

ARBEITSPAPIERE DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT

Nr. 3 Oktober 1984

Wilhelm Jäger

GENOSSENSCHAFTSDEMOKRATIE
UND PRÜFUNGSVERBAND



INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN
AM STADTGRABEN 9
D-4400 MÜNSTER
TEL. (0251) 832891/832801 · TELEX 892529 uni msd

Nr. 3

GENOSSENSCHAFTSDEMOKRATIE UND PRÜFUNGSVERBAND
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der
Geschäftsführungsprüfung

Akad. Direktor Dr. Wilhelm Jäger

Oktober 1984

Vorläufige Fassung

Kommentare willkommen

Bitte nur endgültige Fassung zitieren

Wilhelm Jäger

Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband

Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäfts-
führungsprüfung

Oktober 1984

	<u>Seite</u>
1. Notwendigkeit und Formen der Mitglieder- legitimation des Führungshandelns in Genossenschaften.....	5
2. Das Prinzip der Selbstorganschaft im Span- nungsfeld von Vorstands- und Management- funktionen.....	7
3. Die Organisationsrelevanz der externen Geschäftsführungsprüfung.....	9
4. Zur Geschichte des externen Prüfungswesens.....	10
5. Die Professionalisierung des Vorstandes als Problem der Fachautorität des Prüfers.....	11
6. Auswirkungen der Professionalisierung der Verbandsorgane auf die Unabhängigkeit der Geschäftsführungsprüfung.....	14
7. Der Genossenschaftsverband zwischen Manager- und Mitgliederinteressen.....	16
Anmerkungen.....	18

Wilhelm Jäger

Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband

Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführungsprüfung

Oktober 1984

1. Notwendigkeit und Formen der Mitgliederlegitimation des Führungshandelns in Genossenschaften

Die genossenschaftliche Unternehmung hat den Zweck, ihre Mitglieder, die zugleich ihre Träger und Kunden sind, über eigene Unternehmensleistungen wirtschaftlich zu fördern. Die Erfolgswirksamkeit dieser (naturalen) Leistungen kann deshalb auch nur beim Mitglied bzw. im Wirtschaftsergebnis der Mitgliederbetriebe abgelesen werden, nicht jedoch unmittelbar an der Bilanz und der Erfolgsrechnung der genossenschaftlichen Unternehmung selbst. Diese hat nach § 1 GenG ausschließlich eine dienende instrumentale Funktion. Würde sich die genossenschaftliche Unternehmung zu einem auf Erwerb bedachten selbstzweckhaften Gebilde entwickeln und damit die eigenen Mitglieder(-wirtschaften) in eine instrumentale Funktion drängen, gäbe sie ihr Selbstverständnis auf. Ein solcher Funktionswandel ist schon signalisiert, wenn die Mitglieder in ihrer Kundenrolle nicht anders behandelt werden als die Nichtmitgliederkunden.

Das bedeutet: (1) Die förderungswirtschaftliche Bestimmung der Genossenschaft unterscheidet sie von der erwerbswirtschaftlichen Zielrichtung aller anderen Gesellschaftsunternehmungen. (2) Wenn die Erfolgswirksam-

keit der Genossenschaft letztlich nur an den Wirtschaftsergebnissen der Mitglieder(betriebe) abgelesen werden kann, bedarf es in der Genossenschaftsunternehmung einer stetigen Mitgliederlegitimation des Führungshandelns. Die sonst allein vom Markterfolg (und ggf. vom Börsenkurs) abgeleitete Legitimation der Unternehmenspolitik muß hier versagen.

Die unerläßliche Basislegitimation der Unternehmenspolitik kann sich je nach der Struktur der genossenschaftlichen Unternehmung verschieden vollziehen: durch kollektive Entscheidungsfindung in der kleinen Gruppe mit der Tendenz zur Reduktion auf wichtige (zentrale) Entscheidungstatbestände (direkte Demokratie); durch delegierte Entscheidung in repräsentativ besetzten Führungsorganen (ehrenamtlicher Vorstand als Ausdruck der indirekten repräsentativen Demokratie); durch legitimatorische Kontrolle autonomer Entscheidungsträger (demokratische Kontrolle von obligatorischen Förderberichten und Förderplänen der autonom handelnden Manager).

