

Georg Scheumann

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Zwischen gesetzlichem Anspruch
und praktischer Wirklichkeit

GENOSSENSCHAFT

FÖRDERUNG
MITBESTIMMUNG
GEMEINSAMKEIT

GEWINNMAXIMIERUNG

FUSIONEN

ANONYMISIERUNG

RÜCKLAGENBILDUNG

SYSTEMLOGIK

ENTFREMdung

Impressum

Herausgeber

igenos Deutschland e.V.
Interessengemeinschaft der Genossenschaftsmitglieder
Kirchstraße 26
56859 Bullay / Mosel

Vorstand: Gerald Wiegner, Georg Scheumann
Vereinsregister: Amtsgericht Koblenz NR 21586

Kontakt

Büro Bullay
Telefon: 06542 9693840
E-Mail: post@igenos.de
Regionalbüro Süd
Telefon: 09105 1319
E-Mail: post@igenos-sued.de

Text

Georg Scheumann, Großhabersdorf
www.wegfrei.de

© Georg Scheumann, Großhabersdorf

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung und Übersetzung.

Hinweis

Die Inhalte dieses Buches geben die persönliche Auffassung des Autors wieder und dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Sie stellen keine rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung dar. Eine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität wird – soweit gesetzlich zulässig – ausgeschlossen.

Über den Autor

Georg Scheumann, genossenschaftlicher Bankbetriebswirt, war von 1981 bis 1996 Vorstand der Raiffeisenbank Neuhoof a. d. Zenn eG. Er ist Verfechter der genossenschaftlichen Grundidee, Vorstandsmitglied von igenos Deutschland e. V., Herausgeber mehrerer Webseiten sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Aufsätze zur Genossenschaftspraxis und zur Rechtsform der Genossenschaft.

igenos Genossenschaftspraxis 20

Georg Scheumann

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

***Zwischen gesetzlichem Anspruch
und praktischer Wirklichkeit***

Dieses Buch basiert auf der Erstveröffentlichung „Mogelpackung Volks- und Raiffeisenbank“, erschienen im Jahr 2017.

Die vorliegende Ausgabe wurde inhaltlich umfassend überarbeitet, erweitert und an die aktuellen rechtlichen sowie praktischen Entwicklungen angepasst.

.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur Neuauflage (2026).....	6
A. Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft.....	9
1. Das Wesen der Genossenschaft.....	9
2. Auftrag und Zweck einer besonderen Rechtsform	10
B. Kreditgenossenschaften	13
1. Worum es geht.....	13
2. Eine Wendung um 180 Grad	15
3. Das Geld anderer Leute.....	18
4. Der besondere Auftrag einer Volks- und Raiffeisenbank	21
5. Förderabonnement zu Gunsten der Mitglieder	25
6. Der Zweck muss im Vordergrund stehen	28
7. Im Interesse der Mitglieder?	31
8. Teilhaber ohne Teilhabe	35
9. Teilhaber ohne Mitbestimmung.....	38
C. Besonderheiten	42
1. Die Einführung der Pflichtmitgliedschaft und des Prüfungsmonopols der Verbände	42
2. Die Staatsaufsicht	46
3. Die Bankenaufsicht und ihre Einbindung in das System.....	49
D. Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken	54
1. Die „Bündelung der Kräfte“ – Leitbild, Begründung und tatsächliche Wirkung	54
2. Fusionen als Mittel zum Zweck	58
3. Das Zurückhalten von Informationen.....	62
4. Alternativen zu einer Fusion in der von Verband und BVR gewünschten Form	66
5. Was dem einen erlaubt ist, soll dem anderen verboten sein?	71
6. Gleiches ist offenbar nicht immer gleich	75
7. Eine Wanderung auf dünnem Eis	80
8. Aufsichtsräte – Vorsicht bei Fusionsvorbereitung!	84
E. Der langsame Abbau genossenschaftlicher Grundwerte.....	88
1. Das Übel „Vertreterversammlung“	92
2. Der Verlust der Tugend	96

F. Die Satzung – das Grundgesetz der Genossenschaft.....	102
1. Ein Markt – eine Bank – eine Satzung	102
2. Die inhaltliche Aushöhlung der Satzung	106
2. Die Mustersatzung ist nicht verpflichtend	111
4. Zusätzliche Erläuterungen	120
G. Verbraucherschutz und Genossenschaft – Anspruch und Wirklichkeit	126
1. Verbraucherschutz	126
2. Der Verrat an der Genossenschaftsidee.....	129
3. Wo kein Kläger, da kein Richter	132
4. Die Garantenstellung des Prüfungsverbands – Unterlassen ist Verantwortung	136
Schlusswort.....	140
Anhang.....	145
1. Gesetzliche Grundlagen (Auszüge und Einordnung).....	145
2. Rechtsprechung (Kernaussagen).....	147
3. Rechenbeispiele zur Vermögensstruktur.....	148
4. Mustertexte	149
5. Vorschläge für Satzungsregelungen.....	149
6. Kurzüberblick (Zusammenfassung)	150

Vorwort zur Neuauflage (2026)

Dieses Buch hat eine besondere Entstehungsgeschichte.

Die ursprüngliche Fassung von „Die Genossenschaft als Mogelpackung?“ war unter dem Titel „Mogelpackung Volks- und Raiffeisenbank“ eines der ersten Bücher des Autors. Sie entstand aus der Beobachtung heraus, dass zwischen dem gesetzlichen Anspruch der Genossenschaft und der praktischen Wirklichkeit eine wachsende Lücke besteht. Was zunächst als persönliche Analyse begann, entwickelte sich schnell zu einer grundlegenden Auseinandersetzung mit dem genossenschaftlichen System.

Die Resonanz auf diese erste Fassung blieb nicht auf eine rein fachliche Diskussion beschränkt. Vielmehr führte sie dazu, dass sich Menschen mit ähnlichen Fragestellungen und Überzeugungen fanden. Aus einzelnen Stimmen wurde ein Austausch, aus Austausch wurde ein gemeinsames Verständnis – und daraus schließlich eine Initiative.

In diesem Prozess entstand der Verein igenos e.V.

Er ist Ausdruck dessen, was die Genossenschaftsidee im Kern ausmacht: das Zusammenfinden von Menschen mit gemeinsamen Interessen, das gemeinsame Nachdenken über bestehende Strukturen und der Wille, diese weiterzuentwickeln. In gewisser Weise ist die Entstehung von igenos e.V. selbst ein praktisches Beispiel genossenschaftlichen Handelns – unabhängig von der gewählten Rechtsform.

Die vorliegende Fassung des Buches ist daher nicht nur eine Überarbeitung, sondern auch eine Weiterentwicklung. Sie greift die Gedanken der Erstveröffentlichung auf, vertieft sie und ergänzt sie um Erkenntnisse und Erfahrungen, die ohne diesen Austausch nicht möglich gewesen wären.

Die eingetragene Genossenschaft ist eine besondere Rechtsform. Sie ist keine Kapitalgesellschaft und will es auch nicht sein. Ihr gesetzlich

festgelegter Zweck ist eindeutig: die Förderung ihrer Mitglieder. Dieser Förderauftrag ist kein unverbindliches Leitbild und keine werbliche Floskel, sondern die tragende Grundlage der gesamten genossenschaftlichen Ordnung. Er ist Maßstab für jede unternehmerische Entscheidung, Grenze jeder Geschäftsstrategie und zugleich Rechtfertigung dafür, dass Mitglieder – anders als Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft – nicht am Vermögen der Genossenschaft beteiligt werden.

Gerade diese rechtliche Konstruktion setzt jedoch voraus, dass die Mitglieder im Gegenzug tatsächlich gefördert werden. Und zwar nicht abstrakt, nicht mittelbar und nicht irgendwann – sondern unmittelbar, konkret und nachvollziehbar bei ihren Geschäften mit der Genossenschaft.

An diesem Punkt setzt dieses Buch an.

Denn zwischen dem gesetzlichen Anspruch und der heutigen Wirklichkeit klafft eine Lücke, die sich nicht mehr übersehen lässt. In der Praxis vieler Genossenschaftsbanken ist an die Stelle der Mitgliederförderung zunehmend ein Geschäftsmodell getreten, das sich in seiner Logik kaum noch von dem einer erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Universalbank unterscheidet. Gewinnmaximierung, stetige Rücklagenbildung und die Orientierung an aufsichtsrechtlichen Kennzahlen prägen das Handeln stärker als der gesetzliche Förderauftrag.

Die Folgen sind offensichtlich: Mitglieder werden wie normale Bankkunden behandelt, zahlen marktübliche Preise und erhalten im Gegenzug lediglich eine Dividende, die in keinem Verhältnis zu den erwirtschafteten Überschüssen steht. Gleichzeitig wachsen die Rücklagen der Institute in erheblichem Umfang – Vermögen, an dem die Mitglieder dauerhaft nicht beteiligt sind.

Diese Entwicklung wirft grundlegende Fragen auf: Ist eine Genossenschaft, die ihre Mitglieder nicht mehr unmittelbar fördert, noch eine Genossenschaft im Sinne des Gesetzes? Kann ein Geschäftsmodell, das systematisch Vermögen aufbaut, ohne die Mitglieder daran zu

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

beteiligen, mit dem Förderauftrag vereinbar sein? Und welche Verantwortung tragen Vorstand, Aufsichtsrat, Prüfungsverbände und staatliche Aufsicht, wenn sich Theorie und Praxis derart weit auseinanderentwickeln?

Dieses Buch versteht sich als Beitrag zu dieser notwendigen Diskussion. Es richtet sich an Mitglieder, die ihre Rechte kennen wollen, ebenso wie an Verantwortliche in den Organen der Genossenschaften, an Prüfungsverbände, an die Aufsicht und an die Rechtspolitik.

Ziel ist es nicht, das genossenschaftliche Bankwesen in Frage zu stellen. Im Gegenteil: Die Genossenschaft ist eine der sinnvollsten und zugleich sozial ausgewogensten Rechtsformen, die das deutsche Recht kennt. Gerade deshalb darf ihr gesetzlicher Kern nicht ausgehöhlt werden. Wo „Genossenschaft“ draufsteht, muss auch Genossenschaft im Sinne des Gesetzes drin sein.

Im Mittelpunkt steht dabei stets die zentrale Frage, ob und in welcher Weise der gesetzliche Förderauftrag heute noch erfüllt wird – oder ob sich die Genossenschaft in Teilen von ihrem eigenen Zweck entfernt hat.

Die Antwort darauf wird nicht jedem gefallen. Sie ist jedoch notwendig. Denn eine Genossenschaft ist immer das, was ihre Mitglieder, ihre Organe und die sie überwachenden Institutionen aus ihr machen. Und sie bleibt nur dann eine Genossenschaft, wenn der Förderauftrag nicht nur behauptet, sondern gelebt wird.

Großhabersdorf, im Jahr 2026
Georg Scheumann

A. Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft

1. Das Wesen der Genossenschaft

Die eingetragene Genossenschaft ist eine Rechtsform eigener Art. Sie ist weder Kapitalgesellschaft noch klassische Personengesellschaft, sondern eine gesetzlich zweckgebundene Organisationsform mit klar definierter Zielrichtung: der Förderung ihrer Mitglieder.

Diese Zweckbindung ist kein bloßes Leitbild, sondern gesetzlicher Kern der Rechtsform. § 1 Genossenschaftsgesetz bestimmt unmissverständlich, dass Genossenschaften den Zweck haben, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern. Damit unterscheidet sich die Genossenschaft grundlegend von allen anderen privatrechtlichen Unternehmensformen.

Während bei einer Aktiengesellschaft oder einer GmbH die Vermehrung des Unternehmensvermögens und die Rendite der Anteilseigner im Mittelpunkt stehen, ist der Zweck der Genossenschaft gerade nicht auf Gewinnmaximierung gerichtet. Vielmehr soll sie ihren Mitgliedern Vorteile verschaffen – und zwar im Rahmen der konkreten Geschäftsbeziehung.

► Die Genossenschaft ist damit kein Instrument zur Kapitalvermehrung, sondern ein Instrument zur Mitgliederförderung.

Diese gesetzliche Konstruktion hat eine entscheidende Konsequenz: Mitglieder sind zwar Träger der Genossenschaft, sie sind aber – anders als Aktionäre – nicht am Vermögen beteiligt. Beim Ausscheiden erhalten sie lediglich ihr Geschäftsguthaben zurück. Eine Beteiligung an den Rücklagen oder am aufgebauten Vermögen ist gesetzlich ausgeschlossen.

Diese Einschränkung ist jedoch nur unter einer Voraussetzung gerechtfertigt:

Dass die Mitglieder im Gegenzug während ihrer Zugehörigkeit zur Genossenschaft tatsächlich gefördert werden.

Die Rechtsform Genossenschaft beruht daher auf einem klaren Austauschverhältnis:

► Verzicht auf Vermögensbeteiligung gegen unmittelbare Förderung im laufenden Geschäft.

Dieses System ist in sich schlüssig – aber nur dann, wenn die Förderung tatsächlich stattfindet. Wird sie unterlassen oder durch andere Zielsetzungen verdrängt, gerät die gesamte Konstruktion ins Wanken.

Denn dann stellt sich zwangsläufig die Frage, ob eine Organisation, die dauerhaft Vermögen bildet, ohne die Mitglieder daran zu beteiligen, und gleichzeitig keine unmittelbaren Vorteile gewährt, noch dem gesetzlichen Leitbild der Genossenschaft entspricht.

Die Genossenschaft ist daher nicht durch ihre Bezeichnung oder ihre historische Herkunft definiert, sondern allein durch die tatsächliche Erfüllung ihres gesetzlichen Zwecks.

► Wo die Förderung der Mitglieder nicht mehr im Mittelpunkt steht, verliert die Genossenschaft ihren rechtlichen und inhaltlichen Kern.

Genau an dieser Schnittstelle zwischen gesetzlicher Definition und praktischer Umsetzung setzt die weitere Untersuchung an.

2. Auftrag und Zweck einer besonderen Rechtsform

Die eingetragene Genossenschaft ist die einzige privatrechtliche Unternehmensform, deren Zweck gesetzlich zwingend vorgegeben ist. Während Kapitalgesellschaften ihre Zielsetzung frei bestimmen können und typischerweise auf Gewinnerzielung und Vermögensmehrung ausgerichtet sind, unterliegt die Genossenschaft einer klaren gesetzlichen Zweckbindung.

§ 1 Genossenschaftsgesetz definiert diesen Zweck eindeutig:
Die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb.

Diese Formulierung ist von zentraler Bedeutung. Sie bedeutet, dass sich jede Tätigkeit der Genossenschaft an der Frage messen lassen muss, ob und in welcher Weise sie den Mitgliedern konkret zugutekommt. Der Geschäftsbetrieb ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Erfüllung des Förderauftrags.

Der Gesetzgeber hat diesen Grundsatz mehrfach klargestellt. Besonders deutlich wird dies in der Begründung zur Tätigkeit der Kreditgenossenschaften, in der ausgeführt wird, dass sich die Förderung der Mitglieder im Wege unmittelbar gewährter Sach- und Dienstleistungen zu vollziehen hat. Daraus folgt zwingend, dass die Gewinnmaximierung nicht tragende Zielvorstellung der Geschäftspolitik sein darf.¹

► Der Zweck der Genossenschaft liegt nicht in der Erzielung von Gewinnen, sondern in der Gewährung von Vorteilen für ihre Mitglieder.

Diese gesetzliche Vorgabe hat weitreichende Konsequenzen für die Unternehmensführung. Sie begrenzt nicht nur die Zielrichtung der Geschäftspolitik, sondern auch die Verwendung der erzielten Überschüsse. Gewinne sind nur insoweit legitim, als sie zur Sicherung und Weiterentwicklung der Mitgliederförderung erforderlich sind. Eine darüber hinausgehende, auf Vermögensanhäufung gerichtete Geschäftspolitik widerspricht dem gesetzlichen Leitbild.

Gerade darin liegt der fundamentale Unterschied zu anderen Rechtsformen:

Während bei Kapitalgesellschaften die Förderung der Anteilseigner typischerweise mittelbar über Gewinn und Vermögenssteigerung erfolgt, ist

¹ Bundestagsdrucksache V 3500 v 18.11.1968, Seiten 20, 75, 76

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

die Förderung in der Genossenschaft unmittelbar im laufenden Geschäft zu erbringen.

► Die Mitglieder sollen nicht am Erfolg der Genossenschaft beteiligt werden – sie sollen selbst der Erfolg sein.

Diese Konstruktion setzt voraus, dass die Genossenschaft ihre Geschäftspolitik konsequent am Mitgliederinteresse ausrichtet. Der Vorstand ist daher nicht frei in der Wahl seiner Zielsetzung, sondern strikt an den Förderauftrag gebunden. Diese Bindung ist keine freiwillige Selbstverpflichtung, sondern eine rechtlich zwingende Vorgabe.

Wird diese Vorgabe missachtet, stellt sich nicht nur eine wirtschaftliche, sondern eine rechtliche Frage:

Ob die Genossenschaft noch ihrem gesetzlichen Zweck entspricht.

Denn die Zweckbindung ist konstitutiv für die Rechtsform. Sie entscheidet darüber, ob ein Unternehmen überhaupt als Genossenschaft bestehen darf. Eine dauerhafte Abkehr von der Mitgliederförderung kann daher nicht folgenlos bleiben.

► Die Genossenschaft ist keine frei gestaltbare Unternehmensform, sondern eine rechtlich gebundene Organisationsform mit klar definiertem Auftrag.

Diese Erkenntnis ist Ausgangspunkt für die weitere Analyse, insbesondere im Hinblick auf die besondere Rolle der Kreditgenossenschaften und die Frage, inwieweit diese ihrem gesetzlichen Auftrag in der heutigen Praxis noch gerecht werden.

B. Kreditgenossenschaften

1. Worum es geht

Kreditgenossenschaften sind Banken in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft. Zu ihnen zählen insbesondere die Volks- und Raiffeisenbanken sowie weitere Institute, die am Ende ihres Namens das Kürzel „eG“ tragen.

Rechtlich betrachtet unterscheiden sich diese Institute von Banken anderer Rechtsformen nicht in ihrem Bankgeschäft. Sie betreiben Einlagen- und Kreditgeschäft, bieten Zahlungsverkehr, Vermögensberatung und weitere Finanzdienstleistungen an. In der praktischen Ausgestaltung ihrer Produkte und Leistungen sind sie mit Privatbanken oder Sparkassen weitgehend vergleichbar.

Der entscheidende Unterschied liegt daher nicht im **Bankgeschäft**, sondern in der **Rechtsform**.

► Kreditgenossenschaften unterliegen – anders als alle anderen Banken – zwingend dem Förderauftrag des § 1 GenG.

Dieser Umstand wird in der Praxis häufig übersehen oder bewusst in den Hintergrund gestellt. Die Diskussion konzentriert sich regelmäßig auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen, aufsichtsrechtliche Anforderungen oder strategische Entwicklungen im Bankensektor. Der rechtliche Ausgangspunkt wird dabei oftmals nicht mehr ausreichend berücksichtigt.

Doch genau hier liegt der Kern des Problems.

Denn die Frage, die sich bei Kreditgenossenschaften stellt, lautet nicht in erster Linie:

Wie erfolgreich ist die Bank?

Sondern:

► Werden die Mitglieder im Sinne des Gesetzes gefördert?

Diese Perspektive verändert die gesamte Betrachtung. Ein wirtschaftlich erfolgreiches Institut kann rechtlich betrachtet dennoch problematisch sein, wenn der gesetzliche Förderauftrag nicht erfüllt wird. Umgekehrt kann eine Genossenschaft auch mit geringen Gewinnen oder sogar ohne nennenswerten Jahresüberschuss vollständig gesetzeskonform handeln, sofern sie ihre Mitglieder unmittelbar fördert.

Das Bankgeschäft als solches ist daher nicht der Maßstab. Es ist lediglich das Instrument.

► Maßstab ist allein die Wirkung dieses Geschäfts auf die Mitglieder.

Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, Kreditgenossenschaften nicht aus der Perspektive des Bankwesens, sondern aus der Perspektive des Genossenschaftsrechts zu betrachten. Die wirtschaftliche Funktion darf die rechtliche Zweckbindung nicht überlagern.

Gerade hier zeigt sich in der heutigen Praxis eine zunehmende Verschiebung:

Die Orientierung am Bankgeschäft tritt in den Vordergrund, während der Förderauftrag in den Hintergrund rückt oder nur noch formal erfüllt wird.

Diese Entwicklung hat weitreichende Konsequenzen. Sie betrifft nicht nur die Frage der Preisgestaltung und der Gewinnverwendung, sondern auch die Stellung der Mitglieder, deren Mitwirkungsrechte und letztlich die Legitimation der Rechtsform selbst.

Denn wenn sich eine Genossenschaft in ihrer tatsächlichen Ausrichtung nicht mehr von einer erwerbswirtschaftlich tätigen Bank unterscheidet, stellt sich zwangsläufig die Frage:

► Worin besteht dann noch der rechtliche und tatsächliche Mehrwert der Rechtsform Genossenschaft?

Diese Frage bildet den Ausgangspunkt der weiteren Untersuchung.

2. Eine Wendung um 180 Grad

Die Kreditgenossenschaften entstanden aus einem klaren gesellschaftlichen Auftrag: der Selbsthilfe ihrer Mitglieder. Die Idee von Friedrich Wilhelm Raiffeisen war einfach und zugleich revolutionär – Menschen schließen sich zusammen, um sich gegenseitig wirtschaftlich zu stärken. Nicht das Unternehmen sollte wachsen, sondern die Mitglieder.

Diese Grundidee ist eindeutig:

► **Die Genossenschaft dient den Mitgliedern – nicht umgekehrt.**

Heute zeigt sich jedoch ein völlig anderes Bild.

In weiten Teilen des genossenschaftlichen Bankensektors hat sich die ursprüngliche Zielrichtung faktisch ins Gegenteil verkehrt. An die Stelle der Mitgliederförderung ist ein Geschäftsmodell getreten, das sich in seiner Logik kaum noch von dem einer klassischen Universalbank unterscheidet. Maßgeblich sind nicht mehr die Vorteile für Mitglieder, sondern Kennzahlen, Margen, Wachstum und Eigenkapitalquoten.

► **Die Genossenschaft ist vom Förderinstrument zum ertragsorientierten Bankbetrieb geworden.**

Diese Entwicklung wird häufig mit regulatorischen Anforderungen begründet – Stichworte wie Eigenkapitalvorschriften, Bankenaufsicht oder Marktumfeld dominieren die Argumentation. Doch diese Begründung greift zu kurz.

Denn sämtliche Banken unterliegen denselben aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Der entscheidende Unterschied liegt allein in der Rechtsform – und damit im gesetzlichen Auftrag.

► Wer sich für die Rechtsform Genossenschaft entscheidet, entscheidet sich gegen Gewinnmaximierung als primäres Ziel.

Gerade deshalb ist es rechtlich nicht haltbar, die Anforderungen des Bankgeschäfts über den Förderauftrag zu stellen. Die Rechtsform ist kein austauschbares Etikett, sondern bindet die Geschäftspolitik inhaltlich.

Tatsächlich lässt sich in der Praxis eine klare Verschiebung erkennen:

- Mitglieder werden wie normale Kunden behandelt
- Preise orientieren sich am Markt, nicht am Fördergedanken
- Gewinne werden nicht zur unmittelbaren Förderung verwendet, sondern überwiegend thesauriert
- Rücklagen wachsen über Jahre und Jahrzehnte in erheblichem Umfang an

Gleichzeitig bleibt die strukturelle Besonderheit der Genossenschaft vollständig bestehen:

- keine Beteiligung der Mitglieder am Vermögen
- Rücklagen bleiben dauerhaft gebunden
- Nachschusspflichten bestehen teilweise weiterhin

► Mitglieder tragen Risiko – ohne am aufgebauten Vermögen beteiligt zu sein.

Diese Kombination ist systematisch problematisch. Sie führt zu einer einseitigen Verschiebung zulasten der Mitglieder:

Während die Vorteile der Kapitalgesellschaft (Vermögensbeteiligung) fehlen, werden gleichzeitig deren Nachteile (Gewinnorientierung, Preisgestaltung am Markt, Verlustbeteiligung) übernommen.

Das Ergebnis ist ein Konstrukt, das weder der Logik der Genossenschaft noch der einer Kapitalgesellschaft entspricht.

► Es entsteht eine strukturelle Schieflage, die mit dem gesetzlichen Leitbild nicht mehr vereinbar ist.

Besonders deutlich wird diese Entwicklung bei der Betrachtung der Ertragslage. Kreditgenossenschaften zählen seit Jahren zu den ertragsstärksten Instituten im deutschen Bankensektor. Diese Tatsache steht in einem auffälligen Spannungsverhältnis zum gesetzlichen Auftrag, der gerade keine Gewinnmaximierung vorsieht.

Ein dauerhaft überdurchschnittliches Ertragsniveau ist kein Zeichen besonderer Effizienz im Sinne der Genossenschaft – sondern ein Indiz dafür, dass im Geschäft mit Mitgliedern Gewinne erzielt werden, die dort eigentlich nicht entstehen dürften.

► Hohe Gewinne sind in einer Genossenschaft kein Erfolgsnachweis – sondern ein Prüfstein.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob diese Entwicklung betriebswirtschaftlich erklärbar ist.

Sondern ob sie rechtlich zulässig ist.

Denn wenn die Mitgliederförderung zur Randerscheinung wird und die Vermögensbildung zum dominierenden Ziel, verliert die Genossenschaft ihren Charakter. Sie wird zu dem, was sie rechtlich gerade nicht sein soll: ein erwerbswirtschaftlich orientiertes Unternehmen ohne entsprechende Beteiligungsrechte der Eigentümer.

Die historische Entwicklung hat sich damit in ihr Gegenteil verkehrt.

Aus einer Organisation, die gegründet wurde, um wirtschaftliche Nachteile ihrer Mitglieder auszugleichen, ist in vielen Fällen eine Struktur geworden, in der die Mitglieder selbst zum Träger eines Systems werden, von dem sie nur noch begrenzt profitieren.

► Die Genossenschaft als „Dienerin der Mitglieder“ ist in Teilen zur „Dienerin ihrer eigenen Struktur“ geworden.

Diese Entwicklung ist kein Zufall. Sie ist das Ergebnis eines über Jahre gewachsenen Systems aus Verbänden, Prüfungsstrukturen, regulatorischen Anforderungen und internen Anreizmechanismen, das zunehmend eigene Ziele verfolgt.

Gerade deshalb reicht es nicht aus, die Situation rein betriebswirtschaftlich zu betrachten.

Es bedarf einer rechtlichen Einordnung.

Denn am Ende entscheidet nicht die Praxis darüber, was eine Genossenschaft ist – sondern das Gesetz.

3. Das Geld anderer Leute

Das Geschäftsmodell vieler Kreditgenossenschaften lässt sich auf eine einfache Formel reduzieren: Es wird mit dem Geld anderer Leute gearbeitet – mit dem Geld der Mitglieder.

Die Mitglieder stellen der Genossenschaft durch ihre Geschäftsguthaben Kapital zur Verfügung. Dieses Kapital bildet die Grundlage für das gesamte Bankgeschäft. Hinzu kommen die Einlagen der Kunden, die ebenfalls – zumindest zu einem erheblichen Teil – aus dem Kreis der Mitglieder stammen.

Die Besonderheit der Rechtsform liegt jedoch nicht in der Kapitalbereitstellung, sondern in deren rechtlicher Einordnung.

► Das von den Mitgliedern eingebrachte Kapital begründet keinen Anspruch auf Beteiligung am Vermögen der Genossenschaft.

Während Anteilseigner einer Kapitalgesellschaft am aufgebauten Vermögen partizipieren, bleibt den Mitgliedern einer Genossenschaft dieser Zugang dauerhaft verwehrt. Rücklagen, stille Reserven und sonstige Vermögenswerte gehören ausschließlich der Genossenschaft als juristischer Person – nicht ihren Mitgliedern.

Diese Konstruktion ist – wie dargestellt – nur dann gerechtfertigt, wenn die Mitglieder im Gegenzug unmittelbar gefördert werden.

Doch genau hier liegt das zentrale Problem.

Denn in der praktischen Ausgestaltung des Bankgeschäfts wird dieses Prinzip vielfach nicht eingehalten. Stattdessen entstehen erhebliche Überschüsse – auch im Geschäft mit Mitgliedern –, die nicht zur unmittelbaren Förderung verwendet, sondern dem Eigenkapital der Bank zugeführt werden.

► Aus Mitgliedergeschäften werden Gewinne generiert, die den Mitgliedern entzogen und dauerhaft gebunden werden.

Diese Gewinne fließen in Rücklagen, Fonds für allgemeine Bankrisiken oder andere Eigenkapitalbestandteile. Dort stehen sie der Bank zur freien Verfügung, ohne dass die Mitglieder jemals einen Anspruch darauf erwerben.

