

Georg Scheumann



# Die Grenzen der Genossenschaft

*Förderauftrag, Systemlogik und die  
Zukunft der Mitgliederbank*

*Überarbeitete und erweiterte Neufassung  
von „Die Abkehr von der Genossenschaftsidee“*

# 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](mailto:post@igenos.de)  
Regionalbüro Süd  
Telefon: 09105 1319  
E-Mail: [post@igenos-sued.de](mailto:post@igenos-sued.de)

## Text

Georg Scheumann, Großhabersdorf  
[www.wegfrei.de](http://www.wegfrei.de)

© Georg Scheumann, Großhabersdorf, April 2026

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 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 11**

**Georg Scheumann**

# **Die Grenzen der Genossenschaft**

**Förderauftrag, Systemlogik  
und die Zukunft der Mitgliederbank**

Überarbeitete und erweiterte Neufassung  
von „*Die Abkehr von der Genossenschaftsidee*“

# Inhaltsverzeichnis

1. Der Förderauftrag als zwingende Norm.....	8
3 Die Besonderheit der Rechtsform – warum Förderung zwingend ist.....	16
4. Die operative Pflicht des Vorstands .....	19
5. Die Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb .....	23
6. Konkretisierung der Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb .....	28
7. Die genossenschaftliche Rückvergütung .....	30
8. Gewinnorientierung statt Förderorientierung .....	33
8a Die Gleichstellung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern.....	35
9. Gewinnorientierung statt Förderorientierung .....	37
10. Die Erzählung von der „Regionalförderung“ .....	39
11. Die Dividendengenossenschaft .....	42
12. Das Prüfungsmonopol.....	44
13. Die Rolle der Prüfungsverbände heute .....	46
15. Die Rolle der Staatsaufsicht .....	51
16. Die Verschmelzung im Genossenschaftsrecht .....	53
17. Der Verschmelzungsbericht.....	55
18. Fehlende Alternativen.....	58
19. Die Rolle des Prüfungsverbandes (§ 81 UmwG) .....	60
20. Die Folgen für Mitglieder .....	62
21. Verstoß gegen den Förderauftrag.....	65
22. Organpflichtverletzungen .....	67
23. Prüfungsversagen?.....	70
24. Rolle der Staatsaufsicht (§ 81 GenG).....	73
25. Rückbesinnung auf den Förderauftrag .....	75
26. Die Rückvergütung als Schlüsselinstrument .....	77
26. Konkrete Lösungsansätze – Rückvergütung und Geno-Rente.....	80
27. Transparenz statt Systemlogik .....	84
28. Alternativen zur Fusion .....	87
29. Genossenschaft oder Universalbank?.....	89
30. Verantwortung der Mitglieder .....	92
31. Ausblick.....	94
32. Anhang.....	97
33. Literatur- und Quellenverzeichnis.....	100

## **Vorwort von igenos e.V.**

### **Die Genossenschaft steht an einem Wendepunkt.**

Über Jahrzehnte hat sich ein System entwickelt, das wirtschaftlichen Erfolg zunehmend über den gesetzlichen Förderauftrag stellt. Die Mitglieder treten dabei immer häufiger in den Hintergrund.

Bereits in seinem früheren Werk „*Die Abkehr von der Genossenschaftsidee*“ hat Georg Scheumann diese Entwicklung beschrieben. Dieses Buch geht einen entscheidenden Schritt weiter.

Es analysiert die strukturellen und rechtlichen Grenzen der Genossenschaft und zeigt, warum sich die Praxis in vielen Bereichen vom gesetzlichen Leitbild entfernt hat. Im Zentrum stehen dabei der Förderauftrag, die Wirkungsweise systemischer Entwicklungen sowie die Frage, ob die genossenschaftliche Rechtsform mit einem universalbankähnlichen Geschäftsmodell dauerhaft vereinbar ist. Gleichzeitig eröffnet das Buch konkrete Perspektiven:

**Wie kann Mitgliederförderung wieder messbar und wirksam gestaltet werden?**

**Welche Rolle spielen Transparenz, Rückvergütung und die Verantwortung der Mitglieder?**

**Und welche Alternativen bestehen zu den derzeit dominierenden Entwicklungen?**

Dieses Buch ist Analyse, Einordnung und Impuls zugleich. Es richtet sich an Mitglieder, Entscheidungsträger und alle, die sich mit der Zukunft der Genossenschaften auseinandersetzen.

**Denn die zentrale Frage bleibt:**

**Bleibt die Genossenschaft eine Organisation ihrer Mitglieder – oder wird sie zu einem System, das sich von ihnen entfernt hat?**

Bullay, im April 2026

Gerald Wiegner

### **Vorwort des Autors**

Es gibt Momente im Leben, in denen man erkennt, dass das, was man lange Zeit als gegeben hingegenommen hat, in Wahrheit grundlegend hinterfragt werden muss. Für mich war ein solcher Moment die Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Genossenschaftsbanken – und mit der Frage, ob diese Entwicklung noch mit dem gesetzlichen Auftrag dieser besonderen Rechtsform vereinbar ist.

Meine persönliche Erfahrung reicht zurück in die Mitte der 1990er Jahre. Als Vorstandsmitglied einer Raiffeisenbank wurde ich damals mit dem deutlichen Ansinnen des zuständigen Prüfungsverbandes konfrontiert, einer Fusion zuzustimmen, die aus meiner Sicht weder alternativlos noch im Interesse unserer Mitglieder war. Der Versuch, den Mitgliedern ein anderes, aus meiner Sicht besseres Angebot vorzustellen, wurde mir untersagt.

Ich habe mich dennoch dafür entschieden, die Mitglieder zu informieren.

Diese Entscheidung hatte Konsequenzen. Sie führte letztlich dazu, dass ich meinen beruflichen Weg innerhalb der genossenschaftlichen Organisation beendet habe. Was damals blieb, war jedoch nicht nur ein persönlicher Einschnitt, sondern vor allem eine grundlegende Frage:

### **Was ist der eigentliche Auftrag einer Genossenschaft – und wird dieser Auftrag in der Praxis noch erfüllt?**

Die Suche nach einer Antwort auf diese Frage hat mich über viele Jahre hinweg begleitet. Sie hat mich veranlasst, mich intensiv mit dem Genossenschaftsgesetz, mit wissenschaftlichen Beiträgen und mit der tatsächlichen Praxis der Genossenschaftsbanken auseinanderzusetzen.

Das Ergebnis dieser Auseinandersetzung war bereits Gegenstand früherer Veröffentlichungen. Doch die Erkenntnisse haben sich in den vergangenen Jahren weiter verdichtet und geschärft. Insbesondere die systematische Verbindung zwischen dem gesetzlichen Förderauftrag (§ 1 GenG) und der Leitungspflicht des Vorstands (§ 27 GenG), aber auch die Rolle der Prüfungsverbände und der Aufsicht, lassen sich heute klarer und präziser beschreiben als noch vor einigen Jahren.

Dieses Buch ist daher keine bloße Überarbeitung, sondern eine **grundlegende Neubetrachtung**.

Im Mittelpunkt steht die These, dass der Förderauftrag der Genossenschaft kein unverbindliches Leitbild ist, sondern eine rechtlich verbindliche Verpflichtung – und dass sich die Praxis der Genossenschaftsbanken in wesentlichen Bereichen von diesem gesetzlichen Auftrag entfernt hat.

Es geht dabei ausdrücklich nicht um die pauschale Kritik einzelner Personen oder Institutionen. Vielmehr richtet sich der Blick auf strukturelle Entwicklungen, die sich über Jahre hinweg verfestigt haben und die geeignet sind, den Charakter der Genossenschaft als mitgliederorientierte Unternehmensform grundlegend zu verändern.

Die zentrale Frage lautet daher:

**Handelt es sich bei den heutigen Genossenschaftsbanken noch um Genossenschaften im Sinne des Gesetzes – oder hat sich faktisch ein Geschäftsmodell herausgebildet, das eher den Strukturen einer Universalbank entspricht?**

Dieses Buch versteht sich als Beitrag zu dieser Diskussion. Es will aufklären, einordnen und zur Auseinandersetzung anregen – bei Mitgliedern, Organen, Verbänden und Aufsichtsstellen gleichermaßen.

Denn am Ende geht es um eine einfache, aber grundlegende Entscheidung:

**Genossenschaft oder etwas anderes.**

Großhabersdorf, im April 2026

Georg Scheumann

## 1. Der Förderauftrag als zwingende Norm

### 1.1 Ausgangspunkt: § 1 GenG

Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft unterscheidet sich von allen anderen privatrechtlichen Unternehmensformen durch ein zentrales Merkmal: ihren gesetzlich festgelegten Zweck.

Dieser Zweck ist in § 1 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz eindeutig formuliert:

„Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaften) ...“

Bereits aus dem Wortlaut ergibt sich, dass es sich beim Förderauftrag nicht um eine freiwillige Zielsetzung oder ein unternehmerisches Leitbild handelt, sondern um die **konstitutive Voraussetzung der Rechtsform selbst**.

Eine Genossenschaft ist demnach nicht ein Unternehmen, das auch seine Mitglieder fördert.

Sie ist ein Unternehmen, **weil** es seine Mitglieder fördert.

Der Förderauftrag ist damit nicht „Teil“ der Genossenschaft – er ist ihr rechtliches Wesen.

### 1.2 Förderauftrag als Existenzbedingung

Die enge Verknüpfung von Zweck und Rechtsform ist eine Besonderheit des Genossenschaftsrechts. Während bei Kapitalgesellschaften der Unternehmenszweck weitgehend frei bestimmt werden kann, ist er bei der Genossenschaft gesetzlich vorgegeben.

Die Verwendung der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ ist daher an eine klare Bedingung geknüpft:

Das Unternehmen muss auf die Förderung seiner Mitglieder ausgerichtet sein.

Diese Zweckbindung wirkt nicht nur bei der Gründung, sondern dauerhaft. Sie ist Maßstab für die gesamte Geschäftstätigkeit der Genossenschaft.

Wird dieser Zweck nicht verfolgt, stellt sich zwangsläufig die Frage nach der rechtlichen Legitimation der gewählten Rechtsform. Dies wird durch § 81 GenG unterstrichen. Danach kann eine Genossenschaft aufgelöst werden, wenn ihr Zweck nicht mehr auf die Förderung der Mitglieder gerichtet ist. Der Förderauftrag ist damit nicht nur programmatisch, sondern **sanktionsbewehrt**.

### 1.3 Inhalt des Förderauftrags

Das Gesetz beschreibt den Förderauftrag bewusst offen. Es legt fest, **dass** gefördert werden muss, ohne im Einzelnen vorzuschreiben, **wie** diese Förderung zu erfolgen hat.

Diese Offenheit bedeutet jedoch nicht Beliebigkeit.

Aus der gesetzlichen Formulierung lassen sich drei zentrale Elemente ableiten:

1. **Adressaten der Förderung sind die Mitglieder**  
Die Förderung ist auf den Kreis der Mitglieder beschränkt. Dritte können begünstigt werden, stehen aber nicht im Zentrum des gesetzlichen Auftrags.
2. **Die Förderung erfolgt durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb**  
Die Genossenschaft ist kein Förderverein, sondern ein Unternehmen. Die Förderung hat sich aus der wirtschaftlichen Tätigkeit der Genossenschaft heraus zu ergeben.
3. **Ziel ist die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder**  
Der Förderauftrag ist wirtschaftlich ausgerichtet. Er zielt darauf ab, die wirtschaftliche Situation der Mitglieder zu verbessern.

Diese drei Elemente begrenzen und konkretisieren den Förderauftrag zugleich.

## 1.4 Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen

Die besondere Zweckbindung der Genossenschaft führt zu einer klaren Abgrenzung gegenüber anderen Rechtsformen.

Kapitalgesellschaften sind darauf ausgerichtet, Gewinne zu erzielen und den Unternehmenswert im Interesse ihrer Anteilseigner zu steigern. Die Beteiligung am Vermögen und an der Wertentwicklung steht dort im Mittelpunkt.

Bei der Genossenschaft ist dies anders.

Die Mitglieder sind zwar Träger der Genossenschaft, sie sind jedoch nicht in gleicher Weise am Vermögen beteiligt. Insbesondere besteht – von gesetzlich vorgesehenen Ausnahmen abgesehen – kein Anspruch auf Beteiligung an den Rücklagen oder am sonstigen Vermögen der Genossenschaft.

Gerade aus dieser Struktur ergibt sich die Notwendigkeit des Förderauftrags.

Wenn Mitglieder nicht über Vermögenszuwächse am Erfolg des Unternehmens partizipieren, muss der Vorteil der Mitgliedschaft an anderer Stelle liegen – nämlich in der Förderung durch die laufende Geschäftstätigkeit.

Die Förderung ist damit nicht nur Zweck, sondern zugleich **Ausgleich für die strukturelle Besonderheit der Genossenschaft.**

## 1.5 Förderauftrag und Gewinnorientierung

Aus dem Förderauftrag folgt keine Pflicht zur Verlustwirtschaft. Auch eine Genossenschaft muss wirtschaftlich arbeiten und dauerhaft bestehen können.

Der Zweck der Genossenschaft liegt jedoch nicht in der Maximierung von Gewinnen, sondern in der Förderung der Mitglieder.

