

Bänsch, Axel

Article — Digitized Version

Sind Genossenschaften überflüssig?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Bänsch, Axel (1971) : Sind Genossenschaften überflüssig?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 51, Iss. 5, pp. 263-266

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134263>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Sind Genossenschaften überflüssig?

Axel Bänsch, Hamburg

Noch in dieser Legislaturperiode soll eine Novelle zum Genossenschaftsrecht in Kraft treten. Ein Referentenentwurf, der neuere Entwicklungen berücksichtigen soll, ist fertiggestellt. Aufgrund solcher Entwicklungen sind aber auch Stimmen laut geworden, die die Genossenschaft für überflüssig erklärten. Zu Recht?

Genossenschaften entstanden, weil der wirtschaftliche Liberalismus in der Mitte des 19. Jahrhunderts zu einem deutlichen Niedergang der kapitalschwächeren Unternehmen und zunehmender Verarmung der abhängigen Arbeiter führte. Die Idee der kooperativen Selbsthilfe gab den Betroffenen die Hoffnung, sich auf diesem Wege aus einer vielfach bereits existenzbedrohenden Notlage befreien zu können. Diese Situation trug den Genossenschaften das Attribut „Kinder der Not“ ein und ließ Fragen nach ihrer Existenzberechtigung nicht aufkommen.

Veränderte Situation

Heute stehen aber den Genossenschaften zahlreiche Konkurrenten gegenüber. Die Genossenschaftsmitglieder – zumindest sehr viele Mitglieder – sind nicht mehr auf ihre Genossenschaft angewiesen; sie haben die Möglichkeit, sich an nichtgenossenschaftliche Unternehmen zu wenden. Dem kleineren Landwirt oder Gewerbetreibenden steht nicht nur die Raiffeisen- oder Volksbank offen, und für die Arbeiterfamilie ist die Verteilungsstelle der Konsumgenossenschaft nicht mehr die einzige in Betracht kommende Einkaufsmöglichkeit. Denn Sparkassen und Filialen der Geschäftsbanken im einen Fall, und Ketten (z. B. Spar, ViVo) oder Einkaufsgenossenschaften (z. B. Edeka, Rewe), angeschlossene Händler, Filialunternehmen, Kauf- und Warenhauskonzerne im anderen Fall, umwerben die Personenkreise, die ehemals völlig oder in starkem Maße auf die Selbsthilfe in Form von Genossenschaften angewiesen waren.

Deshalb sind wiederholt Stimmen laut geworden, die die Genossenschaften für überflüssig erklär-

ten und ihre Auflösung forderten. Ob diesen Stimmen recht zu geben ist, die Genossenschaften also tatsächlich ihre Funktionen erfüllt haben und damit entbehrliche Gebilde geworden sind, oder ob ihnen noch nach wie vor eine ihre Existenz rechtfertigende Bedeutung zukommt, kann nur beurteilt werden, wenn man den Unterschied zwischen den Genossenschaften und ihren erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten aufzeigt.

Wesen der Genossenschaft

Die Genossenschaft ist ein im Dienste ihrer Mitglieder stehendes Unternehmen. Es ist ihre Aufgabe und ihr oberstes Ziel, die Mitglieder zu fördern. Für eine Warenbeschaffungsgenossenschaft heißt das z. B., daß sie für eine möglichst günstige Bereitstellung der von den Mitgliederwirtschaften benötigten Leistungen zu sorgen hat. Liegen die zu beschaffenden Leistungen quantitativ und qualitativ fest, so hat die Genossenschaft die Mitgliederaufträge kostenminimal auszuführen, da dies die Voraussetzung für niedrige Abgabepreise ist. Geben die Mitglieder keine exakt bestimmten Leistungen in Auftrag, so hat die Leitung der Genossenschaft darüber zu befinden, welche Leistungen den Bedürfnissen der Mitglieder am besten entsprechen.

