

DIE WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN  
HERAUSGEBER: PROFESSOR DR. DR. h. c. E. GUTENBERG, KÖLN

---

DR. REINHOLD HENZLER

o. Professor der Betriebswirtschaftslehre  
an der Universität Hamburg

*Betriebswirtschaftliche Probleme  
des Genossenschaftswesens*



BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER VERLAG DR. TH. GABLER  
WIESBADEN

# Inhaltsverzeichnis

Seite

## *Erstes Kapitel*

### Grundfragen

I. Die Zweiseitigkeit der genossenschaftlichen Problematik . . . . .	11
1. Zwei Teilgebilde . . . . .	11
2. Die Genossenschaft als Personenvereinigung (Die genossenschaftliche Gruppe) . . . . .	12
3. Die genossenschaftliche Betriebswirtschaft (Der genossenschaftliche Geschäftsbetrieb) . . . . .	13
II. Der genossenschaftliche Grundauftrag: Die Mitgliederförderung . . . . .	15
III. Mitgliederförderung als Prinzip und als Realität . . . . .	18
1. Die Frage der Mehrförderung — Förderungspotenz — Förderungskapazität — Förderungseffizienz . . . . .	18
2. Die Erscheinungsformen der genossenschaftlichen Förderung (Förderungsarten) und das Risiko der genossenschaftlichen Selektion . . . . .	19
3. Förderung als Leitmaxime eigener Art . . . . .	22
IV. Die Tendenz zur Genossenschaftsunternehmung . . . . .	22
V. Das Wesen der Genossenschaft . . . . .	29

## *Zweites Kapitel*

### Genossenschaftliche Erscheinungsformen

I. Einzel- und Primärgenossenschaften . . . . .	32
1. Produktivgenossenschaft und Förderungsgenossenschaft . . . . .	32
2. Gliederung der Förderungsgenossenschaften (Beschaffungs- und Verwertungsgenossenschaften) . . . . .	34
II. Zentral- oder Sekundärgenossenschaften . . . . .	36
1. Eigenart und Entstehungsgründe . . . . .	36
2. Funktionen und Gliederung . . . . .	39

### *Drittes Kapitel*

#### Die Organisation der genossenschaftlichen Personenvereinigung

I. Generalversammlung einschließlich Vertreterversammlung — Vorstand — Aufsichtsrat . . . . .	41
II. Förderungsprinzip und Autonomietendenz . . . . .	43

### *Viertes Kapitel*

#### Die Finanzierung der Genossenschaft, namentlich ihre Eigenfinanzierung

I. Genossenschaftliche Beteiligungsfinanzierung (Geschäftsanteil und Geschäftsguthaben) . . . . .	45
II. Genossenschaftliche Selbstfinanzierung — offene und stille Rücklagen . . . . .	49
III. Haftpflicht und Finanzierung . . . . .	52

### *Fünftes Kapitel*

#### Umsatz und Genossenschaftsbetrieb

I. Umsatz und traditionaler Genossenschaftsbetrieb . . . . .	56
1. Bei Beschränkung auf den Kreis der Mitglieder . . . . .	56
2. Bei Hinzunahme des Nichtmitliedergeschäfts . . . . .	57
II. Umsatz und Genossenschaftsunternehmung . . . . .	58
III. Umsatz und Werbung . . . . .	59

### *Sechstes Kapitel*

#### Kosten und Preise

I. Selbstkostendeckung und Aufwandsdeckung . . . . .	61
II. Die Abkehr vom Aufwandsdeckungsprinzip: Deviationsfaktoren . . . . .	63
1. Risiken des Genossenschaftsbetriebs . . . . .	63
a) Beschaffungsrisiko und Verwertungsrisiko . . . . .	64
b) Das Finanzierungsrisiko . . . . .	66

2. „Verzinsung“ der Geschäftsguthaben . . . . .	67
3. Das Selbstfinanzierungsbedürfnis . . . . .	68
4. Außerbetriebliche Deviationsfaktoren . . . . .	69
III. Genossenschaftspreise: Preise im Mitgliedergeschäft . . . . .	69
1. Bei Beschaffungsgenossenschaften . . . . .	69
2. Bei Verwertungsgenossenschaften . . . . .	73
3. Zinsen bei Kreditgenossenschaften . . . . .	75
4. Vom Aufwandspreis zum Marktpreis . . . . .	77

### *Siebentes Kapitel*

#### Das Geschäftsergebnis

I. Begriffliche Vorbemerkung . . . . .	79
II. Die Zurechnung des Ergebnisses auf das Mitglieder- und das Nichtmitgliedergeschäft . . . . .	79
a) im Genossenschaftsbetrieb . . . . .	80
b) in der Genossenschaftsunternehmung . . . . .	81
III. Die Verteilung des Gewinns . . . . .	81
1. Das Ergebnis aus dem Nichtmitgliedergeschäft . . . . .	81
2. Das Ergebnis aus dem Mitgliedergeschäft . . . . .	82
a) Möglichkeiten der Gewinnverwendung . . . . .	82
b) Die Bildung von Rücklagen . . . . .	83
(1) Stille Rücklagen . . . . .	83
(2) Offene Rücklagen . . . . .	85
c) Dividende auf die Geschäftsguthaben (Kapitalbeteiligungsdividende) . . . . .	85
d) Umsatzdividende (Betriebsbeteiligungsdividende) . . . . .	87
(1) Begriff und Arten . . . . .	87
(2) Durchschnittliche und differenzierte Betriebsbeteiligungsdividende (Verhältnis zu den Kosten der Leistungseinheit und der Einzelleistung) . . . . .	89
(3) Sonderfragen der Betriebsbeteiligungsdividende . . . . .	94
e) Geschäftsguthabendividende und Betriebsbeteiligungsdividende im Verhältnis zueinander . . . . .	98
IV. Der Verlust aus dem Mitgliedergeschäft . . . . .	102

## *Achtes Kapitel*

### Kooperation zwischen Einzelgenossenschaften und Zentralgenossenschaften

I. Genossenschaftliche Rationalisierungsbereiche . . . . .	106
II. Genossenschaftliche Kooperation und Filialmodell . . . . .	106
III. Rationalisierungseffekt und Mitgliederförderung . . . . .	111
IV. Modell — Personenvereinigung und Mitgliederkontakt . . . . .	113

## *Neuntes Kapitel*

### Marktintegration und Genossenschaften

I. Wesen und Arten der Integration . . . . .	116
II. Wirkungen der Marktintegration . . . . .	117
III. Einzelwirtschaftliches Verhalten bei Marktintegration (Ergebnisse einer empirischen Untersuchung) . . . . .	118
IV. Erfüllung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages bei Marktintegration . . . . .	120
V. Marktintegration und genossenschaftliche Betriebsgröße . . . . .	123
VI. Marktintegration und genossenschaftliche Betriebspolitik . . . . .	125
<i>Literaturverzeichnis</i> . . . . .	129
<i>Sachregister</i> . . . . .	131