Gewinne sind daher Mittel zum Zweck – nicht Zweck an sich.

Dies hat unmittelbare Konsequenzen für die Ausrichtung der Geschäftspolitik:

- Entscheidungen dürfen nicht primär am maximal erzielbaren Unternehmensgewinn ausgerichtet werden
- Maßstab ist vielmehr, welchen Nutzen die Geschäftstätigkeit für die Mitglieder hat

Eine Geschäftspolitik, die sich vorrangig an Gewinnmaximierung orientiert und die Förderung der Mitglieder nur nachrangig berücksichtigt, gerät damit in ein Spannungsverhältnis zum gesetzlichen Auftrag.

## **1.6 Zwischenergebnis**

Der Förderauftrag des § 1 GenG ist:

- **zwingend vorgegeben**
- **wesensbestimmend für die Rechtsform**
- **dauerhaft zu erfüllen**
- **rechtlich durchsetzbar und sanktionsbewehrt**

Er ist kein unverbindliches Leitbild und keine bloße Absichtserklärung.

Er bildet den Maßstab, an dem sich die gesamte Geschäftstätigkeit einer Genossenschaft messen lassen muss.

Die entscheidende Frage ist daher nicht, ob eine Genossenschaft ihre Mitglieder fördern möchte.

Die entscheidende Frage ist:

**Ob und in welchem Umfang sie dieser gesetzlichen Verpflichtung tatsächlich nachkommt.**

## 2 Die Klarstellung durch den Gesetzgeber

### 2.1 Der Förderauftrag in der Auslegung des Gesetzgebers

Die Auslegung gesetzlicher Vorschriften hat sich nicht allein am Wortlaut zu orientieren. Von besonderer Bedeutung ist vielmehr, wie der Gesetzgeber selbst den Inhalt und die Zielsetzung einer Norm verstanden wissen wollte.

Für den Förderauftrag des § 1 GenG liegt hierzu eine außergewöhnlich klare und zugleich selten eindeutige gesetzgeberische Stellungnahme vor.

Im Bericht der Bundesregierung vom 18. November 1968 über die Untersuchung der Wettbewerbsverschiebungen im Kreditgewerbe wird die Aufgabe der Kreditgenossenschaften ausdrücklich beschrieben. Dort heißt es:

*„Die Geschäftstätigkeit der Kreditgenossenschaften hat sich an der im Genossenschaftsgesetz statuierten Aufgabe auszurichten, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu fördern.*

*Da diese Förderung durch unmittelbar gewährte Sach- und Dienstleistungen verwirklicht werden soll, liegt der Geschäftszweck der Genossenschaften seinem Wesen nach nicht in der Erzielung von Gewinnen.“*

Diese Aussage konkretisiert den Förderauftrag in einer Weise, die über den Gesetzeswortlaut hinausgeht.

Sie stellt klar:

- **Die Förderung ist nicht nur Ziel, sondern Maßstab der Geschäftstätigkeit**
- **Die Förderung hat unmittelbar zu erfolgen**
- **Gewinnerzielung ist nicht prägendes Ziel der Genossenschaft**

Damit wird der Förderauftrag inhaltlich präzisiert und zugleich gegenüber möglichen Fehlinterpretationen abgegrenzt.

## 2.2 Unmittelbarkeit der Förderung

Von besonderer Bedeutung ist die Aussage, dass die Förderung „durch unmittelbar gewährte Sach- und Dienstleistungen“ zu erfolgen hat.

Damit wird der Ort der Förderung eindeutig bestimmt:

Die Förderung findet **im konkreten Geschäft zwischen Genossenschaft und Mitglied** statt.

Sie verwirklicht sich nicht:

- in allgemeinen Image- oder Marketingmaßnahmen
- in mittelbaren Vorteilen
- in der bloßen Existenz eines Unternehmens in der Region

Sondern ausschließlich dort, wo die Genossenschaft mit ihren Mitgliedern wirtschaftlich tätig wird.

Die Förderung ist damit **kein abstrakter Zustand**, sondern ein **konkreter wirtschaftlicher Vorteil im Einzelgeschäft**.

## 2.3 Abgrenzung zur Gewinnmaximierung

Ebenso eindeutig ist die Aussage der Bundesregierung zur Rolle des Gewinns:

*„... so daß sich für die Genossenschaften die Gewinnmaximierung als tragende Zielvorstellung der Geschäftspolitik verbietet.“*

Diese Formulierung ist von besonderer Klarheit. Sie bedeutet nicht lediglich, dass Gewinnmaximierung nicht im Vordergrund stehen sollte. Sie stellt vielmehr fest, dass sie **mit dem Wesen der Genossenschaft nicht vereinbar ist**.

Gewinne können und müssen erzielt werden, um die wirtschaftliche Stabilität der Genossenschaft zu sichern. Sie dürfen jedoch nicht das leitende Ziel der Geschäftspolitik sein.

Damit wird eine klare Priorität festgelegt:

**Förderung vor Gewinn.**

## 2.4 Systematische Einordnung

Die Aussagen der Bundesregierung sind nicht isoliert zu betrachten. Sie stehen im Kontext einer systematischen Gegenüberstellung verschiedener Bankengruppen und deren jeweiliger Aufgaben.

Während andere Kreditinstitute auf Gewinnerzielung und Kapitalverwertung ausgerichtet sind, wird die Genossenschaft als eigenständige, davon abweichende Organisationsform beschrieben.

Die Besonderheit der Genossenschaft liegt danach gerade darin, dass sie:

- keine kapitalorientierte Unternehmensform ist
- sondern eine **förderorientierte Unternehmensform**

Die Rechtsform ist somit nicht neutral gegenüber dem Geschäftsmodell. Sie gibt dieses vielmehr vor.

## 2.5 Fortgeltung der Grundsätze

Der Bericht der Bundesregierung stammt aus dem Jahr 1968. Der Förderauftrag des § 1 GenG ist seitdem jedoch unverändert geblieben.

Die gesetzliche Grundlage hat sich nicht geändert. Ebenso wenig hat sich die grundlegende Struktur der Genossenschaft als Rechtsform gewandelt.

Daraus folgt:

Die damalige Beschreibung des Förderauftrags hat auch heute noch Gültigkeit.

Sie ist Ausdruck des gesetzgeberischen Verständnisses der Genossenschaft – und damit maßgeblich für die Auslegung des geltenden Rechts.

## 2.6 Bedeutung für die Praxis

Die Klarstellungen des Gesetzgebers haben unmittelbare Auswirkungen auf die Bewertung der Geschäftspraxis von Genossenschaften.

Insbesondere ergeben sich daraus folgende Maßstäbe:

- Förderung muss **im Mitgliedergeschäft konkret nachweisbar** sein
- Förderung muss **unmittelbar erfolgen**
- Geschäftspolitik darf **nicht primär auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sein**

Diese Maßstäbe sind nicht optional.

Sie ergeben sich zwingend aus dem gesetzlichen Auftrag und seiner Auslegung durch den Gesetzgeber.

## 2.7 Zwischenergebnis

Die gesetzgeberische Klarstellung führt zu einem eindeutigen Ergebnis:

Der Förderauftrag des § 1 GenG bedeutet:

- **unmittelbare Förderung der Mitglieder im Geschäftsbetrieb**
- **Vorrang der Förderung vor Gewinnorientierung**
- **klare Abgrenzung zu kapitalorientierten Unternehmensformen**

Damit ist der Förderauftrag nicht nur formal bestimmt, sondern auch inhaltlich konkretisiert.

Die Frage, ob der Förderauftrag „unklar“ oder „nicht näher definiert“ sei, stellt sich vor diesem Hintergrund nicht.

Die entscheidende Frage ist vielmehr:

**Inwieweit die tatsächliche Geschäftspraxis diesen klaren gesetzlichen Maßstäben entspricht.**

### **3 Die Besonderheit der Rechtsform – warum Förderung zwingend ist**

#### **3.1 Die strukturelle Eigenart der Genossenschaft**

Die eingetragene Genossenschaft weist gegenüber anderen privatrechtlichen Unternehmensformen eine grundlegende strukturelle Besonderheit auf:

Ihre Mitglieder sind Träger der Genossenschaft – ohne jedoch in gleicher Weise wie Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft am Vermögen des Unternehmens beteiligt zu sein.

Während Anteilseigner einer Kapitalgesellschaft über ihre Beteiligung mittelbar an der Wertentwicklung des Unternehmens partizipieren, ist dies bei der Genossenschaft bewusst anders ausgestaltet.

Diese Abweichung ist kein Zufall. Sie ist Ausdruck der besonderen Zielsetzung der Rechtsform.

#### **3.2 Ausschluss der Vermögensbeteiligung**

Nach der gesetzlichen Konzeption – insbesondere nach § 73 GenG – haben Mitglieder beim Ausscheiden aus der Genossenschaft grundsätzlich keinen Anspruch auf Beteiligung an den Rücklagen oder am sonstigen Vermögen der Genossenschaft.

Das Mitglied erhält:

- sein Geschäftsguthaben
- jedoch keinen Anteil am aufgebauten Unternehmensvermögen

Damit unterscheidet sich die Genossenschaft fundamental von kapitalorientierten Gesellschaftsformen.

Dort ist die Beteiligung am Vermögen – unmittelbar oder mittelbar – zentrales Element der Mitgliedschaft.

Bei der Genossenschaft ist dies gerade nicht der Fall.

### **3.3 Konsequenz: Förderung als notwendiger Ausgleich**

Aus dieser strukturellen Besonderheit ergibt sich eine zwingende Konsequenz.

Wenn Mitglieder:

- Kapital zur Verfügung stellen
- unternehmerische Risiken tragen
- aber nicht am Vermögenszuwachs partizipieren

dann muss der Vorteil ihrer Mitgliedschaft an anderer Stelle liegen.

Dieser Vorteil ist der gesetzlich verankerte Förderauftrag.

Die Förderung ist damit nicht nur Zweck der Genossenschaft, sondern zugleich **funktionaler Ausgleich für den Ausschluss von der Vermögensbeteiligung**.

Ohne diesen Ausgleich würde die Mitgliedschaft ihre wirtschaftliche Rechtfertigung verlieren.

### **3.4 Die Unterscheidung zu kapitalorientierten Unternehmen**

Die unterschiedliche Struktur führt zu einer klaren funktionalen Trennung:

#### **Kapitalgesellschaften:**

- Ziel: Steigerung des Unternehmenswertes
- Vorteil der Anteilseigner: Vermögenszuwachs und Dividenden

#### **Genossenschaften:**

- Ziel: Förderung der Mitglieder
- Vorteil der Mitglieder: wirtschaftliche Vorteile im laufenden Geschäft

Diese Unterscheidung ist nicht nur theoretischer Natur. Sie bestimmt die gesamte Ausrichtung des Unternehmens:

- bei Kapitalgesellschaften: Gewinn als zentraler Maßstab
- bei Genossenschaften: Förderung als zentraler Maßstab

### **3.5 Bedeutung für die Geschäftspolitik**

Aus der besonderen Struktur der Genossenschaft folgt, dass sich die Geschäftspolitik an anderen Kriterien orientieren muss als bei kapitalorientierten Unternehmen.

Insbesondere gilt:

- Der wirtschaftliche Erfolg der Genossenschaft ist kein Selbstzweck
- Er dient der Erfüllung des Förderauftrags

Das bedeutet:

Ein Unternehmen, das die Rechtsform der Genossenschaft wählt, kann sich nicht zugleich an den Maßstäben einer gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaft orientieren.

Eine solche Gleichrichtung würde den strukturellen Unterschied zwischen den Rechtsformen aufheben.

### **3.6 Die Rolle der Dividende**

Vor diesem Hintergrund ist auch die Bedeutung der Dividende einzuordnen.

Die Dividende stellt bei der Genossenschaft keine Beteiligung am Unternehmenswert dar, sondern eine Vergütung für das zur Verfügung gestellte Geschäftsguthaben.

Sie kann daher den Förderauftrag nicht ersetzen.

Eine Genossenschaft, die ihre Mitglieder im Wesentlichen über die Zahlung einer Dividende „fördert“, würde die Systematik der Rechtsform verfehlen.

Die Förderung muss sich aus der laufenden Geschäftstätigkeit ergeben – nicht aus der Verteilung eines erwirtschafteten Gewinns. Diese Besonderheit der Rechtsform Genossenschaft liegt in der bewussten Trennung von Mitgliedschaft und Vermögensbeteiligung.

Aus dieser Trennung folgt zwingend:

- Die Notwendigkeit der Mitgliederförderung als wirtschaftlicher Ausgleich

Der Förderauftrag ist damit nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern **systemimmanent erforderlich**.

Ohne tatsächliche Förderung verliert die Genossenschaft ihre innere Rechtfertigung als eigenständige Rechtsform. Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage:

Wenn die Förderung der Mitglieder sowohl gesetzlich vorgeschrieben als auch strukturell notwendig ist –

**wie ist dann die tatsächliche Ausgestaltung der Geschäftspraxis zu bewerten?**

## 4. Die operative Pflicht des Vorstands

### 4.1 Der Vorstand als zentrales Leitungsorgan

Die Verantwortung für die Umsetzung des Förderauftrags liegt nicht im Ungefähren. Sie ist im Genossenschaftsgesetz eindeutig zugeordnet.