Axel Bänsch, 29, Dr. rer. pol., Dipl.-Kaufmann, ist Schüler des verstorbenen Genossenschaftsexperten Prof. Reinhold Henzler. Dr. Bänsch ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hamburg.

Diesem Grundauftrag der Mitgliederförderung folgen die Genossenschaften seit Anbeginn. So vielfältig die Wandlungen sonst auch waren, die sich für die Genossenschaften im Laufe ihrer Entwicklung ergeben haben, das Prinzip der Mitgliederförderung war ständig existent – einfach deshalb, weil es Wesensmerkmal der Genossenschaften ist. Und durch die Mitgliederförderung als Selbstzweck und oberste Zielsetzung, sind die Genossenschaften auch eindeutig gegenüber den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen abgegrenzt.

Dies mag zunächst nicht einsichtig sein, wenn man weiß und bedenkt, daß einerseits nicht nur Genossenschaften, sondern auch Erwerbswirtschaften zu fördern vermögen, und daß andererseits nicht nur Erwerbswirtschaften, sondern auch Genossenschaften Gewinne erzielen können und auch bewußt erzielen. Unterscheidet man jedoch klar zwischen oberster Zielsetzung und den möglichen oder notwendigen Mitteln zur Erreichung dieses Zieles, so bereitet diese Abgrenzung keine Schwierigkeiten mehr.

Um dies zu verdeutlichen, soll die Beschaffung bestimmter Produkte zunächst unter Einschaltung einer Erwerbswirtschaft und dann unter Einschaltung einer Genossenschaft betrachtet werden. Beide sollen nur als Zwischenhändler fungieren, also keine Eigenproduktion betreiben.

Abweichende Zielsetzung

Ziel eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens ist die Erwirtschaftung eines Gewinns, und zwar in der Regel eines maximalen Gewinns. Daher wird dieses Unternehmen versuchen, die betreffenden Produkte auf dem Beschaffungsmarkt zu möglichst niedrigen Preisen einzukaufen und sie an seine Kunden zu möglichst hohen Preisen zu verkaufen. Die Veräußerung an die Kunden erfolgt bei rein erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung nicht, um den Kunden einen Nutzen zu vermitteln und sie damit zu fördern. Eine Förderung wird nämlich den Kunden nur insoweit gewährt, als sie zur Gewinnerwirtschaftung notwendig ist. Sie ist also nur ein Mittel zur Erreichung des Gewinnzieles.

Oberstes Ziel der Genossenschaft dagegen ist die Mitgliederförderung. Die Beschaffungsgenossenschaft hat den Auftrag, ihren Mitgliedern die betreffenden Produkte zu möglichst niedrigen Preisen zur Verfügung zu stellen. Die Genossenschaft muß dazu die Waren auf dem ihr vorgelegerten Beschaffungsmarkt einkaufen. Auf dieser den Mitgliedern abgewandten Marktseite, bei den sogenannten Gegengeschäften, hat auch die Genossenschaft zu versuchen, bei den Konditionen das äußerst Mögliche herauszuhandeln. Die Ge-

nossenschaft hat sich hier also durchaus nicht anders zu verhalten als jene Erwerbswirtschaft. Allerdings ist das Motiv für die gleiche Verhaltensweise bei der Genossenschaft ein anderes als bei der Erwerbswirtschaft.

Die Genossenschaft versucht nämlich, die Konditionen auf dem Beschaffungsmarkt nicht deshalb auf das Äußerste zu drücken, weil sie nach bestmöglichen Voraussetzungen für eine Gewinnerzielung strebt. Sie vermag vielmehr nur auf diese Weise den von den Mitgliedern erteilten Beschaffungsauftrag optimal zu erfüllen. Die Genossenschaft kauft also nicht deshalb möglichst günstig ein, um für sich einen maximalen Ertrag zu erwirtschaften, sondern um ihren Mitgliedern ein möglichst hohes Maß an Förderung gewähren zu können.