Es ist leicht ersichtlich, daß die Formen demokratisch ausgeübter Legitimation die Entwicklung der Genossenschaften von der kleinen zur großen Gruppe und zu managergeleiteten heterogen strukturierten Großgenossenschaften widerspiegeln. Deshalb kann die Frage, ob die unerläßliche (weil für die Genossenschaft konstitutive) Basislegitimation in der Realität funktioniert bzw. funktionieren kann, erst dann zutreffend beantwortet werden, wenn man den Wandel in der Organisations- und Entscheidungsstruktur der Genossenschaften nachzeichnet und seinen Wirkungsmechanismus analysiert.

2. Das Prinzip der Selbstorganschaft im Spannungsfeld von Vorstands- und Managementfunktionen

Die Wegbereiter des modernen Genossenschaftswesens in Deutschland haben von vornherein das Modell der direkten Demokratie verworfen und sich in Wort und Tat für das System der repräsentativen Demokratie eingesetzt. Die Argumente dafür sind ebenso überzeugend wie heute noch gültig und im übrigen Grundlage des Vereinsrechts überhaupt. Das spezifisch Genossenschaftliche dabei ist das Prinzip der Selbstorganschaft (im Gegensatz zum Prinzip der Drittorganschaft bei Kapitalgesellschaften); d.h. die Verwaltungsorgane¹ in der Genossenschaftsunternehmung müssen sich ausschließlich aus Genossen rekrutieren. "Das ist kein formales Erfordernis, es ergibt sich zwingend aus dem Förderungsauftrag der genossenschaftlichen Unternehmung. Denn wenn die Genossenschaft ... nicht als eine bloße Gewinnerzielungsinstitution oder wachstumsbeflissene Vermögensverwaltung begriffen werden kann, sondern allein als Instrument zur Mitgliederförderung fungiert und zu fungieren hat, können auch nur die Mitglieder selbst als von der Unternehmensleistung Betroffene über die Förderungspolitik entscheiden und den Fördererfolg beurteilen."²

Das von den großen Genossenschaftsgründern entwickelte Organigramm war schlicht und zugleich genial. Die Mitglieder wählten aus ihrer Mitte einen Aufsichtsrat und einen Vorstand, und der Vorstand bediente sich von allem Anfang an fach- und marktkundiger Helfer. Diesen Erfüllungsgehilfen oblag die Führung der Geschäfte in betriebswirtschaftlicher Hinsicht ("Geschäftsführer"), während der (ehrenamtlich tätige Mitglieder-)Vorstand für die Förderungswirksamkeit der Unternehmenspolitik einzustehen hatte. Modern ausgedrückt, wurde das Manage-

ment instrumental und davon getrennt der Vorstand legitimatorisch begriffen.

Die Organisation funktioniert dann in dieser Aufteilung³: die Geschäftsführer (Manager) suchen entweder auftragsgemäß nach betriebswirtschaftlich zweckmäßigen Lösungen oder legen eigenständige Problemlösungsalternativen vor, über die der ehrenamtlich besetzte Vorstand nach Maßgabe der Förderadäquanz entscheidet. Dazu bedarf es beim Vorstand keiner besonderen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, weil sich die förderzweckorientierten Unternehmungsleistungen dem Erfahrungshorizont der Mitglieder nicht entziehen; die Entscheidungsfähigkeit ist dabei um so größer, je mehr die Vorstandsmitglieder die hinter ihnen stehenden Mitgliedergruppen repräsentieren und selbst von den Leistungen der Genossenschaft betroffen sind. Auf jeden Fall gelingt so die Bindung der Führungsentscheidungen an den Willen der Basis.

Wenn aber durch Delegation (Berufung und Abberufung) geeigneter Genossen in den Vorstand die Mitgliederinteressen durchgesetzt werden bzw. als Richtschnur allgegenwärtig sind, darf andererseits im betriebswirtschaftlich marktorientierten Bereich die Kontrolle nicht fehlen. Hier liegen die Grenzen mitgliedschaftlichen Tuns; ist es doch gerade der Mangel an Übersicht, an fachlicher (betriebswirtschaftlicher) Qualifikation und an Zeit, der Individuen dazu bringt, sich zu einer Zweckgemeinschaft zusammenzuschließen und eben Fachleute anzustellen. Die Mitglieder können also, konstruktionsbedingt, die Fachaufsicht über Geschäftsführer gar nicht übernehmen, noch sich ohne Hilfe von außen wirksam vor den Gefahren bzw. dem Mißbrauch des Informationsmonopols geschulter Führungskräfte schützen.

