igenos Genossenschaftspraxis 10

Georg Scheumann

Genossenschaft oder Universalbank? - Die Grenzen des Nichtmitgliedergeschäfts

Warum echte Mitgliederförderung niedrigere Kosten für Mitglieder erfordert

Mitglieder

Nichtmitglieder

igenos
Genossenschaft sind wir

Impressum

Herausgeber:

Igenos Deutschland e.V.
Interessengemeinschaft der Genossenschaftsmitglieder
Kirchstraße 26, 56859 Bullay / Mosel
Vorstand: Gerald Wiegner, Georg Scheumann

Vereinsregister: Amtsgericht Koblenz NR 21586
Büro Bullay
Telefon Büro Bullay: 06542 9693840
E-Mail: post@igenos.de

Regionalbüro Süd

Telefon Büro Großhabersdorf: 09105 1319
E-Mail: post@igenos-sued.de
Text: Georg Scheumann, Großhabersdorf,
www.wegfrei.de
© Georg Scheumann, Großhabersdorf, 2026.
Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung vorbehalten.

Hinweis: Die nachfolgenden Ausführungen geben die persönliche Auffassung des Autors wieder und dienen ausschließlich der allgemeinen Information sowie der wissenschaftlichen und rechtlichen Einordnung.
Eine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der dargestellten Inhalte wird nicht übernommen. Die Ausführungen ersetzen keine rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung im Einzelfall.
Die rechtliche und wirtschaftliche Bewertung hängt stets von den konkreten Umständen des Einzelfalls ab.
Eine Haftung für etwaige Schäden, die aus der Anwendung oder Übertragung der dargestellten Inhalte entstehen, ist ausgeschlossen, soweit gesetzlich zulässig.

Über den Autor

Georg Scheumann, genossenschaftlicher Bankbetriebswirt, war von 1981 bis 1996 Vorstand der Raiffeisenbank Neuhof 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 10

Georg Scheumann

Genossenschaft oder Universalbank

Die Grenzen des Nichtmitgliedergeschäfts

Warum echte Mitgliederförderung niedrigere Kosten für Mitglieder erfordert

Inhaltsverzeichnis

1. Die Genossenschaft im Rechtssystem 8
2. Der Förderauftrag als oberste Leitnorm 9
3. Die Leitungsaufgabe des Vorstands 12
4. Das Nichtmitgliedergeschäft im Genossenschaftsrecht14
5. Die Pflicht zur Ungleichbehandlung 16
6. Die Realität: Vom Mitglied zur Marktlogik 18
7. Der Systembruch 21
8. Rechtliche Konsequenzen 23
9. Auflösung oder Rechtsformwechsel 24
10 – Verantwortung von Organen und Aufsicht..... 27
11. Genossenschaft oder Marktunternehmen? 28
12. Schlussbetrachtung 29

Ein Geschäftsmodell,
das seine Mitglieder nicht besser stellt als den Markt,
ist kein genossenschaftliches Modell.

Es ist Markt –
in genossenschaftlicher Form.

— Georg Scheumann

Vorwort

Die Genossenschaft gehört zu den ältesten und zugleich eigenständigsten Rechtsformen der Wirtschaftsordnung. Ihr gesetzlicher Auftrag ist eindeutig: Sie dient der Förderung ihrer Mitglieder. Diese Zweckbindung unterscheidet sie grundlegend von kapitalorientierten Unternehmensformen und verleiht ihr eine besondere Stellung im Wirtschaftsleben.

In der praktischen Entwicklung der letzten Jahrzehnte ist jedoch eine zunehmende Verschiebung zu beobachten. In vielen Genossenschaften – insbesondere im Bankensektor, aber auch im Bereich der Wohnungsbaugenossenschaften – tritt die unmittelbare Mitgliederförderung zunehmend in den Hintergrund, während marktwirtschaftliche Zielgrößen an Bedeutung gewinnen. Parallel dazu hat sich das Geschäft mit Nichtmitgliedern vielfach ausgeweitet und prägt nicht selten die wirtschaftliche Tätigkeit.

Diese Entwicklung wirft grundlegende Fragen auf:

In welchem Verhältnis steht das Nichtmitgliedergeschäft zum gesetzlichen Förderauftrag? Wo liegen seine rechtlichen Grenzen? Und welche Konsequenzen ergeben sich, wenn diese Grenzen überschritten werden?

Das vorliegende Buch geht diesen Fragen systematisch nach. Ausgangspunkt ist der Förderauftrag des § 1 GenG als zentrale Leitnorm der Genossenschaft. Auf dieser Grundlage werden die rechtlichen Strukturen der Genossenschaft, die Aufgaben ihrer Organe sowie die Funktion des Nichtmitgliedergeschäfts untersucht. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob und inwieweit die gegenwärtige Praxis noch mit dem gesetzlichen Leitbild vereinbar ist.

Die Darstellung stützt sich insbesondere auf die genossenschaftswissenschaftlichen Ausführungen von Dr. Marcus Geschwandtner, die den Förderauftrag in seiner Konsequenz klar herausarbeiten. Ergänzend werden einzelne Aspekte der praktischen Entwicklung unter Einbeziehung der Überlegungen von Prof. Dr. Günther Ringle eingeordnet,

soweit sie die Funktion des Nichtmitgliedergeschäfts als untergeordnetes Instrument betreffen.

Ziel des Buches ist es nicht, einzelne Institutionen oder Entwicklungen isoliert zu bewerten. Vielmehr soll ein Beitrag zur Klärung grundlegender Zusammenhänge geleistet werden. Dabei wird bewusst der rechtliche Maßstab in den Vordergrund gestellt. Die Frage, ob eine Genossenschaft ihrem Förderauftrag entspricht, ist keine Frage der Zweckmäßigkeit, sondern der Gesetzmäßigkeit.

Die Ausführungen verstehen sich als Einladung zur Auseinandersetzung mit dem Wesen der Genossenschaft. Sie richten sich an Mitglieder, Organvertreter, Prüfungsverbände, Aufsichtsbehörden sowie an alle, die sich mit der Rechtsform der Genossenschaft befassen.

Die Genossenschaft ist keine beliebig formbare Organisationsform. Ihre Zukunft hängt davon ab, ob es gelingt, ihre gesetzliche Grundlage mit der praktischen Entwicklung in Einklang zu halten.

Georg Scheumann

1. Die Genossenschaft im Rechtssystem

Die eingetragene Genossenschaft ist keine beliebige Unternehmensform unter vielen, sondern eine gesetzlich klar definierte und in ihrem Wesen eindeutig festgelegte Rechtsform. Ihr rechtlicher Ausgangspunkt findet sich in § 1 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz (GenG). Danach ist Zweck der Genossenschaft die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb.

