

**Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen  
Analyse des Rechts**

---

**Band 24**

**Perspektiven  
der Genossenschaft  
als Organisationsform**

**Von  
Axel Bialek**



**Duncker & Humblot · Berlin**

**AXEL BIALEK**

**Perspektiven der Genossenschaft  
als Organisationsform**

# **Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Analyse des Rechts**

herausgegeben von

**Heinz Grosseckler, Münster · Bernhard Großfeld, Münster**

**Klaus J. Hopt, München · Christian Kirchner, Berlin**

**Dieter Rückle, Trier · Reinhard H. Schmidt, Frankfurt/Main**

**Band 24**

# **Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform**

**Von**

**Axel Bialek**



**Duncker & Humblot · Berlin**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Bialek, Axel:**

Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform / von

Axel Bialek. – Berlin : Duncker und Humblot, 1995

(Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Analyse des  
Rechts ; Bd. 24)

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1994/95

ISBN 3-428-08465-9

NE: GT

D 6

Alle Rechte vorbehalten

© 1995 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0935-5065

ISBN 3-428-08465-9

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis eines Forschungsprojektes, das unter der Förderung durch den Wissenschaftsfonds der DG-Bank gestanden hat. Sie wurde im Wintersemester 1994/95 von der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster als Dissertation angenommen.

Mein herzlicher Dank gilt meinem Doktorvater und akademischen Lehrer Prof. Dr. Heinz Grosseckler, der den Fortgang der Arbeit stets mit wohlwollendem Interesse begleitet hat und mir durch zahlreiche Anregungen und Diskussionen ganz wesentliche Impulse vermittelte. Herrn Prof. Dr. Bernhard Großfeld danke ich für die rasche Übernahme des Zweitgutachtens.

Diese Arbeit wäre ohne die großzügige finanzielle Förderung durch den Wissenschaftsfonds der DG-Bank nicht zustande gekommen, wofür ich sehr dankbar bin. Als Koordinator dieses Forschungsprojektes fungierte der Geschäftsführer des Institutes für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Akad. Dir. Dr. Wilhelm Jäger. Er hat mir nicht nur mit den ausgezeichneten Arbeitsbedingungen am Institut sowie durch sein großes fachliches Engagement sehr geholfen. Daneben stand er mir gerade in den weniger einfachen Phasen des Projektes auch sehr persönlich mit Rat und Tat zur Seite, wofür ich ihm zu tiefem Dank verpflichtet bin.

Zum Schluß und eigentlich doch am Anfang von allem sage ich meinen Eltern meinen besonderen Dank. Sie werden wissen, warum.

Münster, im März 1995

*Axel Bialek*



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	17
<i>Kapitel 1</i>	
<b>Die Entwicklung der Genossenschaft</b>	23
I. Wirtschaftliche Zusammenarbeit in der Genossenschaft: Eine definitorische Vorüberlegung .....	23
II. Das Wesen der Genossenschaft .....	28
1. Die Genossenschaft als Verein .....	28
2. Die Unternehmung der Genossenschaft .....	40
3. Die organisatorische Verknüpfung von Verein und Unternehmen .....	49
III. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen für genossenschaftliche Betätigung .....	52
1. Störungen des Marktes .....	52
2. Die genossenschaftliche Ausgangslage .....	55
3. Die sich ändernden Rahmenbedingungen des Marktes .....	59
a) Ökonomische Parameter .....	59
b) Rechtliche und politische Bedingungen .....	62
c) Auswirkungen auf die Genossenschaften .....	63
IV. Konsequenzen für die genossenschaftliche Entwicklung .....	65
1. Marktphasen .....	66
2. Genossenschaftliche Strukturtypen .....	68