3. Die Organisationsrelevanz der externen Geschäftsführungsprüfung

Die Wegbereiter des modernen Genossenschaftswesens in Deutschland haben dieses Problem nicht nur gesehen, sondern auch eine praktikable Lösung dafür bereitgehalten. Es ist die genossenschaftliche Pflichtprüfung, eine externe Fachaufsicht, die man zu Recht früher als 'viertes' Organ bezeichnet hat neben Mitgliederversammlung (Willensbildungsorgan), Aufsichtsrat (Überwachungsorgan) und Vorstand (Führungs- und Vertretungsorgan). Die Prüfung bzw. der Prüfungsverband sollte nicht nur dem Gläubigerschutzinteresse dienen und wie bei der Aktiengesellschaft eine formale Beglaubigungsprüfung durchführen, er sollte auch (im Sinne des geltenden § 53 I GenG) eine materielle Ordnungsmäßigkeitsprüfung der Geschäftsführung vornehmen. Er hatte also zusätzlich die betriebswirtschaftlich orientierte Tätigkeit des Geschäftsführers zu überwachen, dessen sich der Vorstand bediente; er hatte die Zweckmäßigkeit der Geschäftsführung (auf der Basis des ihm zu Gebote stehenden externen Betriebsvergleiches) zu beurteilen. Damit hatte er genau die Funktion wahrzunehmen, die die Mitglieder in aller Regel nicht auszuüben imstande sind. Das Modell war perfekt: die angestellten Geschäftsführer konnten sich nicht dem förderungswirtschaftlichen Zwang etwa unter Hinweis auf andere Sachzwänge entziehen, selbst wenn der Vorstand in betriebswirtschaftlichen Fragen völlig unkundig war.

So ist unmittelbar einsichtig, daß Selbstorganschaft und externe Geschäftsführungsprüfung im Genossenschaftswesen zusammengehören; das eine ist ohne das andere nicht aufrechtzuerhalten. Soll die einleitende Frage geprüft werden, ob die förderungswirtschaftliche Ausrichtung der

Genossenschaften bis heute unverändert Bestand hat, bleibt zu untersuchen, welche Änderungen im Prinzip der Selbstorganschaft eingetreten, welche Tendenzen in der genossenschaftlichen Verbandsprüfung zu beobachten sind und welche Wechselwirkungen zwischen beiden Bereichen als Ursache und Folge des Wandels bestehen. Unzweifelhaft spielt hierbei der Prüfungsverband als qualifizierte und planend koordinierende Institution eine Schlüsselrolle.

Grundsätzlich ist festzustellen, daß die Geschäftsführungsprüfung nur dann ihrer Aufgabe gerecht werden kann, wenn sie unabhängig erfolgt, wenn sie mit Autorität gepaart ist und wenn ihr Sanktionen zu Gebote stehen. Der Prüfungsverband muß dem Management der Genossenschaften in jeder Hinsicht überlegen sein. Ist er das heute noch?

4. Zur Geschichte des externen Prüfungswesens

Die Geschichte der deutschen Genossenschaftsbewegung belegt eindringlich, daß aus den Genossenschaften selbst das Bedürfnis nach Prüfungseinrichtungen kam, was zur Entstehung der Verbände führte. Erst waren es die genossenschaftlichen Wanderlehrer, die im Gefolge der Diskussion um eine Zwangsrevision in den Jahren nach 1864 die Vorstandsmitglieder belehren und beraten und sich der Buchführungsprobleme annehmen sollten. Der nächste Schritt erfolgte 1881 mit öffentlich bestellten Revisoren, denen mit dem Erlaß des Genossenschaftsgesetzes von 1889 offiziell die Wahrnehmung der Pflichtprüfung übertragen wurde.