Diese gesetzliche Festlegung ist nicht programmatisch, sondern zwingend. Die Genossenschaft ist nicht auf sich selbst gerichtet, sondern ausschließlich auf ihre Mitglieder. Sie ist damit kein Selbstzweck, sondern ein Instrument zur Verwirklichung fremdnütziger Ziele – nämlich der wirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder.

Diese Zweckbindung unterscheidet die Genossenschaft fundamental von anderen Rechtsformen. Während Kapitalgesellschaften wie die Aktiengesellschaft oder die Gesellschaft mit beschränkter Haftung darauf ausgerichtet sind, Gewinne für das Unternehmen beziehungsweise dessen Anteilseigner zu erwirtschaften, ist die Genossenschaft ihrem gesetzlichen Leitbild nach gerade kein gewinnorientiertes Unternehmen. Ihr Ziel besteht nicht in der Maximierung von Überschüssen, sondern in der Verbesserung der wirtschaftlichen Situation ihrer Mitglieder.

Die Genossenschaft ist damit keine Gewinnwirtschaft, sondern eine Förderwirtschaft.

Diese Einordnung ist keine bloße theoretische Abgrenzung, sondern hat weitreichende praktische Konsequenzen. Die Genossenschaft darf ihre Geschäftstätigkeit nicht primär an Marktchancen, Renditeerwartungen oder Wachstumsstrategien ausrichten, wie dies bei Kapitalgesellschaften der Fall ist. Vielmehr ist jede unternehmerische Entscheidung daran zu messen, ob und in welchem Umfang sie zur Förderung der Mitglieder beiträgt.

Die Genossenschaft ist strukturell gebunden – nicht an den Markt, sondern an ihre Mitglieder.

Gerade hierin liegt ihre Besonderheit als eigenständige Rechtsform. Sie ist weder eine abgeschwächte Kapitalgesellschaft noch eine Mischform zwischen Verein und Unternehmen. Vielmehr handelt es sich um eine spezifische Organisationsform, deren Existenzberechtigung allein aus dem Förderauftrag resultiert. Dieser Förderauftrag ist nicht disponibel. Er kann weder durch Satzung noch durch tatsächliche Geschäftspraxis relativiert oder ersetzt werden.

Eine Genossenschaft, die sich dauerhaft von diesem Leitbild entfernt, bewegt sich nicht im Rahmen zulässiger unternehmerischer Freiheit, sondern verlässt den rechtlichen Kern ihrer eigenen Existenz. Wer die Genossenschaft wie eine Kapitalgesellschaft betreibt, nutzt zwar formal die Rechtsform, entzieht ihr aber inhaltlich ihre Grundlage. Die Rechtsform wird dann zur bloßen Hülle, deren ursprünglicher Zweck nicht mehr erfüllt wird.

Eine Genossenschaft, die sich vom Förderauftrag löst, verliert ihre rechtliche Grundlage.

Die Genossenschaft ist somit als zweckgebundene Rechtsform zu verstehen, deren zentrale Funktion in der Organisation gemeinschaftlicher Selbsthilfe liegt. Sie bündelt wirtschaftliche Aktivitäten nicht zur Erzielung von Gewinnen, sondern zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage ihrer Mitglieder. Diese Ausrichtung ist nicht nur historisch gewachsen, sondern gesetzlich zwingend vorgegeben. Sie bildet den Maßstab, an dem jede Genossenschaft – unabhängig von Größe, Branche oder Marktumfeld – zu messen ist.

2. Der Förderauftrag als oberste Leitnorm

Der in § 1 GenG verankerte Förderauftrag ist die zentrale Leitnorm des gesamten Genossenschaftsrechts. Er bestimmt nicht nur den Zweck der Genossenschaft, sondern prägt ihre gesamte Struktur, ihre Organisation und ihre Geschäftspolitik. Der Förderauftrag ist damit nicht lediglich eine programmatische Aussage, sondern eine rechtlich verbindliche Vorgabe, die alle Organe der Genossenschaft in ihrem Handeln bindet.

Mitgliederförderung ist kein Nebeneffekt, sondern der alleinige Zweck.

Dabei ist von entscheidender Bedeutung, dass die Mitgliederförderung nicht als ein mögliches Ziel unter mehreren verstanden werden darf, sondern als der alleinige Zweck der Genossenschaft. Förderung ist nicht ein Nebeneffekt wirtschaftlichen Handelns, sondern dessen Ausgangspunkt und Maßstab.

Ein wesentliches Element dieses Förderverständnisses ist das Identitätsprinzip. Danach sind die Mitglieder der Genossenschaft zugleich deren Nutzer, also Kunden oder Leistungsempfänger. Die wirtschaftliche Tätigkeit erfolgt nicht für einen anonymen Markt, sondern für einen definierten Mitgliederkreis.

Mitglied und Kunde sind identisch.

Eng verbunden mit dem Förderauftrag ist das Selbstkostenprinzip. Dieses besagt, dass die Genossenschaft ihre Leistungen gegenüber den Mitgliedern nicht mit dem Ziel maximaler Gewinnerzielung erbringt, sondern zu möglichst günstigen Bedingungen. Preise und Konditionen orientieren sich nicht am Marktoptimum, sondern an den tatsächlichen Kosten.

Nicht Gewinnmaximierung, sondern Kostenorientierung ist das Leitprinzip.

Hier setzt ein zentraler Gedanke von Dr. Geschwandtner an, der für das Verständnis der praktischen Mitgliederförderung von entscheidender Bedeutung ist:

Die Förderung der Mitglieder verwirklicht sich nicht abstrakt, sondern konkret über das Geschäftsmodell der Genossenschaft. Dieses Geschäftsmodell ist auf **Kostendeckung und nicht auf Gewinnerzielung** ausgerichtet.

Die Genossenschaft soll ihre Leistungen für Mitglieder zum Selbstkostenpreis erbringen.

Das bedeutet:

- Mitglieder zahlen Preise, die sich an den tatsächlichen Kosten orientieren
- Nichtmitglieder hingegen unterliegen grundsätzlich Marktpreisen

Gerade hierin liegt der praktische Kern der Mitgliederförderung.

Die Differenz zwischen Kostenpreis (Mitglied) und Marktpreis (Nichtmitglied) ist die eigentliche Förderung.

Diese Differenz ist kein Zufall, sondern systemimmanent. Sie ergibt sich zwingend aus dem Förderauftrag. Während ein marktübliches Unternehmen bestrebt ist, Preise zu maximieren, um Gewinne zu erzielen, ist die Genossenschaft darauf ausgerichtet, Preise für ihre Mitglieder zu minimieren.