Daher gibt die Genossenschaft die beschafften Produkte auch nicht zu möglichst hohen, sondern im Gegensatz zur Erwerbswirtschaft zu möglichst niedrigen Preisen weiter. Bei Abrechnung der Zweckgeschäfte, bei der mitgliedergerichteten Preiskalkulation also, berücksichtigt die Genossenschaft zunächst nur ihre eigene Aufwendungen. Gewinne werden von ihr nur insoweit kalkuliert, als sie zur Sicherung oder zum Ausbau der gegebenen Förderungsmöglichkeiten notwendig erscheinen. Erwirtschaftete Gewinne sind damit bei Genossenschaften nichts anderes als ein Mittel, um die bestmögliche Erreichung des Förderungszieles dauerhaft zu gewährleisten. Alle einbehaltenen Gewinne kommen damit bei Genossenschaften im Endeffekt allein den Mitgliedern zugute.

Chancen für ein Förderungsplus

Theoretisch sind Genossenschaften und Erwerbswirtschaften also scharf voneinander abgrenzbar. Diese Unterschiede lassen nun Folgerungen im Hinblick auf das Förderungsmaß zu, das konkret durch Genossenschaften und Erwerbswirtschaften vermittelt werden kann, und damit Folgerungen für die Frage der Existenznotwendigkeit oder -berechtigung von Genossenschaften.

Die Leistungserbringung ist sowohl bei Genossenschaften als auch bei Erwerbswirtschaften mit Aufwendungen verbunden. Beiden Unternehmertypen ist im weiteren gemeinsam, daß sie „eine Sicherungs-, Erweiterungs- und Fortschrittsquote einbehalten“¹⁾, also bestimmte Gewinne zu erwirtschaften haben, wenn sie dauerhaft leistungs- und wettbewerbsfähig bleiben wollen. Außer diesen notwendigen Gewinnen und den Aufwendungen wird von den Genossenschaften kein weiterer

¹⁾ R. Henzler: Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 33 (1963), S. 196.

Posten kalkuliert. Die Erwerbswirtschaft jedoch wird sich aufgrund ihrer andersgearteten Zielsetzung zumindest längerfristig nicht mit einer Aufwandsdeckung und den „Sicherungs-, Erweiterungs- und Fortschrittsgewinnen“ (SEF-Gewinne) begnügen. Sie wird darüber hinausgehende Gewinne zu erwirtschaften suchen, da die Träger der Erwerbswirtschaft eine möglichst hohe Rentabilität ihres Kapitalengagements erwarten.

Minderförderung möglich

Der Genossenschaft wäre im Vergleich zur Erwerbswirtschaft nur dann keine Mehrförderung möglich, wenn ihre Aufwendungen zuzüglich der SEF-Gewinne größer oder gleich sind den Aufwendungen plus SEF-Gewinnen plus sonstigen Gewinnen der Erwerbswirtschaft. Für das Eintreten dieses Falles liegt jedoch kein zwingender Grund vor. Warum sollten die Aufwendungen der Genossenschaft über die der Erwerbswirtschaft hinausgehen und weshalb sollte die Genossenschaft höhere SEF-Gewinne benötigen?