Die Revisoren mußten zwei Bedingungen erfüllen; sie

hatten "sachverständig" zu sein und durften "nicht der Genossenschaft angehörig", sie mußten also unabhängige Fachleute sein.⁴ Spezifischen Sachverstand konnten sie erwerben in den bald darauf entstehenden Schulungsstätten für Revisoren, und die Unabhängigkeit gewannen sie insbesondere durch den 1934 erfolgten Anschlußzwang der Genossenschaften an einen regional zuständigen Prüfungsverband, der vom zuständigen Minister mit hoheitlichen Rechten ausgestattet wurde.

Es versteht sich von selbst, daß die externe Prüfungsinstanz als fachliche wie auch hoheitliche Autorität empfunden wurde. Dem ehrenamtlichen Vorstand war sie in aller Regel von vornherein fachlich überlegen, ein Grund, weshalb sie ja gerade benötigt wurde. Sie hatte zugleich aber auch gegenüber dem Geschäftsführer einen Vorsprung; die Prüfer verfügten wegen ihrer planmäßigen Ausbildung über ein ungleich höheres und breiteres Fachwissen und wegen ihrer Erfahrungen aus dem Betriebsvergleich über bessere Informationen. Mit einem Wort, sie konnten der Geschäftsführung unabhängig und sachverständig entgentreten und dazu beitragen, daß allein die Mitgliederinteressen zum Zuge kamen.

5. Die Professionalisierung des Vorstandes als Problem der Fachautorität des Prüfers

Dieses Modell funktioniert heute nicht mehr oder jedenfalls nicht unangefochten, und es gibt dafür eine Reihe von Gründen. Der entscheidende Grund ist die Preisgabe des Prinzips der unbedingten Selbstorganschaft. RAIFFEISEN hatte darauf bestanden, den Redanten (der Kreditgenossenschaft) instrumental, den Vorstand legitimatorisch einzusetzen; der ehrenamtlich tätige Vorstand

sollte sich also des Rendanten bedienen, nicht sich ihm, gewollt oder ungewollt, unterwerfen. Folglich war eine Berufung des Rendanten in den Vorstand für RAIFFEISEN undenkbar; dann nämlich kämen, so seine Warnung, andere Interessen als nur die der Mitgliederförderung ins Spiel.⁵

Die Geschichte ist über diese Warnung hinweggegangen. So hat der Deutsche Raiffeisenverband 1964 im Zuge der expansionsbedingten Konzentration erstmals ausdrücklich die Aufnahme des (hauptamtlichen) Geschäftsführers in den Vorstand zugelassen und seine Musterstatuten entsprechend geändert. Hintergrund dieses Dammbrochs war das Schwinden des Bewußtseins, daß Vorstand und Management in Genossenschaften wegen des Prinzips der Selbstorganschaft funktional zu trennen sind. Die steigenden und fusionsbedingt auch veränderten Anforderungen an die Betriebsführung moderner Unternehmen verunsicherten den ehrenamtlichen Vorstand; man glaubte, den Geschäftsführer durch Aufnahme in den Vorstand stärker in die Verantwortung einbinden zu können; man unterstellte eine absolute Parallelität der Interessen von Management und Mitgliedern und eine ebensolche zwischen Markterfolg und Mitgliedererfolg in der Genossenschaft, und man versprach sich von dieser Maßnahme eine Aufwertung des Berufsbildes und damit ungehinderten Zuzug von Spitzenkräften, und vieles andere mehr. Schließlich hatte die Genossenschaftspraxis mit Unterstützung der Verbände das Hindernis des § 9 II 1 GenG⁶ dadurch scheinbar beseitigt, daß im Statut sog. "fördernde Mitglieder" vorgesehen werden und hier die für ein Organamt bestimmten Nichtgenossen ihren Platz finden, um dem Prinzip der Selbstorganschaft zumindest formal zu entsprechen.