Überschüsse, die dennoch entstehen, sind nicht Ausdruck unternehmerischen Erfolgs im kapitalistischen Sinne, sondern Indiz dafür, dass Leistungen über dem Kostenniveau erbracht wurden. Sie sind daher wirtschaftlich den Mitgliedern zuzurechnen und grundsätzlich rückführungsbedürftig, etwa im Wege der Rückvergütung.

Die Genossenschaft verdient nicht an ihren Mitgliedern – sie entlastet sie.

Dieses Prinzip hat eine weitere, häufig unterschätzte Konsequenz: Das Geschäftsmodell der Genossenschaft setzt zwingend eine Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern voraus. Würden beide Gruppen zu identischen Konditionen bedient, würde das Selbstkostenprinzip seine praktische Wirkung verlieren.

Damit wird deutlich:

Das Kostendeckungsprinzip ist nicht nur ein betriebswirtschaftliches Konzept, sondern der **operative Ausdruck des Förderauftrags**.

Aus dem Förderauftrag ergibt sich zugleich eine klare Verpflichtung für die Organe der Genossenschaft. Entscheidungen, die sich allein an Marktanteilen, Wachstum oder Gewinn orientieren, ohne einen Bezug zur Mitgliederförderung aufzuweisen, widersprechen diesem Auftrag.

Der Förderauftrag wirkt damit nicht nur als Zielvorgabe, sondern auch als rechtliche Grenze. Er zwingt dazu, die Übereinstimmung von Rechtsform und tatsächlicher Geschäftspraxis kritisch zu hinterfragen.

Der Förderauftrag ist Maßstab – nicht Dekoration.

3. Die Leitungsaufgabe des Vorstands

Die zentrale Verantwortung für die Umsetzung des Förderauftrags liegt beim Vorstand der Genossenschaft. Nach § 27 Abs. 1 GenG hat der Vorstand die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten. Diese Leitungsautonomie ist jedoch keine freie unternehmerische Gestaltungsbefugnis im Sinne kapitalgesellschaftsrechtlicher Managementfreiheit. Sie steht unter einem klaren gesetzlichen Vorbehalt: der Bindung an den Förderauftrag des § 1 GenG.

Der Vorstand ist nicht „Herr des Unternehmens", sondern Organ einer zweckgebundenen Ordnung.

Seine Leitungsaufgabe besteht nicht darin, das Unternehmen möglichst erfolgreich am Markt zu positionieren, sondern darin, die wirtschaftlichen Belange der Mitglieder bestmöglich zu fördern. Maßstab ist nicht der Markt, sondern das Mitglied.

Diese Zielbindung konkretisiert sich – wie bereits dargestellt – im Kostendeckungsprinzip als operativem Ausdruck des Förderauftrags. Der Vorstand hat dafür Sorge zu tragen, dass die Genossenschaft ihre Leistungen gegenüber den Mitgliedern grundsätzlich kostenorientiert erbringt.

Leitung im Sinne des GenG bedeutet: Sicherstellung des Kostenprinzips.

Damit wird die Leitungsaufgabe konkret überprüfbar. Es genügt nicht, den Förderauftrag abstrakt zu bejahen; er muss sich im Geschäftsmodell widerspiegeln. Entscheidungen sind daran zu messen, ob sie zu einer wirtschaftlichen Entlastung der Mitglieder führen.

§ 34 Abs. 1 GenG verstärkt diese Bindung. Danach haben die Vorstandsmitglieder die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden. Maßstab ist damit gerade nicht der Manager eines beliebigen Unternehmens, sondern der spezifisch genossenschaftliche Geschäftsleiter.

Der Sorgfaltsmaßstab ist genossenschaftlich – nicht marktwirtschaftlich.

Eine Geschäftspolitik, die das Kostenprinzip zugunsten marktpreisorientierter Strategien aufgibt, steht mit diesem Maßstab nicht in Einklang. Wird die Genossenschaft wie ein allgemeines Marktunternehmen geführt, verliert die Leitung ihre rechtliche Grundlage.

Dies ist nicht nur eine theoretische Abweichung, sondern haftungsrechtlich relevant. Verfolgt der Vorstand ein Geschäftsmodell, das nicht auf Mitgliederförderung, sondern auf Marktteilnahme ausgerichtet ist, kann darin eine Pflichtverletzung im Sinne des § 34 GenG liegen.

Die Aufgabe des Kostenprinzips ist eine Pflichtverletzung – nicht eine Strategie.

Dies gilt insbesondere dann, wenn strukturelle Entscheidungen getroffen werden, die das Geschäftsmodell dauerhaft verändern. In solchen Fällen geht es nicht mehr um einzelne Fehlentscheidungen, sondern um eine grundlegende Verfehlung der gesetzlichen Leitungsaufgabe.

Auch der Aufsichtsrat ist in dieses System eingebunden. Er hat die Geschäftsführung zu überwachen und sicherzustellen, dass der Förderauftrag eingehalten wird. Seine Kontrolle muss sich daher insbesondere darauf richten, ob das Kostenprinzip tatsächlich umgesetzt wird.

Überwachung bedeutet Kontrolle des Förderauftrags – nicht nur Kontrolle von Zahlen.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild. Die Leitung von Genossenschaften orientiert sich vielfach an betriebswirtschaftlichen

Maßstäben, die aus dem Kapitalgesellschaftsrecht übernommen sind. Wachstum, Effizienzsteigerung und Ertragsoptimierung treten in den Vordergrund, während der Förderauftrag zunehmend in den Hintergrund rückt.

Diese Entwicklung führt zu einer schleichenden Verschiebung des Leitungsverständnisses:

Aus Förderung wird Marktsteuerung.

Die Leitungsautonomie des Vorstands findet jedoch ihre Grenze dort, wo das Kostenprinzip nicht mehr prägend ist. Wird diese Grenze überschritten, stellt sich nicht nur die Frage nach einzelnen Pflichtverletzungen, sondern nach der Vereinbarkeit des gesamten Geschäftsmodells mit der Rechtsform der Genossenschaft.

Der Vorstand ist damit der zentrale Träger der genossenschaftlichen Identität. Durch seine Entscheidungen bestimmt er, ob die Genossenschaft ihrem gesetzlichen Auftrag entspricht – oder ihn faktisch aufgibt.

4. Das Nichtmitgliedergeschäft im Genossenschaftsrecht

Die Frage nach der Zulässigkeit und den Grenzen des Nichtmitgliedergeschäfts gehört zu den zentralen Problemfeldern des Genossenschaftsrechts. Sie ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil sich an ihr entscheidet, ob das Kostenprinzip gewahrt bleibt oder durch Marktlogik ersetzt wird.