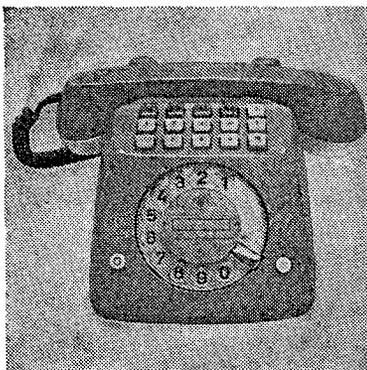
Die Genossenschaften sind durch den Auftrag, ihren Mitgliedern ein Höchstmaß an Nutzen zu vermitteln, gehalten, alle zur Erreichung dieses Zieles geeigneten Mittel einzusetzen. Sie kennen kein Tabu derart, daß sie ein Mittel nicht nutzen dürften, weil es auch bei Erwerbswirtschaften angewandt wird. Wenn es der Besterfüllung des Förderungsauftrages dient, können Genossenschaften nicht nur von der ehrenamtlichen Verwaltung zu einer hauptamtlichen Geschäftsführung übergehen, sie sind dann sogar dazu verpflichtet. Läßt sich mit Hilfe eines hochqualifizierten und demzufolge hochbezahlten Managers ein höheres Maß an Förderung erreichen, so haben ihn Genossenschaften zu engagieren. Sind über den Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen Rationalisierungsvorteile erzielbar, so sind sie auch von den Genossenschaften zu nutzen.

Selbstverständlich kann eine Genossenschaft gegenüber einer Erwerbswirtschaft im konkreten Einzelfall eine geringere Förderung aufweisen. Dies kann eintreten, wenn die Genossenschaft es versäumt, bestimmte Anpassungsmaßnahmen vor-

TA 7206

Seit 70 Jahren

ist TN auf dem Gebiet der Fernsprech-Vermittlungstechnik erfolgreich tätig. Die von uns entwickelte neue MULTIREED®-Technik - für Telefonapparate, Reihenanlagen, Nebenstellenanlagen und Zentralen des öffentlichen Amtes - entspricht ganz den Anforderungen der Zukunft. MULTIREED® ist die



TN-Technik der kommenden Jahre - ist zukunftssicher und richtungswesend. Eines von vielen Beispielen für Pionierarbeit unseres Hauses.

Zum Bild:
Reihenapparat für 4 Amtsleitungen und bis zu 10 Nebenstellen in MULTIREED®-Technik.

TELEFONBAU UND NORMALZEIT · 6 Frankfurt 1 · Postfach 2369 · Telefon (0611) 26 61



zunehmen (z. B. die Ersetzung einer ehren- oder nebenamtlichen Leitung durch ein fach- und sachkundiges hauptamtliches Management), oder wenn ihr Anpassungsmaßnahmen nicht oder nur unvollkommen gelingen (die Spitzenmanager einer bestimmten Branche lassen sich beispielsweise von den erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten und nicht von der Genossenschaft anwerben). Der Fall genossenschaftlicher Minderförderung kann auch dann eintreten, wenn sich die Leistungsfähigkeit oder die Leistungsbereitschaft der Genossenschaftsmitglieder als unzureichend erweist. Können oder wollen die Mitglieder der Genossenschaft z. B. nur relativ wenig Kapital zur Verfügung stellen, so werden Leistungs Nachteile gegenüber erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten mit optimaler Kapitalausstattung kaum vermeidbar sein.

Schwieriger Förderungsnachweis

Die Genossenschaftseigenschaft garantiert also keinen Leistungsvorsprung gegenüber Erwerbswirtschaften, sie gibt dazu lediglich gute Chancen. Denn wenn bei Genossenschaften keine höheren Aufwendungen entstehen und bei ihnen auch keine höheren SEF-Gewinne benötigt werden als bei konkurrierenden Erwerbswirtschaften, so haben sie ihnen gegenüber eine freie Marge, die eine Mehrförderung zuläßt. Die Genossenschaften können dann die bei Erwerbswirtschaften von den Kapitaleignern beanspruchten Gewinne einsparen und sie an ihre Kunden in Form von günstigeren Konditionen oder besseren Qualitäten weitergeben.