Nach § 27 GenG hat der Vorstand die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten.

Diese Leitungsverantwortung ist umfassend. Sie erstreckt sich auf:

- die strategische Ausrichtung
- die operative Geschäftstätigkeit
- die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben

Der Vorstand ist damit das Organ, das den gesetzlichen Förderauftrag in die konkrete Unternehmenspraxis zu übersetzen hat.

## 4.2 Bindung an Gesetz und Satzung

Die Leitungsbefugnis des Vorstands ist nicht frei. Sie ist gebunden an:

- das Genossenschaftsgesetz
- die Satzung der Genossenschaft

In der Satzung wird regelmäßig – in Übereinstimmung mit § 1 GenG – festgelegt:

Zweck der Genossenschaft ist die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder.

Damit wird der gesetzliche Förderauftrag zur **unmittelbaren Handlungsanweisung für den Vorstand**.

Die Leitung der Genossenschaft ist daher nicht nur eine betriebswirtschaftliche Aufgabe, sondern zugleich eine rechtlich gebundene Tätigkeit.

## 4.3 Der Förderauftrag als konkrete Handlungspflicht

Aus der Verbindung von § 1 GenG und § 27 GenG ergibt sich ein entscheidender Punkt:

Der Förderauftrag ist nicht nur ein Ziel, das „im Allgemeinen“ zu berücksichtigen ist. Er ist eine **konkrete Pflicht zur Gestaltung der Geschäftstätigkeit**.

Der Vorstand muss die Genossenschaft so führen, dass:

- die Mitglieder tatsächlich gefördert werden
- die Förderung im Geschäftsbetrieb wirksam wird

Dies betrifft insbesondere:

- die Gestaltung von Preisen und Konditionen
- die Ausrichtung von Produkten und Dienstleistungen
- die Prioritäten der Geschäftspolitik

Der Förderauftrag wird damit zur **operativen Leitlinie**.

#### **4.4 Keine Dispositionsfreiheit über den Förderauftrag**

Der Vorstand kann nicht frei darüber entscheiden, ob und in welchem Umfang er den Förderauftrag umsetzt.

Der Förderauftrag ist gesetzlich zwingend.

Es steht daher nicht im Ermessen des Vorstands:

- Förderung nur eingeschränkt vorzunehmen
- Förderung durch andere Ziele zu ersetzen
- Förderung vollständig zurückzustellen

Eine solche Disposition würde die gesetzliche Zweckbindung der Genossenschaft unterlaufen.

#### **4.5 Maßstab der ordnungsgemäßen Geschäftsführung**

Die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung bemisst sich bei der Genossenschaft nicht allein nach wirtschaftlichen Kennzahlen.

Maßstab ist vielmehr auch:

- die Einhaltung des Förderauftrags

Eine Geschäftsführung kann daher betriebswirtschaftlich erfolgreich sein und dennoch rechtlich problematisch, wenn sie den Förderauftrag nicht erfüllt.

Dies ist ein wesentlicher Unterschied zu kapitalorientierten Unternehmen. Dort steht die wirtschaftliche Performance im Vordergrund. Bei der Genossenschaft tritt sie hinter den Förderauftrag zurück.

#### **4.6 Spannungsverhältnis zwischen Förderung und Gewinnorientierung**

In der Praxis kann ein Spannungsverhältnis entstehen:

- zwischen dem Ziel der Gewinnsteigerung
- und der Pflicht zur Mitgliederförderung

Dieses Spannungsverhältnis ist jedoch gesetzlich aufgelöst.

Die Priorität liegt beim Förderauftrag. Gewinnorientierte Entscheidungen sind nur insoweit zulässig, als sie mit dem Förderauftrag vereinbar sind. Eine Geschäftspolitik, die primär auf Gewinnmaximierung ausgerichtet ist und die Förderung der Mitglieder nur nachrangig berücksichtigt, widerspricht dieser Priorität.

### 4.7 Verantwortung gegenüber den Mitgliedern

Der Vorstand handelt nicht im eigenen Interesse und auch nicht im Interesse eines abstrakten Unternehmens. Er handelt im Rahmen eines gesetzlich vorgegebenen Zwecks – im Interesse der Mitglieder. Die Mitglieder sind nicht nur Träger der Genossenschaft, sondern auch die Adressaten des Förderauftrags.

Daraus ergibt sich eine besondere Verantwortung:

- Transparenz gegenüber den Mitgliedern
- Ausrichtung der Geschäftspolitik an deren wirtschaftlichen Interessen
- nachvollziehbare Umsetzung des Förderauftrags

Aus § 27 GenG in Verbindung mit § 1 GenG ergibt sich:

- Der Vorstand ist zur Umsetzung des Förderauftrags verpflichtet
- Diese Verpflichtung ist konkret und operativ
- Sie ist nicht disponibel
- Sie ist Maßstab der ordnungsgemäßen Geschäftsführung

Der Förderauftrag ist damit nicht nur ein Strukturprinzip der Genossenschaft. Er ist eine **unmittelbare Pflicht des Vorstands**.

Wenn der Förderauftrag gesetzlich vorgegeben ist und seine Umsetzung zur zentralen Pflicht des Vorstands gehört, stellt sich die nächste Frage:

**Wie zeigt sich diese Pflicht im konkreten Geschäftsbetrieb – und woran ist ihre Erfüllung messbar?**

## 5. Die Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb

### 5.1 Der Ort der Förderung

Der Förderauftrag der Genossenschaft verwirklicht sich nicht abstrakt, sondern im konkreten wirtschaftlichen Handeln.

Aus § 1 GenG sowie aus der Klarstellung des Gesetzgebers folgt eindeutig:

Die Förderung erfolgt **im Geschäftsbetrieb der Genossenschaft – und dort im Verhältnis zu ihren Mitgliedern.**

Damit ist zugleich festgelegt, wo die Erfüllung des Förderauftrags zu prüfen ist:

- nicht in allgemeinen Zielbeschreibungen
- nicht in Imageaussagen
- nicht in begleitenden Maßnahmen

sondern ausschließlich im **konkreten Mitgliedergeschäft.**

### 5.2 Förderung als wirtschaftlicher Vorteil

Förderung im Sinne des Genossenschaftsgesetzes bedeutet eine **Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Mitglieder.**

Diese Verbesserung kann sich insbesondere äußern in:

- günstigeren Konditionen
- höheren Erträgen
- geringeren Kosten
- besseren wirtschaftlichen Entscheidungen durch Beratung

Entscheidend ist:

Die Förderung muss für das Mitglied **wirtschaftlich spürbar** sein.

Eine bloße ideelle oder mittelbare Wirkung genügt nicht.

### 5.3 Abgrenzung zu allgemeinen Leistungen

Nicht jede Leistung einer Genossenschaft stellt bereits eine Mitgliederförderung im rechtlichen Sinne dar.

Insbesondere sind zu unterscheiden:

#### **Keine unmittelbare Mitgliederförderung sind:**

- allgemeine Marketingmaßnahmen
- Imagekampagnen
- Sponsoring und gesellschaftliches Engagement
- Vorteile durch Kooperationen mit Drittanbietern

Solche Maßnahmen können sinnvoll und gesellschaftlich wünschenswert sein.

Sie ersetzen jedoch nicht die gesetzlich geforderte Förderung im Mitgliedergeschäft.

Die Förderung im Sinne des § 1 GenG ist **originäre Leistung der Genossenschaft selbst**.

### 5.4 Gleichbehandlung und Differenzierung

Der Förderauftrag enthält zwei miteinander zu vereinbarende Anforderungen:

1. **Gleichbehandlung der Mitglieder untereinander**
2. **Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern**

Alle Mitglieder sind grundsätzlich gleich zu behandeln. Gleichzeitig verlangt der Förderauftrag, dass Mitglieder gegenüber Nichtmitgliedern **besser gestellt werden**.

Dies bedeutet:

- Mitglieder dürfen nicht schlechter gestellt werden als andere Mitglieder
- Mitglieder sollen wirtschaftlich besser gestellt sein als Nichtmitglieder

Ohne eine solche Differenzierung verliert die Mitgliedschaft ihren wirtschaftlichen Gehalt.

## **5.5 Konditionengestaltung als zentrales Instrument**

Der zentrale Hebel der Mitgliederförderung liegt in der Gestaltung der Konditionen.

Dies betrifft insbesondere:

- Kreditzinsen
- Einlagenzinsen
- Gebühren
- sonstige Entgelte

Im Verhältnis zu Mitgliedern gilt dabei ein anderer Maßstab als im Geschäft mit Nichtmitgliedern.

Während bei Nichtmitgliedern marktübliche Konditionen verlangt werden können, muss sich die Preisgestaltung im Mitgliedergeschäft am Förderauftrag orientieren.

Das bedeutet:

Die Konditionen sind nicht am maximal erzielbaren Gewinn auszurichten, sondern am **wirtschaftlichen Vorteil für das Mitglied**.

## **5.6 Beratung im Interesse der Mitglieder**

Ein weiterer zentraler Bereich der Mitgliederförderung ist die Beratung.

Die Beratung in einer Genossenschaft muss sich unterscheiden von der Beratung in einem rein gewinnorientierten Unternehmen.

Maßstab ist nicht:

- der maximale Ertrag für die Genossenschaft

sondern:

- der bestmögliche wirtschaftliche Nutzen für das Mitglied

Dies betrifft insbesondere:

- Finanzierungsentscheidungen
- Anlageentscheidungen
- Produktwahl

Eine Beratung, die primär auf den Ertrag der Genossenschaft ausgerichtet ist, wird dem Förderauftrag nicht gerecht.

### **5.7 Die genossenschaftliche Rückvergütung**

Ein besonderes Instrument der Mitgliederförderung ist die genossenschaftliche Rückvergütung.

Sie setzt dort an, wo im Mitgliedergeschäft Überschüsse entstanden sind.

Diese Überschüsse beruhen darauf, dass:

- Mitglieder höhere Entgelte gezahlt haben
- oder geringere Erträge erhalten haben

als es zur Deckung der Kosten erforderlich gewesen wäre.

Die Rückvergütung dient dazu, diese Überschüsse den Mitgliedern wieder zuzuführen.

Sie ist damit:

- Ausdruck des Förderauftrags
- und zugleich Korrektiv einer zu hohen Belastung der Mitglieder

Im Unterschied zur Dividende ist die Rückvergütung unmittelbar mit dem Mitgliedergeschäft verbunden.

Sie knüpft nicht an die Kapitalbeteiligung, sondern an die wirtschaftliche Beziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft an.

## 5.8 Messbarkeit der Förderung

Die Mitgliederförderung ist nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ erfassbar.

Sie lässt sich insbesondere messen durch:

- Unterschiede in den Konditionen zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern
- Höhe der gewährten wirtschaftlichen Vorteile
- Umfang der Rückvergütung

Damit wird der Förderauftrag überprüfbar. Er entzieht sich nicht der objektiven Bewertung. Die Mitgliederförderung im Sinne des § 1 GenG ist:

- **konkret im Geschäftsbetrieb zu verwirklichen**
- **wirtschaftlich spürbar für die Mitglieder**
- **durch die Genossenschaft selbst zu erbringen**
- **durch Konditionen, Beratung und Rückvergütung gestaltbar**
- **objektiv messbar**

Sie ist kein abstraktes Versprechen, sondern eine **praktische Verpflichtung**.

Wenn die Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb konkret bestimmbar und messbar ist, stellt sich die nächste Frage:

**In welchem Umfang wird diese Förderung in der tatsächlichen Praxis umgesetzt – und wo bestehen Abweichungen?**

## 6. Konkretisierung der Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb

Der Förderauftrag der Genossenschaft ist kein abstraktes Prinzip. Er verlangt nach einer konkreten Umsetzung im täglichen Geschäftsbetrieb. Nachdem die rechtlichen Grundlagen und die systematische Bedeutung der Mitgliederförderung dargestellt wurden, stellt sich nun die entscheidende praktische Frage: **Wie wird Förderung tatsächlich umgesetzt?**

Die Antwort liegt im Kern der genossenschaftlichen Tätigkeit selbst. Förderung erfolgt nicht am Rande des Geschäftsbetriebs, sondern **im Geschäft – und zwar im unmittelbaren Verhältnis zwischen Genossenschaft und Mitglied**. Dort entscheidet sich, ob der gesetzliche Auftrag erfüllt wird oder nicht.

Zentraler Ansatzpunkt ist dabei die Preisgestaltung. Im Bankgeschäft betrifft dies insbesondere Kreditzinsen, Einlagenzinsen sowie Gebühren und sonstige Entgelte. Bereits hier wird deutlich, dass die Förderung nicht nachträglich „hinzugefügt“ werden kann, sondern von Anfang an Bestandteil der Leistung sein muss. Für das Mitglied zeigt sich Förderung konkret darin, dass es wirtschaftlich besser gestellt wird – etwa durch **günstigere Konditionen, höhere Erträge oder geringere Kosten**.