Ausgangspunkt ist § 8 Abs. 1 Nr. 5 GenG. Danach kann die Satzung vorsehen, dass Geschäfte auch mit Nichtmitgliedern betrieben werden. Bereits diese Formulierung zeigt, dass es sich nicht um den eigentlichen Zweck der Genossenschaft handelt, sondern um eine ergänzende Möglichkeit.

Das Nichtmitgliedergeschäft ist erlaubt – aber nicht Zweck der Genossenschaft.

Es steht unter dem Vorbehalt, dass der Förderauftrag des § 1 GenG gewahrt bleibt. Daraus folgt das sogenannte Nebenzweckprivileg: Das Nichtmitgliedergeschäft ist nur zulässig, soweit es der Mitgliederförderung dient und dieser untergeordnet bleibt.

Nichtmitgliedergeschäft ist Mittel – nicht Zweck.

Seine Funktion kann darin liegen, freie Kapazitäten auszulasten, neue Mitglieder zu gewinnen oder wirtschaftliche Stabilität zu sichern. In all diesen Fällen bleibt es jedoch ein Instrument zur Unterstützung des Mitgliedergeschäfts.

Die entscheidende Grenze ergibt sich aus dem Kostenprinzip. Dieses verlangt, dass Mitglieder Leistungen zu anderen – nämlich günstigeren – Konditionen erhalten als Nichtmitglieder.

Die Differenz zwischen Mitglied und Nichtmitglied ist zwingend.

Das Nichtmitgliedergeschäft erfüllt damit eine doppelte Funktion:

- Es ermöglicht zusätzliche Einnahmen
- und macht gleichzeitig die Mitgliederförderung sichtbar

Denn nur wenn Nichtmitglieder zu Marktpreisen bedient werden, kann sich die Förderung der Mitglieder im Unterschied dazu konkret darstellen.

Wird diese Differenzierung aufgehoben, verliert das Kostenprinzip seine Wirkung.

Gleichbehandlung zerstört die Förderlogik.

Die rechtliche Grenze des Nichtmitgliedergeschäfts ist daher nicht allein quantitativ zu bestimmen, sondern vor allem qualitativ: Entscheidend ist, ob das Kostenprinzip noch prägend ist.

Sobald die Genossenschaft ihre Leistungen allgemein zu Marktpreisen anbietet und keine klare Differenzierung mehr vornimmt, verändert sich ihr Charakter grundlegend.

Das Nichtmitgliedergeschäft wird dann vom Instrument zum bestimmenden Prinzip.

In diesem Moment kippt das System. Die Genossenschaft handelt nicht mehr als Selbsthilfeorganisation ihrer Mitglieder, sondern als Anbieter im allgemeinen Wettbewerb.

Gerade hierin liegt die besondere Sensibilität dieses Bereichs. Das Nichtmitgliedergeschäft ist kein neutraler Bestandteil der Tätigkeit, sondern ein Indikator für die Einhaltung oder Verletzung des Förderauftrags.

Am Nichtmitgliedergeschäft entscheidet sich die Identität der Genossenschaft.

- Wird es beherrscht, bleibt die Genossenschaft Genossenschaft.
- Wird es beherrschend, wird sie zum Marktunternehmen.

5. Die Pflicht zur Ungleichbehandlung

Der Förderauftrag der Genossenschaft erschöpft sich nicht in einer allgemeinen Ausrichtung auf die Mitglieder, sondern konkretisiert sich in einer Vielzahl zwingender rechtlicher Folgerungen. Eine der zentralen und zugleich häufig missverstandenen Konsequenzen ist die Pflicht zur Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern.

Diese Differenzierung ist keine optionale Gestaltungsmöglichkeit, sondern eine unmittelbare Folge des § 1 GenG.

Die Genossenschaft ist ihrem Wesen nach darauf angelegt, ihre Mitglieder wirtschaftlich zu fördern. Diese Förderung erfolgt – wie insbesondere von Dr. Geschwandtner herausgearbeitet – nicht abstrakt, sondern konkret über das Geschäftsmodell selbst. Dieses Geschäftsmodell basiert auf dem Grundsatz der Kostendeckung.

Die Genossenschaft soll ihre Leistungen für Mitglieder zum Selbstkostenpreis erbringen.

Damit wird der Förderauftrag praktisch greifbar. Mitglieder erhalten Leistungen zu Konditionen, die sich an den tatsächlichen Kosten orientieren. Nichtmitglieder hingegen unterliegen grundsätzlich den Bedingungen des Marktes.

Die Differenz zwischen Kostenpreis (Mitglied) und Marktpreis (Nichtmitglied) ist die eigentliche Mitgliederförderung.

Diese Differenz ist kein Nebeneffekt, sondern systemimmanent. Sie ergibt sich zwingend aus dem Förderauftrag. Während ein marktübliches Unternehmen bestrebt ist, Preise zu maximieren, um Gewinne zu erzielen, ist die Genossenschaft darauf ausgerichtet, die wirtschaftliche Belastung ihrer Mitglieder zu minimieren.

Hieraus folgt unmittelbar die Pflicht zur Ungleichbehandlung.

Mitglieder müssen besser gestellt werden als Nichtmitglieder.

Diese Besserstellung kann sich in unterschiedlichen Formen ausdrücken, insbesondere:

- günstigere Preise
- bessere Konditionen
- besondere Leistungen
- bevorzugter Zugang

Entscheidend ist jedoch nicht die Form, sondern das Ergebnis: Die Mitgliedschaft muss einen realen wirtschaftlichen Vorteil vermitteln.

Wird diese Differenzierung aufgehoben, verliert das Kostendeckungsprinzip seine praktische Wirkung. Wenn Mitglieder und Nichtmitglieder zu identischen Konditionen bedient werden, entfällt die zentrale Förderfunktion der Genossenschaft.

Gleichbehandlung bedeutet faktisch die Abschaffung der Mitgliederförderung.

In diesem Fall agiert die Genossenschaft wie ein gewöhnliches Marktunternehmen. Die Mitgliedschaft wird zur bloßen Formalie, ohne eigenständigen wirtschaftlichen Gehalt.

Besonders deutlich wird dieser Systembruch bei Modellen, in denen Gewinne überwiegend aus dem Geschäft mit Nichtmitgliedern erzielt und anschließend in Form von Dividenden an Mitglieder ausgeschüttet werden.

Ein solches Modell kehrt die Logik der Genossenschaft um:

- Förderung erfolgt nicht mehr durch günstige Leistungen
- sondern durch Ausschüttung von Marktgewinnen

Die Genossenschaft wird zur Kapitalanlage – und verliert ihren Fördercharakter.

Dies steht im Widerspruch zum Selbstkostenprinzip. Die Genossenschaft soll gerade nicht an ihren Mitgliedern verdienen, sondern sie entlasten.

Die Genossenschaft verdient nicht an ihren Mitgliedern – sie reduziert deren Kosten.