Gleichzeitig bleibt die Risikostruktur unverändert bestehen:

- Mitglieder stellen Kapital zur Verfügung
- Mitglieder tragen – je nach Satzung – zusätzliche Haftungsrisiken
- Mitglieder haben keinen Zugriff auf das entstandene Vermögen

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

► Risiko und Kapital kommen von den Mitgliedern – das Vermögen verbleibt bei der Organisation.

Diese Konstellation führt zu einer systematischen Entkopplung von Leistung und Gegenleistung. Während die Mitglieder die wirtschaftliche Basis schaffen, profitieren sie nicht in dem Maße, wie es dem gesetzlichen Förderauftrag entsprechen würde.

Besonders deutlich wird dies bei der Betrachtung der Gewinnverwendung.

Der ausgewiesene Bilanzgewinn stellt regelmäßig nur einen Bruchteil des tatsächlich erwirtschafteten Jahresüberschusses dar. Ein erheblicher Teil wird bereits vorab durch Zuführungen zu Rücklagen oder anderen Positionen dem Zugriff der Mitglieder entzogen.

► Die entscheidende wirtschaftliche Größe – der tatsächliche Überschuss – wird der unmittelbaren Einflussnahme der Mitglieder weitgehend entzogen.

Damit wird nicht nur die Förderung reduziert, sondern zugleich das Mitbestimmungsrecht faktisch ausgehöhlt. Denn über Beträge, die gar nicht erst zur Beschlussfassung gestellt werden, kann die General- oder Vertreterversammlung nicht entscheiden.

Das Ergebnis ist ein strukturelles Ungleichgewicht:

- Die Mitglieder finanzieren das System
- Die Organe steuern das System
- Das System vermehrt sich selbst

► Die Genossenschaft entwickelt eine eigene Vermögenslogik – losgelöst vom Mitglied.

Diese Entwicklung ist besonders kritisch zu bewerten, weil sie dem Grundprinzip der Genossenschaft widerspricht. Die Genossenschaft soll

kein Selbstzweck sein. Sie soll kein Vermögen für sich selbst aufbauen, sondern Vorteile für ihre Mitglieder schaffen.

Wird dieses Prinzip umgekehrt, entsteht eine Situation, in der die Mitglieder faktisch zum Mittel für einen anderen Zweck werden: den Ausbau und die Stabilisierung der Organisation selbst.

► Die Mitglieder finanzieren ein System, das ihnen gegenüber nicht mehr primär verpflichtet ist.

Diese Feststellung mag zugespitzt erscheinen. Sie ergibt sich jedoch zwingend aus der Analyse der wirtschaftlichen und rechtlichen Strukturen.

Denn entscheidend ist nicht, wie das System beschrieben wird, sondern wie es tatsächlich funktioniert.

Und wenn Gewinne aus Mitgliedergeschäften entstehen, ohne dass diese den Mitgliedern zugutekommen, dann stellt sich unausweichlich die Frage:

► Wird hier noch im Sinne der Mitglieder gehandelt – oder im Sinne der Organisation?

Diese Frage ist nicht nur wirtschaftlicher Natur. Sie ist von zentraler rechtlicher Bedeutung.

4. Der besondere Auftrag einer Volks- und Raiffeisenbank

Kreditgenossenschaften unterscheiden sich nicht durch ihr Bankgeschäft von anderen Kreditinstituten, sondern allein durch ihren gesetzlichen Auftrag. Dieser Auftrag ist eindeutig und lässt keinen Interpretationsspielraum:

► Die Bank hat nicht sich selbst zu dienen – sondern ausschließlich ihren Mitgliedern.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Dieser Grundsatz ergibt sich unmittelbar aus § 1 Genossenschaftsgesetz. Er wird durch Rechtsprechung und Gesetzesmaterialien bestätigt und konkretisiert. Die Förderung der Mitglieder ist nicht ein Ziel unter mehreren, sondern der alleinige Zweck der Rechtsform.

Daraus folgt eine klare Rangordnung:

- Das Bankgeschäft ist Mittel
- Die Mitgliederförderung ist Zweck

Diese Rangordnung wird in der Praxis jedoch häufig umgekehrt.

Statt das Bankgeschäft als Instrument zur Förderung der Mitglieder zu begreifen, wird die Mitgliederförderung zunehmend als Nebenprodukt eines auf Ertrag und Stabilität ausgerichteten Bankbetriebs behandelt. Die Existenz der Bank, ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre regulatorische Ausstattung werden in den Vordergrund gestellt – der Förderauftrag tritt dahinter zurück.

► Die Mittel werden zum Zweck – und der Zweck zur Nebensache.

Diese Verschiebung ist rechtlich nicht zulässig.

Der Vorstand einer Genossenschaft ist nicht frei in der Definition seiner Unternehmensziele. Anders als der Vorstand einer Aktiengesellschaft, der sich am Unternehmensinteresse orientiert, ist der Vorstand einer Genossenschaft strikt an den Förderauftrag gebunden. Seine Pflicht besteht darin, die Geschäfte so zu führen, dass den Mitgliedern konkrete Vorteile entstehen.

Diese Verpflichtung ist nicht relativierbar.

Weder aufsichtsrechtliche Anforderungen noch betriebswirtschaftliche Erwägungen können den gesetzlichen Auftrag außer Kraft setzen. Sie können dessen Umsetzung beeinflussen – aber nicht ersetzen.

► Der Förderauftrag steht über der Geschäftsstrategie – nicht umgekehrt.

Gerade im Bankensektor wird jedoch häufig argumentiert, dass regulatorische Vorgaben – insbesondere im Bereich Eigenkapital, Risikovorsorge und Liquidität – eine stärkere Gewinnorientierung erforderlich machen würden. Diese Argumentation verkennt den entscheidenden Punkt:

Alle Banken unterliegen denselben regulatorischen Anforderungen. Nur Kreditgenossenschaften unterliegen zusätzlich einem zwingenden Förderauftrag.

Wer diesen Auftrag nicht erfüllen kann oder will, stellt damit nicht das Gesetz in Frage – sondern die eigene Rechtsform.

► Die Konsequenz wäre nicht Anpassung des Förderauftrags, sondern Anpassung der Rechtsform.

Genau an dieser Stelle wird die Diskussion regelmäßig vermieden. Statt offen zu thematisieren, dass ein Spannungsverhältnis zwischen Bankbetrieb und Förderauftrag bestehen kann, wird versucht, beides miteinander zu vermischen. Die Förderung wird dabei häufig neu definiert – etwa durch Verweis auf:

- regionale Präsenz
- Spendentätigkeit
- gesellschaftliches Engagement
- allgemeine Serviceleistungen

Diese Aspekte mögen gesellschaftlich sinnvoll sein. Sie ersetzen jedoch nicht die gesetzlich geforderte unmittelbare Förderung im Mitgliederegeschäft.

- Förderung im Sinne des Gesetzes bedeutet wirtschaftliche Vorteile für Mitglieder – nicht Imagepflege der Organisation.

Der gesetzliche Auftrag verlangt, dass Mitglieder bei ihren Geschäften mit der Genossenschaft besser gestellt werden als Nichtmitglieder. Dies kann sich in günstigeren Konditionen, besseren Leistungen oder sonstigen wirtschaftlichen Vorteilen ausdrücken.

Fehlt eine solche Differenzierung, wird der Förderauftrag faktisch nicht erfüllt.

Besonders problematisch ist in diesem Zusammenhang die Gleichbehandlung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern. Wenn beide Gruppen identische Konditionen erhalten, stellt sich zwangsläufig die Frage, worin die Förderung der Mitglieder bestehen soll.

- Ohne Unterschied kein Vorteil – ohne Vorteil keine Förderung.

Damit verliert die Mitgliedschaft ihren wirtschaftlichen Gehalt. Sie reduziert sich auf formale Mitwirkung und eine begrenzte Dividende, während der eigentliche Zweck der Rechtsform nicht mehr realisiert wird.

Diese Entwicklung hat nicht nur wirtschaftliche, sondern auch rechtliche Konsequenzen.

Denn die dauerhafte Nichtbeachtung des Förderauftrags berührt den Kern der Rechtsform. Sie stellt die Frage, ob die Voraussetzungen für das Bestehen als Genossenschaft noch erfüllt sind.

- Eine Genossenschaft ohne gelebten Förderauftrag ist rechtlich ein Widerspruch in sich.

Der besondere Auftrag der Volks- und Raiffeisenbanken ist daher nicht verhandelbar. Er ist die Grundlage ihrer Existenzberechtigung.

Gerade deshalb ist es notwendig, die tatsächliche Praxis an diesem Maßstab zu messen – und nicht umgekehrt den Maßstab an die Praxis anzupassen.

5. Förderabonnement zu Gunsten der Mitglieder

Mit dem Beitritt zu einer Genossenschaft übernimmt das Mitglied nicht nur eine formale Stellung als Mitträger der Organisation. Es geht zugleich ein rechtlich vorgeprägtes Austauschverhältnis ein, das sich aus dem Wesen der Genossenschaft ergibt.

Dieses Verhältnis lässt sich – zugespitzt, aber zutreffend – als eine Art Förderabonnement beschreiben.

► Das Mitglied stellt Kapital und Vertrauen zur Verfügung – die Genossenschaft schuldet im Gegenzug Förderung.

Mit der Zeichnung von Geschäftsanteilen bringt das Mitglied Eigenkapital ein. Darüber hinaus nutzt es die Leistungen der Genossenschaft und trägt damit zur wirtschaftlichen Grundlage des Geschäftsbetriebs bei. In vielen Fällen übernimmt es zusätzlich – je nach Satzung – eine Haftungsverpflichtung über das eingezahlte Kapital hinaus.

Demgegenüber steht die Verpflichtung der Genossenschaft, den gesetzlichen Förderauftrag zu erfüllen. Diese Verpflichtung richtet sich nicht abstrakt an die Organisation, sondern konkret an deren Organe, insbesondere den Vorstand.

► Förderung ist keine freiwillige Leistung – sondern geschuldete Gegenleistung.

Das gesetzliche Leitbild ist eindeutig: Die Genossenschaft soll ihre Mitglieder im laufenden Geschäft besserstellen. Diese Betterstellung ist der eigentliche „Ertrag“ der Mitgliedschaft. Sie tritt an die Stelle einer Beteiligung am Vermögen, die den Mitgliedern bewusst verwehrt wird.

Gerade deshalb ist die Förderung kein optionales Element, sondern der zentrale Inhalt des Mitgliedschaftsverhältnisses.

In der praktischen Umsetzung zeigt sich jedoch ein anderes Bild.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Häufig wird die Mitgliedschaft auf zwei Elemente reduziert:

- eine jährliche Dividende auf das Geschäftsguthaben
- formale Mitwirkungsrechte in der General- oder Vertreterversammlung

Beides kann den Förderauftrag nicht erfüllen.

Die Dividende stellt – gemessen an den erwirtschafteten Überschüssen – regelmäßig nur einen geringen Teil der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit dar. Sie ersetzt nicht die unmittelbare Förderung im Geschäft. Die Mitwirkungsrechte wiederum bleiben vielfach theoretisch, wenn wesentliche wirtschaftliche Entscheidungen bereits vorstrukturiert sind.

► Die Mitgliedschaft wird auf Symbolik reduziert – die wirtschaftliche Substanz fehlt.

Gleichzeitig wird das eigentliche Austauschverhältnis verschoben. Das Mitglied bleibt Kapitalgeber und Kunde, erhält aber keine systematische Besserstellung. Die Förderung wird entweder gar nicht oder nur in nicht messbarer Form erbracht.

Dies führt zu einer grundlegenden Fehlentwicklung:

Die Genossenschaft erfüllt ihre Verpflichtung aus dem „Förderabonnement“ nicht, behält jedoch die Vorteile dieser Struktur bei.

► Leistung ohne Gegenleistung widerspricht dem Grundprinzip der Genossenschaft.

Besonders deutlich wird dies bei der Verwendung der erwirtschafteten Überschüsse. Anstatt diese gezielt zur Förderung der Mitglieder einzusetzen, werden sie überwiegend im Unternehmen belassen und dem Eigenkapital zugeführt. Damit entsteht Vermögen, das den Mitgliedern dauerhaft entzogen ist.

Die Mitglieder finanzieren dieses Vermögen – ohne daran beteiligt zu werden.

► Das Förderabonnement wird faktisch einseitig erfüllt: durch das Mitglied, nicht durch die Genossenschaft.

Diese Entwicklung ist nicht nur wirtschaftlich problematisch, sondern auch rechtlich relevant. Denn der Förderauftrag ist Bestandteil der Zweckbindung der Genossenschaft. Wird er nicht erfüllt, stellt sich die Frage nach der Rechtmäßigkeit der Geschäftspolitik.

Dabei ist entscheidend:

Die Mitglieder müssen die Förderung nicht einfordern.

Der Vorstand ist verpflichtet, sie von sich aus zu gewähren.

► Förderung ist eine Bringschuld – keine Holschuld.

Diese Pflicht ergibt sich unmittelbar aus Gesetz und Satzung. Sie ist nicht disponibel und kann weder durch organisatorische Strukturen noch durch wirtschaftliche Argumente relativiert werden.

Das Bild des Förderabonnements macht deutlich, worum es im Kern geht:

Die Mitgliedschaft ist kein bloßes Beteiligungsverhältnis, sondern ein auf Gegenseitigkeit angelegtes Rechtsverhältnis mit klaren Leistungspflichten.

Wird dieses Gleichgewicht gestört, verliert die Genossenschaft ihre innere Rechtfertigung.

► Ohne tatsächliche Förderung wird aus dem Förderabonnement ein einseitiges Finanzierungsmodell.

Genau diese Entwicklung gilt es im weiteren Verlauf näher zu untersuchen.

6. Der Zweck muss im Vordergrund stehen

Der gesetzliche Förderauftrag ist kein Programmsatz und keine unverbindliche Leitidee. Er ist die zentrale, zwingende Vorgabe für die gesamte Geschäftstätigkeit der Genossenschaft. Aus ihm ergibt sich unmittelbar, woran sich jede Entscheidung des Vorstands messen lassen muss.

► Maßstab ist nicht der wirtschaftliche Erfolg der Bank, sondern der konkrete Vorteil für die Mitglieder.

Diese Priorität ist eindeutig. Und sie ist nicht relativierbar.

Der Vorstand ist als Leitungsorgan der Genossenschaft verpflichtet, die Geschäfte so zu führen, dass der satzungsmäßige Zweck – die Förderung der Mitglieder – tatsächlich verwirklicht wird. Diese Verpflichtung ergibt sich aus Gesetz und Satzung gleichermaßen. Sie ist keine Frage unternehmerischer Opportunität, sondern eine rechtliche Bindung.

Gerade deshalb ist die häufig anzutreffende Argumentation, wonach wirtschaftliche Erfordernisse, regulatorische Vorgaben oder strategische Ziele Vorrang hätten, nicht haltbar.

► **Der Förderauftrag steht nicht unter Finanzierungsvorbehalt – sondern die Geschäftspolitik unter Fördervorbehalt.**

Wer diese Rangordnung umkehrt, verlässt den Boden der Rechtsform.

In der Praxis ist jedoch genau diese Umkehr vielfach zu beobachten. Der Fokus liegt auf Wachstum, Eigenkapital, Risikoabsicherung und Marktposition. Der Förderauftrag wird – wenn überhaupt – als Rahmenbedingung verstanden, die es möglichst konfliktfrei mit diesen Zielen zu vereinbaren gilt.

Das Ergebnis ist eine systematische Verschiebung:

- Der Zweck wird zur Randbedingung
- Die Mittel werden zur Leitlinie

► Die Genossenschaft verliert ihre inhaltliche Ausrichtung.

Besonders problematisch ist dabei, dass diese Entwicklung nicht offen benannt wird. Stattdessen wird der Förderauftrag umgedeutet. Förderung wird erweitert, verallgemeinert oder abstrahiert, bis sie mit nahezu jeder Form des Handelns vereinbar erscheint.

So wird etwa behauptet, Förderung liege bereits vor in:

- der bloßen Existenz eines Bankangebots
- der Bereitstellung von Infrastruktur
- der regionalen Präsenz
- allgemeinen Serviceleistungen

Diese Sichtweise entleert den Förderbegriff seines rechtlichen Gehalts.

► Wenn alles Förderung ist, ist nichts mehr Förderung im Sinne des Gesetzes.

Der Gesetzgeber verlangt keine allgemeine Daseinsvorsorge, sondern eine konkrete wirtschaftliche Besserstellung der Mitglieder im Rahmen des Geschäftsbetriebs. Diese Besserstellung muss erkennbar, nachvollziehbar und abgrenzbar sein.

Fehlt sie, wird der Förderauftrag nicht erfüllt.

Die Konsequenzen werden jedoch selten gezogen.

Denn eine konsequente Anwendung des Gesetzes würde bedeuten, dass bei dauerhafter Nichtbeachtung des Förderzwecks die Frage nach der Existenzberechtigung der Genossenschaft gestellt werden muss.

► Eine Genossenschaft, die ihren Zweck nicht verfolgt, erfüllt die Voraussetzungen ihrer Rechtsform nicht mehr.

Diese Feststellung ist keine polemische Zuspitzung, sondern eine zwingende Folge der gesetzlichen Konstruktion. Die Zweckbindung ist konstitutiv. Ohne sie gibt es keine Genossenschaft im rechtlichen Sinne.

Gerade deshalb wäre der Vorstand verpflichtet, in einer Situation, in der eine Förderung nicht mehr möglich oder gewollt ist, offen zu handeln. Die logische Konsequenz wäre:

- Anpassung der Geschäftspolitik an den Förderauftrag oder
- Anpassung der Rechtsform an die tatsächliche Geschäftspolitik

Was hingegen nicht zulässig ist, ist der dauerhafte Zustand dazwischen.

► Eine Genossenschaft, die wie eine Kapitalgesellschaft handelt, aber keine Vermögensbeteiligung gewährt, bewegt sich außerhalb ihres gesetzlichen Rahmens.

Die Verantwortung hierfür liegt nicht allein beim Vorstand. Auch Aufsichtsrat, Prüfungsverbände und staatliche Aufsicht sind in die Pflicht genommen. Sie haben die Aufgabe, die Einhaltung des gesetzlichen Zwecks zu überwachen.

Wenn diese Kontrolle ausbleibt oder sich auf formale Aspekte beschränkt, entsteht ein System, das sich selbst stabilisiert – unabhängig von der Einhaltung des gesetzlichen Auftrags.

► Die Zweckbindung wird faktisch suspendiert, ohne formal aufgehoben zu werden.

Genau hierin liegt die eigentliche Brisanz.

- Denn das Gesetz gilt unverändert fort.
- Der Förderauftrag besteht uneingeschränkt.
- Die Praxis entfernt sich jedoch davon.

Diese Diskrepanz ist nicht nur ein theoretisches Problem. Sie berührt den Kern der Rechtsordnung.

Denn wenn eine gesetzlich zwingende Zweckbindung über Jahre hinweg faktisch ignoriert wird, stellt sich nicht mehr die Frage nach Einzelfällen – sondern nach dem Zustand des Systems insgesamt.

► Der Zweck muss im Vordergrund stehen – oder die Rechtsform verliert ihre Legitimation.

Diese Klarheit ist notwendig.

Nicht als Angriff auf die Genossenschaft – sondern als Voraussetzung für ihre Erhaltung.

7. Im Interesse der Mitglieder?

Die zentrale Rechtfertigung der Rechtsform Genossenschaft liegt in einem einzigen Punkt:

- dass sie den Mitgliedern dient.
 - Nicht der Bank.
 - Nicht der Organisation.
 - Nicht dem System.

► **Maßstab jeder genossenschaftlichen Tätigkeit ist allein das Interesse der Mitglieder.**

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine einfache, aber entscheidende Frage:

Handeln Kreditgenossenschaften heute tatsächlich im Interesse ihrer Mitglieder?

Die Antwort fällt bei nüchterner Betrachtung ernüchternd aus.

In der praktischen Geschäftspolitik vieler Institute ist eine klare Gleichstellung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern zu beobachten. Preise, Konditionen und Leistungen unterscheiden sich häufig nicht. Der Status als Mitglied entfaltet im operativen Geschäft kaum noch eine wirtschaftliche Wirkung.

► Wer als Mitglied keinen Vorteil hat, wird faktisch wie ein Nichtmitglied behandelt.

Damit wird der Förderauftrag nicht nur abgeschwächt – er wird in seiner Substanz aufgehoben.

Denn Förderung im Sinne des Gesetzes setzt zwingend voraus, dass Mitglieder besser gestellt werden als Nichtmitglieder.

Diese Besserstellung ist kein optionales Element, sondern der Kern des gesamten Systems.

Wird sie nicht gewährt, verliert die Mitgliedschaft ihren wirtschaftlichen Gehalt.

Gleichzeitig zeigt sich eine zweite Entwicklung:

Die Interessenlage verschiebt sich zunehmend von den Mitgliedern hin zur Organisation selbst.

Entscheidungen werden nicht mehr primär danach getroffen, welchen Vorteil sie für die Mitglieder bringen, sondern danach, welche Auswirkungen sie auf:

- Ertrag
- Eigenkapital
- Risikoquote
- Wachstum
- Marktposition

haben.

► Die Perspektive verschiebt sich vom Mitglied zur Institution.

Diese Verschiebung bleibt nicht folgenlos. Sie verändert die Prioritäten und damit die gesamte Geschäftspolitik. Maßnahmen, die aus Sicht der Organisation sinnvoll erscheinen, können gleichzeitig zulasten der Mitglieder gehen – ohne dass dies als Problem wahrgenommen wird.

Ein besonders deutliches Beispiel hierfür ist die Preisgestaltung.

Steigende Gebühren, Margenausweitung im Kreditgeschäft oder reduzierte Verzinsung von Einlagen werden regelmäßig mit Marktbedingungen begründet. Diese Argumentation ist aus Sicht einer erwerbswirtschaftlich tätigen Bank nachvollziehbar.

Für eine Genossenschaft ist sie jedoch nur eingeschränkt tragfähig.

► Marktgerechtes Verhalten ersetzt keine mitgliedergerechte Gestaltung.

Die entscheidende Frage lautet nicht, ob ein Preis am Markt durchsetzbar ist, sondern ob er im Verhältnis zum Förderauftrag gerechtfertigt ist. Eine Genossenschaft ist gerade nicht dazu bestimmt, das maximal Mögliche aus ihren Mitgliedern herauszuholen.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Sie ist dazu verpflichtet, ihnen Vorteile zu verschaffen.

Diese Pflicht wird in der Praxis häufig durch Verweis auf andere Formen der „Förderung“ relativiert. Genannt werden etwa:

- regionale Engagements
- Sponsoring
- gesellschaftliche Verantwortung
- Beratungsqualität

All dies kann sinnvoll und wünschenswert sein. Es ersetzt jedoch nicht die wirtschaftliche Förderung im konkreten Geschäft.

► Mitglieder werden nicht durch Image gefördert, sondern durch Vorteile.

Eine weitere Verschiebung zeigt sich im Bereich der Entscheidungsstrukturen.

Die Mitbestimmung der Mitglieder besteht formal fort. In der Praxis ist sie jedoch häufig eingeschränkt. Große Strukturen, Vertreterversammlungen mit geringer Wahlbeteiligung und komplexe Entscheidungsprozesse führen dazu, dass die tatsächliche Einflussnahme der Mitglieder begrenzt ist.

► Formale Mitbestimmung ersetzt keine tatsächliche Einflussmöglichkeit.

Damit entsteht ein Gesamtbild, das in sich widersprüchlich ist:

- Mitglieder sind rechtlich Träger der Genossenschaft
- Mitglieder stellen Kapital und Geschäftsgrundlage
- Mitglieder tragen teilweise Risiken
- Mitglieder haben jedoch weder entscheidenden Einfluss noch angemessene wirtschaftliche Vorteile

► Die Mitglieder tragen das System – profitieren aber nur begrenzt davon.

Diese Konstellation wirft eine grundlegende Frage auf:

Wessen Interessen bestimmen tatsächlich das Handeln der Genossenschaft?

Wenn Entscheidungen primär an der Stabilität und am Wachstum der Organisation ausgerichtet sind, wenn Mitglieder im operativen Geschäft nicht bevorzugt werden und wenn wirtschaftliche Vorteile ausbleiben, dann spricht vieles dafür, dass sich die Interessenlage verschoben hat.

► Die Genossenschaft handelt dann nicht mehr primär im Interesse ihrer Mitglieder, sondern im Interesse ihrer eigenen Struktur.

Diese Feststellung ist unbequem. Sie ist jedoch notwendig.

Denn die Genossenschaft kann nur dann legitim bestehen, wenn sie ihrem gesetzlichen Auftrag gerecht wird. Dieser Auftrag ist eindeutig: die Förderung der Mitglieder.

Alles andere ist nachrangig.

Oder anders formuliert:

► Eine Genossenschaft, die nicht im Interesse ihrer Mitglieder handelt, ist keine Genossenschaft im Sinne des Gesetzes – sondern nur noch eine Organisation mit genossenschaftlicher Bezeichnung.

8. Teilhaber ohne Teilhabe

Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft wird nach außen gerne mit Begriffen wie „Mitinhaber“, „Teilhaber“ oder „Eigentümer Ihrer Bank“ beschrieben. Diese Begriffe erzeugen ein klares Bild: Wer Mitglied ist, soll am Unternehmen beteiligt sein und von dessen wirtschaftlicher

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Entwicklung profitieren. Genau darin liegt jedoch der zentrale Widerspruch der genossenschaftlichen Bankpraxis.

Rechtlich betrachtet sind Mitglieder zwar Träger der Genossenschaft. Sie stellen Eigenkapital zur Verfügung, bilden die Grundlage des Geschäftsbetriebs und tragen – je nach Satzung – sogar zusätzliche Haftungsrisiken. Wirtschaftlich betrachtet sind sie jedoch gerade nicht am Vermögen beteiligt. Sie haben keinen Anspruch auf Rücklagen, keine Beteiligung an stillen Reserven und keinen Zugriff auf das über Jahre aufgebaute Eigenkapital der Bank. Beim Ausscheiden erhalten sie lediglich ihr Geschäftsguthaben zurück – unabhängig davon, in welchem Umfang die Genossenschaft Vermögen gebildet hat.

Diese Konstruktion ist dem Gesetz bewusst. Sie ist Ausdruck des Fördergedankens: Weil die Mitglieder im laufenden Geschäft gefördert werden sollen, brauchen sie nicht zusätzlich am Vermögen beteiligt zu werden. Die fehlende Teilhabe am Vermögen ist also kein Mangel, sondern Teil eines Systems, das auf unmittelbare Vorteile statt auf Kapitalbeteiligung setzt.

Genau an dieser Stelle entsteht jedoch das Problem der heutigen Praxis.

Denn die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder bleibt vielfach aus oder beschränkt sich auf ein Minimum. Gleichzeitig wächst das Vermögen der Genossenschaften über Jahre hinweg erheblich an. Rücklagen werden aufgebaut, Eigenkapital gestärkt, stille Reserven entstehen – alles finanziert aus den Überschüssen des Geschäftsbetriebs, zu denen auch die Mitglieder maßgeblich beitragen.

So entsteht eine Konstellation, die in sich widersprüchlich ist: Die Mitglieder sind formal Teilhaber, wirtschaftlich jedoch ausgeschlossen.

Sie tragen zur Vermögensbildung bei, haben aber keinen Anteil daran. Sie stellen Kapital zur Verfügung, profitieren aber nicht von dessen

Wertentwicklung. Sie sind Eigentümer im rechtlichen Sinne, aber nicht im wirtschaftlichen.

Dieser Widerspruch wird häufig überdeckt, indem die Mitgliedschaft emotional oder ideell aufgeladen wird. Es wird von Gemeinschaft, regionaler Verbundenheit oder Mitbestimmung gesprochen. Diese Aspekte mögen ihre Berechtigung haben, sie ändern jedoch nichts an der wirtschaftlichen Realität.

Denn entscheidend ist nicht, wie die Mitgliedschaft beschrieben wird, sondern welche tatsächlichen Vorteile sie bietet.

Und genau hier zeigt sich die strukturelle Schiefelage:

Wenn die Mitglieder weder durch bessere Konditionen im Geschäft noch durch eine Beteiligung am Vermögen profitieren, bleibt ihre Stellung unvollständig. Sie tragen Verantwortung und Risiko, ohne eine angemessene Gegenleistung zu erhalten.

Besonders deutlich wird dies im Vergleich zu anderen Rechtsformen. Ein Aktionär ist am Vermögen beteiligt und profitiert von dessen Entwicklung. Ein Gesellschafter einer GmbH ebenso. Beide tragen ein Risiko, erhalten aber im Gegenzug eine Beteiligung am Erfolg des Unternehmens.