Damit verbunden ist ein Maßstab, der sich deutlich von dem kapitalorientierter Unternehmen unterscheidet. Während sich dort Preise regelmäßig am maximal erzielbaren Marktpreis orientieren, eröffnet der Förderauftrag für die Genossenschaft einen anderen Ansatz: **Das Mitglieder-geschäft kann sich am Prinzip der Kostendeckung orientieren, nicht an der Gewinnmaximierung**. Die Genossenschaft muss wirtschaftlich arbeiten, sie ist jedoch nicht verpflichtet, im Verhältnis zu ihren Mitgliedern den höchstmöglichen Ertrag zu erzielen.

Gerade hierin liegt der eigentliche Kern der genossenschaftlichen Idee. Die Differenz zwischen marktüblichem Preis und förderorientierter Gestaltung ist kein Verlust, sondern **der Ausdruck der Mitgliederförderung selbst**.

Dies setzt allerdings eine klare Differenzierung voraus. Der Förderauftrag richtet sich ausschließlich an die Mitglieder. Daraus folgt zwingend, dass Mitglieder gegenüber Nichtmitgliedern wirtschaftlich besser gestellt sein müssen. **Ohne eine solche Differenzierung verliert die Mitgliedschaft ihren wirtschaftlichen Gehalt.** Die Gleichbehandlung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern mag aus wettbewerblicher Sicht nachvollziehbar erscheinen, sie steht jedoch im Spannungsverhältnis zum gesetzlichen Auftrag.

Neben der Preisgestaltung kommt der Beratung eine zentrale Bedeutung zu. Auch hier zeigt sich, ob die Genossenschaft ihrem Auftrag gerecht wird. Eine genossenschaftliche Beratung hat sich nicht am maximalen Ertrag für die Bank zu orientieren, sondern am wirtschaftlichen Vorteil des Mitglieds. Das bedeutet im Ergebnis: **Die beste Lösung für das Mitglied ist maßgeblich – nicht die ertragreichste Lösung für die Genossenschaft.**

Diese Ausrichtung kann im Einzelfall dazu führen, dass bewusst auf höhere Erträge verzichtet wird. Gerade darin liegt jedoch der Unterschied zu rein gewinnorientierten Geschäftsmodellen.

Ein weiteres Element der Mitgliederförderung ist die genossenschaftliche Rückvergütung. Sie setzt dort an, wo im Mitgliedergeschäft Überschüsse entstanden sind. Diese entstehen regelmäßig dann, wenn die Mitglieder – etwa durch Konditionen oder Entgelte – stärker belastet wurden, als es zur Kostendeckung erforderlich gewesen wäre. Die Rückvergütung führt diese Überschüsse wieder den Mitgliedern zu und wirkt damit als **Korrektiv einer nicht vollständig realisierten unmittelbaren Förderung.**

Allerdings kann die Rückvergütung die unmittelbare Förderung nicht ersetzen. Sie ist ihrem Wesen nach nachgelagert und knüpft an bereits entstandene Ergebnisse an. Der Schwerpunkt der Förderung muss daher im laufenden Geschäft liegen.

In der Praxis wird die Mitgliederförderung regelmäßig durch ein Zusammenspiel verschiedener Instrumente erreicht: durch die unmittelbare Gestaltung der Konditionen, durch eine am Mitglied ausgerichtete

Beratung und – ergänzend – durch eine Rückvergütung. Entscheidend ist dabei nicht das einzelne Instrument, sondern das Gesamtergebnis: **Erfährt das Mitglied durch die Genossenschaft einen erkennbaren wirtschaftlichen Vorteil oder nicht?**

Dabei sind die Grenzen der Förderung zu beachten. Die Genossenschaft muss dauerhaft leistungsfähig bleiben. Der Förderauftrag verlangt keine einseitige Begünstigung einzelner Mitglieder und keine Gefährdung der wirtschaftlichen Stabilität. Vielmehr geht es um eine **systematische, nachhaltige und für alle Mitglieder nachvollziehbare Förderung**.

Damit wird deutlich: Die Mitgliederförderung ist keine theoretische Größe. Sie ist konkret gestaltbar, praktisch umsetzbar und wirtschaftlich überprüfbar. Gerade deshalb stellt sich im nächsten Schritt mit umso größerer Schärfe die Frage:

**In welchem Umfang wird diese Förderung in der tatsächlichen Praxis tatsächlich verwirklicht?**

### 7. Die genossenschaftliche Rückvergütung

Die Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Neben der unmittelbaren Gestaltung von Konditionen und der Ausrichtung der Beratung spielt ein Instrument eine besondere Rolle, das im genossenschaftlichen System eine eigenständige Bedeutung hat: die Rückvergütung.

Ihre Funktion erschließt sich jedoch nur dann vollständig, wenn sie nicht isoliert betrachtet wird, sondern im Zusammenhang mit dem Förderauftrag.

Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass im Geschäft zwischen Genossenschaft und Mitglied Überschüsse entstehen können. Diese entstehen insbesondere dann, wenn Mitglieder – etwa durch Zinsen, Gebühren oder sonstige Entgelte – stärker belastet werden, als es zur Deckung der Kosten und zur Sicherung der wirtschaftlichen Stabilität erforderlich wäre.

In einem rein gewinnorientierten Unternehmen verbleiben solche Überschüsse im Unternehmen oder werden an Kapitalgeber ausgeschüttet. Im genossenschaftlichen System stellt sich die Situation anders dar. Hier gilt:

**Überschüsse, die im Mitgliedergeschäft entstehen, stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Beziehung zum Mitglied.**

Daraus ergibt sich eine zentrale Konsequenz:

**Die Rückvergütung ist kein freiwilliger Bonus – sie ist die logische Folge des Förderauftrags.**

Sie dient dazu, Überschüsse, die im Verhältnis zu den Mitgliedern entstanden sind, wieder an diese zurückzuführen. Damit wird der Grundgedanke der Genossenschaft konsequent umgesetzt: Das Unternehmen arbeitet nicht gegen seine Mitglieder, sondern für sie.

Die Rückvergütung knüpft dabei nicht an die Kapitalbeteiligung an, sondern an das konkrete Mitgliedergeschäft. Sie unterscheidet sich damit grundlegend von der Dividende. Während die Dividende eine Vergütung für das zur Verfügung gestellte Geschäftsguthaben darstellt, ist die Rückvergütung **Ausdruck der wirtschaftlichen Beziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft.**

Gerade hierin liegt ihre besondere Bedeutung. Sie macht sichtbar, dass die Förderung nicht nur abstrakt gefordert wird, sondern auch nachträglich konkretisiert und korrigiert werden kann.

Allerdings ist die Rückvergütung kein Ersatz für die unmittelbare Förderung im Geschäftsbetrieb. Sie tritt ergänzend hinzu. Ihr Einsatz wird insbesondere dort relevant, wo die Förderung im laufenden Geschäft nicht vollständig umgesetzt wurde.

In diesem Sinne wirkt die Rückvergütung als **Korrektiv**. Sie gleicht aus, was im unmittelbaren Geschäft nicht oder nicht in ausreichendem Maße realisiert wurde.

Damit wird zugleich deutlich, dass die Rückvergütung auch eine Kontrollfunktion hat. Sie macht sichtbar, in welchem Umfang im Mitgliddergeschäft Überschüsse entstanden sind. Fehlt eine Rückvergütung vollständig, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass entweder keine Überschüsse entstanden sind – oder dass sie im Unternehmen verbleiben.

Beides ist zu hinterfragen.

Die praktische Bedeutung der Rückvergütung wird jedoch häufig unterschätzt oder missverstanden. In vielen Fällen tritt sie gegenüber der Dividende in den Hintergrund. Die Förderung wird dann primär über eine Verzinsung des Geschäftsguthabens wahrgenommen.

Damit verschiebt sich der Fokus:

**Die Mitgliedschaft wird nicht mehr über das Geschäft, sondern über das Kapital interpretiert.**

Diese Verschiebung steht im Spannungsverhältnis zur Systematik der Genossenschaft. Denn der gesetzliche Förderauftrag knüpft nicht an die Kapitalbeteiligung, sondern an die wirtschaftliche Tätigkeit an.

Die Rückvergütung führt daher zurück zum eigentlichen Kern der Genossenschaft: zur Förderung im Geschäftsbetrieb.

Sie macht deutlich, dass die Genossenschaft keine Kapitalanlage ist, sondern eine Organisationsform zur gemeinsamen wirtschaftlichen Verbesserung ihrer Mitglieder.

In der praktischen Umsetzung eröffnet die Rückvergütung verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten. Sie kann:

- direkt an das Mitglied ausgezahlt werden
- im Geschäftsguthaben verbleiben
- oder in andere Fördermechanismen integriert werden

Entscheidend ist dabei nicht die konkrete Form, sondern der Grundgedanke:

**Überschüsse aus dem Mitgliddergeschäft gehören den Mitgliedern.**

Damit wird die Rückvergütung zu einem zentralen Instrument, um den Förderauftrag nicht nur zu formulieren, sondern auch tatsächlich umzusetzen.

Sie ist Ausdruck eines einfachen, aber grundlegenden Prinzips:

**Die Genossenschaft wirtschaftet für ihre Mitglieder – nicht umgekehrt.**

## 8. Gewinnorientierung statt Förderorientierung

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass im praktischen Geschäftsbetrieb häufig keine klare Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern erfolgt. Die Konditionengestaltung orientiert sich überwiegend an Marktgegebenheiten, während ein spezifischer Fördervorteil für Mitglieder vielfach nicht erkennbar ist.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine weitergehende Frage:

**Welche Zielsetzung bestimmt tatsächlich die Geschäftspolitik der Genossenschaft?**

Bei näherer Betrachtung deutet vieles darauf hin, dass sich die Orientierung in der Praxis verschoben hat. An die Stelle der gesetzlich vorgegebenen Förderorientierung tritt zunehmend eine Ausrichtung, die sich an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und insbesondere am Ziel der Ergebnisverbesserung orientiert.

Diese Entwicklung zeigt sich in verschiedenen Bereichen. Die Steuerung der Geschäftstätigkeit erfolgt vielfach über:

- Ertragsziele
- Cost-Income-Ratios
- Eigenkapitalkennzahlen
- aufsichtsrechtliche Anforderungen

Diese Größen sind für die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens von erheblicher Bedeutung. Sie dürfen jedoch nicht zum alleinigen

Maßstab der Geschäftspolitik werden. Denn sie bilden nicht den gesetzlichen Auftrag der Genossenschaft ab.

Wenn die Geschäftspolitik primär auf die Verbesserung von Kennzahlen ausgerichtet wird, verschiebt sich zwangsläufig der Fokus. **Nicht mehr der wirtschaftliche Vorteil der Mitglieder steht im Zentrum, sondern die Optimierung des Unternehmensergebnisses.**

Diese Verschiebung hat konkrete Auswirkungen auf die Praxis. Sie führt dazu, dass:

- Konditionen stärker am Markt als am Förderauftrag ausgerichtet werden
- Beratung stärker ertragsorientiert erfolgt
- Überschüsse im Unternehmen verbleiben, anstatt unmittelbar den Mitgliedern zugutezukommen

Damit entsteht eine Situation, in der die Genossenschaft funktional einem gewinnorientierten Unternehmen ähnelt – auch wenn sie formal weiterhin die Rechtsform der Genossenschaft trägt.

Diese Entwicklung ist nicht das Ergebnis einzelner Entscheidungen, sondern Ausdruck struktureller Einflüsse. Dazu gehören insbesondere:

- zunehmender Wettbewerbsdruck
- steigende regulatorische Anforderungen
- Anforderungen an Eigenkapital und Risikotragfähigkeit

Diese Faktoren können die Geschäftspolitik maßgeblich beeinflussen. Sie ändern jedoch nichts an der gesetzlichen Ausgangslage.

Der Förderauftrag des § 1 GenG bleibt unverändert bestehen. Er wird durch wirtschaftliche oder regulatorische Rahmenbedingungen nicht aufgehoben.

Gerade hierin liegt die zentrale Problematik:

**Die tatsächliche Geschäftsausrichtung entfernt sich von der gesetzlichen Zielsetzung, ohne dass sich die gesetzliche Grundlage geändert hätte.**

Es entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen:

- dem gesetzlichen Leitbild der Förderung
- und der praktischen Ausrichtung an wirtschaftlichen Zielgrößen

Dieses Spannungsverhältnis wird häufig nicht ausdrücklich benannt, sondern überlagert. Die Genossenschaft erscheint nach außen weiterhin als mitgliederorientiertes Unternehmen, während sich die interne Steuerung zunehmend an anderen Kriterien orientiert.

Die Folge ist eine schleichende Veränderung des Charakters der Genossenschaft. Sie wird nicht mehr primär durch den Förderauftrag geprägt, sondern durch betriebswirtschaftliche Zielgrößen.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

**Handelt es sich bei der bestehenden Praxis noch um eine Umsetzung des genossenschaftlichen Förderauftrags – oder hat sich faktisch ein anderes Geschäftsmodell herausgebildet?**

## 8a Die Gleichstellung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb konkret bestimmbar und praktisch umsetzbar ist. Sie verlangt insbesondere eine Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern sowie eine wirtschaftlich spürbare Besserstellung der Mitglieder.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich die tatsächliche Praxis darstellt.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich ein Befund, der für das Verständnis der weiteren Entwicklung von zentraler Bedeutung ist:

**Im täglichen Geschäftsbetrieb ist vielfach kein erkennbarer Unterschied zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern festzustellen.**

Diese Feststellung ergibt sich nicht aus theoretischen Überlegungen, sondern aus der gelebten Praxis. Konditionen für Kredite, Einlagen und

Dienstleistungen orientieren sich regelmäßig an marktüblichen Maßstäben. Die Preisgestaltung folgt damit primär dem Wettbewerb und den allgemeinen Marktgegebenheiten.