Die Pflicht zur Ungleichbehandlung ist somit kein Randaspekt, sondern der operative Kern des Förderauftrags. Sie macht die Mitgliederförderung im täglichen Geschäft sichtbar und überprüfbar.

Wird sie missachtet, verliert die Genossenschaft ihre charakteristische Ausrichtung und nähert sich strukturell einer Kapitalgesellschaft an, ohne deren rechtliche Form anzunehmen.

6. Die Realität: Vom Mitglied zur Marktlogik

Die vorstehenden Ausführungen beschreiben das gesetzliche Leitbild der Genossenschaft. Die tatsächliche Entwicklung vieler Genossenschaften zeigt jedoch ein deutlich anderes Bild.

In der Praxis ist eine schleichende, aber tiefgreifende Verschiebung zu beobachten: Die Orientierung am Mitglied tritt zurück, während die Orientierung am Markt zunehmend in den Vordergrund rückt.

Diese Entwicklung lässt sich besonders deutlich am Kostendeckungsprinzip nachvollziehen.

Das Kostenprinzip wird durch das Marktprinzip ersetzt.

Anstelle von kostendeckenden Konditionen für Mitglieder treten zunehmend marktübliche Preise. Die Differenz zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern wird reduziert oder vollständig aufgehoben.

Die notwendige Ungleichbehandlung wird durch Gleichbehandlung ersetzt.

Dies führt zu einer grundlegenden Veränderung des Geschäftsmodells. Die Genossenschaft agiert nicht mehr als Selbsthilfeorganisation ihrer Mitglieder, sondern als Anbieter von Leistungen gegenüber einem allgemeinen Kundenkreis.

Die Mitgliedschaft verliert dadurch ihren wirtschaftlichen Kern. Sie vermittelt keinen messbaren Vorteil mehr, sondern wird vielfach nur noch aus traditionellen oder ideellen Gründen aufrechterhalten.

Das Mitglied wird zum Kunden – und damit austauschbar.

Parallel dazu wird das Nichtmitgliedergeschäft ausgeweitet. Was ursprünglich als ergänzendes Instrument gedacht war, entwickelt sich zu einem prägenden Bestandteil der Geschäftstätigkeit.

Die Genossenschaft orientiert sich zunehmend an:

- Marktpreisen
- Wettbewerbssituationen
- Ertragskennzahlen

Damit verschiebt sich die innere Logik des Unternehmens.

Die Genossenschaft folgt nicht mehr dem Förderauftrag, sondern dem Markt.

Im Bankensektor zeigt sich diese Entwicklung besonders deutlich. Genossenschaftsbanken agieren vielfach wie Universalbanken. Preise werden marktorientiert gestaltet, Produkte standardisiert angeboten und Geschäftspolitiken an Ertragszielen ausgerichtet.

Ähnliche Entwicklungen lassen sich auch bei Wohnungsbaugenossenschaften beobachten, wenn etwa Mieten oder Vergabepolitiken zunehmend marktwirtschaftlichen Kriterien folgen.

Diese Entwicklung wird durch äußere Faktoren begünstigt:

- Wettbewerbsdruck
- regulatorische Anforderungen
- strategische Leitbilder

Gleichzeitig wird sie durch interne Kontrollmechanismen nur unzureichend begrenzt. Die genossenschaftlichen Prüfungsverbände haben zwar die Aufgabe, die Einhaltung des Förderauftrags zu prüfen, greifen jedoch in der Praxis häufig nicht korrigierend ein.

Das Ergebnis ist eine strukturelle Entkopplung von Rechtsform und Geschäftspraxis.

Die Genossenschaft besteht formal fort, während ihr tatsächliches Handeln zunehmend von marktwirtschaftlichen Prinzipien bestimmt wird.

Die entscheidende Veränderung lässt sich dabei auf einen einfachen Nenner bringen:

Das Kostendeckungsprinzip wird aufgegeben – und damit der Förderauftrag.

Diese Entwicklung bildet den Ausgangspunkt für die folgende zentrale Frage: Wann wird aus dieser Verschiebung ein rechtlich relevanter Systembruch?

7. Der Systembruch

Die bisherigen Ausführungen haben das gesetzliche Leitbild der Genossenschaft sowie die praktische Entwicklung deutlich gemacht. An dieser Stelle stellt sich die entscheidende Frage: Wann wird aus einer bloßen Abweichung vom Leitbild ein rechtlich relevanter Bruch?

Ein solcher Bruch liegt nicht bereits bei einzelnen Fehlentwicklungen oder punktuellen Abweichungen vor. Vielmehr ist entscheidend, ob sich das Verhältnis zwischen Mitgliederförderung und Marktgeschäft grundlegend verschiebt. Der maßgebliche Punkt ist erreicht, wenn das Nichtmitgliedergeschäft nicht mehr lediglich ergänzend wirkt, sondern die wirtschaftliche Tätigkeit der Genossenschaft prägt.

Der Systembruch beginnt dort, wo das Mitgliedergeschäft seine prägende Funktion verliert.

Diese Feststellung lässt sich anhand des in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten Maßstabs konkretisieren: dem Kostendeckungsprinzip als operativem Ausdruck des Förderauftrags.

Solange die Genossenschaft ihre Leistungen gegenüber den Mitgliedern am Selbstkostenprinzip ausrichtet, bleibt der Förderauftrag wirksam. Die Mitglieder erhalten Leistungen zu Konditionen, die unterhalb des Marktpreises liegen. Die Differenz zwischen Kostenpreis und Marktpreis bildet die konkrete Förderung.

Der Förderauftrag realisiert sich im Kostenpreis.

Der Systembruch setzt daher nicht erst bei der Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts ein, sondern bereits dort, wo dieses Prinzip aufgegeben wird.

Der Systembruch beginnt mit der Abkehr vom Kostendeckungsprinzip.

Wird anstelle von kostenorientierten Konditionen eine marktpreisorientierte Preisbildung eingeführt, entfällt die zentrale Förderfunktion. Die Genossenschaft verhält sich dann nicht mehr wie eine Selbsthilfeorganisation, sondern wie ein marktübliches Unternehmen.

In diesem Moment wird das Identitätsprinzip – die Übereinstimmung von Mitglied und Nutzer – faktisch entleert. Zwar bleibt die Mitgliedschaft formal bestehen, verliert jedoch ihren wirtschaftlichen Kern.

Das Mitglied wird vom Träger des Systems zum formalen Status ohne wirtschaftliche Substanz.

Diese Entwicklung bleibt nicht ohne strukturelle Folgen. Der Förderauftrag verliert seine Steuerungswirkung und wird durch andere Zielgrößen ersetzt. An die Stelle der Mitgliederförderung treten Marktanteile, Ertragskennzahlen und strategische Wachstumsüberlegungen.

