Generalversammlung der Mitgliedsgenossenschaft nach Anhörung des Prüfungsverbandes abhängig zu machen. Ebenfalls kann der Prüfungsverband im Falle eines grobfahrlässigen 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 Beschuß empfohlen, 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 Abschuß von Grundstücksverträgen, bei Abschuß 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 Beschußfassung 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 traditionalen 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 ‚Pyramiden spitzen‘ 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 Führungsinstantz 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 Anlieferungspflichten 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 Bezugszwanges 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 bereithaltenen Waren sortiment ergeben. Die Einkaufsgenossenschaften

174 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Umsatzerückgang 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 Bezugzwang 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 Gruppe 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 rationalen 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,

178 IV. Die Genossenschaften i. d. Wettbewerbswirtsch.

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 Leitororganisation befindet, die dem Kaufmann in einer veränderten Marktposition und auch in einer anderen kaufmännischen Bewertung als Unternehmerspersönlichkeit 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‘“.