Für das einzelne Mitglied bedeutet dies, dass es im wirtschaftlichen Alltag häufig wie jeder andere Kunde behandelt wird. **Ein spezifischer Vorteil aus der Mitgliedschaft ist im konkreten Geschäft vielfach nicht erkennbar.**

Diese Entwicklung wird häufig mit dem Wettbewerbsumfeld begründet. Genossenschaftsbanken stünden im Wettbewerb mit anderen Kreditinstituten und müssten daher marktgerechte Konditionen anbieten. Eine Abweichung davon sei wirtschaftlich nicht darstellbar.

Diese Argumentation ist nachvollziehbar, soweit es um die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit geht. Sie lässt jedoch eine entscheidende Frage unbeantwortet:

**Wie wird unter diesen Bedingungen der gesetzliche Förderauftrag umgesetzt?**

Die Orientierung an Marktpreisen führt zwangsläufig dazu, dass sich das Verhalten der Genossenschaft an dem anderer Banken annähert. Damit entsteht eine Entwicklung, in der die genossenschaftliche Besonderheit zunehmend an Bedeutung verliert.

**Das Mitglied wird funktional zum Kunden.**

Mit dieser Verschiebung verändert sich der Charakter der Mitgliedschaft. Sie verliert ihren unmittelbaren wirtschaftlichen Bezug zum Geschäftsbetrieb und reduziert sich zunehmend auf formale Elemente.

Dazu gehören insbesondere:

- Mitwirkungsrechte innerhalb der Organisation
- die Möglichkeit einer Dividendenzahlung

Der eigentliche Kern der Genossenschaft – die Förderung im laufenden Geschäft – tritt demgegenüber in den Hintergrund.

Diese Entwicklung hat weitreichende Folgen. Wenn die Mitgliedschaft im täglichen Geschäft keinen erkennbaren Vorteil mehr bietet, stellt sich zwangsläufig die Frage nach ihrem praktischen Nutzen.

Die Gleichstellung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern ist dabei nicht lediglich eine Randerscheinung. Sie ist Ausdruck einer grundlegenden Verschiebung der Geschäftspraxis.

**Die Differenzierung, die der Förderauftrag zwingend voraussetzt, wird im Alltag vielfach nicht mehr sichtbar.**

Damit entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen gesetzlichem Anspruch und tatsächlicher Ausgestaltung.

Dieses Spannungsverhältnis bildet den Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung:

Wenn die Förderung im Geschäftsbetrieb nicht mehr klar erkennbar ist, stellt sich die Frage, welche Zielgrößen die Geschäftspolitik tatsächlich bestimmen.

## 9. Gewinnerorientierung statt Förderorientierung

Die zuvor dargestellte Gleichstellung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern im Geschäftsbetrieb ist kein zufälliges Phänomen. Sie ist Ausdruck einer tieferliegenden Entwicklung, die die Ausrichtung der Geschäftspolitik betrifft. Es stellt sich daher die zentrale Frage:

**Welche Zielgrößen bestimmen tatsächlich das Handeln der Genossenschaft?**

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die Steuerung der Genossenschaft in der Praxis zunehmend an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ausgerichtet ist. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere:

- Ertragsgrößen
- Kostenstrukturen
- Eigenkapitalanforderungen
- aufsichtsrechtliche Kennzahlen

Diese Größen sind für die Stabilität eines Unternehmens zweifellos von Bedeutung. Sie ermöglichen eine Steuerung der wirtschaftlichen Entwicklung und tragen zur Sicherung der langfristigen Leistungsfähigkeit bei.

Problematisch wird diese Entwicklung jedoch dann, wenn diese Kennzahlen nicht nur ein Instrument der Steuerung darstellen, sondern zum eigentlichen Ziel der Geschäftspolitik werden.

### **Die Orientierung verschiebt sich dann vom Förderauftrag hin zur Optimierung des Unternehmensergebnisses.**

Diese Verschiebung bleibt nicht folgenlos. Sie wirkt sich unmittelbar auf die Gestaltung des Geschäftsbetriebs aus.

Konditionen werden stärker an Markt- und Ertragsgesichtspunkten ausgerichtet. Die Beratung orientiert sich zunehmend an wirtschaftlichen Zielgrößen der Genossenschaft. Überschüsse werden verstärkt im Unternehmen gehalten, um Eigenkapital zu stärken oder Risiken abzudecken.

Damit entsteht ein Bild, das dem einer klassischen Bank ähnelt.

### **Die Genossenschaft beginnt funktional wie ein gewinnorientiertes Unternehmen zu agieren.**

Diese Entwicklung ist nicht notwendigerweise das Ergebnis bewusster Abkehr vom Förderauftrag. Sie ist vielmehr das Resultat struktureller Einflüsse, die auf die Genossenschaft einwirken.

Hierzu zählen insbesondere:

- steigender Wettbewerbsdruck im Bankensektor
- zunehmende regulatorische Anforderungen
- Anforderungen an Eigenkapital und Risikotragfähigkeit

Diese Faktoren führen dazu, dass wirtschaftliche Stabilität und Risikosteuerung in den Vordergrund rücken.

Gleichzeitig bleibt jedoch die gesetzliche Ausgangslage unverändert.

### **Der Förderauftrag des § 1 GenG wird durch diese Rahmenbedingungen nicht aufgehoben.**

Gerade hierin liegt die zentrale Spannung:

Auf der einen Seite steht ein gesetzlich vorgegebener Auftrag zur Förderung der Mitglieder. Auf der anderen Seite stehen betriebswirtschaftliche und regulatorische Anforderungen, die eine andere Ausrichtung nahelegen.

In der praktischen Umsetzung führt dies häufig dazu, dass der Förderauftrag nicht ausdrücklich aufgegeben wird, sondern in den Hintergrund tritt. Er bleibt als Leitbild bestehen, verliert jedoch an operativer Bedeutung.

**Die Förderung wird zur Begleitgröße – nicht mehr zum Maßstab.**

Diese Entwicklung verändert die Genossenschaft in ihrem Kern. Sie wird nicht mehr primär durch den Förderauftrag geprägt, sondern durch wirtschaftliche Zielgrößen, die für alle Banken gleichermaßen gelten.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

**Wenn die Geschäftspolitik nicht mehr vom Förderauftrag bestimmt wird – handelt es sich dann noch um eine Genossenschaft im Sinne des Gesetzes?**

## 10. Die Erzählung von der „Regionalförderung“

Im Zusammenhang mit der Ausrichtung von Genossenschaftsbanken wird häufig ein Argument angeführt, das auf den ersten Blick überzeugend erscheint: die sogenannte „Regionalförderung“.

Genossenschaftsbanken betonen regelmäßig ihre Bedeutung für die Region. Sie verweisen auf:

- die Finanzierung regionaler Unternehmen
- die Unterstützung von Vereinen und sozialen Einrichtungen
- die Sicherung von Arbeitsplätzen
- ihre Präsenz vor Ort

Diese Aspekte sind unzweifelhaft von großer Bedeutung. Sie tragen zur wirtschaftlichen und sozialen Stabilität einer Region bei und sind Ausdruck einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.

Die entscheidende Frage ist jedoch eine andere:

### **Erfüllt die Förderung der Region zugleich den gesetzlichen Förderauftrag gegenüber den Mitgliedern?**

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass hier zwei Ebenen miteinander vermischt werden.

Der gesetzliche Förderauftrag des § 1 GenG ist eindeutig adressiert. Er richtet sich auf die Förderung der Mitglieder – nicht auf die Förderung der Region als solche.

Die Region kann von der Tätigkeit der Genossenschaft profitieren. Sie ist jedoch nicht Träger des Förderauftrags.

### **Regionalförderung und Mitgliederförderung sind nicht identisch.**

Diese Unterscheidung ist von grundlegender Bedeutung. Sie wird in der praktischen Argumentation jedoch häufig verwischt.

Die Förderung regionaler Strukturen kann mittelbare Vorteile für Mitglieder haben. Sie kann etwa zu einer stabileren wirtschaftlichen Umgebung beitragen oder die Attraktivität des Standortes erhöhen.

Solche Effekte sind jedoch:

- indirekt
- nicht individuell zuordenbar
- und nicht im konkreten Mitgliedergeschäft verankert

Damit unterscheiden sie sich grundlegend von der gesetzlich geforderten Förderung, die sich im unmittelbaren wirtschaftlichen Verhältnis zwischen Genossenschaft und Mitglied realisieren muss.

### **Der Förderauftrag verlangt konkrete, unmittelbare und wirtschaftlich spürbare Vorteile für das Mitglied.**

Vor diesem Hintergrund kann die Berufung auf die Regionalförderung den Förderauftrag nicht ersetzen.

Sie kann ihn ergänzen, aber nicht substituieren.

Die Gefahr besteht darin, dass die Regionalförderung in der Praxis als Ersatzargument verwendet wird. An die Stelle einer konkreten Mitgliederförderung tritt dann ein allgemeiner Verweis auf die Bedeutung der Genossenschaft für die Region.

Damit verschiebt sich die Perspektive: Nicht mehr das einzelne Mitglied steht im Mittelpunkt, sondern ein abstraktes Kollektiv.

**Der gesetzlich definierte Adressat des Förderauftrags tritt in den Hintergrund.**

Diese Entwicklung hat auch eine rechtliche Dimension. Wenn die Förderung der Mitglieder durch eine allgemeine Regionalförderung ersetzt wird, wird der gesetzliche Zweck der Genossenschaft nicht mehr vollständig erfüllt.

Die Genossenschaft nähert sich damit funktional anderen Unternehmensformen an, die ebenfalls regional tätig sind, ohne an einen spezifischen Förderauftrag gebunden zu sein.

Gerade hierin liegt der entscheidende Punkt:

**Was viele Unternehmen leisten, kann nicht das spezifische Merkmal der Genossenschaft sein.**

Die Förderung der Region ist keine Besonderheit der Genossenschaft. Sie ist eine Aufgabe, die von unterschiedlichsten Unternehmen wahrgenommen wird.

Die Besonderheit der Genossenschaft liegt in der Förderung ihrer Mitglieder.

Diese Besonderheit geht verloren, wenn die Regionalförderung an die Stelle der Mitgliederförderung tritt.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

**Wird die Berufung auf die Regionalförderung genutzt, um eine fehlende oder unzureichende Mitgliederförderung zu überdecken?**

## 11. Die Dividendengenossenschaft

Wenn die Mitgliederförderung im laufenden Geschäftsbetrieb nicht mehr klar erkennbar ist und auch die Regionalförderung den gesetzlichen Auftrag nicht ersetzt, rückt ein anderes Element in den Vordergrund: die Dividende.

In vielen Genossenschaften wird die Dividende als Ausdruck der Mitgliederförderung verstanden. Sie erscheint als sichtbarer Vorteil der Mitgliedschaft und wird häufig auch entsprechend kommuniziert.

Auf den ersten Blick ist diese Sichtweise nachvollziehbar. Mitglieder erhalten eine Verzinsung auf ihr Geschäftsguthaben, die über dem allgemeinen Zinsniveau liegen kann. Damit entsteht der Eindruck, dass die Mitgliedschaft eine attraktive wirtschaftliche Komponente besitzt.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass diese Interpretation zu kurz greift.

Die Dividende ist ihrem Wesen nach **keine Förderung im Sinne des § 1 GenG**, sondern eine Vergütung für das zur Verfügung gestellte Kapital. Sie knüpft nicht an das konkrete Mitgliedergeschäft an, sondern an die Beteiligung am Geschäftsguthaben.

Damit folgt sie einer Logik, die eher kapitalorientierten Unternehmensformen entspricht.

**Die Mitgliedschaft wird über das Kapital definiert – nicht über die wirtschaftliche Beziehung.**

Diese Verschiebung hat weitreichende Folgen. Wenn die Förderung im Wesentlichen über die Dividende erfolgt, verändert sich die Wahrnehmung der Genossenschaft grundlegend.

Die Mitgliedschaft erscheint nicht mehr als Teil einer gemeinsamen wirtschaftlichen Organisation, sondern als eine Form der Kapitalanlage.

**Die Genossenschaft wird zur „Dividendengenossenschaft“.**

Diese Entwicklung steht im Spannungsverhältnis zur Systematik des Genossenschaftsrechts. Der gesetzliche Förderauftrag knüpft nicht an die

Kapitalbeteiligung an, sondern an die wirtschaftliche Tätigkeit der Mitglieder.

Die Dividende kann daher die fehlende Förderung im laufenden Geschäft nicht ersetzen.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt. Die Höhe der Dividende ist regelmäßig nicht an die individuelle Nutzung der Genossenschaft gebunden. Mitglieder, die intensiv mit der Genossenschaft zusammenarbeiten, erhalten keine höhere Dividende als solche, die die Leistungen kaum in Anspruch nehmen.

Damit fehlt der unmittelbare Bezug zum Mitgliedergeschäft.