Es entsteht eine faktische Aushöhlung des Förderauftrags.

Diese Aushöhlung erfolgt nicht offen, sondern schleichend. Der Förderauftrag wird nicht ausdrücklich aufgegeben, sondern formal beibehalten, während seine praktische Bedeutung zunehmend zurücktritt. Nach außen erscheint die Genossenschaft weiterhin als förderorientierte Organisation, während sie im Inneren nach marktwirtschaftlichen Prinzipien handelt.

Der entscheidende Umschlagpunkt lässt sich daher klar benennen:

Nicht die Existenz von Nichtmitgliedergeschäft ist problematisch – sondern die Aufgabe des Kostenprinzips.

Sobald die Genossenschaft ihre Leistungen nicht mehr kostenorientiert für Mitglieder erbringt, sondern marktpreisorientiert für einen allgemeinen Kundenkreis, verändert sich ihre innere Struktur grundlegend.

In dieser Situation kommt es zu einer strukturellen Spannung zwischen Rechtsform und tatsächlichem Geschäftsmodell. Die Genossenschaft nutzt weiterhin die rechtlichen Rahmenbedingungen der eG, während ihre Geschäftstätigkeit sich in Richtung eines allgemeinen Marktunternehmens entwickelt.

Genossenschaft und Geschäftsmodell fallen auseinander.

Dieser Zustand ist rechtlich nicht neutral. Er stellt die grundlegende Frage nach der Vereinbarkeit von tatsächlicher Geschäftstätigkeit und gesetzlicher Zweckbindung.

Eine Genossenschaft kann nicht dauerhaft in einem Zustand bestehen, in dem ihr Handeln nicht mehr ihrem gesetzlichen Auftrag entspricht.

Der Systembruch ist daher nicht nur eine wirtschaftliche oder organisatorische Entwicklung, sondern ein rechtlich relevanter Zustand. Er markiert den Punkt, an dem die Genossenschaft ihre Identität verliert und sich in eine Struktur verwandelt, die mit der gewählten Rechtsform nicht mehr übereinstimmt.

8. Rechtliche Konsequenzen

Der festgestellte Systembruch bleibt rechtlich nicht ohne Folgen. Wenn die Genossenschaft ihren Förderauftrag nicht mehr erfüllt und das Kostendeckungsprinzip aufgegeben wird, sind mehrere rechtliche Ebenen betroffen.

Zunächst liegt ein Verstoß gegen § 1 GenG vor. Der Förderauftrag ist die zentrale Zweckbestimmung der Genossenschaft. Wird er nicht mehr erfüllt, fehlt es an der grundlegenden Voraussetzung für die Existenz der Rechtsform.

Die Aufgabe des Kostenprinzips ist gleichbedeutend mit der Aufgabe des Förderauftrags.

Ein dauerhaft marktpreisorientiertes Geschäftsmodell stellt daher eine Zweckverfehlung dar.

Diese Zweckverfehlung wirkt sich unmittelbar auf die Organpflichten aus. Der Vorstand ist nach § 27 GenG zur Leitung der Genossenschaft verpflichtet und hat dabei den Förderauftrag zu beachten. Verstößt er gegen diese Pflicht, indem er ein Geschäftsmodell verfolgt, das nicht auf Kostenorientierung und Mitgliederförderung ausgerichtet ist, liegt eine Pflichtverletzung im Sinne des § 34 GenG vor.

Auch der Aufsichtsrat ist betroffen. Seine Aufgabe besteht darin, die Geschäftsführung zu überwachen. Erkennt er die Abweichung vom Förderauftrag nicht oder greift er nicht ein, kommt eine Verletzung seiner Überwachungspflichten in Betracht.

Eine weitere Ebene betrifft die genossenschaftliche Pflichtprüfung nach §§ 53 ff. GenG. Die Prüfungsverbände haben die Aufgabe, die Einhaltung des Förderauftrags zu prüfen.

Die Einhaltung des Förderauftrags ist Prüfungsgegenstand – nicht bloße Programmaussage.

Von besonderer Bedeutung ist schließlich § 81 GenG. Danach kann die Genossenschaft aufgelöst werden, wenn ihr Zweck nicht mehr erreicht werden kann oder wenn sie dauerhaft von ihrem gesetzlichen Auftrag abweicht.

Wenn das Kostenprinzip dauerhaft aufgegeben wird, stellt sich die Frage der Auflösung.

Alternativ kommt ein Rechtsformwechsel in Betracht. Wenn die Genossenschaft faktisch wie ein marktübliches Unternehmen agiert, entspricht eine kapitalgesellschaftliche Rechtsform der tatsächlichen Struktur besser.

Die rechtlichen Konsequenzen eines Systembruchs sind damit weitreichend. Sie betreffen nicht nur einzelne Entscheidungen oder Organe, sondern die Existenz der Genossenschaft als solche.

9. Auflösung oder Rechtsformwechsel

Wenn die Genossenschaft ihren Förderauftrag dauerhaft nicht mehr erfüllt, stellt sich unausweichlich die Frage nach den Konsequenzen. Diese Frage ist nicht nur theoretischer Natur, sondern ergibt sich zwingend aus der Systematik des Genossenschaftsgesetzes.

Ausgangspunkt ist § 1 GenG. Der Förderauftrag ist nicht lediglich Leitbild, sondern rechtliche Existenzgrundlage der Genossenschaft. Wird dieser Auftrag nicht mehr erfüllt, entfällt die Legitimation der gewählten Rechtsform.

Ohne Förderauftrag keine Genossenschaft.

Diese Erkenntnis wird durch § 81 GenG konkretisiert. Danach kann eine Genossenschaft aufgelöst werden, wenn ihr Zweck nicht mehr erreicht werden kann oder wenn sie sich in einer Weise entwickelt hat, die mit ihrem gesetzlichen Auftrag nicht mehr vereinbar ist.

Diese Vorschrift ist keine bloße Ausnahmebestimmung, sondern die konsequente Fortsetzung des Fördergedankens: Die Existenz der Genossenschaft ist an die Erfüllung ihres Zwecks gebunden.

Die Genossenschaft ist keine formale Hülle, sondern eine zweckgebundene Organisation.

Vor diesem Hintergrund ist die entscheidende Frage nicht, ob ein Systembruch folgenlos bleiben kann, sondern welche Konsequenzen sich daraus zwingend ergeben.

Wird – wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt – das Kostendeckungsprinzip aufgegeben und durch ein marktpreisorientiertes Geschäftsmodell ersetzt, entfällt die praktische Umsetzung des Förderauftrags. Die Genossenschaft handelt dann nicht mehr im Interesse ihrer Mitglieder, sondern wie ein allgemeines Marktunternehmen.