Das Mitglied einer Genossenschaft befindet sich dagegen in einer Sonderstellung:

Es trägt Risiko – zumindest in Form seines Kapitaleinsatzes und teilweise darüber hinaus – ohne am Vermögen beteiligt zu sein. Diese Konstruktion ist nur dann gerechtfertigt, wenn der Vorteil an anderer Stelle entsteht: nämlich in der unmittelbaren Förderung.

Fällt diese Förderung weg oder bleibt sie hinter den Möglichkeiten zurück, entsteht ein Ungleichgewicht. Die Mitgliedschaft verliert ihren wirtschaftlichen Kern und reduziert sich auf eine formale Beteiligung ohne substantielle Teilhabe.

Damit stellt sich zwangsläufig die Frage, ob der Begriff „Teilhaber“ unter diesen Umständen noch zutreffend ist. Denn Teilhabe bedeutet mehr als bloße Zugehörigkeit. Sie setzt voraus, dass der Einzelne am wirtschaftlichen Ergebnis beteiligt ist – entweder unmittelbar im Geschäft oder mittelbar über das Vermögen.

Fehlt beides, bleibt nur die Hülle der Beteiligung.

Die Genossenschaft steht damit vor einem grundlegenden Problem: Sie verspricht Teilhabe, gewährt sie aber in der Praxis vielfach nicht. Und genau darin liegt einer der zentralen Widersprüche, die dieses Buch aufzeigt.

Denn eine Rechtsform, die ihre Mitglieder bewusst von der Vermögensbeteiligung ausschließt, ist zwingend darauf angewiesen, ihnen an anderer Stelle Vorteile zu verschaffen. Tut sie das nicht, verliert sie ihre innere Balance – und damit ihre Rechtfertigung.

Die Mitglieder werden dann zu Teilhabern ohne Teilhabe. Und genau das widerspricht dem Kern der Genossenschaftsidee.

9. Teilhaber ohne Mitbestimmung

Die Genossenschaft wird traditionell als demokratische Unternehmensform verstanden. „Ein Mitglied – eine Stimme“ gilt als ihr prägendes Prinzip. Anders als in Kapitalgesellschaften soll nicht die Höhe der Kapitalbeteiligung über Einfluss entscheiden, sondern die Gleichheit der Mitglieder.

Dieses Ideal gehört zum Selbstverständnis der Genossenschaft. Es wird in Satzungen, Geschäftsberichten und öffentlichen Darstellungen regelmäßig hervorgehoben. Doch wie so oft stellt sich die entscheidende Frage nicht auf der Ebene der Form, sondern auf der Ebene der tatsächlichen Wirkung.

Denn Mitbestimmung setzt mehr voraus als das bloße Stimmrecht.

Sie setzt voraus, dass die Mitglieder in der Lage sind, auf die wesentlichen wirtschaftlichen Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Sie setzt Transparenz voraus, vollständige Information und reale Entscheidungsalternativen. Und sie setzt voraus, dass die zur Abstimmung gestellten Inhalte nicht bereits im Vorfeld so vorstrukturiert sind, dass das Ergebnis faktisch vorgegeben ist.

Genau hier zeigen sich in der Praxis erhebliche Defizite.

In vielen Genossenschaftsbanken wird die Mitbestimmung durch strukturelle und organisatorische Gegebenheiten stark eingeschränkt. Große Mitgliederzahlen führen zur Einführung von Vertreterversammlungen. Die Wahlbeteiligung ist häufig gering. Die Auswahl der Kandidaten erfolgt nicht selten in einem Umfeld, das durch die bestehenden Strukturen geprägt ist.

So entsteht eine Situation, in der die formale Mitbestimmung zwar erhalten bleibt, die tatsächliche Einflussnahme jedoch begrenzt ist.

Hinzu kommt ein weiterer, entscheidender Punkt:

Die wirtschaftlich relevanten Entscheidungen werden vielfach nicht vollständig der Beschlussfassung durch die Mitglieder unterworfen.

Ein zentrales Beispiel hierfür ist die Verwendung des Jahresüberschusses.

Der Vorstand hat im Rahmen der Bilanzaufstellung die Möglichkeit, bereits vor der Feststellung des Jahresabschlusses erhebliche Beträge dem Zugriff der Mitglieder zu entziehen. Durch Zuführungen zu Rücklagen oder zu besonderen Eigenkapitalpositionen wird der ausweisbare Bilanzgewinn reduziert. Über diesen reduzierten Betrag entscheidet dann die General- oder Vertreterversammlung.

Das bedeutet:

Die Mitglieder entscheiden nicht über den tatsächlich erwirtschafteten Überschuss, sondern nur über den verbleibenden Rest.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Diese Konstruktion ist rechtlich zulässig, wirft jedoch im Kontext der genossenschaftlichen Mitbestimmung grundlegende Fragen auf.

Denn Mitbestimmung setzt voraus, dass über das entschieden werden kann, was wirtschaftlich relevant ist. Wird der wesentliche Teil des Ergebnisses bereits im Vorfeld festgelegt, verliert die nachgelagerte Entscheidung an Bedeutung.

Die Mitglieder sind dann zwar beteiligt – aber nicht maßgeblich.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei strategischen Entscheidungen, etwa bei Fusionen oder grundlegenden Strukturveränderungen. Auch hier erfolgt die Vorbereitung regelmäßig durch Vorstand und Aufsichtsrat. Die Mitglieder erhalten die Ergebnisse dieser Vorarbeiten zur Abstimmung, ohne zwingend über alle Alternativen in gleicher Tiefe informiert zu sein.

Damit verschiebt sich die Entscheidungsfunktion:

Von einer echten Willensbildung hin zu einer Bestätigung vorgegebener Vorschläge.

Diese Entwicklung ist besonders kritisch, weil sie das demokratische Fundament der Genossenschaft betrifft.

Die Genossenschaft lebt nicht nur von der wirtschaftlichen Beteiligung ihrer Mitglieder, sondern auch von deren Mitwirkung. Wenn diese Mitwirkung auf formale Akte reduziert wird, verliert die Rechtsform einen wesentlichen Teil ihrer Legitimation.

Es entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen Anspruch und Wirklichkeit:

Auf der einen Seite steht das Prinzip der Gleichberechtigung aller Mitglieder.

Auf der anderen Seite eine Struktur, in der die tatsächliche Steuerung weitgehend bei den Organen liegt.

Diese Konzentration von Entscheidungsbefugnissen mag aus organisatorischer Sicht nachvollziehbar sein. Sie steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zum genossenschaftlichen Leitbild.

Denn die Genossenschaft ist keine Organisation, die von oben nach unten gesteuert werden soll. Ihr Wesen liegt gerade in der Mitwirkung der Mitglieder.

Wird diese Mitwirkung faktisch eingeschränkt, verändert sich die Struktur der Genossenschaft grundlegend.

Die Mitglieder bleiben zwar formal Träger der Organisation. Tatsächlich aber verlagert sich die Steuerung auf eine kleinere Gruppe von Entscheidungsträgern.

Damit entsteht eine Situation, die sich prägnant beschreiben lässt:

Die Mitglieder sind Teilhaber –
aber sie sind keine maßgeblichen Mitentscheider mehr.

Genau darin liegt ein weiterer zentraler Widerspruch der heutigen Praxis.

Denn eine Genossenschaft ohne echte Mitbestimmung ist nicht nur wirtschaftlich, sondern auch strukturell aus dem Gleichgewicht geraten.

C. Besonderheiten

1. Die Einführung der Pflichtmitgliedschaft und des Prüfungsmonopols der Verbände

Die heutige Struktur des genossenschaftlichen Bankwesens lässt sich nur verstehen, wenn man ihre historische Entwicklung in den Blick nimmt. Die Genossenschaft war ursprünglich als eine von ihren Mitgliedern getragene und gesteuerte Organisationsform konzipiert. Ihr Wesen beruhte auf Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung. Kontrolle war dabei keine externe Funktion, sondern Teil der inneren Ordnung: Die Mitglieder bestimmten, überwachten und trugen die Genossenschaft.

Diese Ausgangslage hat sich im Laufe der Zeit grundlegend verändert.

a) Historische Ausgangslage

In der ursprünglichen Konzeption der Genossenschaft bestand keine Verpflichtung, sich einem Verband anzuschließen oder sich einer externen Prüfung zu unterwerfen. Zusammenschlüsse von Genossenschaften waren freiwillig. Verbände konnten gegründet werden, um Unterstützung zu leisten, Erfahrungen auszutauschen oder Prüfungen durchzuführen – sie waren jedoch keine zwingende Voraussetzung für das Bestehen einer Genossenschaft.

► Die Genossenschaft war als selbstverwaltete Organisation konzipiert – nicht als Teil eines verpflichtenden Systems.

Die Kontrolle lag damit im Kern bei den Mitgliedern selbst. Sie waren nicht nur wirtschaftliche Träger der Genossenschaft, sondern auch deren maßgebliche Kontrollinstanz.

b) Systembruch 1934

Mit der gesetzlichen Neuregelung des Jahres 1934 wurde diese Struktur grundlegend verändert. Die Pflichtmitgliedschaft in einem Prüfungsverband wurde eingeführt und mit ihr ein umfassendes Prüfungsmonopol. Seitdem ist jede Genossenschaft verpflichtet, einem Verband anzugehören, der über das Prüfungsrecht verfügt, und sich regelmäßig durch diesen prüfen zu lassen.

Eine Wahlfreiheit besteht nicht.

Diese Regelung war Ausdruck eines veränderten staatlichen und wirtschaftlichen Ordnungsverständnisses. Die bis dahin von unten nach oben organisierte Genossenschaft wurde in eine stärker zentralisierte Struktur eingebunden. Die Kontrolle verlagerte sich von der Mitgliederbene auf übergeordnete Institutionen.

► Mit der Einführung des Prüfungsmonopols wurde die Selbstverwaltung der Genossenschaft strukturell eingeschränkt.

Die Genossenschaft blieb formal bestehen – ihre innere Steuerungslogik wurde jedoch verändert.

c) Fortgeltung bis heute

Die im Jahr 1934 geschaffene Struktur gilt – in ihrem Kern – bis heute fort. Zwar hat sich das rechtliche und politische Umfeld grundlegend gewandelt, die Pflichtmitgliedschaft und das Prüfungsmonopol bestehen jedoch unverändert.

Damit ist eine historische Struktur Bestandteil des modernen Genossenschaftsrechts geblieben.

Diese Kontinuität wird selten hinterfragt, obwohl sie erhebliche Auswirkungen auf die Funktionsweise der Genossenschaft hat. Die Einbindung in ein verpflichtendes Verbandssystem ist heute selbstverständlich –

ihre Herkunft und ihre strukturelle Bedeutung treten dabei in den Hintergrund.

► Eine historisch entstandene Ordnung prägt bis heute die Kontrolle der Genossenschaften.

Gerade deshalb ist es notwendig, ihre Auswirkungen im heutigen Kontext zu betrachten.

d) Abkehr vom ursprünglichen Leitbild

Mit der Verlagerung der Kontrolle auf die Verbände hat sich das Verhältnis zwischen Mitgliedern, Genossenschaft und Kontrollinstanzen verändert. Die Mitglieder sind nicht mehr die alleinige Kontrollinstanz. Diese Funktion wird maßgeblich durch externe, wenn auch systeminterne Organisationen wahrgenommen.

Die Prüfungsverbände übernehmen dabei eine Doppelrolle: Sie sind einerseits Teil der genossenschaftlichen Organisation, andererseits gesetzlich beauftragte Prüfinstanzen. Sie vertreten Interessen des Systems und sollen zugleich dessen Einhaltung überwachen.

► Der Prüfer ist Teil des Systems, das er kontrollieren soll.

Diese Konstellation führt zu einem strukturellen Spannungsverhältnis. Die Prüfung dient nicht mehr ausschließlich der Kontrolle im Interesse der Mitglieder, sondern bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Mitgliederschutz und Systemstabilität.

Damit entfernt sich die praktische Umsetzung von der ursprünglichen Idee der genossenschaftlichen Selbstkontrolle.

e) Strukturelle Folgen

Die Folgen dieser Entwicklung sind weitreichend.

Die Kontrolle der Genossenschaft erfolgt heute nicht mehr primär durch die Mitglieder, sondern durch ein institutionell verankertes System. Dieses System ist auf Dauer angelegt, monopolistisch strukturiert und eng mit der genossenschaftlichen Organisation verbunden.

Eine Auswahlmöglichkeit besteht nicht, ein Wettbewerb zwischen Prüfungsinstanzen findet nicht statt.

► Kontrolle wird zur Systemfunktion – nicht mehr ausschließlich zur Mitgliederfunktion.

Diese Struktur beeinflusst die Maßstäbe, nach denen geprüft wird. Sie kann dazu führen, dass systemische Gesichtspunkte – etwa Stabilität, Wachstum oder strategische Ausrichtung – stärker berücksichtigt werden als die konsequente Durchsetzung des Förderauftrags.

Damit entsteht eine wesentliche Voraussetzung für die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Entwicklungen.

Nicht einzelne Fehlentscheidungen stehen im Mittelpunkt, sondern eine Struktur, die bestimmte Entwicklungen ermöglicht und stabilisiert.

► Das Prüfungsmonopol ist kein isoliertes Element – es ist ein zentraler Bestandteil der Systemlogik des genossenschaftlichen Bankwesens.

Wer die heutige Praxis der Kreditgenossenschaften verstehen will, muss diese Struktur berücksichtigen.

Denn sie bildet den Rahmen, innerhalb dessen sich die Genossenschaft heute bewegt.

2. Die Staatsaufsicht

Die begrenzte Zuständigkeit – und die letzte Konsequenz

Die Staatsaufsicht über Genossenschaften wird häufig weiter verstanden, als es das Gesetz tatsächlich vorsieht. § 64 GenG regelt die Aufsicht, enthält jedoch keine ausdrückliche Bestimmung, aus der sich eine laufende Kontrolle der Genossenschaften im Hinblick auf die Erfüllung des Förderauftrags ableiten ließe.

Die Vorschrift begrenzt sich im Kern auf eine allgemeine Rechtsaufsicht. Eine kontinuierliche inhaltliche Überwachung der Geschäftsführung oder eine aktive Kontrolle der Mitgliederförderung ist daraus nicht ableitbar.

► Die Staatsaufsicht ist keine laufende Förderaufsicht.

Damit entsteht eine strukturelle Besonderheit.

Die zentrale Pflicht der Genossenschaft – die Förderung ihrer Mitglieder gemäß § 1 GenG – ist gesetzlich eindeutig normiert, unterliegt jedoch keiner unmittelbaren, kontinuierlichen staatlichen Kontrolle. Die praktische Überwachung dieser Pflicht ist vielmehr in das System der Pflichtprüfung verlagert.

Gerade hierin liegt die entscheidende Rolle der Prüfungsverbände.

Sie sind die einzige Institution, die regelmäßig Einblick in die tatsächlichen Verhältnisse der Genossenschaft hat. Sie prüfen nicht nur die wirtschaftliche Lage, sondern auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung – und damit mittelbar auch die Frage, ob der Förderauftrag eingehalten wird.

► Die laufende Kontrolle liegt faktisch beim Prüfungsverband.

Demgegenüber tritt die Staatsaufsicht nur in besonderen Konstellationen in Erscheinung.

Eine solche Konstellation ist in § 81 GenG geregelt.

Danach kann die zuständige oberste Landesbehörde den Antrag stellen, eine Genossenschaft durch Urteil aufzulösen, wenn ihr Zweck nicht mehr auf die Förderung der Mitglieder gerichtet ist.

Diese Vorschrift hat eine besondere Qualität.

Sie setzt nicht an einzelnen Pflichtverletzungen an, sondern an der grundlegenden Frage, ob die Genossenschaft ihrem gesetzlichen Zweck überhaupt noch entspricht.

► § 81 GenG ist kein Steuerungsinstrument – sondern ein letztes Mittel.

Damit wird deutlich:

Die Staatsaufsicht greift nicht kontinuierlich ein, sondern erst dann, wenn eine grundlegende Abweichung vom Förderauftrag vorliegt. Sie ist nicht auf laufende Korrektur angelegt, sondern auf den Ausnahmefall.

Diese Konstruktion wirft eine zentrale Frage auf:

Wie gelangt die Staatsaufsicht zu der Erkenntnis, dass ein solcher Ausnahmefall vorliegt?

In der Praxis wird dies regelmäßig nur möglich sein, wenn entsprechende Informationen vorliegen. Da die Staatsaufsicht selbst keine laufende Prüfung durchführt, ist sie auf Hinweise angewiesen.

Hier kommt erneut der Prüfungsverband ins Spiel.

Er verfügt über die notwendigen Informationen. Er erkennt Entwicklungen. Er ist in der Lage zu beurteilen, ob sich eine Genossenschaft vom Förderauftrag entfernt.

► Ohne Information keine Aufsicht.

Es liegt daher nahe, dass ein Tätigwerden der Staatsaufsicht in der Regel voraussetzt, dass entsprechende Hinweise aus dem Prüfungswesen

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

vorliegen. Ohne eine solche Informationsgrundlage bleibt § 81 GenG faktisch ohne praktische Wirkung.

Damit entsteht ein strukturelles Zusammenspiel:

- Der Prüfungsverband erkennt mögliche Abweichungen
- die Staatsaufsicht verfügt über die Eingriffsbefugnis

Doch dieses Zusammenspiel funktioniert nur, wenn Informationen weitergegeben werden.

► Die Staatsaufsicht kann nur handeln, wenn sie Kenntnis hat.

Unterbleibt eine entsprechende Information, bleibt auch ein möglicher Verstoß gegen den Förderauftrag ohne unmittelbare Konsequenz. Die Staatsaufsicht kann nicht eingreifen, weil ihr die Grundlage fehlt.

Dies führt zu einer bemerkenswerten Konstellation:

Die Einhaltung des Förderauftrags ist gesetzlich zwingend.

Die laufende Kontrolle erfolgt nicht durch den Staat.

Die Eingriffsbefugnis des Staates setzt Wissen voraus.

Dieses Wissen liegt beim Prüfungsverband.

► Verantwortung und Eingriffsbefugnis fallen auseinander.

Gerade hierin liegt eine zentrale Schwachstelle des Systems.

Denn wenn die Institution, die über die notwendigen Informationen verfügt, diese nicht weitergibt oder nicht in entsprechender Klarheit bewertet, bleibt die staatliche Eingriffsmöglichkeit wirkungslos.

§ 81 GenG ist dann zwar rechtlich vorhanden, entfaltet jedoch keine praktische Wirkung.

Damit erhält die Rolle des Prüfungsverbands eine zusätzliche Dimension.

Er ist nicht nur Prüfer, sondern zugleich Schnittstelle zwischen tatsächlicher Entwicklung und möglichem staatlichen Eingreifen.

► Was nicht weitergegeben wird, kann nicht überprüft werden.

Und genau an diesem Punkt stellt sich eine weitergehende Frage:

Wenn das System darauf angelegt ist, dass der Prüfungsverband die maßgeblichen Informationen besitzt und diese Voraussetzung für ein Eingreifen der Staatsaufsicht sind – welche Verantwortung folgt daraus?

Diese Frage führt über die bloße Beschreibung des Systems hinaus.

Sie führt zur rechtlichen Einordnung der Rolle des Prüfungsverbands selbst.

Denn wenn Schutz von Mitgliedern das Ziel ist,
wenn Kontrolle faktisch beim Prüfungsverband liegt
und wenn staatliches Eingreifen ohne dessen Mitwirkung nicht möglich ist,

dann entsteht mehr als nur eine Prüfungsaufgabe.

► Es entsteht eine Verantwortung für das, was nicht geschieht.

Damit ist der Übergang zu einer weitergehenden Betrachtung eröffnet:
der Frage nach der Garantenstellung des Prüfungsverbands – und der Bedeutung von Unterlassen.

Und genau daraus ergibt sich die Notwendigkeit, auch die Rolle der bankenaufsichtlichen Rahmenbedingungen näher zu betrachten.

3. Die Bankenaufsicht und ihre Einbindung in das System

Kreditgenossenschaften unterliegen – wie alle Banken – der staatlichen Bankenaufsicht. In Deutschland wird diese im Wesentlichen durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) sowie durch die

europäische Aufsicht ausgeübt. Diese Aufsicht verfolgt ein klares und legitimes Ziel: die Stabilität des Finanzsystems zu gewährleisten und Risiken für Einleger und Märkte zu begrenzen.

Damit ist zugleich der Ausgangspunkt definiert:

Die Bankenaufsicht ist nicht auf die Durchsetzung des genossenschaftlichen Förderauftrags ausgerichtet, sondern auf die Sicherung eines funktionsfähigen Bankensystems.

► Maßstab der Bankenaufsicht ist Stabilität – nicht Mitgliederförderung.

Gerade daraus ergibt sich ein Spannungsverhältnis, das für die Praxis von zentraler Bedeutung ist.

a) Die Aufsicht über die Banken

Die bankenaufsichtlichen Anforderungen betreffen alle Kreditinstitute unabhängig von ihrer Rechtsform. Eigenkapitalvorschriften, Liquiditätsanforderungen, Risikomanagement und organisatorische Vorgaben gelten für Genossenschaftsbanken ebenso wie für Aktienbanken oder Sparkassen.

Diese Anforderungen sind konkret, detailliert und mit unmittelbaren Konsequenzen verbunden. Ihre Einhaltung wird regelmäßig überprüft. Verstöße können zu Auflagen, Einschränkungen oder sogar zu Eingriffen in die Geschäftsführung führen.

► Was aufsichtsrechtlich relevant ist, wird konsequent kontrolliert – und entsprechend priorisiert.

Für die Genossenschaft bedeutet dies:

Die Geschäftspolitik richtet sich zwangsläufig an diesen Vorgaben aus. Eigenkapitalaufbau, Risikobegrenzung und Ertragsstabilität werden zu zentralen Steuerungsgrößen.

Der gesetzliche Förderauftrag tritt dabei nicht formal zurück – faktisch jedoch häufig schon.

Denn während die Bankenaufsicht konkrete Kennzahlen vorgibt, bleibt der Förderauftrag in seiner praktischen Ausgestaltung vergleichsweise unbestimmt.

► Die harte Steuerung erfolgt über Aufsicht – nicht über das Genossenschaftsrecht.

b) Die Zusammenarbeit mit den Prüfungsverbänden

Die Bankenaufsicht agiert nicht isoliert. Sie arbeitet eng mit den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden zusammen. Diese Zusammenarbeit ist sachlich nachvollziehbar, da die Verbände über detaillierte Kenntnisse der geprüften Institute verfügen.

In der Praxis führt diese Kooperation jedoch zu einer weiteren Verdichtung der bereits bestehenden Systemstruktur.

Die Prüfungsverbände übernehmen die laufende Prüfung der Genossenschaften und sind zugleich Ansprechpartner für die Aufsicht. Informationen, Einschätzungen und Bewertungen werden zwischen Verband und Aufsicht ausgetauscht.

► Die Bankenaufsicht greift auf ein System zurück, das selbst Teil der genossenschaftlichen Organisation ist.

Diese Einbindung verstärkt die bereits dargestellte Verlagerung der Kontrolle. Die Aufsicht stützt sich auf die Ergebnisse der Verbände, während eine eigenständige, auf den Förderauftrag gerichtete Prüfung kaum erkennbar ist.

Damit entsteht eine mehrstufige Struktur:

- Die Genossenschaft wird vom Verband geprüft
- Der Verband steht im Austausch mit der Aufsicht
- Die Aufsicht übernimmt die übergeordnete Stabilitätskontrolle

In dieser Struktur ist der Förderauftrag nicht der primäre Bezugspunkt.

► Die Kontrolle verdichtet sich – aber nicht entlang des Förderauftrags.

c) Die BaFin als Erfüllungsgehilfe des Systems?

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine weitergehende Frage, die nicht vorschnell beantwortet, aber gestellt werden muss:

In welchem Verhältnis steht die Bankenaufsicht zur genossenschaftlichen Systemlogik?

Die BaFin erfüllt ihren gesetzlichen Auftrag. Sie überwacht die Stabilität der Institute und greift ein, wenn Risiken entstehen. In diesem Rahmen ist ihr Handeln konsequent und nachvollziehbar. Gleichzeitig wirkt ihre Tätigkeit faktisch stabilisierend für das bestehende System. Durch die konsequente Durchsetzung von Eigenkapitalanforderungen, Risikoregeln und organisatorischen Standards werden Strukturen gestärkt, die auf Stabilität und Wachstum ausgerichtet sind. Diese Zielsetzungen decken sich weitgehend mit den Interessen der genossenschaftlichen Organisation.

► Die Aufsicht stabilisiert das System – unabhängig davon, ob der Förderauftrag im Mittelpunkt steht.

Daraus ergibt sich keine bewusste Parteinahme. Es entsteht jedoch eine faktische Wirkung:

Die Anforderungen der Aufsicht fördern eine Geschäftspolitik, die sich an Stabilität, Ertrag und Risikominimierung orientiert. Diese Orientierung kann mit dem Förderauftrag in Einklang stehen – sie kann ihn aber auch in den Hintergrund drängen. Die entscheidende Frage ist daher nicht, ob die BaFin „für“ oder „gegen“ das System arbeitet. Sondern:

► Ob durch die Struktur der Aufsicht ein Gleichgewicht zwischen Stabilität und Mitgliederförderung tatsächlich gewährleistet ist.

Gerade dieses Gleichgewicht ist nicht selbstverständlich.

Denn die Durchsetzungskraft der Aufsicht ist hoch, die Durchsetzung des Förderauftrags hingegen vergleichsweise schwach ausgeprägt. Während aufsichtsrechtliche Verstöße unmittelbare Folgen haben, bleibt die Nichtbeachtung des Förderauftrags häufig ohne vergleichbare Konsequenzen.

So entsteht eine Verschiebung der Prioritäten.

► Was sanktioniert wird, bestimmt die Praxis.

Die Bankenaufsicht wird damit – ohne dies zu beabsichtigen – zu einem Faktor, der die bestehende Systemlogik stabilisiert. Sie greift dort ein, wo Risiken für das System entstehen, nicht jedoch dort, wo sich die Genossenschaft von ihrem Förderauftrag entfernt.

Diese Feststellung ist keine Kritik an der Aufsicht als solcher. Sie beschreibt vielmehr eine strukturelle Konstellation, in der unterschiedliche Regelungsebenen nebeneinander bestehen – mit unterschiedlicher Wirkung.

Das Ergebnis ist ein Spannungsfeld:

- Auf der einen Seite die Stabilität des Systems
- auf der anderen Seite die Förderung der Mitglieder

Eine Instanz, die beide Zielsetzungen verbindlich zusammenführt, ist nicht klar erkennbar.

► Zwischen Aufsicht und Förderauftrag entsteht ein Raum, in dem sich die Praxis eigenständig entwickelt.

Und genau in diesem Raum entscheidet sich, ob die Genossenschaft ihrem gesetzlichen Auftrag gerecht wird – oder ob sie sich schrittweise von ihm entfernt.

D. Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken

1. Die „Bündelung der Kräfte“ – Leitbild, Begründung und tatsächliche Wirkung

Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken werden seit Jahrzehnten unter einem zentralen Leitmotiv begründet: der „Bündelung der Kräfte“. Dieses Leitmotiv ist nicht zufällig gewählt, sondern prägt die strategische Ausrichtung der genossenschaftlichen Organisation maßgeblich. Es findet sich in Stellungnahmen, in der Verbandskommunikation und insbesondere in Veröffentlichungen des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) wieder.

Auf den ersten Blick erscheint die Argumentation plausibel. In einem zunehmend komplexen und regulierten Bankenumfeld sollen größere Einheiten effizienter arbeiten, Risiken besser steuern und den steigenden Anforderungen der Bankenaufsicht leichter gerecht werden. Größere Institute verfügen über mehr Eigenkapital, können Kosten besser verteilen und sind – so die Argumentation – langfristig stabiler.

► „Bündelung der Kräfte“ wird als notwendige Antwort auf Markt- und Regulierungsanforderungen dargestellt.

Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz.

Denn sie betrachtet die Genossenschaft primär aus der Perspektive des Bankbetriebs – nicht aus der Perspektive ihrer Rechtsform. Die entscheidende Frage lautet nicht, ob größere Banken effizienter sind. Die entscheidende Frage lautet:

► **Dient die „Bündelung der Kräfte“ der Förderung der Mitglieder?**

Genau an dieser Stelle beginnt die kritische Analyse.

Die strategischen Überlegungen, wie sie insbesondere in den Veröffentlichungen des BVR angelegt sind, folgen einer klaren Systemlogik: Stärkung der Institute, Reduzierung der Anzahl selbstständiger Banken, Konzentration von Kapital und Kompetenzen sowie Vereinheitlichung von Strukturen. Schlagworte wie „Ein Markt – eine Bank“ bringen diese Zielrichtung auf den Punkt.