Das Ergebnis: Der Vorstand der Genossenschaft wurde zum Managementorgan, in dem die Hauptamtlichen sich anschicken, die ehrenamtlich tätigen Mitglieder zu verdrängen. Aus dem auftragsbezogenen Geschäftsführer ist der hochqualifizierte Manager im Vorstandsrang geworden, der zuletzt mit der Novelle 1973 zum Genossenschaftsgesetz eine fast unbegrenzte Entscheidungsautonomie gewonnen hat.⁷

Qualifikation und gesetzlich gesicherte Autonomie begründen ein neues Selbstbewußtsein, das zwangsläufig die Autorität des Verbandes mindert. Da auch der Manager breit geschult ist, er sich in der Hierarchie des Unternehmens Freiraum für Weiterbildung und Transparenz schaffen und die Informationskapazität und den Apparat der Genossenschaft, ggf. auch beauftragte externe Beratungsinstanzen, einsetzen kann, wird er zusehends dem Verbandsprüfer überlegen.

Diese Überlegenheit bleibt nicht ohne Folgen für den Verbandsprüfer. Nicht nur, daß sein Anspruch auf absolute Fachautorität relativiert wird, es ändert sich zwangsläufig auch sein eigenes Berufsbild. Symptomatisch ist der Wechsel mancher Verbandsprüfer auf den Vorstandssessel einer Genossenschaft, was nicht selten vorkommt und anzeigt, daß Zuwachs an Prestige, Einkommen und Unabhängigkeit zunehmend mehr beim hauptamtlichen Vorstand von Genossenschaften vermutet und gefunden wird. Der Prüfer kann sich ja selbst ein verlässliches Bild von Karrieremöglichkeiten in Genossenschaften im Zuge seiner Prüfung verschaffen. Und ungewollt vermindert er gerade dadurch die neutrale Distanz und die Autorität des Verbandes.

Es kommt hinzu, daß die Position des Managers, ist er einmal in den Vorstand berufen, nicht nur unabhängiger,

sondern auch sicherer wird. Ein hochbesoldeter angestellter Manager muß viel eher um seine Kündigung aus wichtigem Grund besorgt sein als der Manager-Vorstand um die Verweigerung seiner Entlastung: im ersten Fall wird die Kündigung von einer kleinen Gruppe (dem ehrenamtlichen Vorstand) ausgesprochen, die Gruppe arbeitet zusammen und kann sich viel schneller einig sein; im zweiten Fall muß eine mehrheitliche Entscheidung in einem amorphen Kollektiv zustandekommen, gegen die der Vorstand zudem wirksam Abwehrstrategien (z.B. durch Gruppenspaltung) entwickeln kann.⁸

6. Auswirkungen der Professionalisierung der Verbandsorgane auf die Unabhängigkeit der Geschäftsführungsprüfung

Eine in ihrer Tragweite offenbar noch gar nicht erkannte Gefahr für die Unabhängigkeit des genossenschaftlichen Prüfungsverbandes ist die Professionalisierung der Aufsichts- und Entscheidungsgremien des Verbandes selbst. In dem Maße, wie die Professionalisierung der Vorstände in Genossenschaften voranschreitet, ändert sich auch die Zusammensetzung beispielsweise des Verbandsausschusses.⁹ Sind nämlich die Vorstände bestimmter Genossenschaftssparten hauptamtlich besetzt, delegieren sie auch, schon wegen der satzungsmäßigen (organhaften) Vertretungsqualifikation, hauptamtliche Manager in den Verbandsausschuß.¹⁰

Es ist deshalb abzusehen, daß im Verbandsausschuß die Mitgliederrepräsentanz schwindet und die ehrenamtlich tätigen Mitglieder nach und nach durch hauptamtliche Manager ersetzt werden.

Damit schwindet zugleich die für das Genossenschaftswesen konstitutive Basislegitimation der Verbandspolitik. Schlimmer noch, es entsteht die Gefahr, daß die vom Gesetz und von der hoheitlichen Prüfungsfunktion her gebotene Unabhängigkeit des Verbandsvorstandes eingeschränkt wird. Das kann informell geschehen; allein die Tatsache, daß (i.d.R.) der Verbandsausschuß den hauptamtlichen Verbandsvorstand beruft (und abberuft), die Anstellungsverträge mit ihm schließt und nun seinerseits subtile Sanktionen androhen oder anwenden kann, belastet das Bemühen um eine unabhängige Verbandspolitik, die sich ja, falls erforderlich, auch gegen die Eigeninteressen der hauptamtlichen Manager zu wenden hat. In jedem Fall verändert sich die Toleranzschwelle, die anzeigt, was die Prüfungsinstanz als gerade noch eben vertretbar hinzunehmen bereit ist.