Die Aufgabe des Kostenprinzips bedeutet die Aufgabe der genossenschaftlichen Identität.

In einem solchen Fall ist die Auflösung nicht lediglich eine theoretische Möglichkeit, sondern eine rechtlich folgerichtige Option. Eine Organisation, die ihren gesetzlichen Zweck dauerhaft verfehlt, kann nicht beliebig fortgeführt werden, ohne die Systematik des Gesetzes zu unterlaufen.

Neben der Auflösung kommt ein Rechtsformwechsel in Betracht. Dieser stellt keine „mildere" Lösung dar, sondern die sachgerechte Anpassung an die tatsächlichen Verhältnisse. Wenn das Geschäftsmodell nicht mehr auf Mitgliederförderung, sondern auf Marktteilnahme ausgerichtet ist, entspricht eine kapitalgesellschaftliche Rechtsform der Realität besser.

Rechtsform und Geschäftsmodell müssen übereinstimmen.

Die Beibehaltung der genossenschaftlichen Rechtsform bei gleichzeitiger Abkehr vom Förderauftrag führt hingegen zu einem strukturell widersprüchlichen Zustand. Die Genossenschaft besteht dann nur noch formal fort, während ihr tatsächliches Handeln von anderen Prinzipien bestimmt wird.

Dies ist nicht lediglich ein wirtschaftliches Problem, sondern ein rechtliches. Die Rechtsform wird in diesem Fall zweckwidrig verwendet.

Eine Genossenschaft, die wie eine Kapitalgesellschaft handelt, ist keine Genossenschaft mehr – sondern eine falsch etikettierte Kapitalgesellschaft.

Die Entscheidung zwischen Auflösung und Rechtsformwechsel ist daher keine Frage der Opportunität, sondern der Konsequenz. Beide Wege führen dazu, die Diskrepanz zwischen gesetzlichem Auftrag und tatsächlicher Praxis zu beenden.

Das Genossenschaftsgesetz lässt keinen Raum für eine dauerhafte Zwischenlösung. Eine Genossenschaft kann nicht zugleich Förderorganisation und marktgetriebenes Unternehmen sein.

Entweder Förderauftrag – oder andere Rechtsform.

Die Klärung dieser Alternative ist nicht nur Aufgabe der Organe der Genossenschaft, sondern betrifft auch die Prüfungsverbände und die staatliche Aufsicht. Sie haben sicherzustellen, dass die gesetzliche Zweckbindung der Genossenschaft nicht ausgehöhlt wird.

Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich daher an einem klaren Punkt:

Bleibt sie Förderorganisation – oder wird sie Marktunternehmen?

Ein „Dazwischen" ist rechtlich nicht vorgesehen.

10 – Verantwortung von Organen und Aufsicht

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass die Einhaltung des Förderauftrags keine abstrakte Frage ist, sondern konkrete Verantwortlichkeiten auslöst. Diese Verantwortung ist nicht optional, sondern zwingend und auf mehrere Ebenen verteilt.

Im Zentrum steht der Vorstand. Er trägt die unmittelbare Verantwortung für die Geschäftsführung der Genossenschaft. Seine Pflicht beschränkt sich nicht auf wirtschaftlichen Erfolg oder stabile Kennzahlen, sondern umfasst vor allem die Sicherstellung der Mitgliederförderung im Sinne des § 1 GenG.

Dies bedeutet konkret: Der Vorstand hat die Genossenschaft so zu führen, dass das Kostendeckungsprinzip gewahrt bleibt und die Mitglieder einen realen wirtschaftlichen Vorteil erhalten.

Der Vorstand ist nicht dem Markt, sondern den Mitgliedern verpflichtet.

Verfolgt der Vorstand hingegen ein marktpreisorientiertes Geschäftsmodell und ersetzt damit das Kostenprinzip, verlässt er den gesetzlichen Rahmen seiner Tätigkeit. In diesem Fall liegt nicht lediglich eine strategische Fehlentscheidung vor, sondern eine rechtlich relevante Pflichtverletzung im Sinne des § 34 GenG.

Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, diese Entwicklung zu erkennen und zu korrigieren. Seine Überwachungspflicht beschränkt sich nicht auf wirtschaftliche Kennzahlen, sondern umfasst zwingend die Einhaltung des Förderauftrags.

Kontrolle ohne Maßstab ist wirkungslos – der Maßstab ist der Förderauftrag.

Unterlässt der Aufsichtsrat diese Kontrolle, verliert die Genossenschaft ihr internes Korrektiv. Die Abweichung vom Förderauftrag kann sich dann ungehindert verfestigen.

Eine besondere Rolle kommt den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden zu. Sie verfügen über das gesetzlich verankerte

Prüfungsmonopol und sind verpflichtet, die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung zu prüfen. Dazu gehört zwingend auch die Einhaltung des Förderauftrags.

Wird die Aufgabe des Kostenprinzips nicht erkannt oder nicht beanstandet, versagt die Prüfung in ihrem Kern.

Ein System, das seine eigene Einhaltung nicht überprüft, verliert seine Legitimation.

Schließlich ist auch die staatliche Aufsicht betroffen. Sie hat die Aufgabe, die Tätigkeit der Prüfungsverbände zu überwachen und damit mittelbar die Einhaltung des Genossenschaftsrechts sicherzustellen.

Wenn sich über Jahre hinweg eine Praxis etabliert, in der der Förderauftrag systematisch relativiert wird, stellt sich unausweichlich die Frage, ob die Aufsicht ihrer Verantwortung gerecht wird.

Die Einhaltung des Förderauftrags ist keine interne Frage – sondern eine Frage der Rechtsordnung.

Die Verantwortung für die Einhaltung des Förderauftrags ist damit nicht isoliert zu betrachten. Sie ist Teil eines mehrstufigen Systems.

Versagen mehrere Ebenen gleichzeitig, entsteht kein Zufall, sondern ein strukturelles Problem.

11. Genossenschaft oder Marktunternehmen?

Die vorangegangenen Ausführungen führen zu einer grundlegenden und unausweichlichen Frage: Kann eine Genossenschaft gleichzeitig Förderorganisation und Marktunternehmen sein?

Die Antwort ergibt sich unmittelbar aus § 1 GenG. Die Genossenschaft ist ihrem Wesen nach auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet. Diese Zweckbindung ist nicht relativierbar.

Ein Geschäftsmodell, das auf Marktpreise, Wettbewerb und Ertragsmaximierung ausgerichtet ist, folgt einer anderen Logik. Es ersetzt das Kostenprinzip durch das Marktprinzip.

Genossenschaft und marktgetriebenes Unternehmen folgen unvereinbaren Prinzipien.