Diese Entwicklung ist empirisch eindeutig belegbar. Während es in den 1970er Jahren noch mehrere tausend selbstständige Volks- und Raiffeisenbanken gab, ist ihre Zahl heute auf einen Bruchteil reduziert. Fusionen sind nicht mehr Ausnahme, sondern strukturelles Prinzip.

► Die „Bündelung der Kräfte“ ist keine Einzelfallentscheidung – sie ist Systemstrategie.

Damit stellt sich die zentrale Frage nach der Zielrichtung dieser Strategie.

Aus Sicht der Organisation liegt der Fokus auf Stabilität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Diese Ziele sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht nachvollziehbar. Sie entsprechen auch den Anforderungen der Bankenaufsicht und den Erwartungen an moderne Kreditinstitute.

Aus Sicht der Mitglieder ist die Bewertung jedoch eine andere.

Denn mit jeder Fusion verändert sich die Struktur der Genossenschaft:

- Entscheidungswege werden länger
- die unmittelbare Nähe zwischen Mitglied und Bank nimmt ab
- die Einflussmöglichkeiten der Mitglieder werden reduziert
- regionale Besonderheiten treten in den Hintergrund

Gleichzeitig entsteht eine stärkere Orientierung an standardisierten Prozessen und zentralen Steuerungsgrößen.

► Die Genossenschaft entfernt sich strukturell vom Mitglied.

Diese Entwicklung steht in einem Spannungsverhältnis zum Förderauftrag.

Denn die Genossenschaft ist keine beliebige Organisationsform, die sich beliebig skalieren lässt. Sie lebt von der Nähe zu ihren Mitgliedern, von deren Einbindung und von der konkreten Ausrichtung auf deren Bedürfnisse.

Die „Bündelung der Kräfte“ kann daher nicht allein nach Effizienzgesichtspunkten bewertet werden.

Entscheidend ist vielmehr, ob und in welcher Weise sie die Mitgliederförderung verbessert oder verschlechtert.

Genau hier zeigt sich in der Praxis ein strukturelles Defizit.

Die Begründung von Fusionen erfolgt regelmäßig mit Verweis auf:

- steigende regulatorische Anforderungen
- wirtschaftliche Notwendigkeiten
- langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Auswirkungen auf die Mitgliederförderung werden demgegenüber häufig nur am Rande behandelt oder bleiben abstrakt.

► **Die zentrale Frage des Förderauftrags wird nicht systematisch zum Maßstab der Fusionsentscheidung gemacht.**

Dabei wäre genau dies erforderlich.

Denn eine Fusion ist kein neutraler Vorgang. Sie verändert die Struktur der Genossenschaft grundlegend. Sie betrifft nicht nur Größe und Organisation, sondern auch die Beziehung zwischen Mitglied und Unternehmen.

Wenn jedoch die Mitgliederförderung nicht im Mittelpunkt der Entscheidungsgrundlage steht, entsteht ein grundlegendes Problem:

Die Genossenschaft wird nach Kriterien weiterentwickelt, die nicht ihrem gesetzlichen Zweck entsprechen.

► Die „Bündelung der Kräfte“ folgt primär der Logik des Systems – nicht zwingend der Logik des Förderauftrags.

Diese Feststellung bedeutet nicht, dass jede Fusion per se problematisch ist. Es gibt Konstellationen, in denen Zusammenschlüsse sinnvoll und auch im Interesse der Mitglieder sein können.

Problematisch wird es jedoch, wenn Fusionen zur Regel werden und ihre Begründung sich von der Mitgliederförderung löst.

Genau dies ist in weiten Teilen der Praxis zu beobachten.

Die „Bündelung der Kräfte“ entwickelt sich von einer möglichen Option zu einer strukturellen Vorgabe. Sie wird nicht mehr im Einzelfall hinterfragt, sondern als alternativlos dargestellt.

► Aus einer Entscheidung wird eine Richtung – und aus einer Richtung ein System.

Damit verschiebt sich der Maßstab.

Nicht mehr die Frage, ob eine Fusion den Mitgliedern nützt, steht im Vordergrund, sondern die Frage, wie sie im Rahmen der Systemstrategie umgesetzt werden kann.

Diese Entwicklung ist aus Sicht des Genossenschaftsrechts kritisch zu bewerten.

Denn der Förderauftrag verlangt eine andere Perspektive:

Jede strukturelle Veränderung ist daran zu messen, ob sie den Mitgliedern konkrete Vorteile bringt.

Bleibt diese Prüfung aus oder wird sie nur formal durchgeführt, verliert die Entscheidung ihre rechtliche Grundlage.

► Die „Bündelung der Kräfte“ ist nur dann gerechtfertigt, wenn sie tatsächlich der Bündelung von Vorteilen für die Mitglieder dient.

Genau an diesem Punkt setzt die weitere Analyse an.

Denn wenn die strategische Entwicklung der Genossenschaften primär durch Systemlogik und weniger durch Mitgliederinteressen geprägt ist, stellt sich die Frage, ob die Entscheidungsprozesse selbst den Anforderungen des Gesetzes entsprechen.

Und damit rückt ein weiterer Aspekt in den Mittelpunkt: die Informationsgrundlage, auf der Mitglieder ihre Entscheidungen treffen.

2. Fusionen als Mittel zum Zweck

Fusionen von Genossenschaftsbanken werden in der Praxis regelmäßig nicht als außergewöhnliche Maßnahme, sondern als konsequente Fortsetzung der beschriebenen Strategie der „Bündelung der Kräfte“ dargestellt. Sie erscheinen als logischer Schritt in einem Umfeld steigender regulatorischer Anforderungen, wachsender Komplexität und zunehmenden Wettbewerbsdrucks.

Doch genau diese Darstellung verdient eine genauere Betrachtung.

Denn eine Fusion ist kein Selbstzweck. Sie ist ein rechtlich geregelter Eingriff in die Struktur einer Genossenschaft – mit weitreichenden Folgen für Mitglieder, Organisation und Vermögen. Sie bedarf daher einer eigenständigen Rechtfertigung.

► Eine Fusion ist nur dann zulässig, wenn sie dem Förderauftrag dient.

Dieser Maßstab ist eindeutig. Er ergibt sich unmittelbar aus der Zweckbindung der Genossenschaft. Jede strukturelle Maßnahme – und damit auch jede Fusion – muss sich daran messen lassen, ob sie die Mitgliederförderung verbessert oder zumindest nicht verschlechtert.

In der Praxis erfolgt diese Prüfung jedoch häufig nicht mit der gebotenen Konsequenz.

Stattdessen wird die Fusion als notwendige Reaktion auf äußere Umstände dargestellt. Begriffe wie „Zukunftssicherung“, „Wettbewerbsfähigkeit“ oder „Stärkung der Marktposition“ dominieren die Begründung. Diese Argumente sind aus Sicht des Bankbetriebs nachvollziehbar.

Sie ersetzen jedoch nicht die rechtliche Prüfung des Förderauftrags.

► Wirtschaftliche Zweckmäßigkeit ist kein Ersatz für rechtliche Zulässigkeit.

Gerade hierin liegt ein grundlegender Fehler vieler Fusionsbegründungen. Sie orientieren sich an betriebswirtschaftlichen Kriterien, ohne diese systematisch mit dem gesetzlichen Zweck der Genossenschaft abzugleichen.

Die zentrale Frage bleibt dabei häufig unbeantwortet:

Welche konkreten Vorteile ergeben sich für die Mitglieder?

Diese Frage wird – wenn überhaupt – nur abstrakt behandelt. Es wird auf allgemeine Verbesserungen verwiesen, etwa auf ein erweitertes Produktangebot, bessere Beratungsmöglichkeiten oder eine höhere Stabilität der Bank.

Diese Argumente mögen im Einzelfall zutreffen. Sie sind jedoch häufig nicht hinreichend konkretisiert. Vor allem fehlt es regelmäßig an einer nachvollziehbaren Gegenüberstellung:

- Welche Vorteile bestehen im bestehenden Zustand?
- Welche Vorteile ergeben sich nach der Fusion?
- Welche Nachteile entstehen möglicherweise?

► Ohne konkrete Vergleichsmaßstäbe ist eine sachgerechte Entscheidung nicht möglich.

Gerade dieser Vergleich ist jedoch entscheidend. Denn eine Fusion ist nicht die einzige mögliche Entwicklung. Es existieren regelmäßig Alternativen – etwa strukturelle Anpassungen innerhalb der bestehenden Organisation, Kooperationen oder auch die bewusste Fortführung als eigenständige Genossenschaft.

Diese Alternativen müssen nicht nur erwähnt, sondern ernsthaft geprüft werden.

► Die Fusion ist nur eine von mehreren Optionen – nicht die vorgegebene Lösung.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild.

Die Fusion wird als bevorzugte oder sogar alternativlose Maßnahme dargestellt. Andere Möglichkeiten treten in den Hintergrund oder werden nur am Rande behandelt. Damit wird die Entscheidungsgrundlage der Mitglieder eingeschränkt.

Diese Einschränkung ist rechtlich problematisch.

Denn die Mitglieder können nur dann eine sachgerechte Entscheidung treffen, wenn ihnen alle wesentlichen Informationen vorliegen. Dazu gehört insbesondere eine vollständige und nachvollziehbare Darstellung der Alternativen.

Fehlt diese Darstellung oder bleibt sie unzureichend, wird die Entscheidung verzerrt.

► Eine unvollständige Informationsgrundlage führt zu einer eingeschränkten Willensbildung.

Damit wird der Kern der genossenschaftlichen Entscheidungsstruktur berührt.

Die Mitglieder sollen über grundlegende Veränderungen entscheiden. Diese Entscheidung setzt jedoch voraus, dass sie die tatsächlichen Auswirkungen verstehen und bewerten können. Wird ihnen diese

Möglichkeit genommen oder erschwert, verliert die Entscheidung an Legitimation.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt:

Fusionen führen regelmäßig zu einer Übertragung von Vermögen. Die aufnehmende Genossenschaft übernimmt nicht nur das Geschäft, sondern auch die Rücklagen und sonstigen Vermögenswerte der übertragenden Genossenschaft.

Für die Mitglieder der übertragenden Genossenschaft hat dies eine besondere Bedeutung.

Denn sie geben ihre eigenständige Genossenschaft auf, ohne am übertragenen Vermögen beteiligt zu werden. Dieses Vermögen geht in der neuen Einheit auf und bleibt weiterhin gebunden.

► Vermögen wird übertragen – ohne individuelle Beteiligung der Mitglieder.

Diese Tatsache wird in der Praxis häufig nicht ausreichend hervorgehoben. Sie ist jedoch von zentraler Bedeutung für die Bewertung einer Fusion.

Denn sie zeigt, dass es sich nicht nur um eine organisatorische Maßnahme handelt, sondern auch um eine Vermögensverschiebung innerhalb des Systems.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich:

Fusionen sind ein Instrument. Sie können sinnvoll sein, wenn sie der Förderung der Mitglieder dienen. Sie können jedoch auch problematisch sein, wenn sie primär anderen Zielsetzungen folgen.

► Entscheidend ist nicht die Fusion als solche – sondern der Zweck, dem sie dient.

Genau deshalb ist es erforderlich, Fusionen nicht als alternativlose Entwicklung hinzunehmen, sondern sie einer konsequenten rechtlichen Prüfung zu unterziehen.

Diese Prüfung beginnt bei der Frage der Zielsetzung und führt weiter zur Frage der Information.

Denn nur wenn die Mitglieder auf einer vollständigen und sachgerechten Grundlage entscheiden, kann die Fusion den Anforderungen der Genossenschaft gerecht werden.

Und genau hier zeigt sich in der Praxis ein weiterer kritischer Punkt: der Umgang mit Informationen.

3. Das Zurückhalten von Informationen

Die Entscheidung über eine Fusion gehört zu den weitreichendsten Beschlüssen, die Mitglieder einer Genossenschaft treffen können. Sie betrifft nicht nur die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch die Struktur, die Mitbestimmung und die Vermögensbasis der Genossenschaft. Gerade deshalb stellt das Gesetz hohe Anforderungen an die Information der Mitglieder.

Diese Anforderungen sind eindeutig:

Die Mitglieder müssen in die Lage versetzt werden, eine eigenverantwortliche und sachgerechte Entscheidung zu treffen.

► Voraussetzung jeder wirksamen Willensbildung ist vollständige, zutreffende und verständliche Information.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Voraussetzung häufig nicht erfüllt wird.

Die Darstellung der Fusion erfolgt regelmäßig aus einer bestimmten Perspektive:

Sie wird als notwendig, sinnvoll und alternativlos präsentiert. Die

Argumentation ist darauf ausgerichtet, Zustimmung zu erzeugen – nicht darauf, eine offene Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

Dies beginnt bereits bei der Auswahl der dargestellten Inhalte.

Positive Aspekte werden ausführlich erläutert:

Größenvorteile, Stabilität, Zukunftssicherung, erweitertes Leistungsangebot.

Kritische Aspekte hingegen treten in den Hintergrund:

- mögliche Nachteile für Mitglieder
- Verlust von Einflussmöglichkeiten
- strukturelle Veränderungen
- Vermögensverschiebungen

► Die Information ist selektiv – nicht vollständig.

Besonders problematisch ist der Umgang mit Alternativen.

Das Umwandlungsgesetz verlangt, dass wesentliche Alternativen zur Fusion dargestellt werden. Diese Pflicht ist kein formaler Zusatz, sondern zentraler Bestandteil der Entscheidungsgrundlage. Denn nur im Vergleich mit anderen Optionen kann die Fusion überhaupt bewertet werden.

In der Praxis werden Alternativen jedoch häufig:

- nur oberflächlich erwähnt
- pauschal verworfen
- oder gar nicht ernsthaft dargestellt

Damit fehlt den Mitgliedern der entscheidende Vergleichsmaßstab.

► Ohne ernsthafte Alternativenprüfung wird die Fusion zur vorgegebenen Entscheidung.

Diese Vorgehensweise steht im Spannungsverhältnis zur gesetzlichen Zielsetzung.

Denn das Gesetz geht davon aus, dass die Mitglieder zwischen verschiedenen Möglichkeiten wählen können. Wird diese Auswahl faktisch eingeschränkt, wird der Entscheidungsprozess verzerrt.

Ein weiterer zentraler Punkt betrifft die wirtschaftliche Bewertung.

Die Vermögensverhältnisse der beteiligten Genossenschaften werden zwar dargestellt, ihre Bedeutung für die Mitglieder jedoch häufig nicht klar herausgearbeitet. Insbesondere wird selten transparent gemacht, welche Werte übertragen werden und welche Konsequenzen dies für die Mitglieder hat.

Gerade im Lichte der Rechtsprechung – insbesondere der Entscheidung des Bundesgerichtshof – gewinnt dieser Aspekt besondere Bedeutung. Der BGH stellt klar, dass die Mitglieder einer übertragenden Genossenschaft nicht am Vermögen beteiligt werden. Das bedeutet:

► Mit der Fusion geht Vermögen über – ohne dass Mitglieder daran partizipieren.

Diese Konsequenz ist von erheblicher Tragweite. Sie muss den Mitgliedern nicht nur formal, sondern in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung verständlich gemacht werden.

Geschieht dies nicht, entsteht ein Informationsdefizit, das die Entscheidungsgrundlage wesentlich beeinträchtigt.

Hinzu kommt ein strukturelles Problem:

Die Erstellung der maßgeblichen Unterlagen – insbesondere des Verschmelzungsberichts – erfolgt durch die Organe der Genossenschaft, häufig unter Einbindung des Prüfungsverbandes. Eine unabhängige Gegenposition fehlt regelmäßig.

Damit entsteht eine einseitige Darstellung.

- Die Informationsgrundlage wird von denjenigen erstellt, die die Fusion befürworten.

Diese Konstellation verstärkt die Gefahr, dass kritische Aspekte nicht mit der notwendigen Tiefe behandelt werden. Selbst wenn keine bewusste Täuschung vorliegt, führt die strukturelle Ausrichtung zu einer einseitigen Gewichtung.

Für die Mitglieder bedeutet dies:

Sie entscheiden auf Grundlage von Informationen, die nicht zwingend das gesamte Spektrum der relevanten Gesichtspunkte abbilden.

- Die Entscheidungsfreiheit wird durch Informationsdefizite eingeschränkt.

Diese Einschränkung ist rechtlich relevant.

Denn die Wirksamkeit einer Entscheidung setzt voraus, dass sie auf einer ausreichenden Informationsbasis getroffen wird. Fehlt es daran, stellt sich die Frage, ob die gesetzlichen Anforderungen an den Entscheidungsprozess erfüllt sind.

Gerade bei Fusionen ist diese Frage von besonderer Bedeutung.

Denn sie betreffen nicht nur die Gegenwart, sondern auch die zukünftige Entwicklung der Genossenschaft. Fehlentscheidungen lassen sich kaum korrigieren.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich:

Das Zurückhalten oder die unzureichende Darstellung von Informationen ist kein Randproblem. Es betrifft den Kern der genossenschaftlichen Entscheidungsstruktur.

- Ohne vollständige Information gibt es keine echte Mitbestimmung.

Und ohne echte Mitbestimmung verliert die Entscheidung ihre Legitimation.

Genau deshalb ist es erforderlich, die Informationspflichten nicht als formale Anforderungen zu verstehen, sondern als zentrale Voraussetzung für die Wahrung der Mitgliederrechte.

Nur wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, kann eine Fusion dem Anspruch der Genossenschaft gerecht werden.

Andernfalls wird aus einer Entscheidung der Mitglieder eine Bestätigung vorgegebener Entwicklungen.

Und genau darin liegt eines der zentralen Probleme der heutigen Praxis.

4. Alternativen zu einer Fusion in der von Verband und BVR gewünschten Form

Eine Fusion ist niemals die einzige denkbare Antwort auf wirtschaftliche, organisatorische oder aufsichtsrechtliche Herausforderungen. Sie ist eine Möglichkeit – nicht mehr und nicht weniger. Gerade deshalb ist es rechtlich und genossenschaftlich zwingend, sie nicht als alternative Entwicklung darzustellen.

Der entscheidende Maßstab lautet auch hier:
Dient die Maßnahme der Förderung der Mitglieder?

Wird diese Frage ernst genommen, darf der Blick nicht allein auf die von Verband, BVR oder Vorstand bevorzugte Verschmelzung gerichtet werden. Dann müssen auch andere Wege geprüft, beschrieben und den Mitgliedern verständlich dargestellt werden.

► **Wer über eine Fusion abstimmen soll, muss wissen, welche Alternativen bestehen.**

Zu diesen Alternativen gehört zunächst die Fortführung als eigenständige Genossenschaft. Diese Möglichkeit wird in der Praxis häufig vor-schnell als unrealistisch abgetan. Begründet wird dies mit steigenden regulatorischen Anforderungen, Fachkräftemangel, Kostendruck oder

sinkender Ertragskraft. Solche Argumente können berechtigt sein. Sie ersetzen jedoch keine nachvollziehbare Prüfung.

Denn die Eigenständigkeit einer Genossenschaft ist kein bloßer Traditionswert. Sie hat unmittelbare Bedeutung für die Mitglieder. Je kleiner und regionaler eine Genossenschaft ist, desto eher besteht die Chance auf Nähe, Einfluss, Transparenz und unmittelbare Förderung.

► **Eigenständigkeit kann selbst ein Fördervorteil sein.**

Eine weitere Alternative kann in Kooperationen liegen. Nicht jede Herausforderung muss durch rechtliche Verschmelzung gelöst werden. Bestimmte Aufgaben können gemeinsam organisiert, technische Plattformen gemeinsam genutzt oder Verwaltungsfunktionen gebündelt werden, ohne die rechtliche Selbstständigkeit aufzugeben. Gerade im genossenschaftlichen Bereich müsste eine solche Zusammenarbeit eigentlich naheliegen: gemeinschaftlich handeln, ohne die Mitglieder-genossenschaft aufzulösen.

Auch Ausgliederungen einzelner Geschäftsbereiche können eine Alternative darstellen. Wenn bestimmte Funktionen zu klein, zu teuer oder zu komplex geworden sind, kann geprüft werden, ob diese ausgegliedert werden, ohne dass die gesamte Genossenschaft aufgegeben wird. Eine solche Lösung kann die Bank entlasten, ohne die Mitgliedschaftsstruktur vollständig zu verändern.

► Nicht jede organisatorische Schwierigkeit rechtfertigt die Aufgabe der selbstständigen Genossenschaft.

Hinzu kommt als weitere denkbare Möglichkeit der Rechtsformwechsel. Dieser Punkt ist besonders sensibel, aber er darf nicht tabuisiert werden. Wenn eine Genossenschaft dauerhaft nicht mehr bereit oder in der Lage ist, ihre Mitglieder unmittelbar zu fördern, dann stellt sich die Frage, ob die Rechtsform eG noch die richtige ist. In einer Kapitalgesellschaft wären die Anteilseigner am Vermögen beteiligt. In der

Genossenschaft sind sie es gerade nicht. Deshalb ist die Fortführung als Genossenschaft nur dann gerechtfertigt, wenn der Förderauftrag tatsächlich erfüllt wird.

Gerade diese Alternative wird in der Praxis nahezu nie offen diskutiert.

Dabei wäre sie aus Sicht der Mitglieder keineswegs fernliegend. Denn sie betrifft die zentrale Frage, ob die Mitglieder weiterhin in einer Rechtsform verbleiben sollen, in der sie nicht am Vermögen beteiligt werden, obwohl zugleich eine ertrags- und eigenkapitalorientierte Geschäftspolitik betrieben wird.

► **Wer wie eine Kapitalgesellschaft handelt, muss sich fragen lassen, warum er keine Kapitalgesellschaft sein will.**

Diese Frage ist unbequem. Aber sie ist rechtlich legitim.

Eine weitere Alternative liegt in der Verwendung vorhandener Rücklagen vor einer Fusion. Auch dieser Punkt wird in der Praxis regelmäßig nicht mit der gebotenen Offenheit behandelt. Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs besteht grundsätzlich die Finanzhoheit der Mitglieder über die Verwendung freier Rücklagen, soweit gesetzliche Bindungen nicht entgegenstehen. Gerade vor einer Verschmelzung stellt sich daher die Frage, ob Rücklagen ganz oder teilweise zugunsten der Mitglieder verwendet werden können oder müssen, bevor das Vermögen in einer größeren Einheit aufgeht.

Denn eine Fusion führt regelmäßig dazu, dass das Vermögen der übertragenden Genossenschaft in der aufnehmenden Genossenschaft aufgeht. Die Mitglieder erhalten keinen Anteil am inneren Wert. Genau deshalb ist die Frage der Rücklagenverwendung vor der Fusion von zentraler Bedeutung.

► **Vor einer Vermögensübertragung muss geprüft werden, ob die Mitglieder über freie Rücklagen entscheiden können.**

Diese Prüfung darf nicht versteckt oder übergangen werden. Sie gehört in den Verschmelzungsbericht. Sie gehört in die wirtschaftliche Erläuterung. Und sie gehört in die Entscheidungsgrundlage der Mitglieder.

Gleiches gilt für die Möglichkeit einer genossenschaftlichen Rückvergütung. Wenn im Geschäft mit Mitgliedern Überschüsse erzielt wurden, stellt sich die Frage, ob diese Überschüsse nicht vorrangig als unmittelbare Förderung an die Mitglieder zurückzugeben sind. Eine Fusion darf nicht dazu führen, dass jahrelang nicht gewährte Förderung endgültig im System verschwindet.

Hier zeigt sich besonders deutlich die Verbindung zur Geno-Rente. Eine gebundene genossenschaftliche Rückvergütung könnte eine Möglichkeit sein, Mitgliederförderung messbar zu machen und zugleich Kapital in der Genossenschaft zu belassen. Gerade vor strukturellen Veränderungen müsste geprüft werden, ob ein solcher Weg den Mitgliedern mehr dient als eine bloße Verschmelzung.

► Die Alternative zur Fusion kann nicht nur organisatorisch, sondern auch förderwirtschaftlich sein.

Damit wird deutlich: Die Prüfung von Alternativen ist kein Formalismus. Sie ist der Kern einer sachgerechten Entscheidung. Mitglieder können nur dann verantwortlich abstimmen, wenn sie wissen, welche Möglichkeiten tatsächlich bestanden hätten.

Problematisch ist daher eine Praxis, in der Alternativen zwar erwähnt, aber nicht ernsthaft durchgerechnet werden. Es genügt nicht, in wenigen Sätzen zu erklären, eine Fortführung sei schwierig, eine Kooperation unzureichend oder ein Rechtsformwechsel nicht angezeigt. Die Mitglieder brauchen eine nachvollziehbare, rechnerisch belegte und vergleichende Darstellung.

Dazu gehören insbesondere:

- die wirtschaftlichen Folgen der Eigenständigkeit,
- die Auswirkungen einer Kooperation,
- die Folgen einer Ausgliederung,
- die Möglichkeit der Rücklagenverwendung,
- die Konsequenzen eines Rechtsformwechsels
- und die Frage, welche Variante den Mitgliedern konkret den größten Fördervorteil bringt.

► **Alternativen müssen nicht nur genannt, sondern prüffähig dargestellt werden.**

Wenn dies unterbleibt, wird die Fusion faktisch zur Einbahnstraße. Die Mitglieder stimmen dann nicht zwischen echten Möglichkeiten ab, sondern über einen bereits vorgezeichneten Weg. Das widerspricht dem Sinn des Verschmelzungsberichts und dem genossenschaftlichen Demokratieprinzip.

Gerade deshalb ist die Pflicht zur Alternativendarstellung so wichtig. Sie schützt die Mitglieder vor einer gelenkten Entscheidungsfindung. Sie zwingt Vorstand, Aufsichtsrat und Prüfer, die Fusion nicht nur aus Sicht der Organisation, sondern aus Sicht der Mitglieder zu begründen.

Eine Fusion mag im Einzelfall richtig sein. Aber sie muss sich dem Vergleich stellen.

► **Wer Alternativen nicht offenlegt, fürchtet offenbar den Vergleich.**

Und genau dieser Vergleich ist der Punkt, an dem sich entscheidet, ob eine Fusion wirklich dem Förderauftrag dient – oder lediglich der Fortsetzung einer systemischen Konzentrationsstrategie.

Denn die „Bündelung der Kräfte“ kann nur dann genossenschaftlich legitim sein, wenn sie nicht nur Kräfte der Organisation bündelt, sondern Vorteile für die Mitglieder schafft. Fehlt dieser Nachweis, bleibt die Fusion eine Maßnahme im Interesse des Systems.

Nicht jede Fusion ist falsch.

Aber jede Fusion ohne vollständige Alternativenprüfung ist genossenschaftlich verdächtig.

Und jede Fusion, bei der die Mitglieder nicht erkennen können, welche anderen Wege möglich gewesen wären, leidet an einem entscheidenden Mangel: Sie nimmt den Mitgliedern nicht formal, aber faktisch die freie Entscheidung.

5. Was dem einen erlaubt ist, soll dem anderen verboten sein?

Die Praxis der genossenschaftlichen Bankstrukturentwicklung weist eine auffällige Asymmetrie auf. Bestimmte Maßnahmen werden systematisch gefördert, andere hingegen kritisch betrachtet oder faktisch ausgeschlossen.

Diese Asymmetrie wird besonders deutlich, wenn man vergleichbare Strukturmaßnahmen in unterschiedlichen Rechtsformen gegenüberstellt.

Fusionen, also die Zusammenlegung von Genossenschaften, werden regelmäßig als notwendig, sinnvoll und zukunftsichernd dargestellt. Sie werden begleitet, geprüft und in das strategische Leitbild der „Bündelung der Kräfte“ eingeordnet.

► Die Bündelung von Kapital und Strukturen wird als legitimes und notwendiges Ziel anerkannt.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Demgegenüber stehen Maßnahmen, die unmittelbar den Mitgliedern zugutekommen könnten. Die Verwendung von Rücklagen, die konsequente Ausschüttung von Überschüssen oder Modelle der gebundenen Rückvergütung werden zurückhaltender behandelt und häufig als problematisch eingeordnet.

► Was dem System dient, wird gefördert – was den Mitgliedern dient, wird relativiert.

Wie weit diese unterschiedliche Bewertung reicht, zeigt ein besonders aufschlussreicher Vergleich.

Im Bereich der Kapitalgesellschaften ist es selbstverständlich, dass Anteilseigner am Vermögen beteiligt werden. Gewinne und Vermögenswerte stehen ihnen zu, entweder durch Ausschüttung oder durch Wertsteigerung ihrer Anteile.

Dies wird besonders deutlich bei Strukturmaßnahmen wie Umwandlungen oder Verschmelzungen.

Ein prägnantes Beispiel hierfür ist die Rückumwandlung der Vereinigten Volksbank Sindelfingen AG in eine Genossenschaft. In diesem Zusammenhang wurde das Vermögen der Gesellschaft berücksichtigt und den Anteilseignern wirtschaftlich zugeordnet. Die Beteiligten konnten – entsprechend ihrer Stellung – vollständig am vorhandenen Wert partizipieren.