**Die wirtschaftliche Beziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft bleibt unberücksichtigt.**

Diese Struktur verstärkt die Verschiebung hin zu einer kapitalbezogenen Betrachtung der Mitgliedschaft. Der Fördergedanke tritt in den Hintergrund, während die Kapitalverzinsung in den Vordergrund rückt.

In der Konsequenz entsteht ein Modell, das sich von der ursprünglichen Idee der Genossenschaft entfernt.

Die Genossenschaft wird nicht mehr primär als Instrument zur Förderung ihrer Mitglieder im Geschäftsbetrieb verstanden, sondern als Organisation, die eine – wenn auch begrenzte – Rendite auf eingesetztes Kapital bietet.

Diese Entwicklung ist nicht isoliert zu betrachten. Sie steht im Zusammenhang mit der zuvor dargestellten Gleichstellung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern sowie der zunehmenden Orientierung an betriebswirtschaftlichen Zielgrößen.

**Wo die Förderung im Geschäft nicht mehr sichtbar ist, tritt die Dividende an ihre Stelle.**

Gerade darin liegt die zentrale Problematik.

Die Dividende vermittelt den Eindruck von Förderung, ohne den Förderauftrag im eigentlichen Sinne zu erfüllen.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

**Wird die Dividende genutzt, um die fehlende Förderung im Geschäftsbetrieb zu kompensieren – oder zumindest zu überdecken?**

## 12. Das Prüfungsmonopol

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass sich die Praxis der Genossenschaften in wesentlichen Punkten vom gesetzlichen Leitbild entfernt hat. Diese Entwicklung wirft zwangsläufig die Frage auf, warum eine solche Abweichung über einen langen Zeitraum hinweg bestehen und sich sogar verfestigen konnte.

Um diese Frage zu beantworten, ist ein Blick auf die strukturellen Besonderheiten des genossenschaftlichen Systems erforderlich. Eine dieser Besonderheiten ist das sogenannte Prüfungsmonopol.

Nach den Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes ist jede Genossenschaft verpflichtet, einem genossenschaftlichen Prüfungsverband anzugehören. Dieser Verband ist zugleich für die regelmäßige Prüfung der Genossenschaft zuständig.

Damit entsteht eine besondere Konstellation:

**Die Prüfung der Genossenschaft erfolgt nicht durch einen frei wählbaren Prüfer, sondern durch eine institutionell vorgegebene Organisation.**

Diese Struktur hat historische Gründe. Das Prüfungswesen wurde ursprünglich geschaffen, um die Genossenschaften – und insbesondere ihre Mitglieder – zu schützen. Ziel war es, eine sachkundige und verlässliche Kontrolle sicherzustellen, die die besondere Funktionsweise der Genossenschaft berücksichtigt.

In diesem Sinne ist das Prüfungsmonopol zunächst als Schutzinstrument konzipiert.

Es soll gewährleisten, dass:

- die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft geprüft wird
- die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben überwacht wird
- Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt werden

Gerade vor dem Hintergrund der besonderen Struktur der Genossenschaft – insbesondere des fehlenden Vermögenszugriffs der Mitglieder – kommt dieser Schutzfunktion eine erhebliche Bedeutung zu.

Die Mitglieder sind darauf angewiesen, dass die Organe der Genossenschaft sowie externe Prüfungsinstanzen ihre Interessen wahren.

**Das Prüfungsmonopol ersetzt in gewisser Weise den fehlenden direkten Zugriff der Mitglieder auf das Unternehmensvermögen.**

Damit wird deutlich, dass dem Prüfungswesen im genossenschaftlichen System eine zentrale Rolle zukommt. Es ist nicht nur ein technisches Kontrollinstrument, sondern ein wesentliches Element der Systemarchitektur.

Gleichzeitig weist diese Struktur eine Besonderheit auf, die von grundlegender Bedeutung ist:

Die Prüfungsverbände sind nicht nur Prüfer, sondern zugleich Teil des genossenschaftlichen Systems selbst.

Sie stehen in enger Verbindung zu den geprüften Genossenschaften und sind häufig auch organisatorisch und wirtschaftlich mit ihnen verbunden.

**Prüfung und Systemzugehörigkeit fallen zusammen.**

Diese Konstellation unterscheidet sich von der Prüfung in anderen Unternehmensformen. Dort erfolgt die Kontrolle regelmäßig durch externe und unabhängig beauftragte Prüfer, die im Wettbewerb stehen.

Im genossenschaftlichen System hingegen ist die Prüfung institutionell gebunden. Diese Bindung hat Vorteile, insbesondere im Hinblick auf Fachkenntnis und Kontinuität. Sie kann jedoch auch dazu führen, dass sich bestimmte Sichtweisen verfestigen und alternative Perspektiven weniger stark berücksichtigt werden.

Damit entsteht eine strukturelle Besonderheit, die für das Verständnis der weiteren Entwicklung von zentraler Bedeutung ist:

**Die Kontrolle erfolgt innerhalb des Systems – nicht außerhalb.**

Diese Konstellation erklärt zwar nicht allein die zuvor beschriebenen Entwicklungen. Sie bildet jedoch den Rahmen, in dem sich diese Entwicklungen vollziehen können.

Das Prüfungsmonopol ist damit nicht nur ein organisatorisches Detail, sondern ein zentraler Bestandteil des genossenschaftlichen Systems.

Es legt die Grundlage für die Frage, die sich im nächsten Schritt stellt:

**Wie wird dieses Prüfungsinstrument in der heutigen Praxis tatsächlich genutzt – und in welchem Umfang trägt es zur Sicherung des Förderauftrags bei?**

### 13. Die Rolle der Prüfungsverbände heute

Das genossenschaftliche Prüfungswesen ist historisch als Schutzinstrument für die Mitglieder konzipiert worden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie diese Funktion in der heutigen Praxis tatsächlich ausgefüllt wird.

Dabei ist zunächst festzuhalten, dass die Prüfungsverbände ihre Aufgaben in einem komplexen Umfeld wahrnehmen. Sie prüfen nicht nur die wirtschaftliche Lage der Genossenschaften, sondern auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben.

Zu diesen gesetzlichen Vorgaben gehört auch der Förderauftrag des § 1 GenG.

Damit stellt sich eine zentrale Frage:

**Wird die Erfüllung des Förderauftrags tatsächlich systematisch geprüft?**

Auf der formalen Ebene wird diese Frage regelmäßig bejaht. In Prüfungsberichten findet sich häufig die Feststellung, dass keine Erkenntnisse vorliegen, die auf eine Nichtbeachtung des Förderauftrags hindeuten.

Diese Feststellung ist jedoch nur dann aussagekräftig, wenn klar ist, nach welchen Maßstäben die Prüfung erfolgt.

Gerade hier zeigt sich eine wesentliche Problematik.

Der Förderauftrag ist – wie dargestellt – keine abstrakte Zielvorgabe, sondern eine konkret im Geschäftsbetrieb umzusetzende Pflicht. Seine Erfüllung müsste daher insbesondere daran gemessen werden, ob:

- Mitglieder im Geschäftsbetrieb tatsächlich besser gestellt sind als Nichtmitglieder
- wirtschaftlich spürbare Vorteile für Mitglieder bestehen
- eine Differenzierung im Sinne des Förderauftrags erfolgt

In der praktischen Prüfungspraxis tritt diese konkrete Betrachtung jedoch häufig in den Hintergrund.

Stattdessen erfolgt die Beurteilung vielfach auf einer allgemeineren Ebene. Es wird geprüft, ob die Genossenschaft ihrem Satzungszweck nach tätig ist, ob sie ihre Geschäfte ordnungsgemäß betreibt und ob keine offensichtlichen Verstöße vorliegen.

**Die Prüfung orientiert sich damit eher an formalen Kriterien als an der tatsächlichen Umsetzung des Förderauftrags im Geschäftsbetrieb.**

Diese Vorgehensweise hat weitreichende Folgen.

Wenn die Prüfung nicht konkret am Mitgliedergeschäft ansetzt, bleibt eine zentrale Frage unbeantwortet: Ob die Mitglieder tatsächlich gefördert werden oder nicht.

Damit entsteht eine Lücke zwischen gesetzlichem Anspruch und tatsächlicher Kontrolle.

Diese Lücke wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass die Prüfungsverbände Teil des genossenschaftlichen Systems sind. Sie stehen in enger

Verbindung zu den geprüften Genossenschaften und sind in die Systemstruktur eingebunden.

Dies führt nicht zwangsläufig zu Fehlbewertungen. Es kann jedoch dazu beitragen, dass bestimmte Entwicklungen als systemimmanent akzeptiert werden, anstatt sie kritisch zu hinterfragen.

### **Die Prüfung wird damit Teil der Systemlogik.**

Ein weiterer Aspekt ist die zunehmende Standardisierung der Prüfungsverfahren. Prüfungen folgen festen Strukturen, Checklisten und Bewertungsmaßstäben. Dies schafft Vergleichbarkeit und Effizienz.

Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass individuelle Besonderheiten und strukturelle Abweichungen weniger stark in den Blick genommen werden.

Gerade der Förderauftrag, der sich im konkreten Geschäftsbetrieb und in individuellen Beziehungen manifestiert, entzieht sich einer rein schematischen Prüfung.

### **Was sich nicht leicht standardisieren lässt, wird tendenziell weniger intensiv geprüft.**

Diese Entwicklung führt dazu, dass die Prüfungsverbände ihre ursprüngliche Schutzfunktion nur eingeschränkt wahrnehmen können, soweit es um die konkrete Umsetzung des Förderauftrags geht.

Die Prüfung stellt sicher, dass die Genossenschaft als Unternehmen funktioniert. Sie gibt jedoch nur begrenzt Auskunft darüber, ob sie im Sinne des Gesetzes als Genossenschaft handelt.

Damit stellt sich eine weitergehende Frage:

### **Wer stellt sicher, dass der Förderauftrag nicht nur formal besteht, sondern tatsächlich umgesetzt wird?**

## **14. Systemische Überlagerung der Leitungsautonomie**

Nach dem Genossenschaftsgesetz ist die Verantwortlichkeit eindeutig geregelt. Der Vorstand leitet die Genossenschaft unter eigener Verantwortung. Diese Leitungsautonomie ist ein tragendes Prinzip der genossenschaftlichen Organisation.

In Verbindung mit dem Förderauftrag ergibt sich daraus eine klare rechtliche Ausgangslage:

**Der Vorstand ist verpflichtet, die Genossenschaft eigenverantwortlich im Interesse der Mitglieder und im Sinne des Förderauftrags zu führen.**

Diese Verantwortung ist nicht delegierbar und nicht relativierbar. Sie bildet den Kern der Organstellung des Vorstands. In der praktischen Umsetzung zeigt sich jedoch, dass diese Leitungsautonomie nicht in einem isolierten Raum ausgeübt wird. Vielmehr ist der Vorstand in ein komplexes System eingebunden, das auf seine Entscheidungsprozesse einwirkt.

Zu diesen Einflüssen zählen insbesondere:

- Vorgaben und Empfehlungen der Prüfungsverbände
- aufsichtsrechtliche Anforderungen
- systeminterne Abstimmungen und Erwartungshaltungen

Diese Einflüsse sind für sich genommen nicht ungewöhnlich. Jedes Unternehmen bewegt sich in einem Umfeld, das Rahmenbedingungen vorgibt. Problematisch wird die Situation jedoch dann, wenn diese Einflüsse nicht nur Rahmenbedingungen setzen, sondern die tatsächliche Entscheidungsfreiheit des Vorstands überlagern.

**Aus rechtlicher Autonomie wird faktische Steuerung.**

Diese Steuerung erfolgt nicht zwingend durch formale Weisungen. Sie kann sich auch indirekt entfalten, etwa durch:

- Erwartungshaltungen hinsichtlich bestimmter Entscheidungen
- Hinweise auf aufsichtsrechtliche Risiken
- Bewertungen im Rahmen von Prüfungen

Für den Vorstand entsteht dadurch ein Entscheidungsumfeld, in dem bestimmte Handlungsoptionen als naheliegend oder alternativlos erscheinen, während andere – rechtlich zulässige – Optionen faktisch nicht verfolgt werden.

Dies betrifft insbesondere Entscheidungen von grundlegender Bedeutung, etwa:

- die Ausrichtung der Geschäftspolitik
- die Verwendung von Überschüssen
- strukturelle Maßnahmen wie Fusionen

Gerade in diesen Bereichen kann sich eine einheitliche Systemlogik herausbilden, die über einzelne Genossenschaften hinaus wirkt.

**Die Entscheidungsräume werden nicht formal eingeschränkt – aber faktisch vorgeprägt.**

Diese Entwicklung hat unmittelbare Auswirkungen auf die Umsetzung des Förderauftrags.

Wenn sich die Geschäftspolitik primär an systemischen Vorgaben orientiert, besteht die Gefahr, dass der Förderauftrag in den Hintergrund tritt. Er bleibt zwar formal bestehen, wird jedoch nicht mehr zum maßgeblichen Leitkriterium der Entscheidungen.