Dadurch, daß der Prüfungsverband im Genossenschaftswesen gleichzeitig Beratungs- und Betreuungsinstanz ist, muß ihm ohnehin an einer engen Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsleitungen liegen. Die tatsächliche oder auch nur signalisierte Abkehr und Hinwendung einer Genossenschaftsleitung zu verbandsfremden Beratungsinstitutionen stellt sich bereits wie eine latente Bedrohung der Geschlossenheit der Gesamtorganisation dar, was den Anpassungsdruck der Verbandsführung vergrößert und die Unabhängigkeit beeinträchtigt. Auf den Problembereich der Finanzierung der Genossenschaftsverbände soll gar nicht erst weiter eingegangen werden.

7. Der Genossenschaftsverband zwischen Manager- und Mitgliederinteressen

Die Professionalisierung der Aufsichtsorgane der genossenschaftlichen Prüfungsverbände und ihre Durchdringung und Besetzung mit hauptamtlich tätigen Vorstandsmanagern führt zwangsläufig zu einem Überspringen der Basisinteressen. Die moderne Kooperationstheorie hat gezeigt, daß nicht ohne weiteres von einer Identität der Interessen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsleitern ausgegangen werden kann. Je weniger organisatorische Vorkehrungen getroffen sind, die das Management in den Mitgliederwillen einbinden, um so stärker ist die Tendenz zur Verselbständigung und Vermachtung des Führungsorgans zu Lasten des genossenschaftlichen Förderungsauftrages.

Es leuchtet ein, daß in den Verbandsausschuß delegierte Manager sich allein von ihren eigenen Interessen leiten lassen und damit den Verselbständigungsprozeß vorantreiben. Am Ende versteht sich der Genossenschaftsverband als Interessenverband der Genossenschaftsmanager und nur noch sehr bedingt als ein solcher der Mitglieder.¹¹ Das aber war von Anfang an seine Funktion: sie stellte sicher, daß die Gesamtorganisation und alle Entscheidungsvorgänge allein im Dienste und zum Nutzen der Mitglieder stehen.

Es bleibt abschließend zu fragen, wie die mitgliederbezogene Legitimation der Genossenschaftspolitik wieder hergestellt werden kann. Es wäre illusorisch anzunehmen, es ließe sich das klassische Prinzip der unbedingten Selbstorganschaft überall rekonstituieren. Deshalb kann nur das eingangs erwähnte dritte Modell noch greifen: die demokratische Kontrolle von obligatorischen Förder-

berichten und Förderplänen der autonom handelnden Manager. Diese aber müssen einer unabhängigen und sachverständigen Ordnungsmäßigkeitsprüfung unterworfen bleiben; sonst gerät das Modell aus dem Gleichgewicht, und die Genossenschaften werden langsam aber unvermeidlich zu einem Instrument der Managerförderung.

Die Schlüsselrolle hat also der Genossenschaftsverband. Er muß Wege finden, auf denen er seine Unabhängigkeit und Qualifikation zu bewahren oder zurückzugewinnen vermag. Er muß sich dem Zugriff des verselbständigten Genossenschaftsmanagements entziehen, um es, wenn nötig, mit Sanktionen belegen und Distanzen einbauen zu können. Das ist letztlich nicht nur eine Frage des unangefochtenen Sachverständes, es ist eine Frage der personalen Autorität und der stärkeren auch organisatorischen Bindung an die Basis. Es wäre jedenfalls wenig verständlich, wenn es die auf Freiheit aufbauende und auf Unabhängigkeit bedachte Genossenschaftsbewegung am Ende tolerieren müßte, daß der Staat das Selbstverständnis der Genossenschaften wiederherstellt.