Da sich einem Leistungsvergleich mancherlei Hindernisse in den Weg stellen, wird sich ein derartiges Förderungspplus der Genossenschaften in der Praxis allerdings nur selten ohne Schwierigkeiten nachweisen lassen. Dies ist auch schon deshalb nicht möglich, weil es den Genossenschaften aufgrund der Wachsamkeit der Konkurrenz kaum einmal über längere Zeit gelingen dürfte, leicht sichtbare Vorteile, z. B. deutliche Preisvorteile, zu gewähren. Macht man sich jedoch die Mühe, es nicht bei einem oberflächlichen Preisvergleich bewenden zu lassen, sondern die zugrundeliegenden Leistungsqualitäten und die mit der betreffenden Grundleistung verbundenen Sonderleistungen z. B. in der Beratung, im Service, in der Kreditierung zu beachten, so wird man nicht selten feststellen, daß Genossenschaften ihre Chancen wahrzunehmen vermochten.

Läßt sich keine genossenschaftliche Mehrförderung feststellen, so kann die Ursache dafür aber auch darin begründet sein, daß die Konkurrenten die Genossenschaft aus dem Markt drängen möchten und daher nur Aufwands- oder gar Unteraufwandspreise verlangen. Da eine derartige

Preisstellung von Erwerbswirtschaften aber nur eine vorübergehende Maßnahme sein kann und wird, wäre es auf jeden Fall voreilig, bei jeder Minderförderung von Genossenschaften auf deren Überflüssigkeit zu schließen.

Existenzberechtigung auch in Zukunft

Sie wäre lediglich dann überflüssig, wenn ihre Konkurrenten aufgrund größerer Leistungsfähigkeit — fähigere Mitarbeiter, bessere Kapitalausstattung, günstigerer Standort u. a. — in der Lage sind, trotz eigenen Erwerbsstrebens eine gleiche oder höhere Förderung zu erbringen. Weiter müßte sichergestellt sein, daß sie diese Förderung nicht unter das der Genossenschaft mögliche Maß sinken lassen. Genossenschaften würden sich also nur dann als entbehrlich erweisen, wenn ihr Nichtvorhandensein zu keiner Minderförderung der Mitglieder führte.

Derartige Märkte mag es zwar geben. In vielen Fällen jedoch wird sich die Existenzberechtigung der Genossenschaften allein schon daraus ergeben, daß sie durch ihre Präsenz sonst mögliche Marktmißbräuche verhindern und als ausgleichende Marktgewichte wirken.

Abschließend ließe sich daher feststellen, daß eine generelle Entbehrlichkeit der Genossenschaften nicht behauptet werden kann. Zwar werden einzelne Genossenschaften immer wieder überflüssig. Dies ist aber eine Erscheinung, die den betroffenen Mitgliedern kaum verborgen bleiben wird. Es kann für Genossenschaftsmitglieder kaum ein geringeres Maß an Rationalität im Wirtschaftsleben angenommen werden als für sonstige Bevölkerungskreise. Die Zahl der Mitglieder ist unbedeutend, die die Genossenschaft an anderen Maßstäben als ihren wirtschaftlichen Leistungen mißt²⁾. Daher kann angenommen werden, daß die Mitglieder nur solange bereit sind, ihre Genossenschaften zu tragen, so lange sie ihnen wirtschaftliche Vorteile bringen. Sobald die Mitglieder Anhaltspunkte dafür erhalten, daß ihnen zu ihrer Kapitalbeteiligung und Haftverpflichtung kein angemessenes Äquivalent mehr geboten wird, werden sie sich zurückziehen und den betreffenden Genossenschaften damit die Existenzgrundlage entziehen. Die Tatsache, daß gegenwärtig in der Bundesrepublik über 10 Millionen Personen bei einer oder mehreren Genossenschaften Mitglied sind und daß insgesamt ein laufender Mitgliederanstieg zu verzeichnen ist, dürfte allein schon ein deutlicher Beleg für die weiterhin gegebene Existenzberechtigung und -notwendigkeit von Genossenschaften sein.

²⁾ Vgl. hierzu A. B ä n s c h und G. R i n g l e : Die metaökonomische Komponente in der genossenschaftlichen Förderung. In: Gemeinnütziges Wohnungswesen, Jg. 22 (1969), S. 261 ff.