► In der Kapitalgesellschaft ist die Beteiligung am Vermögen selbstverständlich.

Demgegenüber steht die Situation in der Genossenschaft.

Hier gilt das genaue Gegenteil. Die Mitglieder sind bewusst nicht am Vermögen beteiligt. Rücklagen, stille Reserven und sonstige Vermögenswerte stehen ausschließlich der Genossenschaft zu. Bei strukturellen Maßnahmen – insbesondere bei Fusionen – geht dieses Vermögen

auf die aufnehmende Einheit über, ohne dass die Mitglieder daran partizipieren.

Diese unterschiedliche Behandlung ist rechtlich vorgesehen.

Sie ist jedoch nur unter einer Voraussetzung gerechtfertigt:

dass die Mitglieder im Gegenzug unmittelbar gefördert werden.

► **Der Ausschluss von der Vermögensbeteiligung setzt tatsächliche Förderung voraus.**

Genau an diesem Punkt wird die Asymmetrie problematisch.

Denn während bei Kapitalgesellschaften die Vermögensbeteiligung konsequent umgesetzt wird, bleibt die alternative Kompensation in der Genossenschaft – die unmittelbare Förderung – in der Praxis häufig hinter den Möglichkeiten zurück.

Das führt zu einer strukturellen Ungleichbehandlung:

- Anteilseigner erhalten Vermögensbeteiligung
- Mitglieder erhalten vielfach keine gleichwertige Förderung

► Der Ausgleichsmechanismus der Genossenschaft funktioniert nicht.

Besonders deutlich wird dieser Widerspruch bei Fusionen.

Während in der Kapitalgesellschaft die Vermögensverhältnisse eine zentrale Rolle spielen und bei der Bewertung berücksichtigt werden, bleibt dieser Aspekt in der Genossenschaft weitgehend ausgeblendet. Das Vermögen wird übertragen, ohne dass die Mitglieder daran beteiligt werden – und ohne dass dies durch entsprechende Förderung kompensiert wird.

Diese Praxis wirft eine grundlegende Frage auf:

Warum wird das Vermögen im einen Fall den Beteiligten zugerechnet – im anderen Fall jedoch nicht?

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Die Antwort liegt nicht im Gesetz allein.

Das Gesetz schafft unterschiedliche Systeme – Kapitalgesellschaft und Genossenschaft. Beide sind in sich schlüssig. Die Kapitalgesellschaft gewährt Vermögensbeteiligung. Die Genossenschaft gewährt Förderung.

Problematisch wird es erst dann, wenn innerhalb der Genossenschaft die Förderung nicht mehr in ausreichendem Maß erfolgt.

► Dann bleibt nur der Nachteil – ohne den vorgesehenen Ausgleich.

Genau hierin liegt die eigentliche Ungleichbehandlung.

Nicht zwischen den Rechtsformen – sondern innerhalb der praktischen Umsetzung der Genossenschaft selbst.

Denn wenn Mitglieder weder am Vermögen beteiligt werden noch eine entsprechende Förderung erhalten, stehen sie schlechter als Anteilseigner anderer Rechtsformen.

Diese Feststellung ist nicht polemisch, sondern logisch.

► Wer weder Vermögensbeteiligung noch Förderung erhält, ist strukturell benachteiligt.

Die dargestellte Rückumwandlung macht dies besonders deutlich. Sie zeigt, wie selbstverständlich in anderen Rechtsformen mit Vermögenswerten umgegangen wird – und wie unterschiedlich die Situation in der Genossenschaft ist.

Damit wird ein grundlegender Maßstab sichtbar:

Die Genossenschaft kann ihre Sonderstellung nur dann rechtfertigen, wenn sie ihren Förderauftrag erfüllt.

Tut sie dies nicht, entsteht ein System, das die Vorteile anderer Rechtsformen nicht bietet, ihre Nachteile jedoch übernimmt.

► Die Genossenschaft verliert ihre innere Rechtfertigung, wenn der Förderauftrag nicht gelebt wird.

Genau deshalb ist die Frage „Was dem einen erlaubt ist, soll dem anderen verboten sein?“ mehr als eine rhetorische Zuspitzung.

Sie ist ein Prüfstein für die tatsächliche Funktionsweise der Genossenschaft.

Und sie führt zu einer klaren Konsequenz:

Die unterschiedliche Behandlung ist nur dann gerechtfertigt, wenn die Systeme jeweils konsequent umgesetzt werden.

Wird dies nicht eingehalten, entsteht keine genossenschaftliche Alternative – sondern eine strukturelle Benachteiligung der Mitglieder.

Und genau diese Benachteiligung ist es, die in der Praxis zunehmend sichtbar wird.

6. Gleiches ist offenbar nicht immer gleich

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass innerhalb der genossenschaftlichen Praxis unterschiedliche Maßstäbe zur Anwendung kommen. Diese Unterschiede beschränken sich nicht auf einzelne Entscheidungen, sondern lassen sich als strukturelles Muster erkennen.

Sie betreffen die Bewertung vergleichbarer Sachverhalte.

Und genau hier beginnt das Problem.

► Vergleichbare Ausgangslagen führen nicht zu vergleichbaren Bewertungen.

Diese Feststellung lässt sich an mehreren Punkten belegen.

Wird eine Genossenschaft fusioniert, wird dies regelmäßig mit wirtschaftlicher Notwendigkeit, regulatorischem Druck oder strategischer

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Weitsicht begründet. Die Maßnahme gilt als sinnvoll, zukunftsorientiert und im Interesse der Stabilität.

Wird hingegen geprüft, ob vorhandene Rücklagen zugunsten der Mitglieder verwendet werden können, wird dieselbe wirtschaftliche Ausgangslage häufig völlig anders bewertet. Plötzlich treten Risiken, Unsicherheiten und angebliche Unvereinbarkeiten mit aufsichtsrechtlichen Anforderungen in den Vordergrund.

► Dasselbe Kapital wird unterschiedlich bewertet – je nach Verwendungszweck.

Diese unterschiedliche Bewertung ist erklärungsbedürftig.

Denn wirtschaftlich betrachtet handelt es sich um denselben Sachverhalt: vorhandenes Eigenkapital, erwirtschaftet aus der Tätigkeit der Genossenschaft. Die Frage ist lediglich, ob dieses Kapital im System verbleibt oder den Mitgliedern zugutekommt.

Während bei Thesaurierung und Bündelung dieses Kapital als notwendig dargestellt wird, wird seine Verwendung zugunsten der Mitglieder kritisch hinterfragt.

► Die Bewertung folgt nicht der Sache – sondern der Zielrichtung.

Ein weiteres Beispiel zeigt sich bei der Beurteilung der Ertragslage.

Genossenschaftsbanken erzielen – wie bereits dargestellt – überdurchschnittliche Ergebnisse. Diese Ergebnisse werden jedoch nicht als Hinweis auf einen möglichen Förderbedarf interpretiert, sondern im Gegenteil als Argument für weitere strukturelle Maßnahmen, insbesondere Fusionen.

► Hohe Gewinne führen nicht zu mehr Förderung – sondern zu mehr Konzentration.

Auch hier zeigt sich die gleiche Struktur:

Das gleiche Ergebnis wird unterschiedlich interpretiert – je nachdem, welche Maßnahme daraus abgeleitet werden soll.

Noch deutlicher wird diese Ungleichbehandlung im Bereich der Risikobetrachtung.

Die Aufgabe der Eigenständigkeit durch Fusion wird regelmäßig als risikomindernd dargestellt. Die Fortführung einer eigenständigen Genossenschaft hingegen wird als risikobehaftet beschrieben.

Dabei ist die Risikoabwägung nicht zwingend einseitig. Eine größere Einheit kann stabiler sein – sie kann aber auch komplexer, weniger transparent und schwerer steuerbar werden.

Dennoch wird die eine Richtung systematisch bevorzugt.

► **Risiko wird unterschiedlich bewertet – je nachdem, welches Ergebnis gewünscht ist.**

Diese Muster lassen sich fortsetzen.

Sie betreffen:

- die Bewertung von Alternativen
- die Darstellung wirtschaftlicher Entwicklungen
- die Einschätzung von Handlungsspielräumen
- die Gewichtung von Interessen

Immer wieder zeigt sich:

► Gleichartige Sachverhalte werden unterschiedlich behandelt.

Diese Ungleichbehandlung ist nicht zufällig.

Sie folgt einer erkennbaren Logik: Maßnahmen, die zur Stärkung des Systems beitragen, werden begünstigt. Maßnahmen, die unmittelbar

den Mitgliedern zugutekommen könnten, werden zurückhaltender beurteilt.

Damit entsteht eine systematische Verschiebung.

Der Maßstab der Bewertung ist nicht mehr allein der gesetzliche Förderauftrag, sondern zunehmend die Stabilität und Entwicklung der Organisation.

► Die Systemlogik überlagert die Rechtslogik.

Diese Entwicklung ist rechtlich problematisch.

Denn das Genossenschaftsrecht kennt keinen doppelten Maßstab. Es kennt nur einen Maßstab: die Förderung der Mitglieder. Alle Maßnahmen sind daran zu messen.

Wenn jedoch identische oder vergleichbare Sachverhalte unterschiedlich bewertet werden, stellt sich die Frage, ob dieser Maßstab noch konsequent angewendet wird.

► Wo Gleiches ungleich behandelt wird, entsteht ein Rechtfertigungsbedarf.

Dieser Rechtfertigungsbedarf ist bislang nur unzureichend erfüllt.

Weder in der Praxis der Fusionsbegründungen noch in der Darstellung wirtschaftlicher Zusammenhänge wird systematisch erklärt, warum identische Ausgangslagen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Stattdessen wird die jeweilige Maßnahme isoliert begründet.

Die übergreifende Vergleichsebene fehlt.

Gerade diese Vergleichsebene ist jedoch entscheidend.

Denn nur im Vergleich wird sichtbar, ob eine Bewertung sachlich gerechtfertigt ist – oder ob sie bestimmten Zielrichtungen folgt.

- ▶ Ohne Vergleich keine objektive Bewertung.

Die Mitglieder sind auf diesen Vergleich angewiesen.

Sie müssen erkennen können, ob eine Maßnahme tatsächlich notwendig ist oder ob alternative Bewertungen möglich gewesen wären. Wird ihnen dieser Vergleich nicht eröffnet, entsteht ein einseitiges Bild. Damit wird die Entscheidungsgrundlage erneut eingeschränkt.

Die Konsequenz ist klar:

- ▶ Eine unterschiedliche Behandlung gleicher Sachverhalte untergräbt die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen.

Und damit berührt sie unmittelbar die Legitimation dieser Entscheidungen. Denn die Genossenschaft lebt von der Mitwirkung ihrer Mitglieder. Diese Mitwirkung setzt voraus, dass Entscheidungen nachvollziehbar und überprüfbar sind.

Wo jedoch unterschiedliche Maßstäbe angewendet werden, wird diese Nachvollziehbarkeit erschwert. Am Ende bleibt eine zentrale Frage:

- ▶ **Wird der Förderauftrag als verbindlicher Maßstab angewendet – oder nur dann, wenn er in die Systemlogik passt?**

Diese Frage ist nicht theoretisch.

Sie entscheidet darüber, ob die Genossenschaft als eigenständige Rechtsform bestehen bleibt – oder ob sie sich schrittweise an andere Unternehmensformen annähert, ohne deren Vorteile zu übernehmen.

„Gleiches ist offenbar nicht immer gleich“ ist daher mehr als eine Beobachtung.

Es ist ein Hinweis auf eine strukturelle Verschiebung der Maßstäbe.

Und genau diese Verschiebung ist es, die im weiteren Verlauf zu den entscheidenden Konsequenzen führt.

7. Eine Wanderung auf dünnem Eis

Die bisherige Entwicklung ist kein bloßes Abweichen von theoretischen Leitbildern. Sie hat rechtliche Relevanz. Und genau an diesem Punkt wird aus einer schleichenden Verschiebung ein ernsthaftes Risiko.

Denn wer sich dauerhaft von den gesetzlichen Vorgaben entfernt, bewegt sich nicht mehr im Bereich zulässiger Auslegung – sondern im Grenzbereich zur Rechtswidrigkeit.

► Die Praxis bewegt sich nicht im luftleeren Raum – sie bewegt sich im Recht.

Die eingetragene Genossenschaft ist keine frei gestaltbare Unternehmensform. Sie ist an einen zwingenden gesetzlichen Zweck gebunden. Dieser Zweck ist eindeutig: die Förderung der Mitglieder.

Diese Bindung ist keine Empfehlung. Sie ist Voraussetzung für die Existenz der Genossenschaft in dieser Rechtsform.

Wenn sich jedoch eine Praxis etabliert, in der:

- Gewinnmaximierung an die Stelle der Förderung tritt
- Rücklagenbildung Vorrang vor Mitgliederinteressen erhält
- Fusionen systematisch vorangetrieben werden
- Alternativen nicht ernsthaft geprüft werden
- Mitglieder nicht vollständig informiert werden

dann stellt sich zwangsläufig die Frage:

► Wird der gesetzliche Zweck noch erfüllt?

Diese Frage ist nicht akademisch. Sie hat unmittelbare rechtliche Konsequenzen.

Denn das Genossenschaftsgesetz sieht vor, dass eine Genossenschaft aufgelöst werden kann, wenn ihr Zweck nicht mehr auf die Förderung der Mitglieder gerichtet ist. Diese Regelung ist kein theoretisches Konstrukt – sie ist geltendes Recht.

► Wer den Förderauftrag dauerhaft verfehlt, stellt die Existenz der Genossenschaft in Frage.

Damit wird deutlich, auf welchem Terrain sich die Praxis bewegt.

Es ist kein stabiler Boden mehr. Es ist eine Gratwanderung.

Oder anders formuliert:

► Es ist eine Wanderung auf dünnem Eis.

Solange niemand hinsieht, trägt das Eis. Solange keine gerichtliche Klärung erfolgt, bleibt die Praxis bestehen. Solange Mitglieder nicht klagen, bleibt vieles folgenlos.

Doch diese Stabilität ist trügerisch.

Denn sie beruht nicht auf rechtlicher Sicherheit, sondern auf faktischer Duldung.

Ein einziger konkreter Fall, eine gerichtliche Überprüfung oder eine konsequente Anwendung der bestehenden Vorschriften kann ausreichen, um die gesamte Konstruktion in Frage zu stellen.

► Die Ruhe des Systems ist kein Beweis für seine Rechtmäßigkeit.

Besonders kritisch ist dabei die Rolle der handelnden Organe.

Vorstände und Aufsichtsräte sind verpflichtet, die Genossenschaft im Rahmen von Gesetz und Satzung zu führen. Diese Pflicht ist nicht delegierbar. Sie kann nicht mit Verweis auf Verbände, Empfehlungen oder branchenübliche Praxis relativiert werden.

► **Wer Verantwortung trägt, trägt sie persönlich.**

Wenn Entscheidungen getroffen werden, die nicht am Förderauftrag ausgerichtet sind, stellt sich daher nicht nur eine systemische, sondern auch eine individuelle Frage:

Wurde die gesetzliche Pflicht eingehalten?

Diese Frage kann im Einzelfall haftungsrechtliche Konsequenzen haben.

Denn die Sorgfaltspflicht eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft umfasst gerade die Beachtung des Förderauftrags. Wird dieser vernachlässigt, kann dies eine Pflichtverletzung darstellen.

► **Der Förderauftrag ist keine Option – er ist Maßstab der Organverantwortung.**

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt:

Die Mitglieder selbst sind Teil dieses Systems. Sie treffen Entscheidungen, insbesondere bei Fusionen. Doch ihre Entscheidungen basieren auf den ihnen zur Verfügung gestellten Informationen.

Wenn diese Informationen unvollständig oder einseitig sind, wird die Verantwortung nicht aufgehoben – aber sie wird verschoben.

► Fehlende Information führt zu fehlerhaften Entscheidungen – und diese haben Folgen.

Damit entsteht eine komplexe Situation:

- Die Organe bereiten Entscheidungen vor
- die Mitglieder treffen sie
- die Verbände prüfen sie
- die Aufsicht duldet sie

Und alle bewegen sich innerhalb eines Rahmens, der rechtlich enger ist, als es in der Praxis erscheint.

► Das System stabilisiert sich selbst – auch dann, wenn es sich vom Gesetz entfernt.

Gerade hierin liegt die eigentliche Gefahr.

Denn je länger eine solche Praxis anhält, desto mehr wird sie als selbstverständlich wahrgenommen. Sie wird nicht mehr hinterfragt, sondern vorausgesetzt.

Doch Gewohnheit ersetzt kein Recht.

► Dauerhafte Praxis macht Unrecht nicht zu Recht.

Die „Wanderung auf dünnem Eis“ ist daher kein einmaliger Vorgang. Sie ist ein Zustand.

Ein Zustand, in dem sich ein ganzes System bewegt, ohne dass die Tragfähigkeit des rechtlichen Fundaments regelmäßig überprüft wird.

Das Risiko ist dabei nicht gleichmäßig verteilt.

Solange alles gut geht, bleibt das System stabil.

Kommt es jedoch zu Störungen – wirtschaftlich, rechtlich oder organisatorisch – treten die strukturellen Schwächen offen zutage.

Dann stellt sich die Frage mit voller Wucht:

► War das, was als selbstverständlich galt, tatsächlich rechtmäßig?

Und genau an diesem Punkt zeigt sich, wie dünn das Eis tatsächlich ist.

Denn dann entscheidet nicht mehr die Praxis, sondern das Recht.

Und das Recht kennt nur einen Maßstab:

die Förderung der Mitglieder.

8. Aufsichtsräte – Vorsicht bei Fusionsvorbereitung!

Die Vorbereitung und Begleitung von Fusionen liegt formal in den Händen des Vorstands. Doch wer daraus schließt, der Aufsichtsrat habe lediglich eine begleitende oder bestätigende Funktion, verkennt die rechtliche Realität.

Der Aufsichtsrat ist kein Zuschauer.

Er ist gesetzliches Kontrollorgan – und damit eigenständig verantwortlich.

► Der Aufsichtsrat haftet nicht für Zustimmung – sondern für unterlassene Kontrolle.

Gerade bei Fusionen verdichtet sich diese Verantwortung in besonderer Weise.

Denn es handelt sich um Entscheidungen von grundlegender Bedeutung. Sie betreffen nicht nur die wirtschaftliche Entwicklung der Genossenschaft, sondern ihre Existenz, ihre Struktur und die Rechte der Mitglieder. Wer hier kontrolliert, kontrolliert nicht ein Detail – sondern die Richtung der gesamten Organisation.

Und genau deshalb gelten erhöhte Anforderungen.

Der Aufsichtsrat muss die vom Vorstand vorgelegten Planungen nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern eigenständig prüfen. Er muss hinterfragen, ob die Fusion tatsächlich notwendig ist, ob sie dem Förderauftrag entspricht und ob die Mitglieder auf einer ausreichenden Informationsbasis entscheiden können.

► Kontrolle bedeutet nicht Zustimmung – Kontrolle bedeutet Prüfung.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild.

Fusionsvorhaben werden im engen Zusammenspiel zwischen Vorstand und Prüfungsverband entwickelt. Der Aufsichtsrat wird in diesen

Prozess eingebunden, jedoch vielfach auf einer vorbereiteten Grundlage. Strategische Entscheidungen sind zu diesem Zeitpunkt häufig bereits vorgeprägt.

Damit entsteht die Gefahr, dass der Aufsichtsrat faktisch in eine bestätigende Rolle gedrängt wird.

► **Wer nur noch bestätigt, kontrolliert nicht mehr.**

Gerade hierin liegt das Risiko.

Denn die Verantwortung des Aufsichtsrats entfällt nicht dadurch, dass er sich auf Vorlagen verlässt. Sie entfällt auch nicht durch Verweis auf den Prüfungsverband oder auf branchenübliche Praxis.

Die Pflicht zur eigenständigen Prüfung bleibt bestehen.

Diese Pflicht umfasst insbesondere:

- die kritische Prüfung der Notwendigkeit der Fusion
- die vollständige Bewertung von Alternativen
- die Analyse der Auswirkungen auf die Mitglieder
- die Beurteilung der Vermögensübertragung
- die Kontrolle der Informationsgrundlage für die Mitglieder

► Der Aufsichtsrat ist die letzte Instanz vor der Entscheidung der Mitglieder.

Wenn diese Instanz versagt, gibt es kein weiteres internes Korrektiv.

Besonders sensibel ist dabei die Frage der Alternativen.

Wie bereits dargestellt, ist die Fusion nur eine von mehreren möglichen Entwicklungen. Wird sie als alternativlos dargestellt, ohne dass andere Optionen ernsthaft geprüft wurden, liegt ein strukturelles Informationsdefizit vor.

Der Aufsichtsrat darf sich mit einer solchen Darstellung nicht zufriedengeben.

► Wird nicht geprüft, ob Alternativen bestehen, wird auch nicht geprüft, ob die Fusion notwendig ist.

Gleiches gilt für die Vermögensfrage.

Die Übertragung von Rücklagen und sonstigem Vermögen auf eine größere Einheit ist kein rein technischer Vorgang. Sie betrifft die wirtschaftliche Stellung der Mitglieder unmittelbar. Der Aufsichtsrat muss sich daher die Frage stellen, ob und in welchem Umfang dieses Vermögen vor der Fusion zugunsten der Mitglieder hätte verwendet werden können.

Unterbleibt diese Prüfung, bleibt ein wesentlicher Aspekt unberücksichtigt.

► Wer Vermögensfragen nicht stellt, kann sie auch nicht beantworten.

Die Verantwortung des Aufsichtsrats ist dabei nicht abstrakt.

Sie ist konkret und persönlich.

Mitglieder können Entscheidungen anfechten. Gerichte können prüfen, ob die gesetzlichen Anforderungen eingehalten wurden. In diesem Zusammenhang wird auch die Tätigkeit des Aufsichtsrats betrachtet werden.

Dann stellt sich nicht die Frage, ob die Fusion „allgemein üblich“ war.

Dann stellt sich die Frage:

► Hat der Aufsichtsrat seine Prüfpflicht erfüllt?

Diese Frage lässt sich nicht mit pauschalen Verweisen beantworten.

Sie erfordert eine dokumentierte, nachvollziehbare und eigenständige Auseinandersetzung mit den entscheidenden Punkten. Fehlt diese,

entsteht ein Risiko – nicht nur für die Genossenschaft, sondern auch für die handelnden Personen.

Gerade deshalb ist es gefährlich, sich auf das Funktionieren des Systems zu verlassen.

- Der Prüfungsverband prüft.
- Der Vorstand plant.
- Die Aufsicht greift nicht ein.

Doch keiner dieser Umstände entlastet den Aufsichtsrat.

► **Verantwortung lässt sich nicht delegieren.**

Diese Erkenntnis ist unbequem – aber notwendig.

Denn die Praxis zeigt, dass sich Aufsichtsräte häufig in einem Spannungsfeld bewegen. Auf der einen Seite stehen Empfehlungen, strategische Leitbilder und vorbereitete Konzepte. Auf der anderen Seite die eigene Pflicht zur unabhängigen Kontrolle.

Wer sich in diesem Spannungsfeld nicht klar positioniert, läuft Gefahr, seine Rolle zu verfehlen.

Und genau darin liegt die eigentliche Gefahr.

Nicht in der bewussten Fehlentscheidung, sondern in der schleichenden Anpassung an eine vorgegebene Richtung.

► **Der größte Fehler ist nicht die falsche Entscheidung – sondern das Unterlassen der eigenen Prüfung.**

Gerade bei Fusionen ist diese Prüfung unverzichtbar.

Denn sie sind nicht rückgängig zu machen. Sie verändern die Genossenschaft dauerhaft. Sie betreffen die Mitglieder unmittelbar.

Und sie werden nur einmal entschieden.

Der Aufsichtsrat steht damit an einer entscheidenden Stelle.

Er kann die Entwicklung kritisch begleiten – oder sie unreflektiert bestätigen.

Dazwischen gibt es keinen sicheren Raum.

► **Wer kontrollieren soll, muss widersprechen können.**

Und genau daran entscheidet sich, ob der Aufsichtsrat seiner gesetzlichen Rolle gerecht wird – oder ob er Teil einer Entwicklung wird, die er eigentlich überwachen soll.

E. Der langsame Abbau genossenschaftlicher Grundwerte

Die Entwicklung der letzten Jahrzehnte lässt sich nicht auf einzelne Fehlentscheidungen oder besondere Einzelfälle reduzieren. Sie folgt einem Muster. Einem schleichenden Prozess, der nicht abrupt erfolgt, sondern sich über Jahre hinweg vollzieht – oft unbemerkt, selten offen ausgesprochen, aber in seiner Wirkung deutlich.

Es ist der langsame Abbau genossenschaftlicher Grundwerte.

Dieser Abbau beginnt nicht mit einem Bruch, sondern mit einer Verschiebung.

Begriffe bleiben bestehen, ihre Inhalte verändern sich.

Die Genossenschaft wird weiterhin als mitgliederorientiert beschrieben. Der Förderauftrag wird weiterhin betont. Die demokratische Struktur bleibt formal erhalten. Doch in der praktischen Umsetzung treten andere Maßstäbe in den Vordergrund.

► Die Form bleibt – der Inhalt verändert sich.

Der Förderauftrag wird nicht aufgehoben. Er wird relativiert. Er wird eingeordnet, abgewogen, mit anderen Zielsetzungen in Einklang

gebracht. Stabilität, Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und regulatorische Anforderungen gewinnen an Gewicht.

Das Ergebnis ist kein offener Widerspruch, sondern eine schleichende Verschiebung der Prioritäten.

► Der Förderauftrag ist nicht mehr Maßstab – sondern einer von mehreren Gesichtspunkten.

Diese Entwicklung zeigt sich in nahezu allen Bereichen.

In der Geschäftspolitik, in der Preisgestaltung, in der Verwendung von Überschüssen, in der Vorbereitung von Fusionen und in der Kommunikation gegenüber den Mitgliedern. Immer wieder tritt das gleiche Muster auf: Entscheidungen werden nicht primär danach beurteilt, welchen konkreten Vorteil sie für die Mitglieder bringen, sondern danach, ob sie in das strategische Gesamtbild passen.

Damit verändert sich die innere Logik der Genossenschaft.

Aus einer Organisation, die auf unmittelbare Förderung ausgerichtet ist, wird schrittweise ein Unternehmen, das sich an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen orientiert – mit genossenschaftlicher Hülle.

► Die Genossenschaft wird funktional zur Bank – rechtlich bleibt sie etwas anderes.

Diese Diskrepanz ist nicht folgenlos.

Denn die Genossenschaft unterscheidet sich von anderen Rechtsformen nicht durch ihre äußere Erscheinung, sondern durch ihren Zweck. Wenn dieser Zweck in der Praxis an Bedeutung verliert, verliert auch die Rechtsform ihre innere Rechtfertigung.

Gleichzeitig bleiben jedoch die strukturellen Besonderheiten bestehen.

Die Mitglieder sind weiterhin nicht am Vermögen beteiligt. Sie erhalten weiterhin nur ihr Geschäftsguthaben zurück. Die Rücklagen bleiben

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

gebunden. Die Entscheidungsstrukturen bleiben formal bestehen, auch wenn ihre tatsächliche Wirkung begrenzt ist.

► Die Nachteile bleiben – die Vorteile verschwinden.

Diese Entwicklung führt zu einem Ungleichgewicht.

Die Genossenschaft übernimmt zunehmend die Funktionsweise einer Bank, ohne die typischen Beteiligungsrechte einer Kapitalgesellschaft zu gewähren. Die Mitglieder tragen weiterhin die Struktur, profitieren jedoch immer weniger von ihr.

Das Vertrauen in die genossenschaftliche Idee wird dadurch langfristig beschädigt.

Denn die Mitglieder erkennen die Diskrepanz – auch wenn sie sie nicht immer klar benennen können. Sie erleben, dass ihre Stellung sich verändert hat, dass ihre Einflussmöglichkeiten begrenzt sind und dass die versprochene Förderung nicht in dem Maße erfolgt, wie es dem gesetzlichen Anspruch entsprechen würde.

► Vertrauen erodiert nicht durch Ereignisse – sondern durch Entwicklungen.

Diese Erosion ist gefährlich.

Nicht, weil sie sofort sichtbar wäre, sondern weil sie schleichend erfolgt. Sie wird überlagert von stabilen Bilanzen, positiven Ergebnissen und funktionierenden Strukturen. Doch unter dieser Oberfläche verändert sich das Fundament.

Die genossenschaftlichen Grundwerte – Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung – verlieren an praktischer Bedeutung.

Selbsthilfe wird durch professionelle Organisation ersetzt.

Selbstverwaltung wird durch strukturierte Entscheidungsprozesse ergänzt.

Selbstverantwortung wird durch Systemlogik überlagert.