V. Zwischenergebnis .....	76
---------------------------	----

*Kapitel 2*

**Das Erscheinungsbild der Genossenschaft: Rechtstyp und  
Rechtswirklichkeit der Genossenschaft** 78

I. Der Rechtstyp der Genossenschaft: Die Mitgliederwidmung als Wesensmerkmal . . .	78
1. Zum Begriff des Rechtstyps .....	79
2. Die Förderwirtschaftlichkeit der Genossenschaft .....	81
a) Das Schaffen von Nutzungsrechten .....	81
b) Das Schaffen von Eigentumsrechten .....	82
3. Die spezifisch genossenschaftliche Identität .....	84
II. Die Marktintegration der Genossenschaft .....	87
1. Die Dynamik des Wettbewerbs .....	87
2. Anpassungsvorgänge in der genossenschaftlichen Zusammenarbeit .....	89
3. Die Herausbildung neuer Verbundformen .....	92
a) Modelle vertikaler Kooperation .....	93
b) Beteiligungs- und Finanzierungsmodelle .....	95
c) Regiebetriebe und Filialisierung .....	96
d) Holdingstrukturen .....	98
III. Die Rechtswirklichkeit der Genossenschaft: Die Rechtsform eG nach dem Genos- senschaftsgesetz .....	100
1. Gesetzliche Normierung und genossenschaftliche Vielfalt .....	100
2. Interpretationen des Förderzwecks .....	105

Inhaltsverzeichnis	9
a) Hintergrund der klassischen Überlegung	105
b) Neufassungen und Umdeutungen	106
c) Gefahren der Nivellierung	109
3. Reformen des Genossenschaftsrechts	110
a) Die Novelle des Jahres 1973	111
b) Das Auftreten von Organisationsproblemen	113
c) Das Entstehen eines Kontrollvakuums	120
d) Die Konsequenz: Das Glaubwürdigkeitsproblem	125
IV. Zwischenergebnis	127

*Kapitel 3*  
**Die Genossenschaftsidee im Wandel** 129

I. Genossenschaft – ein Rechtstyp im Übergang ?	130
1. Die Notwendigkeit der Erhaltung der Glaubwürdigkeit	130
2. Die Konsequenz: Das Verlassen der Rechtsform	134
3. Einordnung in den Zusammenhang der finanzwirtschaftlichen Ordnungspolitik	136
II. Der Bedarf an förderwirtschaftlichen Kooperationsformen	138
1. Aufgabenfelder einer förderwirtschaftlichen Kooperation	138
2. Die Konsequenz: Sicherung und Weiterentwicklung des Rechtstyps	143

*Kapitel 4*  
**Überlegungen zur Reform  
der genossenschaftlichen Organisationsweise** 145

I. Die Alternative: Grundlegende Reform des Genossenschaftsgesetzes	146
---	-----

1. Konzentration des Genossenschaftsgesetzes auf die Mitgliederbedürfnisse . . . .	146
2. Anpassung an Markterfordernisse . . . . .	148
3. Die Einbindung des Mitglieds: Die Mitgliederwidmung der Genossenschaft . . .	153
4. Das Ausfüllen von Kontrolldefiziten . . . . .	157
5. Anforderungen an das genossenschaftliche Management . . . . .	163
6. Sicherung der genossenschaftlichen Identität: Die Bedeutung der Genossen- schaftskultur . . . . .	167
7. Perspektiven einer rechtlich neugestalteten Genossenschaft . . . . .	171
II. Die Alternative: Schaffung eines neuen Rechtstyps wirtschaftlicher Kooperation: "Die Kooperationsgesellschaft" . . . . .	176
1. Berücksichtigung der Besonderheiten der betroffenen Märkte . . . . .	176
2. Horizontale Kooperation und vertikale Integration . . . . .	180
3. Mitgliederwidmung einer verbundwirtschaftlichen Kooperation . . . . .	183
4. Abhängigkeit und Kontrolle . . . . .	188
5. Der Mitgliedereinfluß auf das Kooperationsmanagement . . . . .	191
6. Überlegungen zur Rechtsformgestaltung . . . . .	193
7. Zukunftsaussichten eines Rechtstyps dynamischer Verbundwirtschaft . . . . .	196
III. Die Alternative: Rechtsformwandel . . . . .	201
1. Möglichkeiten der Rechtsformwahl . . . . .	201
2. Die veränderte Position des Mitglieds . . . . .	204
3. Die Sicherung der Eigentumsrechte: Das Stiftungsvermögen . . . . .	207
4. Auswirkungen auf das Führungshandeln . . . . .	211