Während die Genossenschaft die Kosten ihrer Mitglieder senken soll, zielt das Marktunternehmen darauf ab, Erträge zu steigern. Beide Modelle schließen sich in ihrer Reinform gegenseitig aus.

Die in der Praxis häufig anzutreffende Vermischung führt zu einem strukturellen Widerspruch: Die Genossenschaft behält ihre Rechtsform, während sie ihr Geschäftsmodell verändert.

Das Ergebnis ist ein hybrides System, das weder den Anforderungen des Förderauftrags noch denjenigen eines Marktunternehmens gerecht wird.

Beides gleichzeitig zu sein bedeutet, keines von beiden zu sein.

Die Konsequenz daraus ist eindeutig. Eine Genossenschaft hat nur zwei Möglichkeiten:

- Rückkehr zum Förderauftrag und zum Kostendeckungsprinzip
- oder Anpassung der Rechtsform an ein marktorientiertes Geschäftsmodell

Eine dauerhafte Zwischenlösung ist rechtlich nicht vorgesehen.

Die Frage ist daher nicht, ob diese Entscheidung getroffen werden muss, sondern wann und unter welchem Druck.

12. Schlussbetrachtung

Die Analyse des Nichtmitgliedergeschäfts und seiner Auswirkungen führt zu einem klaren Ergebnis: Der Förderauftrag ist nicht verhandelbar. Er ist die rechtliche und funktionale Grundlage der Genossenschaft.

Wird dieser Auftrag relativiert oder durch marktwirtschaftliche Zielsetzungen ersetzt, verliert die Genossenschaft ihre innere Kohärenz. Die Rechtsform bleibt bestehen, während ihr Inhalt sich verändert.

Die Genossenschaft lebt nicht von ihrer Form, sondern von ihrem Zweck.

Das Kostendeckungsprinzip bildet dabei den zentralen Prüfstein. Es entscheidet darüber, ob die Genossenschaft tatsächlich im Interesse ihrer Mitglieder handelt oder ob sie sich in ein marktübliches Unternehmen verwandelt hat.

Das Kostenprinzip ist die Messgröße der Mitgliederförderung.

Das Nichtmitgliedergeschäft ist in diesem Zusammenhang kein Randthema, sondern ein Verstärker. Solange es eine dienende Funktion erfüllt, bleibt es unschädlich. Wird es jedoch prägend und ersetzt zugleich das Kostenprinzip, verändert es die Struktur der Genossenschaft grundlegend.

Die Konsequenzen sind eindeutig:

Eine Genossenschaft, die ihren Förderauftrag dauerhaft nicht erfüllt, kann nicht folgenlos fortbestehen. Sie muss entweder zu ihrem gesetzlichen Leitbild zurückkehren oder ihre Rechtsform anpassen.

Damit reduziert sich die gesamte Problematik auf eine einzige, grundlegende Entscheidung:

Will die Genossenschaft Genossenschaft bleiben – oder Marktunternehmen sein?

Diese Entscheidung ist keine theoretische Frage. Sie betrifft die tägliche Praxis, die Organverantwortung und die Aufsicht.

Sie betrifft letztlich die Glaubwürdigkeit der gesamten Rechtsform.

Ein „Dazwischen" gibt es nicht.

Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich an der Bereitschaft, diese Frage klar zu beantworten – und die daraus folgenden Konsequenzen zu ziehen.

Schlussgedanke

Der Förderauftrag ist kein Ideal.
Er ist Gesetz.

Wer ihn ersetzt
durch Marktpreise, Wachstum
und Gleichbehandlung,

verändert nicht die Strategie –
sondern die Rechtsform.

Dann bleibt nur noch eine Frage:

Warum noch Genossenschaft?

Literatur- und Rechtsprechungsverzeichnis

1. Gesetzestexte

Genossenschaftsgesetz (GenG) in der jeweils geltenden Fassung.

Umwandlungsgesetz (UmwG), insbesondere §§ 2, 80, 81, 85.

Handelsgesetzbuch (HGB), insbesondere §§ 340f, 340g.

Kreditwesengesetz (KWG) in der jeweils geltenden Fassung.

2. Rechtsprechung

Bundesgerichtshof (BGH), Beschluss vom 18.03.2025 – II ZB 7/24.
→ Grundsatzentscheidung zur Stellung der Mitglieder bei genossenschaftlichen Verschmelzungen (Nominalwertprinzip, keine Beteiligung an Rücklagen).

Bundesgerichtshof (BGH), Urteil vom 20.06.1983 – II ZR 224/82.
→ Grundlegende Entscheidung zur genossenschaftlichen Struktur und Mitgliederstellung (zitierfähig in Literatur und Rechtsprechung).

Bundesgerichtshof (BGH), Urteil NJW 1979, 1411.
→ Frühentscheidung zur Zweckbindung und Förderfunktion der Genossenschaft. (dr-hoek.de)

Bundesgerichtshof (BGH), Beschluss vom 21.10.2025 – II ZR 119/24 (Vorlage an EuGH).
→ Aktuelle Entscheidung zum Spannungsverhältnis zwischen Individualrechten und genossenschaftlicher Struktur (fehlerhafte Gesellschaft).

3. Kommentarliteratur (zentral)

Lang/Weidmüller,
Genossenschaftsgesetz (GenG), Kommentar, aktuelle Auflage.

Beuthien/Wolff,
Genossenschaftsgesetz, Kommentar.

Müller,
Genossenschaftsgesetz, Kommentar.

4. Fachliteratur und wissenschaftliche Beiträge

Beuthien, Volker:
„Den Förderauftrag prüfen – wie soll der Prüfer das machen?"

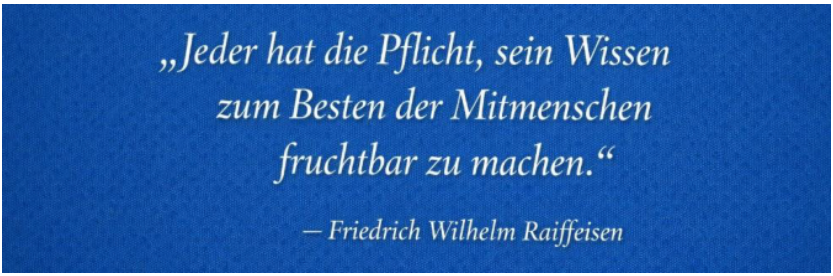
Pöhlmann, Petra:
Genossenschaftsrecht (Lehrbuch).

Geschwandtner, Marcus:
Beiträge zum Förderauftrag und zur Zweckbindung der Genossenschaft.

Ringle, Günther:
Genossenschaften und Nachhaltigkeit / Nichtmitgliedergeschäft.

Steding, Rolf:
Genossenschaften als nachhaltige Wirtschaftsform

In eigener Sache



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