Diese Veränderungen sind für sich genommen nicht zwingend negativ. Sie können Ausdruck einer Anpassung an moderne Rahmenbedingungen sein.

Problematisch werden sie jedoch dann, wenn sie den Kern der Genossenschaft betreffen.

► Anpassung darf nicht zur Aufgabe des Wesens führen.

Genau hier liegt die Grenze.

Eine Genossenschaft kann sich verändern. Sie kann wachsen, sich anpassen und neue Wege gehen. Sie darf jedoch ihren gesetzlichen Zweck nicht aus dem Blick verlieren. Dieser Zweck ist nicht verhandelbar.

Wenn die Förderung der Mitglieder nicht mehr im Mittelpunkt steht, entsteht ein Zustand, der mit der ursprünglichen Idee nicht mehr vereinbar ist.

Die Entwicklung der letzten Jahre deutet darauf hin, dass diese Grenze zunehmend erreicht wird.

Nicht durch bewusste Entscheidungen, sondern durch die Summe vieler kleiner Schritte.

Jeder einzelne Schritt mag für sich genommen erklärbar sein. In der Gesamtschau ergibt sich jedoch ein klares Bild:

► Die Genossenschaft entfernt sich schrittweise von ihrem eigenen Leitbild.

Diese Feststellung ist keine endgültige Bewertung, sondern eine Zustandsbeschreibung.

Sie zeigt, wo die Genossenschaft heute steht – und welche Fragen sich daraus ergeben.

Denn jede Entwicklung eröffnet auch die Möglichkeit zur Korrektur.

Die genossenschaftliche Idee ist nicht verloren. Sie ist im Gesetz verankert. Sie ist rechtlich verbindlich. Sie kann jederzeit wieder zum Maßstab gemacht werden.

Voraussetzung ist jedoch, dass die bestehenden Entwicklungen erkannt und benannt werden.

► Nur was erkannt wird, kann verändert werden.

Der langsame Abbau genossenschaftlicher Grundwerte ist kein unausweichliches Schicksal.

Er ist das Ergebnis von Entscheidungen.

Und genau deshalb kann er auch durch andere Entscheidungen korrigiert werden.

Die Frage ist nicht, ob die Genossenschaft sich verändert hat.

Die Frage ist:

► In welche Richtung sie sich künftig entwickeln will.

1. Das Übel „Vertreterversammlung“

Die genossenschaftliche Ordnung beruht auf einem klaren demokratischen Prinzip:

Ein Mitglied – eine Stimme.

Dieses Prinzip ist nicht nur formaler Natur, sondern bildet die Grundlage der Legitimation aller Entscheidungen. Es gewährleistet, dass die Mitglieder ihre Genossenschaft nicht nur tragen, sondern auch tatsächlich steuern.

Die Vertreterversammlung verändert dieses Prinzip grundlegend.

a) Die gesetzliche Ausgangslage

Das Genossenschaftsgesetz erlaubt die Einführung einer Vertreterversammlung bei großen Genossenschaften. Ziel ist es, die Willensbildung organisatorisch zu erleichtern, wenn eine Generalversammlung mit allen Mitgliedern praktisch nicht mehr durchführbar erscheint.

Diese Regelung ist als Ausnahme gedacht.

► Die Vertreterversammlung ist gesetzlich zulässig – aber nicht zwingend erforderlich.

Damit ist bereits der erste entscheidende Punkt gesetzt:
Sie ist kein Wesenselement der Genossenschaft, sondern eine organisatorische Alternative.

b) Der Verlust der unmittelbaren Mitgliederdemokratie

Mit der Einführung der Vertreterversammlung entscheiden die Mitglieder nicht mehr selbst über wesentliche Angelegenheiten. Sie wählen Vertreter, die an ihrer Stelle handeln.

Damit wird das zentrale Prinzip der unmittelbaren Mitbestimmung aufgegeben.

► Aus direkter Mitgliederdemokratie wird ein Delegationssystem.

Diese Delegation verändert die Qualität der Mitbestimmung. Die Entscheidung wird nicht mehr von der Gesamtheit der Mitglieder getragen, sondern von einer ausgewählten Gruppe.

c) Die geringe Wahlbeteiligung

In der Praxis ist die Wahlbeteiligung bei Vertreterwahlen häufig gering. Ein großer Teil der Mitglieder nimmt an diesen Wahlen nicht teil.

Damit entsteht ein Legitimationsproblem.

Die Vertreter werden formal gewählt, tatsächlich jedoch oft nur von einer kleinen aktiven Minderheit bestimmt.

- Die demokratische Legitimation wird faktisch ausgedünnt.

Die Folge ist, dass die Vertreterversammlung zwar rechtlich legitimiert ist, ihre tatsächliche Rückbindung an die Mitgliederbasis jedoch schwächer ausfällt.

d) Die strukturelle Nähe zum System

Die Zusammensetzung der Vertreter zeigt in der Praxis häufig ein wiederkehrendes Muster. Gewählt werden nicht selten Personen, die der Organisation nahe stehen, die eingebunden sind oder die bestehende Strukturen eher stützen als hinterfragen.

Dies ist menschlich nachvollziehbar, aber strukturell relevant.

- Die Kontrollinstanz ist nicht unabhängig – sondern systemnah.

Damit entsteht ein ähnliches Problem wie beim Prüfungsverband: Diejenige Instanz, die kontrollieren soll, ist Teil der bestehenden Struktur.

e) Die reduzierte Kontrolle bei grundlegenden Entscheidungen

Gerade bei zentralen Entscheidungen wie Fusionen zeigt sich die Wirkung dieser Struktur besonders deutlich.

Die Vertreter entscheiden auf Grundlage vorbereiteter Unterlagen. Die Distanz zur breiten Mitgliederbasis erschwert eine kritische Rückkopplung. Diskussionen sind weniger breit angelegt, Gegenpositionen treten seltener auf.

- Die Kontrollintensität sinkt mit der Größe der Distanz.

Damit verändert sich die Qualität der Entscheidung. Sie wird formal korrekt getroffen, aber unter anderen Bedingungen als in einer unmittelbaren Generalversammlung.

f) Die Absenkung der Entscheidungshürde

Die Vertreterversammlung erleichtert strukturell die Umsetzung weitreichender Maßnahmen.

Entscheidungen, die in einer Versammlung aller Mitglieder intensiver diskutiert oder hinterfragt würden, können in einem kleineren Gremium schneller getroffen werden.

Dies betrifft insbesondere:

- Fusionen
- strukturelle Veränderungen
- grundlegende strategische Entscheidungen

► Die Vertreterversammlung senkt die praktische Schwelle für tiefgreifende Eingriffe.

Damit wird sie zu einem Instrument, das nicht nur organisiert, sondern auch steuert.

g) Die Verschiebung der Machtverhältnisse

In der Gesamtbetrachtung führt die Vertreterversammlung zu einer Verschiebung der inneren Machtstruktur der Genossenschaft.

Formal bleiben die Mitglieder Träger der Genossenschaft.

Tatsächlich konzentriert sich die Entscheidungsbefugnis auf ein kleineres Gremium.

Diese Verschiebung erfolgt schleichend.

Sie wird selten bewusst wahrgenommen, ist aber in ihrer Wirkung erheblich.

► Die Mitglieder verlieren Einfluss – ohne dass dies formal sichtbar wird.

Diese Entwicklung ist rechtlich zulässig, aber genossenschaftlich problematisch.

Denn die Genossenschaft lebt von der aktiven Beteiligung ihrer Mitglieder. Wird diese Beteiligung strukturell reduziert, verliert die Rechtsform an Substanz.

Die Vertreterversammlung ist daher kein neutrales Organisationsinstrument.

Sie verändert die Art und Weise, wie Entscheidungen zustande kommen.

Und genau darin liegt ihr Einfluss auf den schleichenden Abbau genossenschaftlicher Grundwerte.

Oder zugespitzt formuliert:

► Die Vertreterversammlung ist nicht nur eine organisatorische Lösung – sie ist ein struktureller Eingriff in die genossenschaftliche Demokratie.

2. Der Verlust der Tugend

Die Genossenschaft ist nicht nur eine Rechtsform. Sie ist auch ein Werteverständnis. Ihre Funktionsfähigkeit hängt nicht allein von gesetzlichen Regelungen ab, sondern in erheblichem Maße von der inneren Haltung derjenigen, die sie tragen und gestalten.

Zu diesen grundlegenden Haltungen gehört eine Tugend, die in der heutigen Praxis zunehmend an Bedeutung verliert: die konsequente Ausrichtung am Mitglied.

Diese Tugend ist kein abstrakter Begriff. Sie konkretisiert sich im täglichen Handeln.

Sie zeigt sich darin,

- ob Entscheidungen aus Sicht der Mitglieder gedacht werden,
- ob Vorteile bewusst an Mitglieder weitergegeben werden,
- ob Macht zurückgenommen und Verantwortung geteilt wird,
- ob Transparenz hergestellt wird, auch wenn sie unbequem ist.

► Genossenschaftliche Tugend bedeutet, das eigene Handeln am Nutzen der Mitglieder auszurichten – nicht am Nutzen der Organisation.

Genau diese Haltung gerät unter Druck.

Die zunehmende Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, regulatorischen Anforderungen und strategischen Zielbildern führt dazu, dass sich die Perspektive verschiebt. Entscheidungen werden nicht mehr primär danach beurteilt, was den Mitgliedern nützt, sondern danach, was für die Organisation sinnvoll erscheint.

Diese Verschiebung erfolgt nicht abrupt.

Sie vollzieht sich schleichend – im Kleinen, im Alltag, in vielen einzelnen Entscheidungen.

- Ein Preis wird angepasst.
- Eine Rücklage wird erhöht.
- Eine Förderung wird unterlassen.
- Eine Alternative wird verworfen.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Jede dieser Entscheidungen mag für sich genommen begründbar sein.

In ihrer Summe verändern sie jedoch die innere Ausrichtung der Genossenschaft.

► Der Fördergedanke wird nicht aufgehoben – er wird verdrängt.

Der Verlust der Tugend zeigt sich besonders deutlich im Umgang mit wirtschaftlichen Erfolgen.

Genossenschaftsbanken erwirtschaften regelmäßig stabile und teilweise erhebliche Überschüsse. Diese Überschüsse könnten – dem gesetzlichen Leitbild entsprechend – zumindest teilweise zur unmittelbaren Förderung der Mitglieder eingesetzt werden.

In der Praxis geschieht dies jedoch nur eingeschränkt.

Stattdessen werden Gewinne thesauriert, Rücklagen aufgebaut und Eigenkapital gestärkt. Diese Maßnahmen sind aus Sicht der Stabilität nachvollziehbar. Sie werden jedoch selten mit einer gleichwertigen Förderung der Mitglieder verbunden.

► Erfolg wird im System gebunden – nicht an die Mitglieder weitergegeben.

Damit entsteht ein grundlegendes Ungleichgewicht.

Die Mitglieder tragen zur wirtschaftlichen Entwicklung bei. Sie nutzen die Leistungen der Bank, stellen Kapital zur Verfügung und bilden die Grundlage des Geschäftsmodells. Die daraus entstehenden Vorteile verbleiben jedoch überwiegend in der Organisation.

Diese Entwicklung ist nicht zwingend rechtswidrig.

Sie ist jedoch genossenschaftlich problematisch.

Denn sie widerspricht dem inneren Leitbild der Genossenschaft, nach dem wirtschaftlicher Erfolg nicht Selbstzweck ist, sondern Mittel zur Förderung der Mitglieder.

Ein weiterer Aspekt des Tugendverlustes liegt im Umgang mit Verantwortung.

Genossenschaftliche Verantwortung bedeutet, Entscheidungen nicht nur rechtlich korrekt, sondern auch im Sinne der Mitglieder zu treffen. Sie bedeutet, Spielräume zugunsten der Mitglieder zu nutzen – nicht zu deren Lasten.

In der Praxis ist jedoch häufig zu beobachten, dass vorhandene Spielräume restriktiv ausgelegt werden.

- Möglichkeiten zur Förderung werden nicht ausgeschöpft.
- Risiken werden betont, Chancen zurückgestellt.
- Maßnahmen zugunsten der Mitglieder werden als problematisch dargestellt.

► Spielräume werden nicht genutzt – sie werden begrenzt.

Diese Haltung steht im Gegensatz zur ursprünglichen Idee der Genossenschaft.

Denn diese Idee beruht auf dem Gedanken, dass Menschen sich zusammenschließen, um gemeinsam Vorteile zu erzielen, die sie allein nicht erreichen könnten. Dieser Gedanke setzt voraus, dass die Organisation aktiv nach Möglichkeiten sucht, diese Vorteile zu realisieren.

Wenn diese Suche unterbleibt, verliert die Genossenschaft einen Teil ihres Wesens.

Hinzu kommt ein kultureller Wandel.

Die genossenschaftliche Idee war ursprünglich geprägt von persönlicher Verantwortung, Nähe zu den Mitgliedern und einem hohen Maß an Identifikation. Entscheidungen wurden im direkten Austausch getroffen, die Auswirkungen waren unmittelbar spürbar.

Mit zunehmender Größe und Komplexität verändert sich diese Kultur.

- Entscheidungen werden abstrakter.
- Verantwortung verteilt sich auf mehrere Ebenen.
- Die unmittelbare Verbindung zum Mitglied wird schwächer.

► Mit der Struktur verändert sich die Haltung.

Diese Veränderung ist nicht zwangsläufig negativ. Sie ist in Teilen eine Folge moderner Rahmenbedingungen. Problematisch wird sie jedoch dann, wenn sie dazu führt, dass die genossenschaftliche Grundhaltung in den Hintergrund tritt.

Der Verlust der Tugend ist daher kein Vorwurf an einzelne Personen.

Er ist eine Beschreibung eines strukturellen Prozesses.

Ein Prozess, in dem sich die Maßstäbe verschieben, ohne dass dies offen thematisiert wird.

Gerade deshalb ist er schwer zu erkennen – und noch schwerer zu korrigieren.

Denn Tugend lässt sich nicht anordnen.

Sie entsteht aus Überzeugung.

Und genau diese Überzeugung gerät unter Druck, wenn andere Zielsetzungen dominieren.

Die Konsequenz ist eine schleichende Veränderung der Genossenschaft.

- Sie funktioniert weiterhin.
- Sie ist wirtschaftlich stabil.
- Sie erfüllt regulatorische Anforderungen.

Doch sie verliert an innerer Ausrichtung.

► Die Genossenschaft bleibt bestehen – aber sie verändert ihr Wesen.

Diese Entwicklung ist nicht unausweichlich.

Sie kann korrigiert werden – durch bewusste Entscheidungen, durch klare Prioritätensetzung und durch eine Rückbesinnung auf den ursprünglichen Zweck.

Voraussetzung ist jedoch, dass der Verlust erkannt wird.

► Nur wer den Verlust erkennt, kann die Tugend wiederherstellen.

Und genau darin liegt die eigentliche Herausforderung.

Nicht im äußeren System – sondern in der inneren Haltung.

F. Die Satzung – das Grundgesetz der Genossenschaft

1. Ein Markt – eine Bank – eine Satzung

Die Satzung einer Genossenschaft ist mehr als ein formales Regelwerk. Sie ist das Grundgesetz der Genossenschaft. In ihr konkretisieren sich die gesetzlichen Vorgaben, insbesondere der Förderauftrag, und sie bestimmt, wie die Mitglieder ihre Rechte ausüben und wie die Organe ihre Pflichten erfüllen.

► Die Satzung ist die verbindliche Übersetzung des Förderauftrags in die Praxis.

Gerade deshalb kommt ihr eine zentrale Bedeutung zu.

Denn während das Gesetz den Rahmen vorgibt, entscheidet die Satzung darüber, wie dieser Rahmen konkret ausgestaltet wird. Sie legt fest, wie die Mitgliedschaft organisiert ist, wie die Willensbildung erfolgt, wie Überschüsse verwendet werden und welche Spielräume für die Förderung bestehen.

Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung der letzten Jahre besonders bemerkenswert.

Mit dem Leitbild „Ein Markt – eine Bank“ geht zunehmend auch eine Vereinheitlichung der Satzungen einher. Fusionen führen nicht nur zur Zusammenlegung von Banken, sondern auch zur Zusammenführung unterschiedlicher Satzungen. Am Ende steht häufig eine einheitliche Satzung für eine größere Einheit.

Diese Entwicklung erscheint auf den ersten Blick konsequent.

Eine Bank – eine Satzung.

Doch genau hier beginnt die kritische Betrachtung.

Denn die Vereinheitlichung von Satzungen ist kein neutraler Vorgang. Sie ist eine Entscheidung darüber, wie die genossenschaftliche Ordnung konkret ausgestaltet wird.

► **Wer die Satzung vereinheitlicht, vereinheitlicht auch die Rechte der Mitglieder.**

Damit stellt sich die Frage, nach welchen Maßstäben diese Vereinheitlichung erfolgt.

In der Praxis zeigt sich, dass Satzungen häufig entlang bestimmter Muster gestaltet werden. Diese Muster orientieren sich nicht primär an den spezifischen Bedürfnissen der Mitglieder vor Ort, sondern an übergeordneten Strukturen und Empfehlungen.

Das Ergebnis ist eine zunehmende Standardisierung.

Individuelle Besonderheiten treten in den Hintergrund. Regionale Unterschiede verlieren an Bedeutung. Gestaltungsspielräume werden reduziert.

► **Die Satzung wird vom Ausdruck der Mitgliedsinteressen zum Instrument der Systemharmonisierung.**

Diese Entwicklung steht in einem Spannungsverhältnis zum genossenschaftlichen Grundgedanken.

Denn die Genossenschaft ist keine standardisierte Organisationsform. Sie lebt von der Vielfalt ihrer Mitglieder, von regionalen Besonderheiten und von der Möglichkeit, ihre Strukturen an diese Gegebenheiten anzupassen.

Die Satzung ist das Instrument, mit dem diese Anpassung erfolgt.

Wenn dieses Instrument vereinheitlicht wird, verliert die Genossenschaft einen Teil ihrer Flexibilität.

Ein weiterer Aspekt betrifft die inhaltliche Ausrichtung der Satzungen.

Mit der zunehmenden Größe der Institute und der stärkeren Orientierung an bankbetriebswirtschaftlichen Anforderungen verschiebt sich auch der Fokus der Satzungsregelungen. Fragen der Organisation, der Effizienz und der Risikosteuerung gewinnen an Gewicht.

Der Förderauftrag bleibt enthalten – seine konkrete Ausgestaltung tritt jedoch in den Hintergrund.

► Die Satzung enthält den Förderauftrag – sie konkretisiert ihn jedoch oft nicht.

Damit entsteht eine Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung.

Der Förderauftrag ist rechtlich verankert, seine praktische Umsetzung wird jedoch nicht ausreichend durch die Satzung gesteuert. Konkrete Regelungen zur Mitgliederförderung, zur Verwendung von Überschüssen oder zur Stärkung der Mitgliederrechte fehlen häufig oder bleiben allgemein gehalten.

Diese Zurückhaltung ist nicht zufällig.

Denn konkrete Regelungen würden Verbindlichkeit schaffen. Sie würden den Handlungsspielraum der Organe begrenzen und die Erwartungen der Mitglieder klar definieren.

► Unbestimmte Satzungen schaffen Spielräume – klare Satzungen schaffen Bindung.

Die Vereinheitlichung von Satzungen verstärkt diese Tendenz.

Standardisierte Satzungen orientieren sich häufig an dem, was allgemein akzeptiert ist – nicht an dem, was genossenschaftlich geboten wäre. Sie bilden den kleinsten gemeinsamen Nenner, nicht den optimalen Zustand aus Sicht der Mitglieder.

Damit entsteht eine doppelte Verschiebung:

- von individuellen zu standardisierten Regelungen
- von konkreter Förderung zu abstrakten Zielsetzungen

► Die Satzung verliert an Profil – und damit an Steuerungswirkung.

Gerade deshalb ist es problematisch, die Satzung lediglich als technisches Regelwerk zu betrachten.

Sie ist das zentrale Instrument, mit dem die Genossenschaft ihren gesetzlichen Auftrag umsetzt. Wenn dieses Instrument nicht aktiv genutzt wird, bleibt der Förderauftrag abstrakt.

Die Mitglieder können sich dann zwar auf ihn berufen – sie können jedoch nicht konkret erkennen, wie er umgesetzt wird.

Ein weiterer Punkt betrifft die Rolle der Mitglieder selbst.

Die Satzung wird von ihnen beschlossen. Sie haben damit die Möglichkeit, die Grundordnung ihrer Genossenschaft aktiv zu gestalten. In der Praxis wird diese Möglichkeit jedoch nur eingeschränkt genutzt.

Satzungsänderungen erfolgen häufig im Zusammenhang mit Fusionen oder auf Initiative der Organe. Eigene Impulse aus der Mitgliedschaft sind selten.

► Die Gestaltungsmacht der Mitglieder wird nicht ausgeschöpft.

Damit schließt sich der Kreis.

Die Vereinheitlichung der Satzungen ist nicht nur ein organisatorischer Vorgang. Sie ist Ausdruck einer Entwicklung, in der sich die Genossenschaft zunehmend an systemischen Vorgaben orientiert.

Die Satzung wird dabei nicht mehr primär als Instrument der Mitgliedergestaltung genutzt, sondern als Mittel zur Vereinheitlichung und Stabilisierung.

Diese Entwicklung ist nicht zwingend rechtswidrig.

Sie ist jedoch genossenschaftlich kritisch.

Denn sie betrifft den Kern der Selbstorganisation.

Die Satzung ist das Grundgesetz der Genossenschaft.

Wenn sie ihre Steuerungsfunktion verliert, verliert auch die Genossenschaft einen Teil ihrer Eigenständigkeit.

Oder zugespitzt formuliert:

► **„Ein Markt – eine Bank – eine Satzung“ bedeutet nicht nur Vereinheitlichung – sondern auch den Verlust genossenschaftlicher Vielfalt.**

2. Die inhaltliche Aushöhlung der Satzung

Die Satzung ist das zentrale Steuerungsinstrument der Genossenschaft. In ihr konkretisieren sich nicht nur organisatorische Abläufe, sondern vor allem der gesetzliche Förderauftrag. Sie bestimmt, wie die Mitgliederrechte ausgestaltet sind, wie die Organe handeln und welche Maßstäbe für die Verwendung wirtschaftlicher Ergebnisse gelten.

Gerade deshalb ist nicht nur entscheidend, *dass* eine Satzung besteht, sondern *wie* sie ausgestaltet ist.

Und genau hier zeigt sich in der Praxis eine Entwicklung, die als schleichende Aushöhlung beschrieben werden muss.

► Die Satzung bleibt bestehen – ihr inhaltlicher Gehalt wird reduziert.

Diese Aushöhlung erfolgt nicht durch offene Änderungen, sondern durch eine bestimmte Art der Ausgestaltung.

Zentrale Begriffe – insbesondere der Förderauftrag – bleiben in der Satzung enthalten. Sie werden jedoch nicht konkretisiert. Sie bleiben allgemein, abstrakt und auslegungsfähig.

Das hat weitreichende Folgen.

Denn eine abstrakte Regelung schafft keinen verbindlichen Maßstab. Sie eröffnet Spielräume.

► Was nicht konkret geregelt ist, ist praktisch nicht verbindlich.

So enthalten viele Satzungen zwar Hinweise auf die Förderung der Mitglieder, verzichten jedoch auf konkrete Festlegungen:

- Es fehlt eine klare Definition, was unter Förderung zu verstehen ist
- Es fehlen Vorgaben zur Verwendung von Überschüssen
- Es fehlen Regelungen zur Bevorzugung von Mitgliedern gegenüber Nichtmitgliedern
- Es fehlen Maßstäbe zur Messbarkeit der Förderung

Damit bleibt der Förderauftrag in der Satzung präsent – aber ohne operative Wirkung.

► Der Förderauftrag wird beschrieben – aber nicht gesteuert.

Diese Entwicklung ist nicht zufällig.

Konkrete Regelungen würden die Organe binden. Sie würden Erwartungen schaffen, die überprüfbar sind. Sie würden die Möglichkeit eröffnen, Entscheidungen an klaren Kriterien zu messen.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Eine abstrakte Satzung vermeidet genau diese Bindung.

► Unbestimmtheit schützt vor Kontrolle.

Ein weiterer Aspekt der inhaltlichen Aushöhlung liegt in der Verschiebung der Gewichtung innerhalb der Satzung.

Während der Förderauftrag abstrakt bleibt, werden andere Bereiche detailliert geregelt:

- organisatorische Abläufe
- Zuständigkeiten der Organe
- formale Verfahren
- technische Anforderungen

Diese Regelungen sind notwendig. Sie treten jedoch zunehmend in den Vordergrund, während der eigentliche Zweck der Genossenschaft in den Hintergrund rückt.

► Die Organisation wird präzise geregelt – der Zweck bleibt vage.

Damit verändert sich die Funktion der Satzung.

Sie wird weniger zu einem Instrument der Mitgliederförderung und mehr zu einem Regelwerk zur Sicherstellung eines reibungslosen Betriebs. Die Genossenschaft wird organisatorisch perfektioniert – inhaltlich jedoch entkernt.

Ein besonders kritischer Punkt ist die fehlende Verknüpfung zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Mitgliederförderung.

Satzungen enthalten regelmäßig keine verbindlichen Mechanismen, die sicherstellen, dass erwirtschaftete Überschüsse auch tatsächlich den

Mitgliedern zugutekommen. Die Entscheidung darüber wird den Organen überlassen.

► Der wirtschaftliche Erfolg wird nicht systematisch an die Mitglieder gebunden.

Damit entsteht ein strukturelles Ungleichgewicht.

Die Mitglieder tragen die Genossenschaft. Sie bilden die Grundlage des Geschäftsbetriebs. Sie haben jedoch keinen gesicherten Anspruch darauf, dass sich der wirtschaftliche Erfolg in konkreten Vorteilen niederschlägt.

Diese Lücke ist kein Zufall.

Sie ist Ausdruck einer Satzungsgestaltung, die bewusst offen gehalten wird.

Ein weiterer Punkt betrifft die Mitbestimmungsrechte.

Auch hier zeigt sich, dass die Satzung häufig nur die gesetzlichen Mindestanforderungen abbildet. Erweiterte Rechte, zusätzliche Kontrollmöglichkeiten oder stärkere Einflussinstrumente werden selten verankert.

► Die Satzung nutzt die Spielräume zugunsten der Organe – nicht zugunsten der Mitglieder.

Diese Entwicklung ist besonders bemerkenswert.

Denn die Satzung wird von den Mitgliedern beschlossen. Sie könnten ihre Rechte stärken, konkrete Fördermechanismen verankern und klare Maßstäbe setzen.

In der Praxis geschieht dies jedoch kaum.

Stattdessen werden häufig standardisierte Satzungen übernommen, die sich an bestehenden Mustern orientieren.

- Die Satzung wird nicht gestaltet – sie wird übernommen.

Damit verliert die Satzung ihre eigentliche Funktion.

Sie ist nicht mehr Ausdruck einer selbstbestimmten Ordnung, sondern Abbild eines vorgegebenen Systems. Die Mitglieder nehmen ihre Gestaltungsmacht nicht wahr – oder sie wird ihnen faktisch nicht eröffnet.

Diese Entwicklung fügt sich in das Gesamtbild ein.

Die Genossenschaft bleibt formal bestehen. Ihre Strukturen funktionieren. Ihre Satzung ist rechtlich wirksam.

Doch inhaltlich verschiebt sich der Schwerpunkt.

- Die Satzung regelt das „Wie“ – aber nicht mehr das „Warum“.

Gerade dieses „Warum“ ist jedoch der Kern der Genossenschaft.

Ohne eine klare, verbindliche und konkretisierte Ausrichtung auf den Förderauftrag verliert die Satzung ihre Steuerungsfunktion. Sie wird zu einem Rahmen ohne klare inhaltliche Führung.

Diese Aushöhlung ist nicht spektakulär. Sie erfolgt leise, schrittweise und oft unbemerkt.

Doch ihre Wirkung ist erheblich.

Denn wenn das Grundgesetz der Genossenschaft seinen inhaltlichen Kern verliert, verliert auch die Genossenschaft selbst an Substanz.

Oder zugespitzt formuliert:

- **Eine Satzung ohne konkretisierten Förderauftrag ist ein Grundgesetz ohne Inhalt.**

2. Die Mustersatzung ist nicht verpflichtend

Die Satzung ist das Grundgesetz der Genossenschaft. Sie bestimmt nicht nur die organisatorische Struktur, sondern vor allem die konkrete Ausgestaltung des Förderauftrags. Gerade deshalb kommt der Frage, wie Satzungen entstehen und welche Inhalte sie haben, eine zentrale Bedeutung zu.

In der Praxis zeigt sich jedoch eine auffällige Entwicklung: Viele Genossenschaften orientieren sich bei ihrer Satzung eng an sogenannten Mustersatzungen.