Inhaltsverzeichnis	11
5. Konsequenzen erwerbswirtschaftlicher Unternehmensführung	216
6. Die "genossenschaftliche" Aktiengesellschaft	219
IV. Übertragung der Untersuchungsergebnisse auf die finanzwirtschaftliche Ordnungspolitik	227

*Kapitel 5*  
**Konsequenzen für die Organisation  
förderwirtschaftlicher Zielsetzungen** 231

I. Diskussion der Alternativen	231
1. Bedeutung der Rechtsform eG nach einer Rechtsnovelle	231
2. Anforderungen der genossenschaftlichen Praxis	232
3. Konsequenzen für die organisationsrechtliche Gestaltung	236
II. Die implizite Problematik des Rechtsformwandels	238
1. Strategische Neupositionierung und Mitglieder-/ Eigentümerselektion	238
2. Übernahmegefahren	240
3. Wettbewerbspolitische Folgen	243
4. Exkurs: Fallbeispiel	246
III. Kooperationspolitische Schlußfolgerung	248

*Kapitel 6*  
**Zusammenfassende Würdigung** 249

**Literaturverzeichnis** 257

**Anhang** 275

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Güterartenschema .....	31
Abb. 2: Klassifikationsschema .....	72
Abb. 3: Beziehungsartenschema – Versorgungsgenossenschaft .....	73
Abb. 4: Beziehungsartenschema – integrierte Genossenschaft .....	73
Abb. 5: Beziehungsartenschema – Marktgenossenschaft .....	76
Abb. 6: Zielsystemskala .....	180

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
Art.	Artikel
BB	Betriebs-Berater
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
bzw.	beziehungsweise
DB	Der Betrieb
ders.	derselbe
DG-Bank	Deutsche Genossenschaftsbank
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DRV	Deutscher Raiffeisenverband
DWiR	Deutsche Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
EG	Europäische Gemeinschaft
eG	eingetragene Genossenschaft
et al.	et altera
e.V.	eingetragener Verein
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FN	Fußnote
GenG	Genossenschaftsgesetz
GG	Grundgesetz
GK	Großkommentar
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHR	GmbH Rundschau

GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HB	Handelsblatt
HdG	Handwörterbuch des Genossenschaftswesens
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
i.e.S.	im eigentlichen Sinne
insb.	insbesondere
i.S.	im Sinne
i.V.m.	in Verbindung mit
KG	Kommanditgesellschaft
KK	Kölner Kommentar
KMK	Koordinationsmängelkonzept
Komm.	Kommentar
KStG	Körperschaftsteuergesetz
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
NF	Neue Folge
NJ	Neue Justiz
Nr.	Nummer
o.ä.	oder ähnlich
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
RGBI	Reichsgesetzblatt
RZ	Randziffer
S.	Seite
s.	siehe
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
Tz	Teilziffer
u.a.	unter anderem
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume

WGV	Westfälischer Genossenschaftsverband
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WR	Wirtschaftsrecht – Zeitschrift für Theorie und Praxis
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht



## Einführung

Die Genossenschaften nehmen als Organisationsform in der deutschen Volkswirtschaft eine bedeutsame Rolle ein. Schätzungen gehen davon aus, daß jeder vierte Einwohner der Bundesrepublik Deutschland Mitglied einer Genossenschaft ist. Damit stellt sich das Genossenschaftswesen als die größte Mitgliederorganisation der deutschen Wirtschaft dar.<sup>1</sup> Nun befindet sich das deutsche Genossenschaftswesen in einer Zeit tiefgreifenden Strukturwandels. Das Rechtskleid der eingetragenen Genossenschaft, das das Genossenschaftsgesetz seit nunmehr über einhundert Jahren zur Verfügung stellt, genügt anscheinend den Anforderungen nicht mehr.<sup>2</sup> Nicht zuletzt der Umstand, daß es sich dabei um das älteste gesellschaftsrechtliche Organisationsgesetz in Deutschland handelt, läßt verstärkte Forderungen nach einer Reform des Genossenschaftsrechts aufkommen.<sup>3</sup> Diese Diskussion wird durch die voranschreitende europäische Integration zusätzlich belebt. Denn die Entwicklung einer einheitlichen europäischen Rechtsform Genossenschaft zwingt dazu, eventuell bestehende Unterschiede in der jeweiligen nationalen Genossenschaftskonzeption einander anzugleichen.<sup>4</sup> Doch dazu ist zunächst Klarheit darüber herzustellen, was unter einer Genossenschaft überhaupt zu verstehen ist. Genau dies erweist sich jedoch bei näherer Betrachtung als gar nicht so leicht.<sup>5</sup>