Anmerkungen

1. Hier wird bewußt der Terminus 'Verwaltungsorgan' zusammen für Vorstand als Führungs- und Vertretungsorgan und für Aufsichtsrat als Kontrollorgan benutzt, um den Tatbestand der Delegation zu unterstreichen.
2. JÄGER, WILHELM, Genossenschaftliche Selbstverwaltung - Die Bedeutung des Ehrenamts, hrsg. v. Verband westfälischer und lippischer Wohnungsunternehmen e.V. Münster, 1984, S. 9.
3. ebenda, S. 15 f.
4. § 53 GenG von 1889.
5. F.W. RAIFFEISEN, Die Darlehenskassen-Vereine, (Erstausgabe: Neuwied 1866) 8. Auflage, Neuwied 1966, S. 68: "... Der Rechner (ist) der eigentliche Geschäftsführer des Vereins. Er ist indes hierbei streng an die Beschlüsse des Vorstandes gebunden. Bei deren Nichtbeachtung ist er für seine Handlungen verantwortlich und dieserhalb zur Rechenschaft zu ziehen. Es darf ihm auf diese Beschlüsse keine Einwirkung zustehen; er darf also nicht Vorstandsmitglied sein. Bei Nichtbeachtung dieser Vorsicht liegt die Gefahr nahe, daß der Rechner möglicherweise zur Erzielung eines größeren Gewinnes behufs Erhöhung seines Einkommens auf allzugroße Ausdehnung des Geschäftes hinzuwirken sucht, wodurch der Verein leicht in Schaden geraten könnte. Die Möglichkeit einer solchen Handlungsweise darf gar nicht einmal vorhanden sein; deshalb ist die erwähnte Bestimmung getroffen."
6. § 9 II 1 GenG: "Die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrats müssen Genossen sein."
7. § 27 I 1 GenG: "Der Vorstand hat die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten."
8. JÄGER, WILHELM, a.a.O., S. 19.
9. Das Aufsichtsorgan des Verbandes kann auch andere Bezeichnungen tragen, wie z.B. Verbandsrat (analog zum Aufsichtsrat), Verwaltungsrat usw.
10. Das gilt tendenziell auch für die Vertretung der Primärgenossenschaften in den Zentralgenossenschaften, obwohl der Gesetzgeber hier ausdrücklich zur Wahrung des Prinzips der Selbstorganschaft anderes zuläßt:
"Gehören der Genossenschaft... eingetragene Genossenschaften als Mitglieder an ..., so können Mit-

glieder der letzteren (nicht, wie man erwarten könnte, zwingend Organmitglieder! Einfügung d.d.V.) in den Vorstand und den Aufsichtsrat berufen werden" (§ 9 II 2 GenG). Es dürfen also nicht nur Vorstandsmitglieder, sondern es darf jedes Mitglied der Primärgenossenschaft als deren Repräsentant in den Vorstand oder Aufsichtsrat der Sekundärgenossenschaft berufen werden; es kommt also nicht auf die satzungsmäßige (organhafte) Vertretungsqualifikation, sondern allein darauf an, daß jedes Vorstands- (und Aufsichtsrats)mitglied die Förderbedürfnisse der Genossen aus eigener Erfahrung kennen soll.

11. Wenn auch der Genossenschaftsverband der Rechtsform nach ein Zusammenschluß der Genossenschaften ist und die Genossenschaften ihrerseits als juristische Personen formal korrekt vom jeweiligen Vorstand vertreten werden, muß doch auf den Kerngedanken des aus der förderwirtschaftlichen Zwecksetzung resultierenden Prinzips der Selbstorganschaft verwiesen werden. Er stellt das Mitglied in den Mittelpunkt; es ist Ausgangspunkt und Ziel der Gesamtorganisation. Entsprechend läßt, wie schon erwähnt, § 9 II 2 GenG ausdrücklich zu, daß die Genossenschaft in den Organen der Zentrale im Interesse der Basiserfahrung auch von einfachen (also nicht dem Vorstand angehörenden) Mitgliedern vertreten wird.

ARBEITSPAPIERE DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESSEN
DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

- Nr. 1 Holger Bonus
 WIRTSCHAFTLICHES INTER-
 ESSE UND IDEOLOGIE IM
 UMWELTSCHUTZ
 August 1984
- Nr. 2 Holger Bonus
 WALDKRISE - KRISE DER
 ÖKONOMIE?
 September 1984
- Nr. 3 Wilhelm Jäger
 GENOSSENSCHAFTSDEMOKRATIE
 UND PRÜFUNGSVERBAND
 Zur Frage der Funktion und
 Unabhängigkeit der Geschäfts-
 führungsprüfung
 Oktober 1984