Damit entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen:

- der gesetzlichen Verpflichtung des Vorstands zur eigenverantwortlichen Förderung der Mitglieder
- und einer faktischen Einbindung in systemische Steuerungsmechanismen

Dieses Spannungsverhältnis wird in der Praxis selten offen thematisiert. Es wirkt vielmehr im Hintergrund und prägt Entscheidungen, ohne ausdrücklich benannt zu werden.

Gerade darin liegt seine besondere Wirkung.

**Die Steuerung erfolgt nicht sichtbar, sondern strukturell.**

Für die rechtliche Bewertung ist dieser Umstand von erheblicher Bedeutung. Denn die Verantwortung des Vorstands bleibt bestehen, auch wenn Entscheidungen unter dem Einfluss systemischer Rahmenbedingungen getroffen werden.

Der Vorstand kann sich nicht darauf berufen, dass bestimmte Entwicklungen „systembedingt“ seien.

Seine Pflicht ergibt sich aus dem Gesetz – nicht aus den Erwartungen des Systems.

Damit stellt sich eine zentrale Frage:

**In welchem Umfang können systemische Einflüsse die gesetzliche Leitungsverantwortung überlagern – und wo beginnt die rechtlich relevante Pflichtverletzung?**

## 15. Die Rolle der Staatsaufsicht

Neben den Organen der Genossenschaft und den Prüfungsverbänden sieht das Genossenschaftsgesetz eine weitere Instanz vor, die die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sicherstellen soll: die staatliche Aufsicht.

Ihre Aufgabe besteht darin, darüber zu wachen, dass die Genossenschaften im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften tätig sind. Sie ist damit die letzte Ebene der Kontrolle im genossenschaftlichen System.

Gerade vor dem Hintergrund der besonderen Struktur der Genossenschaft kommt dieser Funktion eine erhebliche Bedeutung zu. Die Mitglieder verfügen – anders als Gesellschafter kapitalorientierter Unternehmen – über keinen direkten Zugriff auf das Unternehmensvermögen. Sie sind daher in besonderem Maße darauf angewiesen, dass gesetzliche Vorgaben eingehalten und überwacht werden.

**Die Staatsaufsicht bildet damit das letzte Sicherungselement zum Schutz der Mitglieder.**

Zu den gesetzlichen Vorgaben, deren Einhaltung zu überwachen ist, gehört auch der Förderauftrag des § 1 GenG. Dieser stellt – wie gezeigt –

den zentralen Zweck der Genossenschaft dar und ist damit maßgeblicher Maßstab für ihre Tätigkeit.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage:

### **In welchem Umfang wird die Einhaltung des Förderauftrags tatsächlich durch die Staatsaufsicht überprüft?**

In der praktischen Wahrnehmung tritt die Staatsaufsicht im Bereich der Genossenschaften nur selten in Erscheinung. Eingriffe erfolgen in der Regel nur dann, wenn gravierende Missstände vorliegen oder die Existenz der Genossenschaft gefährdet ist.

Die laufende Geschäftstätigkeit, insbesondere die konkrete Ausgestaltung der Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb, steht demgegenüber nur begrenzt im Fokus.

Dies hat verschiedene Gründe. Zum einen stützt sich die Staatsaufsicht in erheblichem Umfang auf die Arbeit der Prüfungsverbände. Deren Feststellungen bilden häufig die Grundlage für die Beurteilung der Genossenschaften.

Zum anderen ist die Bewertung des Förderauftrags mit besonderen Schwierigkeiten verbunden. Die Förderung ist – wie dargestellt – im konkreten Geschäftsbetrieb zu verwirklichen und erfordert eine differenzierte Betrachtung der tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse.

Diese Komplexität kann dazu beitragen, dass eine vertiefte inhaltliche Prüfung in der Praxis nur eingeschränkt erfolgt.

### **Die Aufsicht verlässt sich auf die Prüfung – und die Prüfung bleibt häufig auf formaler Ebene.**

Damit entsteht eine Situation, in der mehrere Kontrollinstanzen vorhanden sind, deren Wirkung jedoch begrenzt bleibt.

Die Staatsaufsicht greift selten ein, weil sie sich auf die Prüfungsverbände stützt.

Die Prüfungsverbände wiederum prüfen den Förderauftrag häufig nicht in seiner konkreten Ausprägung im Geschäftsbetrieb.

Das Ergebnis ist ein System, in dem die Einhaltung des Förderauftrags zwar formal vorausgesetzt wird, ohne dass sie durchgehend überprüft wird.

Diese Konstellation ist nicht zwingend das Ergebnis bewusster Zurückhaltung. Sie ergibt sich vielmehr aus der Struktur des Systems und der Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Instanzen.

Gleichwohl hat sie erhebliche Auswirkungen.

**Der Förderauftrag bleibt rechtlich bestehen – seine Durchsetzung bleibt jedoch begrenzt.**

Damit schließt sich der Kreis der systemischen Betrachtung. Die zuvor dargestellten Entwicklungen lassen sich nicht allein durch einzelne Entscheidungen erklären. Sie sind eingebettet in ein System, das bestimmte Entwicklungen ermöglicht und stabilisiert.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage des nächsten Abschnitts:

**Welche rechtlichen Konsequenzen ergeben sich aus dieser Entwicklung?**

## 16. Die Verschmelzung im Genossenschaftsrecht

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass sich im genossenschaftlichen System strukturelle Entwicklungen herausgebildet haben, die den Förderauftrag zunehmend in den Hintergrund treten lassen. Diese Entwicklungen werden besonders deutlich in einem Bereich, der für die weitere Entwicklung der Genossenschaften von zentraler Bedeutung ist: den Fusionen.

Die Verschmelzung von Genossenschaften ist rechtlich im Umwandlungsgesetz geregelt. Sie stellt einen zulässigen und in vielen Fällen auch sinnvollen Vorgang dar. Durch sie können Kräfte gebündelt, Strukturen angepasst und wirtschaftliche Herausforderungen bewältigt werden.

Damit ist zunächst festzuhalten:

**Fusionen sind rechtlich zulässig – aber sie sind nicht rechtlich neutral.**

Gerade im genossenschaftlichen Kontext kommt ihnen eine besondere Bedeutung zu. Anders als bei kapitalorientierten Unternehmen wirkt sich eine Verschmelzung nicht nur auf die Organisation des Unternehmens aus, sondern unmittelbar auf die Stellung der Mitglieder.

Im Fall einer Verschmelzung nach § 2 UmwG geht das Vermögen der übertragenden Genossenschaft auf die übernehmende Genossenschaft über. Die Mitglieder der übertragenden Genossenschaft werden Mitglieder der übernehmenden Genossenschaft.

Damit verändert sich ihre Stellung in mehrfacher Hinsicht.

Zum einen wird die unmittelbare Beziehung zwischen Mitglied und „seiner“ Genossenschaft aufgehoben. An ihre Stelle tritt eine größere Einheit, in der das einzelne Mitglied nur noch einen Teil einer umfangreicheren Mitgliederstruktur bildet.

Zum anderen erfolgt die Verschmelzung ohne einen individuellen Vermögensausgleich.

**Die Mitglieder erhalten keinen Anteil am Vermögen der bisherigen Genossenschaft.**

Dieser Umstand ist eine direkte Folge der genossenschaftlichen Struktur. Da die Mitglieder keinen Anspruch auf die Rücklagen und das sonstige Vermögen haben, kann dieses im Rahmen der Verschmelzung ohne individuelle Zuweisung übertragen werden.

Damit unterscheidet sich die Verschmelzung grundlegend von vergleichbaren Vorgängen bei Kapitalgesellschaften.

Dort wird regelmäßig ein Ausgleich für die Anteilseigner geschaffen, etwa durch Umtauschverhältnisse oder Abfindungen. Bei der Genossenschaft entfällt ein solcher Ausgleich.

Diese Besonderheit führt dazu, dass die Verschmelzung im genossenschaftlichen Bereich eine eigene Qualität besitzt.

**Sie ist nicht nur eine organisatorische Maßnahme, sondern eine strukturelle Entscheidung mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Mitglieder.**

Gerade vor diesem Hintergrund kommen der Vorbereitung und Begründung von Fusionen eine besondere Bedeutung zu. Die Mitglieder müssen in die Lage versetzt werden, die wirtschaftlichen und strukturellen Auswirkungen der Verschmelzung zu verstehen und zu bewerten.

Dies betrifft insbesondere:

- die Auswirkungen auf die Mitgliederförderung
- die Veränderung der Einflussmöglichkeiten
- die langfristige Ausrichtung der Genossenschaft

Die Entscheidung über eine Verschmelzung ist daher nicht allein eine Frage betriebswirtschaftlicher Zweckmäßigkeit.

Sie ist zugleich eine Entscheidung über die zukünftige Ausgestaltung der Genossenschaft und über die Frage, in welcher Form der Förderauftrag künftig umgesetzt werden kann.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage:

**Werden Fusionen im genossenschaftlichen Bereich tatsächlich als offene Entscheidungsprozesse gestaltet – oder folgen sie einer übergeordneten Systemlogik?**

## 17. Der Verschmelzungsbericht

Die Verschmelzung von Genossenschaften ist nicht nur ein rechtlich geregelter Vorgang, sondern auch ein Entscheidungsprozess, der maßgeblich von den Mitgliedern getragen wird. Damit diese Entscheidung sachgerecht getroffen werden kann, sieht das Umwandlungsrecht eine zentrale Voraussetzung vor: die umfassende Information der Mitglieder.

Dieses Informationsinstrument ist der Verschmelzungsbericht.

Er dient dazu, den Mitgliedern die wirtschaftlichen, rechtlichen und strukturellen Auswirkungen der geplanten Verschmelzung darzustellen. Seine Funktion geht damit weit über eine bloße formale Beschreibung hinaus.

### **Der Verschmelzungsbericht ist die Grundlage der Entscheidungsbildung der Mitglieder.**

Vor diesem Hintergrund ergeben sich klare Anforderungen an seinen Inhalt.

Der Bericht muss insbesondere:

- die Ausgangssituation der beteiligten Genossenschaften darstellen
- die Ziele und Gründe der Verschmelzung erläutern
- die wirtschaftlichen Auswirkungen nachvollziehbar machen
- die Folgen für die Mitglieder transparent aufzeigen

Damit erfüllt der Verschmelzungsbericht eine zentrale Schutzfunktion. Er soll sicherstellen, dass die Mitglieder ihre Entscheidung nicht im Ungewissen treffen, sondern auf einer fundierten Informationsbasis.

Gerade im genossenschaftlichen Kontext kommt dieser Funktion eine besondere Bedeutung zu. Wie dargestellt, erhalten Mitglieder im Rahmen der Verschmelzung keinen unmittelbaren Vermögensausgleich. Umso wichtiger ist es, dass sie die Auswirkungen der Entscheidung vollständig verstehen.

### **Die Information ersetzt hier in gewisser Weise den fehlenden Vermögensausgleich.**

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine weitergehende Frage:

Welche Informationen sind erforderlich, damit die Mitglieder eine sachgerechte Entscheidung treffen können?

Eine bloße Darstellung der geplanten Verschmelzung genügt hierfür nicht.

Wenn die Mitglieder eine echte Wahl haben sollen, müssen sie nicht nur wissen, was geplant ist – sondern auch, welche Alternativen bestehen.

Dazu gehören insbesondere:

- die eigenständige Fortführung der Genossenschaft
- strukturelle Anpassungen ohne Verschmelzung
- alternative Formen der Zusammenarbeit

**Eine Entscheidung setzt die Kenntnis von Alternativen voraus.**

Ohne diese Kenntnis wird die Entscheidung auf die Frage reduziert, ob die vorgeschlagene Verschmelzung akzeptiert wird oder nicht. Eine echte Abwägung ist dann nicht möglich.

Damit wird die Funktion des Verschmelzungsberichts eingeschränkt.

Er dient in diesem Fall nicht mehr der umfassenden Information, sondern primär der Darstellung einer bereits vorgezeichneten Lösung.

Diese Problematik wird in der Rechtsprechung und Literatur zunehmend thematisiert. Dort wird hervorgehoben, dass die Informationspflichten der Organmitglieder nicht auf die Darstellung eines einzelnen Vorschlags beschränkt sind, sondern auch die Einordnung und Bewertung von Handlungsalternativen umfassen können.

Gerade im genossenschaftlichen Kontext, in dem die Mitglieder keine unmittelbare Vermögenskompensation erhalten, ist diese Anforderung von besonderer Bedeutung.

**Die Mitglieder müssen in die Lage versetzt werden, zwischen echten Alternativen zu entscheiden.**

Fehlt diese Grundlage, wird die Entscheidungsfreiheit faktisch eingeschränkt.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

**Erfüllen Verschmelzungsberichte in der Praxis diese Anforderungen – oder beschränken sie sich auf die Darstellung einer vorgegebenen Lösung?**

## 18. Fehlende Alternativen

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass der Verschmelzungsbericht eine zentrale Grundlage für die Entscheidungsbildung der Mitglieder darstellt. Er soll sicherstellen, dass die Mitglieder die geplante Maßnahme verstehen und bewerten können.

Diese Funktion kann jedoch nur dann erfüllt werden, wenn die Mitglieder nicht lediglich über eine einzelne Maßnahme informiert werden, sondern über die tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten.

**Eine sachgerechte Entscheidung setzt voraus, dass echte Alternativen bekannt sind.**

Gerade hier zeigt sich in der Praxis ein wiederkehrendes Muster.