Von entscheidender Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Ausgangslage, aber auch der Wandel des wettbewerblichen Umfeldes. Setzten Genossenschaften vor einhundert Jahren vielfach erst den Wettbewerb auf monopolisierten Märkten durch bzw. erhöhten sie den Wettbewerbsgrad, so agieren sie heute auf hochentwickelten Märkten, auf denen ein ungeheurer Konkurrenzdruck besteht. Dies ist nicht ohne Folgen auf das Verhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaft geblieben. Der hohe Wett-

---

<sup>1</sup> Vgl. DG-Bank (1992), S. 13.

<sup>2</sup> Siehe z.B. o.V. [FAZ] (1993c).

<sup>3</sup> So untermauert *Steding* seinen Ruf nach einer Gesetzesreform damit, daß es sich bei dem GenG um einen "kodifikatorischen Methusalem" handle, der seine Originalität im System des Gesellschaftsrechts zunehmend eingebüßt habe; vgl. *Steding* (1994), S. 5.

<sup>4</sup> Zur europäischen Genossenschaft siehe *Schaffland* (1991).

<sup>5</sup> Vgl. *Münkner* (1993), S. 5.

bewerbsgrad relativiert die Kooperationsvorteile. Darüber hinaus treten nicht selten auch die Mitglieder untereinander in einen Verdrängungswettbewerb. Einer wachsenden Entfremdung der Mitgliedschaftsbeziehung begegnet das Genossenschaftsmanagement mit bewußter Anlehnung an die Organisationsmodelle erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Unternehmen. Die Genossenschaft als eine Form von horizontaler Kooperation und vertikaler Integration stößt an ihre Grenzen. Dabei wird die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft als unzumutbar kritisiert. Es kommt zu neuen Formen genossenschaftlicher Zusammenarbeit, bei denen rechtstypische Grenzen überschritten werden. Als systemverträglich gelten Verbundformen, die den Modellen vertikaler Kooperation folgen. Man fordert ein "genossenschaftliches Franchising" und diskutiert die Einführung strukturverändernder Beteiligungs- und Finanzierungsmodelle. Das Genossenschaftsgesetz wird bei seiner Interpretation immer weiter auf die Grenzen der Belastbarkeit getestet. Dies kann nicht ohne Auswirkungen auf das genossenschaftliche Selbstverständnis bleiben.

So ist bereits vielfach die Rede davon, daß sich die Genossenschaften heute in weiten Teilen in einer Identitätskrise befänden, die aus einer zunehmenden Profillosigkeit herrühre und letztlich die Existenzberechtigung der Genossenschaft als eigenständiger Organisationsform infrage stelle.<sup>6</sup> Damit sind unmittelbar die Perspektiven der Genossenschaft angesprochen. Diese Arbeit soll daher untersuchen, ob und inwiefern die Genossenschaft auch noch für die Zukunft ein institutioneller Rahmen für wirtschaftliche Betätigungszwecke sein kann. Dies ist nicht bloß eine Frage des Organisationsrechts, also danach, ob die genossenschaftliche Rechtsform den Anforderungen der Marktteilnehmer im Wirtschafts- und Rechtsverkehr genügt. Es ist darüber hinaus vielmehr grundsätzlich zu untersuchen, ob die Besonderheit der Genossenschaft – nämlich ihr Zielsystem an den Bedürfnissen ihrer Mitglieder auszurichten – angesichts der Marktconstellations des ausgehenden 20. Jahrhunderts noch aufrechtzuerhalten ist bzw. überhaupt aufrechterhalten werden soll. Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit stets zwei Betrachtungsebenen zu unterscheiden sein. Zum einen ist zu fragen, aus welchen Gründen, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Maß einzelne Wirtschaftssubjekte überhaupt an einer genossenschaftlichen Kooperation interessiert sein könnten. Ist dies geklärt, so muß zweitens untersucht werden, wie eine solche Kooperation institutionell zu organisieren ist, um am Markt bestehen und die in sie gesetzten Erwartungen auch erfüllen zu können.