Diese Mustersatzungen werden in der Regel durch Verbände bereitgestellt. Sie dienen als Vorlage, als Orientierung und als vermeintlich bewährte Grundlage für die Ausgestaltung der genossenschaftlichen Ordnung.

Gegen diese Orientierung ist grundsätzlich nichts einzuwenden.

Problematisch wird sie jedoch dann, wenn aus einer Orientierung faktisch eine Bindung wird.

► Die Mustersatzung ist eine Empfehlung – keine Verpflichtung.

Dieser einfache rechtliche Befund wird in der Praxis häufig überlagert.

Satzungen werden übernommen, angepasst oder im Zuge von Fusionen vereinheitlicht – meist entlang der vorgegebenen Muster. Eigene inhaltliche Gestaltung tritt in den Hintergrund. Die Satzung wird nicht als eigenständiges Instrument der Mitglieder verstanden, sondern als technisches Regelwerk, das möglichst reibungslos funktionieren soll.

Damit verschiebt sich der Charakter der Satzung.

► Aus einer selbstbestimmten Ordnung wird ein übernommenes Standardmodell.

Diese Entwicklung hat weitreichende Folgen.

Denn die Mustersatzung orientiert sich zwangsläufig an allgemeinen Anforderungen. Sie bildet den kleinsten gemeinsamen Nenner ab, nicht die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Genossenschaft und ihrer Mitglieder.

Sie ist darauf ausgelegt,

- rechtlich unproblematisch zu sein
- organisatorisch zu funktionieren
- systemweit kompatibel zu bleiben

Was sie regelmäßig nicht leistet, ist die konkrete Ausgestaltung der Mitgliederförderung.

► Die Mustersatzung sichert die Struktur – nicht zwingend die Förderung.

Gerade hierin liegt das zentrale Problem.

Die Satzung ist das Instrument, mit dem die Genossenschaft ihren Förderauftrag konkretisiert. Wenn dieses Instrument nicht aktiv genutzt wird, bleibt der Förderauftrag abstrakt.

Die Mustersatzung bietet hierfür nur begrenzte Ansätze.

Sie enthält allgemeine Formulierungen zum Förderzweck, verzichtet jedoch regelmäßig auf konkrete Vorgaben:

- zur Verwendung von Überschüssen
- zur Bevorzugung von Mitgliedern
- zur Messbarkeit von Förderung
- zur Beteiligung der Mitglieder am wirtschaftlichen Erfolg

Diese Zurückhaltung ist nachvollziehbar. Eine Mustersatzung kann keine individuellen Lösungen vorgeben. Sie muss offen bleiben.

Doch genau diese Offenheit wird in der Praxis nicht genutzt.

► Spielräume bestehen – sie werden jedoch nicht ausgeschöpft.

Stattdessen werden Satzungen häufig nahezu unverändert übernommen. Anpassungen erfolgen vor allem dort, wo es organisatorisch erforderlich ist. Inhaltliche Erweiterungen zugunsten der Mitglieder bleiben selten.

Damit entsteht ein strukturelles Defizit.

Die Mitglieder könnten über die Satzung ihre Rechte stärken, Fördermechanismen verankern und klare Maßstäbe setzen. In der Praxis geschieht dies jedoch kaum.

Ein wesentlicher Grund liegt in der Art und Weise, wie Satzungsänderungen vorbereitet werden.

Sie erfolgen regelmäßig auf Initiative der Organe und unter Einbindung der Verbände. Die Mitglieder entscheiden auf Grundlage dieser Vorlagen. Eigene Gestaltungsvorschläge aus der Mitgliedschaft sind selten.

► Die Satzung wird von oben gestaltet – nicht von unten entwickelt.

Diese Entwicklung steht im Spannungsverhältnis zum genossenschaftlichen Grundgedanken.

Denn die Genossenschaft lebt von Selbstverwaltung. Die Satzung ist ihr zentrales Ausdrucksmittel. Wenn dieses Mittel nicht aktiv genutzt wird, verliert die Genossenschaft einen Teil ihrer Eigenständigkeit.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Vereinheitlichung im Zuge von Fusionen.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Wenn mehrere Genossenschaften zusammengeführt werden, wird regelmäßig auch eine einheitliche Satzung geschaffen. Dabei wird häufig auf eine bestehende Mustersatzung zurückgegriffen oder eine solche als Grundlage verwendet.

Individuelle Regelungen der bisherigen Satzungen gehen dabei verloren.

► Mit der Fusion verschwindet nicht nur Vielfalt – sondern auch Satzungsindividualität.

Diese Entwicklung verstärkt die Tendenz zur Standardisierung.

Die Satzung wird nicht mehr als Ausdruck einer konkreten Mitgliederstruktur verstanden, sondern als Teil eines übergeordneten Systems. Sie soll passen – nicht gestalten.

Damit verliert sie ihre eigentliche Funktion.

Sie bleibt rechtlich wirksam, organisatorisch notwendig und formal korrekt. Doch ihre inhaltliche Steuerungswirkung nimmt ab.

Gerade deshalb ist es wichtig, sich den rechtlichen Ausgangspunkt bewusst zu machen:

► Die Mustersatzung ist kein Maßstab – sondern ein Ausgangspunkt.

Die Verantwortung für die konkrete Ausgestaltung liegt bei der Genossenschaft selbst – und damit bei ihren Mitgliedern.

- Sie entscheiden über die Satzung.
- Sie können sie gestalten.
- Sie können sie verändern.

Diese Möglichkeit besteht jederzeit.

Die Frage ist nur, ob sie genutzt wird.

Denn solange Satzungen übernommen werden, ohne ihre Inhalte kritisch zu hinterfragen, bleibt der Förderauftrag abstrakt.

Und damit bleibt auch die Genossenschaft hinter ihren eigenen Möglichkeiten zurück.

Oder zugespitzt formuliert:

► Wer die Mustersatzung übernimmt, übernimmt auch ihre Grenzen.

3. Vorschläge zur Satzungserweiterung

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die Satzung das zentrale Instrument zur Umsetzung des Förderauftrags ist – und dass dieses Instrument in der Praxis häufig nicht ausgeschöpft wird. Wenn die Genossenschaft ihrem gesetzlichen Anspruch gerecht werden soll, reicht es nicht aus, sich auf abstrakte Formulierungen zu beschränken.

Die Satzung muss konkret werden.

Sie muss den Förderauftrag nicht nur benennen, sondern operationalisieren. Sie muss Maßstäbe setzen, an denen sich das Handeln der Organe messen lässt. Und sie muss den Mitgliedern Werkzeuge an die Hand geben, mit denen sie ihre Rechte tatsächlich ausüben können.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich eine Reihe von Ansatzpunkten für eine gezielte Erweiterung der Satzung.

a) Verbindliche Konkretisierung des Förderauftrags

Der Förderauftrag sollte nicht nur allgemein formuliert sein, sondern konkretisiert werden.

Denkbar ist eine Regelung, wonach die Genossenschaft verpflichtet ist,

- Mitglieder im Geschäftsbetrieb wirtschaftlich besserzustellen als Nichtmitglieder
- die Förderung als vorrangiges Ziel aller geschäftspolitischen Entscheidungen zu berücksichtigen
- den Förderzweck regelmäßig zu überprüfen und zu dokumentieren

► Der Förderauftrag muss handlungsleitend sein – nicht deklaratorisch.

b) Vorrang der Mitgliederförderung bei der Ergebnisverwendung

Die Verwendung von Überschüssen ist ein zentraler Hebel.

Die Satzung könnte vorsehen:

- dass ein definierter Anteil des Jahresüberschusses für Maßnahmen der Mitgliederförderung zu verwenden ist
- dass eine Rückvergütung im Mitgliedergeschäft grundsätzlich zu prüfen und vorrangig umzusetzen ist
- dass Thesaurierungen zu begründen sind, insbesondere im Hinblick auf den Förderauftrag

► Gewinne sind Mittel – nicht Zweck.

c) Einführung einer gebundenen Rückvergütung (Geno-Rente)

Ein besonders weitreichender Ansatz ist die Verankerung einer gebundenen Rückvergütung.

Diese könnte in der Satzung so ausgestaltet werden, dass:

- Rückvergütungen nicht zwingend ausgezahlt, sondern mitgliederbezogen gebunden werden
- sie verzinst und langfristig angesammelt werden
- sie erst bei bestimmten Ereignissen (z. B. Ruhestand, Tod, langjährige Mitgliedschaft) zur Auszahlung kommen
- sie bei Fusionen fortgeführt werden

► Förderung kann auch nachhaltig und strukturiert erfolgen.

Damit würde die Mitgliederförderung messbar, langfristig wirksam und zugleich mit der Kapitalbindung der Genossenschaft vereinbar.

d) Stärkung der Finanzhoheit der Mitglieder

Die Mitglieder sollten stärker in die Verwendung der wirtschaftlichen Ergebnisse eingebunden werden.

Die Satzung könnte vorsehen:

- erweiterte Mitbestimmungsrechte bei der Bildung und Verwendung freier Rücklagen
- Transparenzpflichten zur Darstellung der tatsächlichen Vermögensverhältnisse
- verpflichtende Entscheidungsmöglichkeiten vor grundlegenden Strukturmaßnahmen

► Ohne Finanzhoheit bleibt die Mitgliedschaft formal.

e) Erweiterte Informationspflichten

Die Entscheidungsqualität hängt von der Information ab. Die Satzung könnte daher verbindlich regeln:

- umfassende und verständliche Information bei Fusionen und vergleichbaren Maßnahmen
- verpflichtende Darstellung und Bewertung von Alternativen
- Offenlegung der wirtschaftlichen Auswirkungen für die Mitglieder

► Information ist kein Service – sie ist Pflicht.

f) Begrenzung und Ausgestaltung der Vertreterversammlung

Die Vertreterversammlung sollte nicht unreflektiert übernommen werden. Mögliche Regelungen:

- regelmäßige Überprüfung der Notwendigkeit dieser Struktur
- zusätzliche Beteiligungsrechte für Mitglieder außerhalb der Vertreterversammlung
- stärkere Rückkopplungspflichten der Vertreter gegenüber den Mitgliedern

► Delegation darf nicht zur Entkopplung führen.

g) Einführung von Förderkennzahlen und Berichtspflichten

Die Mitgliederförderung muss sichtbar werden.

Die Satzung könnte vorsehen:

- jährliche Berichte über Art und Umfang der Förderung
- Kennzahlen zur wirtschaftlichen Besserstellung von Mitgliedern
- Vergleichswerte zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern

► Was nicht gemessen wird, wird nicht gesteuert.

h) Verbindliche Prüfung von Alternativen bei Strukturmaßnahmen

Vor grundlegenden Entscheidungen – insbesondere Fusionen – sollten klare Anforderungen gelten.

Die Satzung könnte festlegen:

- dass Alternativen zwingend darzustellen und wirtschaftlich zu bewerten sind
- dass die Auswirkungen auf die Mitglieder konkret zu erläutern sind
- dass die Entscheidung auf einer nachvollziehbaren Vergleichsgrundlage erfolgt

► Ohne Alternativen keine echte Entscheidung.

i) Einordnung

Diese Vorschläge sind keine Abkehr vom bestehenden Recht.

Sie sind dessen konsequente Umsetzung.

Das Genossenschaftsgesetz gibt den Rahmen vor. Die Satzung füllt ihn aus. Wenn dieser Rahmen nicht genutzt wird, bleibt der Förderauftrag abstrakt.

Die Erweiterung der Satzung ist daher kein Sonderweg.

Sie ist die Rückkehr zur eigentlichen Funktion der Genossenschaft.

► Die Satzung ist das Werkzeug der Mitglieder – und sie bestimmt, wie die Genossenschaft tatsächlich funktioniert.

Ob dieses Werkzeug genutzt wird, liegt nicht beim Verband, nicht bei der Aufsicht und nicht beim Vorstand.

Es liegt bei den Mitgliedern. Und genau darin liegt die Chance.

Denn jede Satzung kann geändert werden.

Jeder Förderauftrag kann konkretisiert werden.

Und jede Genossenschaft kann sich entscheiden, ob sie ihr Grundgesetz aktiv gestaltet – oder ob sie es lediglich übernimmt.

Oder zugespitzt formuliert:

- Die Zukunft der Genossenschaft steht in ihrer Satzung.

4. Zusätzliche Erläuterungen

a) Das Spiel mit Blankovollmachten

Ein besonders kritischer Punkt in der genossenschaftlichen Praxis betrifft den Umgang mit Stimmrechten im Vorfeld von General- oder Vertreterversammlungen.

Dabei geht es nicht um formale Stellvertretung als solche – diese ist gesetzlich zulässig und in großen Organisationen auch praktisch notwendig. Problematisch wird es jedoch dort, wo sich eine Praxis entwickelt, die über die bloße Vertretung hinausgeht.

In der Praxis ist zu beobachten, dass Mitglieder, die an einer Generalversammlung nicht teilnehmen können oder wollen, im Vorfeld Vollmachten erteilen. Diese Vollmachten werden nicht selten ohne konkrete Weisung erteilt – als sogenannte Blankovollmachten.

- Die Stimme wird übertragen – ohne inhaltliche Bindung.

Diese Vollmachten werden anschließend – so die in der Praxis vielfach geschilderte Vorgehensweise – durch Mitarbeiter oder im Umfeld der Organisation eingesammelt und gezielt weitergegeben. Sie gelangen in

die Hände von Teilnehmern der Versammlung, die bereit sind, diese Stimmen in einer bestimmten Richtung auszuüben.

Damit entsteht eine strukturelle Steuerung des Abstimmungsverhaltens.

► Aus individueller Stimmrechtsausübung wird organisierte Stimmenlenkung.

Formal bleibt das Verfahren zulässig.

Die Mitglieder haben ihre Stimme übertragen. Die Vertreter handeln im Rahmen der Vollmacht. Die Abstimmung erfolgt ordnungsgemäß.

Materiell stellt sich jedoch eine andere Frage:

► Entspricht dieses Verfahren noch dem genossenschaftlichen Demokratiedanken?

Denn die Genossenschaft beruht auf der aktiven, eigenverantwortlichen Mitwirkung ihrer Mitglieder. Die Stimme ist Ausdruck dieser Mitwirkung. Sie soll den Willen des Mitglieds abbilden.

Wenn jedoch Blankovollmachten ohne konkrete Weisung erteilt und anschließend gebündelt eingesetzt werden, wird dieser Zusammenhang aufgelöst.

Die Stimme verliert ihren individuellen Bezug.

Sie wird Teil eines gesteuerten Abstimmungsmechanismus.

► Die Entscheidung wird nicht mehr von den Mitgliedern getroffen – sondern organisiert.

Diese Entwicklung ist besonders kritisch, weil sie kaum sichtbar ist.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Nach außen bleibt die demokratische Struktur bestehen. Die Beschlüsse werden mit den erforderlichen Mehrheiten gefasst. Die formalen Anforderungen sind erfüllt.

Doch die tatsächliche Willensbildung wird beeinflusst.

Gerade bei grundlegenden Entscheidungen – etwa bei Fusionen oder Satzungsänderungen – kann diese Praxis erheblichen Einfluss haben. Abstimmungsverhältnisse lassen sich gezielt beeinflussen, ohne dass dies für die breite Mitgliedschaft transparent wird.

► Mehrheiten entstehen nicht nur durch Überzeugung – sondern auch durch Organisation.

Diese Feststellung ist keine pauschale Unterstellung, sondern beschreibt eine strukturelle Möglichkeit.

Und genau diese Möglichkeit ist problematisch.

Denn sie verschiebt das Gleichgewicht der genossenschaftlichen Ordnung.

- Die Mitglieder behalten formal ihre Rechte.
- Die tatsächliche Ausübung dieser Rechte wird jedoch gelenkt.

Ein weiterer Aspekt ist die Rolle der Mitarbeiter.

Wenn diese – direkt oder indirekt – an der Sammlung oder Weitergabe von Vollmachten beteiligt sind, entsteht eine besondere Nähe zur Organisation. Die Grenze zwischen neutraler Unterstützung und struktureller Einflussnahme kann dabei verschwimmen.

► Wer Vollmachten bündelt, gewinnt Einfluss auf das Ergebnis.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang solche Praktiken mit dem genossenschaftlichen Leitbild vereinbar sind.

Das Gesetz lässt Stellvertretung zu. Es verlangt jedoch keine Blankovollmachten. Und es rechtfertigt keine gezielte Steuerung von Abstimmungen.

Hier könnte die Satzung ansetzen. Sie könnte Regelungen enthalten:

- zur Begrenzung oder zum Ausschluss von Blankovollmachten
- zur Verpflichtung, Vollmachten mit konkreten Weisungen zu versehen
- zur Transparenz über die Verwendung von Vollmachten
- zur Begrenzung der Anzahl von Vollmachten pro Vertreter

► Demokratische Mitwirkung erfordert Transparenz und Eigenverantwortung.

Ohne solche Regelungen bleibt ein Raum bestehen, in dem sich Abstimmungen beeinflussen lassen, ohne dass dies offen sichtbar wird.

Diese Entwicklung steht im Spannungsverhältnis zur genossenschaftlichen Idee. Denn diese lebt nicht von formaler Ordnung allein, sondern von tatsächlicher Mitwirkung.

Wenn diese Mitwirkung durch organisierte Stimmrechtsbündelung überlagert wird, verliert die Demokratie ihre Substanz.

Oder zugespitzt formuliert:

► Wo Stimmen gesammelt und verteilt werden, statt individuell abgegeben zu werden, beginnt die genossenschaftliche Demokratie ihre Grenze zu verlieren.

b) Der Fonds für allgemeine Bankrisiken

Ein weiterer zentraler Punkt betrifft den sogenannten Fonds für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340g HGB.

Dieser Fonds dient der Stärkung der Eigenkapitalbasis und der Absicherung gegen allgemeine Risiken des Bankgeschäfts. Seine Funktion ist im aufsichtsrechtlichen Kontext nachvollziehbar. In der Praxis hat er jedoch eine besondere Wirkung.

Durch Zuführungen zu diesem Fonds können erhebliche Teile des Jahresüberschusses der unmittelbaren Verfügung der Mitglieder entzogen werden. Diese Mittel werden bilanziell gebunden und stehen für eine unmittelbare Mitgliederförderung nicht mehr zur Verfügung.

► Der Fonds wirkt wie ein Vorwegabzug zulasten der Mitgliederentscheidung.

Doch in der Gesamtbetrachtung stellt sich erneut die Frage:

In welchem Umfang bleibt den Mitgliedern tatsächlich noch Gestaltungsspielraum?

Wenn wesentliche Teile des Ergebnisses vorab in Rücklagen oder Sonderposten fließen, reduziert sich die Entscheidungsgrundlage der Mitglieder erheblich. Die Kombination aus:

- Rücklagenbildung
- Dotierung des Fonds für allgemeine Bankrisiken
- weiteren bilanzpolitischen Maßnahmen

führt dazu, dass der ausweisbare Bilanzgewinn nur einen Teil des tatsächlich erwirtschafteten Ergebnisses widerspiegelt.

► Das ausgewiesene Ergebnis ist nicht identisch mit dem wirtschaftlichen Ergebnis.

Für die Mitglieder ist diese Differenz oft nicht transparent.

Sie entscheiden über Zahlen, ohne deren Entstehung vollständig nachvollziehen zu können. Die wirtschaftliche Substanz der Genossenschaft wächst – die unmittelbare Beteiligung der Mitglieder bleibt begrenzt.

Gerade im Zusammenhang mit Fusionen gewinnt dieser Punkt zusätzlich an Bedeutung.

Denn die angesammelten Mittel gehen im Falle einer Verschmelzung auf die neue Einheit über, ohne dass die Mitglieder daran partizipieren.

► Vor der Übertragung von Vermögen stellt sich die Frage nach dessen Verwendung.

Auch hier könnte die Satzung ansetzen.

Sie könnte Transparenz schaffen, Informationspflichten erweitern und sicherstellen, dass die Mitglieder die Auswirkungen solcher Maßnahmen verstehen und bewerten können.

Einordnung

Beide Aspekte – das Spiel mit Blankovollmachten und die Wirkung des Fonds für allgemeine Bankrisiken – zeigen ein gemeinsames Muster:

Die formale Beteiligung der Mitglieder bleibt bestehen.

Die tatsächliche Einflussnahme wird jedoch eingeschränkt.

► Entscheidung und Verantwortung fallen auseinander.

Diese Entwicklung ist nicht zwingend rechtswidrig.

Sie ist jedoch genossenschaftlich problematisch.

Denn sie betrifft den Kern der Mitgliedschaft: die Möglichkeit, über die Geschicke der eigenen Genossenschaft mitzuentcheiden.

Die Satzung ist das Instrument, mit dem dieser Kern geschützt werden kann.

Wird sie entsprechend ausgestaltet, kann sie Transparenz schaffen, Entscheidungsräume sichern und die Finanzhoheit der Mitglieder stärken.

Wird sie nicht genutzt, bleibt die bestehende Struktur bestehen.

Oder zugespitzt formuliert:

► Wo Mitglieder nur noch bestätigen, was andere entschieden haben, endet die genossenschaftliche Selbstverwaltung.

G. Verbraucherschutz und Genossenschaft – Anspruch und Wirklichkeit

1. Verbraucherschutz

Der Begriff des Verbraucherschutzes ist im Bankwesen fest verankert. Er beschreibt den Schutz von Kunden vor Fehlberatung, Intransparenz und wirtschaftlicher Benachteiligung. Informationspflichten, Beratungsstandards und regulatorische Vorgaben sollen sicherstellen, dass Kunden in die Lage versetzt werden, fundierte Entscheidungen zu treffen. Für Genossenschaftsbanken stellt sich jedoch eine weitergehende Frage: Sind ihre Mitglieder lediglich Kunden – oder mehr als das? Die Antwort ist eindeutig. Mitglieder sind nicht nur Kunden, sie sind Träger der Genossenschaft. Der Verbraucherschutz bildet damit lediglich den Mindeststandard, während der Förderauftrag darüber hinausgeht und eine aktive wirtschaftliche Besserstellung verlangt.

In der praktischen Umsetzung wird diese Unterscheidung jedoch zunehmend verwischt. Genossenschaftsbanken erfüllen die Anforderungen

des Verbraucherschutzes wie jede andere Bank auch. Sie informieren, beraten und halten regulatorische Vorgaben ein. Gerade darin liegt jedoch die Problematik. Denn wenn sich die Genossenschaft auf diese Mindestanforderungen beschränkt, erfüllt sie zwar das gesetzlich Geforderte, bleibt jedoch hinter ihrem eigenen Anspruch zurück. Der Förderauftrag verlangt mehr als Schutz. Er verlangt, dass Mitglieder einen konkreten Vorteil erfahren – sei es durch bessere Konditionen, durch besondere Leistungen oder durch eine unmittelbare Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg.

In der Realität ist diese Besserstellung häufig nicht erkennbar. Mitglieder erhalten Leistungen, die sich kaum von denen für Nichtmitglieder unterscheiden. Preisvorteile sind selten systematisch ausgestaltet, sondern allenfalls punktuell vorhanden. Damit verliert die Mitgliedschaft an wirtschaftlicher Substanz. Wenn Mitglieder faktisch wie Kunden behandelt werden, stellt sich zwangsläufig die Frage nach dem Mehrwert der Mitgliedschaft. Diese Entwicklung ist nicht zufällig. Sie ist das Ergebnis zunehmender Standardisierung, regulatorischer Anforderungen und betriebswirtschaftlicher Steuerung. Einheitliche Prozesse und Konditionen erscheinen effizienter, führen jedoch dazu, dass die notwendige Differenzierung zwischen Mitglied und Kunde zunehmend verloren geht.

Parallel dazu verändert sich auch die Wahrnehmung der Mitglieder selbst. Viele verstehen sich nicht mehr als Träger der Genossenschaft, sondern als Kunden ihrer Bank. Sie erwarten Schutz und ordnungsgemäße Leistungserbringung, nicht jedoch aktive Förderung. Diese Erwartung wird durch die Praxis bestätigt. Wenn die Genossenschaft ihre Mitglieder nicht sichtbar besserstellt, entsteht auch kein Anlass, die eigene Rolle anders zu verstehen. So verstärkt sich ein Kreislauf: Die Genossenschaft behandelt Mitglieder wie Kunden, und die Mitglieder verhalten sich wie Kunden. Der Förderauftrag tritt in den Hintergrund.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Informationslage. Der Verbraucherschutz stellt hohe Anforderungen an die Transparenz im konkreten

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Bankgeschäft. Kunden sollen wissen, welche Produkte sie erwerben, welche Risiken bestehen und welche Kosten anfallen.

Für Mitglieder stellt sich jedoch eine zusätzliche Frage:

Verstehen sie ihre Stellung in der Genossenschaft?

In der Praxis ist dies häufig nicht der Fall. Viele Mitglieder kennen weder ihre Rechte noch die wirtschaftlichen Besonderheiten der Genossenschaft. Ihnen ist oft nicht bewusst, dass sie nicht am Vermögen beteiligt sind, dass sie jedoch im Gegenzug gefördert werden sollen. Ebenso wenig sind ihnen die Auswirkungen grundlegender Entscheidungen, etwa von Fusionen, in ihrer Tragweite klar.

Damit fehlt eine wesentliche Voraussetzung für echte Mitbestimmung. Ohne Verständnis kann keine aktive Mitgestaltung stattfinden. Der Verbraucherschutz greift an dieser Stelle zu kurz. Er schützt den Kunden im konkreten Vertragsverhältnis, ersetzt jedoch nicht die Aufklärung über die genossenschaftliche Struktur. Diese Aufklärung wäre jedoch notwendig, um den Förderauftrag praktisch wirksam werden zu lassen. Nur informierte Mitglieder können ihre Rechte wahrnehmen und die Entwicklung ihrer Genossenschaft beeinflussen.

Die gegenwärtige Entwicklung führt daher zu einer klaren Verschiebung. Der Verbraucherschutz wird eingehalten, der Förderauftrag bleibt dahinter zurück. Der Mindeststandard wird erfüllt, der eigentliche Anspruch jedoch nicht. Diese Feststellung zeigt, dass das Problem nicht in äußeren Anforderungen liegt, sondern in der inneren Ausrichtung der Genossenschaft. Der Verbraucherschutz ist notwendig, aber nicht ausreichend. Die Genossenschaft muss ihre Mitglieder nicht nur schützen, sondern fördern. Genau daran entscheidet sich, ob sie ihrer eigenen Idee gerecht wird. Oder anders formuliert:

Eine Genossenschaft, die sich auf Verbraucherschutz beschränkt, ist eine Bank wie jede andere – nur mit Mitgliedern ohne erkennbaren Mehrwert.

2. Der Verrat an der Genossenschaftsidee

Die Genossenschaft ist kein zufälliges Organisationsmodell. Sie ist das Ergebnis einer klaren Idee: Menschen schließen sich zusammen, um ihre wirtschaftlichen Interessen gemeinschaftlich zu fördern. Diese Idee unterscheidet die Genossenschaft grundlegend von allen anderen Unternehmensformen. Sie ist nicht auf Kapitalverwertung ausgerichtet, sondern auf Mitgliederförderung. Genau darin liegt ihre Legitimation.

Wenn sich jedoch die Praxis von diesem Grundgedanken entfernt, stellt sich zwangsläufig die Frage, ob die Genossenschaft ihrer eigenen Idee noch gerecht wird.

Der Begriff „Verrat“ ist in diesem Zusammenhang bewusst gewählt. Er beschreibt keine einzelne Fehlentscheidung, sondern eine Entwicklung, in der sich Anspruch und Wirklichkeit zunehmend voneinander entfernen.

Diese Entwicklung beginnt dort, wo der Förderauftrag nicht mehr handlungsleitend ist.

In der täglichen Praxis vieler Genossenschaften treten andere Maßstäbe in den Vordergrund: betriebswirtschaftliche Kennzahlen, regulatorische Anforderungen, strategische Zielbilder. Diese Faktoren sind für sich genommen legitim. Problematisch werden sie jedoch dann, wenn sie den Förderauftrag überlagern.

Die Entscheidung wird dann nicht mehr danach getroffen, was den Mitgliedern nützt, sondern danach, was für die Organisation sinnvoll erscheint.

Damit verändert sich die innere Logik der Genossenschaft.

Sie wird von einem Instrument der Mitgliederförderung zu einem Unternehmen, das sich primär an seiner eigenen Stabilität und Entwicklung orientiert. Der Förderauftrag bleibt bestehen – aber er verliert seine steuernde Kraft.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Diese Verschiebung ist besonders deutlich im Umgang mit wirtschaftlichem Erfolg.

Genossenschaften erwirtschaften Überschüsse. Diese entstehen aus dem Geschäft mit Mitgliedern und Kunden. Nach der genossenschaftlichen Idee müssten diese Überschüsse zumindest teilweise an die Mitglieder zurückfließen. Sie sind das Ergebnis gemeinschaftlichen Wirtschaftens.