---

<sup>6</sup> So Münkner (1990), S. 226/227; Wagner (1992), S. 14.

Nun ist das "Untersuchungsobjekt", d.h. die Genossenschaft, kein abstrakt-theoretisches Gedankenmodell, sondern eine höchst reale Erscheinung. Allerdings ist sie in ihrer gegenwärtigen Verfassung nur aus ihrer Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte zu verstehen. Denn die Genossenschaften sind zum Zeitpunkt ihrer Gründung die Antwort auf historisch gegebene Situationen gewesen. Offenkundig ist, daß sich diese Rahmenbedingungen genossenschaftlicher Wirtschaft geändert haben. Wenn die Genossenschaft ursprünglich die Überwindung von Störungen der Marktprozesse bewirkt und dadurch ihren Förderzweck erfüllt hat, stellt sich in hochentwickelten Märkten zusehens die Frage nach ihrer weiteren Funktion. Die Arbeit soll dazu aufzeigen, inwieweit sich unter den Markteinflüssen die genossenschaftliche Rechtsidee und die genossenschaftliche Wirklichkeit voneinander entfernt haben. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Angleichung der Genossenschaften an die herkömmlichen Rechtsformen des Gesellschaftsrechts. Die gegenwärtige Auslegung des Genossenschaftsgesetzes wird dabei näher beleuchtet. Erst dadurch kann beurteilt werden, ob und wie stark es bereits zu inneren Strukturbrüchen im deutschen Genossenschaftswesen gekommen ist. Dabei ist es von erheblicher Bedeutung, daß der Frage nachgegangen wird, worin die Ursachen dieser Entwicklung liegen können. So ist es denkbar, daß sie erst von den Genossenschaften selbst geschaffen worden und deshalb quasi "hausgemacht" sind, daß es sich um systemimmanente Tendenzen der genossenschaftlichen Idee handelt oder daß der externe Datenkranz als die Summe der Rahmenbedingungen nicht generell eine erfolgreiche genossenschaftliche Zusammenarbeit zuläßt.

Die Frage nach den Perspektiven der Genossenschaft ist deshalb die Frage danach, welche Zukunftschancen ein Rechtstyp besitzt, bei dem das Zielsystem und die Organisationsstruktur mitgliederorientiert gestaltet sind und der zugleich als Marktteilnehmer konkurrenzfähig sein muß. Will man diesen Rechtstyp Genossenschaft auch für die Zukunft sichern, kommt es deshalb darauf an, der Frage von Glaubwürdigkeit, Legitimität und Legalität nachzugehen. Die Arbeit wird dazu zunächst das Leitbild bzw. das Idealmodell der Genossenschaft hinsichtlich seiner Zukunftsfähigkeit kritisch unter die Lupe nehmen. Die Herausarbeitung des genossenschaftlichen Kerns dieses Rechtstyps soll im weiteren als Basis dienen, um – aus ordnungspolitischer Sicht – notwendige Anpassungen und Reformen des Organisationskleides zu diskutieren. Am Ende stellt sich die Frage, ob die Perspektiven für die Genossenschaft in der Rückbesinnung auf ihre Ursprünge und Wurzeln oder in einem Aufbruch zu neuen Ufern liegen können. Aus der Vielfalt und heterogenen Entwicklung des deutschen Genossenschaftswesens ergeben sich dabei allerdings Zweifel, ob es