In der Praxis geschieht dies jedoch nur eingeschränkt.

Stattdessen werden Gewinne einbehalten, Rücklagen aufgebaut und die Kapitalbasis gestärkt. Diese Maßnahmen sind aus Sicht der Organisation nachvollziehbar. Sie sichern Stabilität und Zukunftsfähigkeit. Doch sie führen dazu, dass der unmittelbare Nutzen für die Mitglieder ausbleibt.

Damit wird ein zentrales Element der genossenschaftlichen Idee in Frage gestellt.

Die Mitglieder tragen die Genossenschaft, profitieren jedoch nicht in dem Maße von ihrem Erfolg, wie es dem ursprünglichen Gedanken entsprechen würde.

Ein weiterer Aspekt des „Verrats“ liegt in der Gleichbehandlung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern.

Wenn Mitglieder keine erkennbaren Vorteile mehr erhalten, stellt sich die Frage nach dem Sinn der Mitgliedschaft. Die Genossenschaft unterscheidet sich dann nicht mehr wesentlich von anderen Banken – außer in der rechtlichen Struktur.

Diese Struktur bringt jedoch auch Einschränkungen mit sich. Mitglieder sind nicht am Vermögen beteiligt. Sie haben keinen Anspruch auf die aufgebauten Rücklagen. Diese Einschränkung ist nur dann gerechtfertigt, wenn sie durch eine entsprechende Förderung ausgeglichen wird.

Bleibt dieser Ausgleich aus, entsteht ein Ungleichgewicht.

Die Mitglieder verzichten auf Rechte, ohne dafür einen entsprechenden Vorteil zu erhalten.

Dies ist kein theoretisches Problem, sondern eine praktische Realität.

Viele Mitglieder sind sich dieser Zusammenhänge nicht bewusst. Sie sehen ihre Bank, nutzen ihre Leistungen und vertrauen auf deren Solidität. Dass sie zugleich Teil einer besonderen Rechtsform sind, deren Zweck über den bloßen Geschäftsbetrieb hinausgeht, tritt in den Hintergrund.

Damit verliert die Genossenschaft ihre Identität.

Sie bleibt formal bestehen, erfüllt ihre Funktionen und ist wirtschaftlich erfolgreich. Doch ihr innerer Kern – die konsequente Ausrichtung auf die Mitglieder – wird schwächer.

Diese Entwicklung wird durch strukturelle Faktoren verstärkt.

Die zunehmende Größe der Institute, die Vertreterversammlung, die Standardisierung von Satzungen und Prozessen sowie die enge Einbindung in ein übergeordnetes System führen dazu, dass die unmittelbare Verbindung zwischen Mitglied und Genossenschaft abnimmt.

Die Entscheidungen werden komplexer, die Strukturen abstrakter, die Einflussmöglichkeiten geringer.

Der einzelne Mitglied verliert an Bedeutung.

Gleichzeitig entsteht eine neue Realität: Die Genossenschaft funktioniert wie eine Bank, wird gesteuert wie ein Unternehmen und bewertet wie ein Marktteilnehmer. Die Besonderheit der Rechtsform tritt in den Hintergrund.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

Was unterscheidet die Genossenschaft noch von anderen Banken?

Wenn die Antwort auf diese Frage nicht mehr klar gegeben werden kann, ist der Kern der Genossenschaftsidee gefährdet.

Der „Verrat“ besteht daher nicht in einem bewussten Bruch, sondern in einer schleichenden Anpassung. Die Genossenschaft entfernt sich von ihrem ursprünglichen Zweck, ohne diesen formell aufzugeben.

Sie bleibt, was sie ist – und wird doch etwas anderes.

Diese Entwicklung ist nicht zwangsläufig irreversibel.

Die genossenschaftliche Idee ist im Gesetz verankert. Sie kann jederzeit wieder zum Maßstab gemacht werden. Doch dafür ist ein Bewusstsein erforderlich – bei den Organen, bei den Mitgliedern und innerhalb der gesamten Organisation.

Solange dieses Bewusstsein fehlt, setzt sich die bestehende Entwicklung fort.

Und genau darin liegt die eigentliche Gefahr.

Denn eine Genossenschaft, die ihre Idee verliert, verliert mehr als nur ein Leitbild.

Sie verliert ihre Rechtfertigung.

3. Wo kein Kläger, da kein Richter

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass sich zwischen dem gesetzlichen Anspruch der Genossenschaft und der praktischen Umsetzung erhebliche Spannungen ergeben können. Förderauftrag, Mitgliederrechte und genossenschaftliche Grundprinzipien sind rechtlich

klar verankert – ihre tatsächliche Durchsetzung bleibt jedoch häufig aus.

Damit rückt ein Grundsatz in den Mittelpunkt, der für die Praxis von entscheidender Bedeutung ist:

Wo kein Kläger ist, entscheidet kein Gericht.

Dieser Grundsatz beschreibt keine juristische Besonderheit, sondern eine grundlegende Realität des Rechtssystems. Rechte bestehen nicht allein durch ihre Normierung. Sie müssen geltend gemacht werden.

► Recht entfaltet seine Wirkung erst durch Inanspruchnahme.

Für die Genossenschaft hat dies weitreichende Konsequenzen.

Die Mitglieder verfügen über Rechte. Sie können Beschlüsse anfechten, Informationsdefizite rügen und die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben einfordern. Diese Möglichkeiten sind vorhanden – sie werden jedoch nur selten genutzt.

In der Praxis zeigt sich ein anderes Bild.

Beschlüsse werden gefasst und umgesetzt. Fusionen werden vollzogen. Satzungen werden geändert. Die Mitglieder nehmen diese Entwicklungen zur Kenntnis, greifen jedoch nur in Ausnahmefällen aktiv ein.

► Rechte bestehen – sie werden jedoch kaum ausgeübt.

Diese Zurückhaltung hat verschiedene Ursachen.

Zum einen fehlt es häufig an Information. Viele Mitglieder sind sich ihrer Rechte nicht bewusst oder können deren Tragweite nicht einschätzen. Zum anderen besteht eine gewisse Hemmschwelle, rechtliche Schritte einzuleiten – sei es aus Unsicherheit, aus Loyalität oder aus der Einschätzung heraus, dass ein Vorgehen ohnehin keinen Erfolg haben wird.

Hinzu kommt ein struktureller Faktor.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Die einzelnen Mitglieder stehen einer Organisation gegenüber, die über erhebliche Ressourcen, Erfahrung und Expertise verfügt. Dieses Ungleichgewicht wirkt abschreckend.

► Der einzelne Mitglied zögert – die Organisation handelt.

Damit entsteht eine Situation, in der rechtliche Fragestellungen nicht geklärt werden.

Nicht, weil sie eindeutig wären – sondern weil sie nicht zur Entscheidung gestellt werden. Die Praxis entwickelt sich weiter, ohne dass eine gerichtliche Überprüfung erfolgt.

Diese Entwicklung hat Folgen.

Denn ohne gerichtliche Klärung bleibt ungewiss, ob bestimmte Vorgehensweisen den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Was praktiziert wird, wird als zulässig angesehen – nicht weil es geprüft wurde, sondern weil es nicht beanstandet wurde.

► Ungeprüfte Praxis wird zur vermeintlichen Normalität.

Diese Normalität kann trügerisch sein.

Denn sie beruht nicht auf gesicherter Rechtslage, sondern auf fehlender Inanspruchnahme rechtlicher Möglichkeiten. Eine einzige gerichtliche Entscheidung kann ausreichen, um bestehende Strukturen in Frage zu stellen.

Gerade im Bereich der Genossenschaften ist diese Situation besonders ausgeprägt.

Die Kombination aus komplexen rechtlichen Strukturen, begrenzter Information der Mitglieder und einer funktionierenden Praxis führt dazu, dass Konflikte selten eskalieren. Entscheidungen werden akzeptiert, auch wenn sie nicht in allen Punkten hinterfragt werden.

► **Stabilität ersetzt keine Rechtmäßigkeit.**

Diese Feststellung ist von zentraler Bedeutung.

Denn sie zeigt, dass das Fehlen von Klagen kein Beweis für die Richtigkeit der Praxis ist. Es zeigt lediglich, dass die bestehenden Möglichkeiten nicht genutzt werden.

Ein weiterer Aspekt betrifft die kollektive Dimension.

Die Genossenschaft ist auf Mitwirkung angelegt. Entscheidungen werden gemeinschaftlich getroffen. Wenn jedoch die Mitglieder ihre Rechte nicht wahrnehmen, verschiebt sich das Gleichgewicht innerhalb der Organisation.

Die Organe gewinnen an Einfluss, die Mitglieder verlieren an Gestaltungskraft.

► Nicht genutzte Rechte stärken die bestehenden Strukturen.

Damit entsteht ein sich selbst stabilisierendes System.

Die Praxis bleibt bestehen, weil sie nicht angegriffen wird. Sie wird nicht angegriffen, weil sie als gegeben wahrgenommen wird. Und sie wird als gegeben wahrgenommen, weil sie besteht.

Dieser Kreislauf ist schwer zu durchbrechen.

Er setzt voraus, dass einzelne Mitglieder oder Gruppen von Mitgliedern bereit sind, ihre Rechte aktiv wahrzunehmen. Dies erfordert nicht nur Wissen und Engagement, sondern auch die Bereitschaft, bestehende Strukturen in Frage zu stellen.

Gerade hierin liegt die Herausforderung.

Denn die Genossenschaft ist nicht als Konfliktsystem angelegt. Sie lebt von Kooperation und Vertrauen. Rechtliche Auseinandersetzungen erscheinen vor diesem Hintergrund oft als Fremdkörper.

Doch ohne die Möglichkeit zur rechtlichen Klärung bleibt ein wesentliches Korrektiv ungenutzt.

► Kontrolle setzt die Bereitschaft zur Auseinandersetzung voraus.

Damit wird deutlich:

Der Grundsatz „Wo kein Kläger, da kein Richter“ beschreibt nicht nur eine rechtliche Situation. Er beschreibt eine strukturelle Realität der Genossenschaft.

Die Rechte der Mitglieder sind vorhanden.

Ihre Durchsetzung hängt jedoch von der Initiative der Mitglieder ab.

Solange diese Initiative ausbleibt, bleibt vieles ungeprüft.

Und genau darin liegt die entscheidende Konsequenz:

Die Weiterentwicklung der Genossenschaft erfolgt nicht allein durch Recht – sondern durch dessen Anwendung.

Oder zugespitzt formuliert:

► Eine Genossenschaft ohne aktive Mitglieder ist rechtlich vollständig – aber praktisch nicht kontrolliert.

4. Die Garantenstellung des Prüfungsverbands – Unterlassen ist Verantwortung

Wer schützen muss und nicht handelt, trägt Verantwortung.

Dieser Satz ist keine moralische Zuspitzung, sondern ein rechtlicher Grundsatz. Er gilt überall dort, wo jemand eine besondere Schutzfunktion übernimmt – und genau eine solche Funktion hat der Prüfungsverband im genossenschaftlichen System.

Das Prüfungsmonopol wurde nicht geschaffen, um Ordnung zu verwalten. Es wurde geschaffen, um Mitglieder zu schützen.

Und genau daraus folgt eine Konsequenz, die selten offen ausgesprochen wird:

► **Der Prüfungsverband ist Garant für den Schutz der Mitglieder.**

Diese Garantienstellung bedeutet mehr als Prüfung. Sie bedeutet Verantwortung. Und sie bedeutet, dass Untätigkeit nicht neutral ist.

- Wer eine Gefahr erkennt und nicht eingreift,
- wer Defizite sieht und nicht anspricht,
- wer Entwicklungen begleitet, statt sie zu hinterfragen,

der handelt nicht einfach nicht – er lässt zu.

► Unterlassen ist keine Passivität. Es ist Entscheidung.

Gerade im genossenschaftlichen System ist diese Erkenntnis von besonderer Bedeutung. Denn die Mitglieder verlassen sich darauf, dass jemand hinschaut. Dass jemand prüft. Dass jemand einschreitet, wenn etwas nicht stimmt. Sie haben keine alternative Kontrollinstanz. Sie können den Prüfungsverband nicht frei wählen. Sie sind auf ihn angewiesen.

► **Wer ein Monopol hat, kann sich nicht entziehen.**

Damit wird aus einer Aufgabe eine Verpflichtung. Und diese Verpflichtung wird besonders sichtbar dort, wo es um grundlegende Entscheidungen geht: Fusionen, Strukturveränderungen, Vermögensverschiebungen. Hier entscheidet sich, ob Mitglieder geschützt werden – oder ob sie nur Teil eines Systems sind, das sich selbst stabilisiert.

- Wenn Alternativen nicht ernsthaft dargestellt werden,
- wenn wirtschaftliche Auswirkungen für Mitglieder nicht klar benannt werden,
- wenn strukturelle Nachteile nicht offen gelegt werden,

dann ist das kein technisches Detail.

► Dann fehlt genau das, wofür das System geschaffen wurde.

Und genau hier beginnt die eigentliche Problematik.

Denn vieles funktioniert. Prüfungen finden statt. Berichte werden erstellt. Prozesse laufen geordnet ab. Nach außen entsteht der Eindruck eines stabilen, funktionierenden Systems.

Doch Stabilität ist kein Beweis für Richtigkeit.

► Ein System kann funktionieren – und trotzdem falsch laufen.

- Wenn Prüfungen sich auf Zahlen beschränken,
- wenn rechtliche Mindestanforderungen erfüllt werden,
- wenn Berichte formal korrekt sind,

aber zentrale Fragen unbeantwortet bleiben, dann entsteht eine gefährliche Situation:

Die Form stimmt. Der Inhalt weicht ab.

Und genau an diesem Punkt stellt sich die entscheidende Frage:

► **Wer greift ein?**

Wenn derjenige, der eingreifen müsste, nicht handelt, entsteht kein neutraler Zustand. Es entsteht ein Zustand, in dem Entwicklungen ungehindert weiterlaufen.

► **Wer nicht stoppt, lässt laufen.**

Diese Erkenntnis ist unbequem.

Denn sie richtet sich nicht gegen einzelne Personen, sondern gegen eine strukturelle Realität. Eine Realität, in der Verantwortung vorhanden ist, aber nicht immer in der erforderlichen Konsequenz wahrgenommen wird.

Dabei ist die rechtliche Grundlage klar.

Eine Garantenstellung bedeutet:

- Gefahren erkennen
- Risiken benennen
- Fehlentwicklungen nicht hinnehmen

Und wenn nötig:

- widersprechen
- korrigieren
- Konsequenzen einfordern

► **Kontrolle, die nicht widerspricht, ist keine Kontrolle.**

Die strafrechtliche Perspektive macht deutlich, dass Verantwortung nicht nur im Handeln liegt, sondern auch im Unterlassen. Sie zwingt dazu, die eigene Rolle klar zu definieren.

- Bin ich Beobachter?
- Oder bin ich verantwortlich?

Für den Prüfungsverband kann diese Frage nur eindeutig beantwortet werden.

Er ist Teil des Schutzsystems.

Er ist nicht außenstehend.

Und genau deshalb gilt:

► **Wer Teil des Schutzes ist, trägt Verantwortung für dessen Versagen.**

Das ist kein Vorwurf.

Das ist eine Konsequenz.

Eine Konsequenz aus einem System, das bewusst so konstruiert wurde, dass Mitglieder geschützt werden sollen – auch dann, wenn sie selbst nicht aktiv eingreifen.

Wenn dieser Schutz nicht greift, stellt sich daher nicht nur die Frage nach der Praxis.

Sondern nach der Verantwortung.

Und genau deshalb endet dieses Kapitel mit einer einfachen, aber grundlegenden Feststellung:

- ▶ **Wer schützen muss und nicht handelt, steht nicht außerhalb des Problems – sondern mitten darin.**
- ▶ **Eine Schutzfunktion ohne Eingreifen ist keine Schutzfunktion – sondern deren Gegenteil.**

Schlusswort

Die vorliegende Analyse hat einen Befund sichtbar gemacht, der sich nicht auf einzelne Aspekte beschränkt, sondern die Genossenschaft in ihrer Gesamtheit betrifft. Zwischen dem gesetzlichen Anspruch und der praktischen Wirklichkeit hat sich eine Lücke gebildet. Diese Lücke ist nicht das Ergebnis eines einzelnen Fehlers. Sie ist das Ergebnis einer Entwicklung.

Der Förderauftrag ist eindeutig. Er ist nicht relativ, nicht optional und nicht austauschbar. Er ist der zentrale Maßstab der Genossenschaft. An ihm müssen sich alle Entscheidungen messen lassen – unabhängig von wirtschaftlichen, organisatorischen oder regulatorischen Rahmenbedingungen.

Und doch zeigt die Praxis ein anderes Bild.

Die Genossenschaft funktioniert. Sie ist stabil, leistungsfähig und erfolgreich. Sie erfüllt regulatorische Anforderungen und behauptet sich im Wettbewerb. All dies ist unbestritten.

Doch die entscheidende Frage lautet nicht, ob sie funktioniert.

► Die entscheidende Frage lautet, ob sie ihrem eigenen Zweck gerecht wird.

Diese Frage zieht sich wie ein roter Faden durch alle Kapitel.

- Sie stellt sich bei Fusionen und der „Bündelung der Kräfte“.
- Sie stellt sich bei der Verwendung von Überschüssen.
- Sie stellt sich bei der Rolle der Prüfungsverbände, der Aufsichtsräte und der Vertreterversammlung.
- Sie stellt sich bei der Satzung und ihrer tatsächlichen Gestaltung.
- Und sie stellt sich schließlich beim Umgang mit den Mitgliedern selbst.

Immer wieder zeigt sich ein ähnliches Muster:

- Die Strukturen bleiben bestehen.
- Die Begriffe bleiben erhalten.
- Doch ihre inhaltliche Ausfüllung verändert sich.

Die Genossenschaft bleibt formal die Genossenschaft.

In ihrer praktischen Ausrichtung nähert sie sich jedoch zunehmend anderen Unternehmensformen an.

► Die Form bleibt – der Inhalt verschiebt sich.

Diese Verschiebung ist gefährlich, weil sie schleichend erfolgt.

Sie ist nicht das Ergebnis eines offenen Bruchs, sondern vieler kleiner Schritte. Jeder einzelne Schritt mag für sich genommen begründbar sein. In ihrer Summe führen sie jedoch zu einer Entwicklung, die den Kern der Genossenschaft berührt.

Diese Entwicklung wurde im Verlauf des Buches bewusst deutlich benannt – teilweise auch zugespitzt formuliert.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

Nicht, um zu provozieren. Sondern um sichtbar zu machen, was oft im Hintergrund bleibt.

Denn nur was erkannt wird, kann auch verändert werden.

Die Genossenschaft ist keine beliebige Rechtsform. Sie ist ein Versprechen.

Ein Versprechen, dass wirtschaftliches Handeln nicht allein dem Unternehmen dient, sondern den Menschen, die sich in ihm zusammengeschlossen haben. Ein Versprechen, dass Mitglieder mehr sind als Kunden. Ein Versprechen, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht Selbstzweck ist, sondern Mittel zur Förderung.

► Dieses Versprechen ist der Kern der Genossenschaft.

Wenn dieses Versprechen nicht mehr eingelöst wird, stellt sich zwangsläufig die Frage nach der Legitimation.

Die Genossenschaft kann ihre Sonderstellung nur rechtfertigen, wenn sie ihren Förderauftrag erfüllt. Tut sie dies nicht, verliert sie nicht nur an Überzeugungskraft – sie verliert ihren inneren Grund.

Dabei ist die Situation keineswegs ausweglos.

- Die rechtlichen Grundlagen sind klar.
- Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vorhanden.
- Die Satzung bietet Spielräume.
- Die Mitglieder haben Rechte.

Die Frage ist daher nicht, ob eine Rückbesinnung möglich ist.

► Die Frage ist, ob sie gewollt ist.

Die Verantwortung liegt nicht an einer Stelle allein.

- Sie liegt bei den Organen, die Entscheidungen vorbereiten und umsetzen.
- Sie liegt bei den Prüfungsverbänden, die kontrollieren sollen.
- Sie liegt bei der Aufsicht, die den rechtlichen Rahmen überwacht.
- Und sie liegt vor allem bei den Mitgliedern selbst.

Denn die Genossenschaft ist kein fremdes System.

Sie ist die Organisation ihrer Mitglieder.

► Wer Mitglied ist, ist nicht Beobachter – sondern Teil der Verantwortung.

Damit wird deutlich, worauf es ankommt.

Nicht auf neue Begriffe.

Nicht auf zusätzliche Programme.

Nicht auf strategische Leitbilder.

Sondern auf eine klare Rückbesinnung auf das, was die Genossenschaft ausmacht:

die konsequente Ausrichtung am Mitglied.

Diese Rückbesinnung ist keine theoretische Forderung.

Sie beginnt im Konkreten:

bei der Gestaltung der Satzung,

bei der Verwendung von Überschüssen,

bei der Information der Mitglieder,

bei der kritischen Prüfung von Entscheidungen.

Jeder dieser Punkte ist für sich genommen klein.

Die Genossenschaft als Mogelpackung?

In ihrer Gesamtheit entscheiden sie über die Richtung.

Am Ende steht daher keine einfache Antwort, sondern eine klare Alternative:

Die Genossenschaft kann ihren Weg fortsetzen – mit allen beschriebenen Entwicklungen und ihren Konsequenzen.

Oder sie kann sich neu ausrichten – am Maßstab ihres eigenen Gesetzes.

► Die Entscheidung darüber liegt nicht im System – sondern bei den Menschen, die es tragen.

Und genau darin liegt die eigentliche Stärke der Genossenschaft.

- Sie kann sich verändern.
- Sie kann sich korrigieren.
- Sie kann zu ihrem Ursprung zurückfinden.

Die Voraussetzungen dafür sind vorhanden.

Es fehlt nur eines: **der Wille, sie zu nutzen.**

Anhang

1. Gesetzliche Grundlagen (Auszüge und Einordnung)

a) Genossenschaftsgesetz (GenG)

§ 1 GenG – Förderauftrag

Die Genossenschaft hat den Zweck, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder zu fördern.

► **Kernaussage:**

Der Förderauftrag ist der zentrale Maßstab. Jede Entscheidung der Genossenschaft muss sich daran messen lassen.

§ 27 GenG – Vorstand

Der Vorstand leitet die Genossenschaft in eigener Verantwortung.

► **Einordnung:**

Diese Eigenverantwortung besteht **nicht frei**, sondern ist strikt an den Förderauftrag gebunden.

§§ 53 ff. GenG – Prüfungswesen

Genossenschaften unterliegen der Pflichtprüfung durch Prüfungsverbände.

► **Einordnung:**

Das Prüfungsmonopol dient dem Schutz der Mitglieder – nicht der Organisation.

§ 64 GenG – Staatsaufsicht

Regelt die staatliche Aufsicht über Genossenschaftsverbände.

► Einordnung:

Die Staatsaufsicht ist als Rechtsaufsicht ausgestaltet und greift nicht als laufende inhaltliche Kontrolle in die Geschäftsführung der einzelnen Genossenschaften ein. Die kontinuierliche Überwachung der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung ist systematisch dem Prüfungswesen zugewiesen.

Damit richtet sich die praktische Aufsichtstätigkeit des Staates nicht unmittelbar auf die einzelne Genossenschaft, sondern erfolgt mittelbar über das System der Pflichtprüfung.

► Die Staatsaufsicht wirkt nicht im Tagesgeschäft – sondern über die Struktur des Prüfungswesens

§ 81 GenG – Auflösung

Eine Genossenschaft kann aufgelöst werden, wenn sie ihren Förderzweck nicht erfüllt.

► Kernaussage:

Der Förderauftrag ist **existenzbegründend**.

b) Umwandlungsgesetz (UmwG)

§ 8 UmwG – Verschmelzungsbericht

► Pflicht zur Darstellung:

- wirtschaftlicher Grundlagen
- Auswirkungen
- Alternativen

§ 81 UmwG – Verschmelzungsprüfung

► Prüfungsmaßstab:

- Vereinbarkeit mit Interessen der Mitglieder
- wirtschaftliche Angemessenheit

c) Handelsgesetzbuch (HGB)

§ 340f / § 340g HGB

- Vorsorgereserven
- Fonds für allgemeine Bankrisiken

► Einordnung:

Bilanzielle Instrumente mit erheblicher Wirkung auf die **Mitgliederbeteiligung**.

2. Rechtsprechung (Kernaussagen)

Bundesgerichtshof

Kernaussage:

- Mitglieder sind bei Fusionen **nicht am Vermögen beteiligt**

► Bedeutung:

Bestätigung der strukturellen Besonderheit der Genossenschaft
→ macht Förderung zwingend erforderlich

Bundesverfassungsgericht

Kernaussage:

- Prüfungsmonopol dient dem Schutz der Mitglieder

► Bedeutung:

Verpflichtung zur **mitgliedsorientierten Prüfung**

LG München I (Verschmelzungsrecht)

Kernaussage:

- hohe Anforderungen an Informationspflichten
- Alternativen müssen dargestellt werden

► Bedeutung:
entscheidend für Mitgliederschutz

3. Rechenbeispiele zur Vermögensstruktur

Beispiel: „Innerer Wert“

- Rücklagen: 100 Mio. €
- Geschäftsguthaben: 5 Mio. €

→ Verhältnis: **20 : 1**

► Ergebnis:

- Nominalanteil Mitglied: 1.000 €
- Wirtschaftlicher Anteil: 20.000 €

► **Schlussfolgerung:**

Mitglieder partizipieren **nicht am Vermögen**

→ Förderung ist zwingender Ausgleich

4. Mustertexte

a) Antrag auf Satzungsänderung

„Die Satzung ist dahingehend zu ergänzen, dass die Genossenschaft verpflichtet ist, Mitglieder im Geschäftsbetrieb wirtschaftlich besserzustellen als Nichtmitglieder und dies jährlich nachzuweisen.“

b) Antrag auf Rücklagenverwendung

„Die Generalversammlung beschließt, dass freie Rücklagen teilweise zugunsten der Mitglieder verwendet werden.“

c) Schreiben an Aufsichtsrat

„Ich bitte um Darlegung, inwieweit die geplante Maßnahme dem Förderauftrag gemäß § 1 GenG entspricht.“

d) Schreiben an Registergericht

„Es wird angeregt zu prüfen, ob die gesetzlichen Anforderungen an die Darstellung von Alternativen gemäß § 8 UmwG erfüllt sind.“

5. Vorschläge für Satzungsregelungen

a) Förderauftrag konkret

„Die Genossenschaft hat ihre Mitglieder wirtschaftlich zu fördern. Mitglieder sind im Geschäftsbetrieb gegenüber Nichtmitgliedern zu bevorzugen.“

b) Ergebnisverwendung

„Ein angemessener Teil des Jahresüberschusses ist zur unmittelbaren Förderung der Mitglieder zu verwenden.“

c) Rückvergütung / Geno-Rente

„Rückvergütungen können als gebundene Ansprüche geführt werden und sind verzinslich anzusammeln.“

d) Transparenzpflicht

„Die Genossenschaft veröffentlicht jährlich einen Bericht über die Mitgliederförderung.“

e) Vollmachtenregelung

„Blankovollmachten sind unzulässig. Vollmachten sind weisungsgebunden zu erteilen.“

6. Kurzüberblick (Zusammenfassung)

- ▶ Mitglieder sind nicht am Vermögen beteiligt
- ▶ Förderung ist gesetzlicher Kern
- ▶ Satzung ist zentrales Steuerungsinstrument
- ▶ Praxis weicht häufig ab

Der Anhang zeigt:

Die rechtlichen Grundlagen sind eindeutig.
Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vorhanden.
Die Umsetzung liegt bei den Beteiligten.

- ▶ Die Genossenschaft kann jederzeit zu ihrem Kern zurückfinden.

In eigener Sache

*„Jeder hat die Pflicht, sein Wissen
zum Besten der Mitmenschen
fruchtbar zu machen.“*

– Friedrich Wilhelm Raiffeisen

In diesem Sinne werden dieses und viele andere unserer Bücher der Reihe „igenos Genossenschaftspraxis“ bewusst kostenfrei zur Verfügung gestellt.

Sie sollen dazu beitragen, den Förderauftrag der Genossenschaft verständlich zu machen, wieder in den Vordergrund zu rücken und seine praktische Umsetzung zu stärken.

Wenn Sie in diesen Ausführungen einen Nutzen sehen und diese Arbeit unterstützen möchten, freuen wir uns über eine freiwillige Spende an **igenos Deutschland e.V.** Diese ist im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen steuerlich abziehbar.

Nutzen Sie dazu den nachstehenden QR-Code.

Einen Spendenbutton finden Sie auch auf unserer Webseite <https://igenos.de>

Vielen Dank

igenos Deutschland e.V.

Der Vorstand