Verschmelzungsberichte konzentrieren sich regelmäßig auf die Darstellung der geplanten Fusion. Die wirtschaftlichen Vorteile werden erläutert, die strategischen Ziele beschrieben und die erwarteten Effekte dargestellt.

Was jedoch häufig fehlt, ist eine gleichwertige Darstellung möglicher Alternativen.

Dabei stehen grundsätzlich verschiedene Optionen zur Verfügung:

- die eigenständige Fortführung der Genossenschaft
- strukturelle Anpassungen innerhalb der bestehenden Organisation
- Kooperationen ohne Verschmelzung
- die Ausgliederung von Geschäftsbereichen
- in bestimmten Konstellationen auch ein Rechtsformwechsel

Diese Optionen unterscheiden sich teilweise erheblich in ihren Auswirkungen auf die Mitglieder, insbesondere im Hinblick auf:

- die Nähe zur Genossenschaft
- die Einflussmöglichkeiten
- die Ausgestaltung der Mitgliederförderung

Gerade deshalb wäre es erforderlich, diese Alternativen nicht nur theoretisch zu erwähnen, sondern konkret zu prüfen und vergleichend darzustellen.

**Ohne eine solche Gegenüberstellung fehlt die Grundlage für eine echte Abwägung.**

Wenn den Mitgliedern nur eine Lösung präsentiert wird, entsteht ein Entscheidungsrahmen, der faktisch eingeschränkt ist. Die Entscheidung reduziert sich auf die Frage, ob die vorgeschlagene Maßnahme angenommen oder abgelehnt wird.

Eine informierte Wahl zwischen unterschiedlichen Handlungsoptionen findet nicht statt.

Diese Konstellation verändert den Charakter der Mitgliederentscheidung. Sie wird von einem offenen Abwägungsprozess zu einer Zustimmung oder Ablehnung einer bereits vorgegebenen Richtung.

**Aus einer Wahl wird eine Bestätigung.**

Diese Entwicklung ist besonders kritisch vor dem Hintergrund der genossenschaftlichen Struktur. Die Mitglieder tragen die Entscheidung, ohne über einen unmittelbaren Vermögensausgleich zu verfügen. Umso wichtiger ist es, dass sie die Tragweite ihrer Entscheidung vollständig erfassen können.

Die fehlende Darstellung von Alternativen führt dazu, dass wesentliche Entscheidungsparameter nicht transparent werden.

Damit stellt sich die Frage, ob die Informationspflichten, die mit dem Verschmelzungsbericht verbunden sind, in der Praxis vollständig erfüllt werden.

Diese Frage ist nicht nur von organisatorischer, sondern auch von rechtlicher Bedeutung.

Denn die Entscheidungsfreiheit der Mitglieder ist ein zentrales Element der genossenschaftlichen Ordnung. Sie setzt voraus, dass die Mitglieder die Möglichkeit haben, zwischen verschiedenen realistischen Optionen zu wählen.

**Wo Alternativen nicht sichtbar gemacht werden, wird Entscheidungsfreiheit faktisch eingeschränkt.**

Damit stellt sich eine weitergehende Frage:

**Handelt es sich bei Fusionen im genossenschaftlichen Bereich um echte Entscheidungsprozesse – oder um strukturell vorgezeichnete Entwicklungen?**

## 19. Die Rolle des Prüfungsverbandes (§ 81 UmwG)

Die Verschmelzung von Genossenschaften ist nicht nur Gegenstand der Entscheidung der Mitglieder, sondern unterliegt auch einer besonderen fachlichen Prüfung. Diese Aufgabe übernimmt der genossenschaftliche Prüfungsverband.

Nach § 81 Umwandlungsgesetz hat der Prüfungsverband für jede an der Verschmelzung beteiligte Genossenschaft eine gutachtliche Stellungnahme abzugeben. Diese Stellungnahme ist den Mitgliedern zugänglich zu machen und bildet einen wesentlichen Bestandteil der Entscheidungsgrundlage. Damit kommt dem Prüfungsverband im Verschmelzungsprozess eine zentrale Funktion zu.

**Er ist nicht nur Prüfer – er ist zugleich Garant für die sachgerechte Information der Mitglieder.**

Die gutachtliche Stellungnahme beschränkt sich dabei nicht auf formale Aspekte.

Sie hat insbesondere zu prüfen, ob die geplante Verschmelzung:

- mit den Interessen der Mitglieder vereinbar ist
- die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft angemessen berücksichtigt
- keine unangemessenen Nachteile für Mitglieder oder Gläubiger mit sich bringt.

Diese Prüfungsmaßstäbe sind weit gefasst.

Sie eröffnen dem Prüfungsverband einen erheblichen Beurteilungsspielraum, der jedoch zugleich eine umfassende Verantwortung begründet.

Gerade vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Problematik stellt sich eine entscheidende Frage:

**Umfasst diese Prüfung auch die Betrachtung von Alternativen zur Verschmelzung?**

Wenn die Aufgabe des Prüfungsverbandes darin besteht, die Interessen der Mitglieder zu wahren, kann sich seine Prüfung nicht auf die isolierte Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahme beschränken.

Die Frage, ob eine Verschmelzung im Interesse der Mitglieder liegt, lässt sich nur beantworten, wenn sie mit anderen realistischen Handlungsoptionen verglichen wird.

**Eine Bewertung ohne Vergleich ist keine vollständige Bewertung.**

Dies gilt insbesondere im genossenschaftlichen Kontext. Die Mitglieder erhalten im Rahmen der Verschmelzung keinen unmittelbaren Vermögensausgleich. Ihre Entscheidung basiert daher in besonderem Maße auf der Einschätzung, ob die Verschmelzung im Vergleich zu anderen Optionen vorteilhaft ist.

Vor diesem Hintergrund spricht vieles dafür, dass die Prüfpflicht des § 81 UmwG nicht nur die geplante Maßnahme selbst umfasst, sondern auch deren Einordnung in den Kontext möglicher Alternativen.

Fehlt eine solche Einordnung, bleibt die gutachtliche Stellungnahme unvollständig.

Sie bestätigt dann lediglich die Angemessenheit der vorgeschlagenen Lösung, ohne deren Alternativen zu beleuchten.

**Die Prüfung wird damit auf die Frage reduziert, ob die vorgesehene Lösung vertretbar ist – nicht, ob sie die beste oder sachgerechteste Lösung darstellt.**

Diese Reduktion hat erhebliche Auswirkungen.

Sie führt dazu, dass die Mitglieder eine gutachtliche Stellungnahme erhalten, die zwar fachlich fundiert erscheint, aber keine vollständige Entscheidungsgrundlage bietet.

Damit wird die Schutzfunktion des Prüfungsverbandes eingeschränkt.

Der Prüfungsverband soll die Mitglieder vor Fehlentscheidungen bewahren. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Entscheidungsgrundlage vollständig ist.

### **Unvollständige Prüfung führt zu unvollständiger Entscheidungsbasis.**

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine zentrale Frage:

Wird die Prüfungsfunktion im Rahmen von Verschmelzungen in der Praxis in dieser umfassenden Weise wahrgenommen – oder beschränkt sie sich auf die Bewertung einer bereits vorgegebenen Lösung?

Die Beantwortung dieser Frage ist von grundlegender Bedeutung.

Denn sie entscheidet darüber, ob der Prüfungsverband seiner Rolle als Schutzinstanz der Mitglieder gerecht wird – oder ob er faktisch Teil eines Prozesses wird, der eine bestimmte Entwicklung bestätigt.

Damit schließt sich der Kreis zur zuvor dargestellten Systemlogik.

### **Die Prüfung kann entweder korrigierend wirken – oder stabilisierend.**

## 20. Die Folgen für Mitglieder

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Fusionen im genossenschaftlichen Bereich weit über eine bloße organisatorische Veränderung hinausgehen. Sie sind Ausdruck struktureller Entwicklungen und systemischer Einflüsse.

Für die Mitglieder bleiben diese Entwicklungen jedoch nicht abstrakt. Sie haben konkrete und unmittelbar spürbare Auswirkungen.

Eine der zentralen Veränderungen betrifft die Beziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft.

In der traditionellen Genossenschaft ist diese Beziehung durch Nähe geprägt. Das Mitglied kennt „seine“ Genossenschaft, die Entscheidungswege sind überschaubar, und die Identifikation mit dem Unternehmen ist hoch.

Durch Fusionen verändert sich diese Struktur grundlegend.

**Die Genossenschaft wird größer – und das einzelne Mitglied wird kleiner.**

Mit der zunehmenden Größe wächst die organisatorische Distanz. Entscheidungen werden zentralisiert, Strukturen vereinheitlicht und Prozesse standardisiert. Für das einzelne Mitglied wird es schwieriger, die Abläufe nachzuvollziehen und Einfluss zu nehmen.

Damit geht ein wesentlicher Teil der genossenschaftlichen Idee verloren:

**Die unmittelbare Verbindung zwischen Mitglied und Organisation.**

Ein weiterer Aspekt betrifft die Mitwirkungsmöglichkeiten.

Formal bleiben die Rechte der Mitglieder bestehen. Sie können weiterhin an Versammlungen teilnehmen, abstimmen und ihre Stimme einbringen.

In der praktischen Wirkung verändert sich jedoch die Bedeutung dieser Rechte.

In größeren Einheiten wird die individuelle Einflussmöglichkeit geringer. Entscheidungen werden von größeren Gremien getroffen, die persönliche Nähe zu den Entscheidungsträgern nimmt ab.

**Aus gelebter Mitwirkung wird formale Beteiligung.**

Diese Entwicklung ist nicht zwingend Folge einer einzelnen Entscheidung. Sie ergibt sich aus der strukturellen Veränderung der Organisation.

Hinzu kommt ein weiterer, oft weniger beachteter Punkt.

Wie bereits dargestellt, erhalten Mitglieder im Rahmen einer Verschmelzung keinen unmittelbaren Anteil am Vermögen der bisherigen Genossenschaft. Die aufgebauten Rücklagen und stillen Reserven gehen in die neue Einheit über, ohne dass eine individuelle Zuweisung erfolgt.

Damit verlieren die Mitglieder nicht nur die unmittelbare Verbindung zu „ihrer“ Genossenschaft, sondern auch jede Möglichkeit, auf das von ihnen mitgeschaffene Vermögen zuzugreifen.

### **Das Vermögen bleibt – die Zuordnung zum Mitglied geht verloren.**

Diese Konstellation ist systembedingt, erhält jedoch im Kontext von Fusionen eine besondere Bedeutung. Denn die Entscheidung über die Verschmelzung führt zu einer endgültigen Übertragung dieser Vermögenswerte in eine neue Struktur.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach der Mitgliederförderung zusätzliches Gewicht.

Wenn Mitglieder weder über das Vermögen verfügen noch ihre Einflussmöglichkeiten in gleicher Weise ausüben können, bleibt als zentraler Bezugspunkt der Mitgliedschaft die Förderung im Geschäftsbetrieb.

Gerade diese Förderung ist jedoch – wie gezeigt – häufig nicht mehr klar erkennbar.

Damit entsteht eine Situation, in der mehrere Ebenen zusammenwirken:

- zunehmende Distanz zur Organisation
- abnehmende praktische Einflussmöglichkeiten
- fehlender Zugriff auf Vermögenswerte
- unklare oder eingeschränkte Förderung im Geschäftsbetrieb

Diese Kombination verändert die Stellung der Mitglieder grundlegend.

### **Das Mitglied wird vom Träger der Genossenschaft zum Teilnehmer in einer Organisation.**

Diese Entwicklung ist nicht zwangsläufig beabsichtigt. Sie ergibt sich aus der strukturellen Dynamik des Systems und den getroffenen Entscheidungen. Gleichwohl stellt sie die zentrale Frage nach dem Selbstverständnis der Genossenschaft:

**Ist die Genossenschaft noch eine Organisation ihrer Mitglieder – oder ist sie zu einer Organisation geworden, an der Mitglieder beteiligt sind?**

## 21. Verstoß gegen den Förderauftrag

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass der Förderauftrag nach § 1 GenG den zentralen Maßstab für die Tätigkeit einer Genossenschaft darstellt. Er ist nicht nur ein Leitbild, sondern eine rechtlich verbindliche Verpflichtung, die sich durch die gesamte Geschäftstätigkeit ziehen muss.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die entscheidende Frage:

**Welche rechtliche Bewertung ergibt sich, wenn die Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb dauerhaft nicht oder nur eingeschränkt erkennbar ist?**

Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass der Förderauftrag zwingender Bestandteil der Rechtsform ist. Eine Genossenschaft ist nur dann eine Genossenschaft im Sinne des Gesetzes, wenn sie auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet ist.

Diese Ausrichtung muss sich nicht nur in der Satzung, sondern auch in der tatsächlichen Geschäftspraxis widerspiegeln.

**Der Förderauftrag ist nicht nur zu formulieren – er ist zu verwirklichen.**

Wenn die Geschäftspraxis – wie dargestellt – dadurch geprägt ist, dass:

- Mitglieder im Geschäftsbetrieb nicht erkennbar besser gestellt sind als Nichtmitglieder
- die Preisgestaltung primär markt- und ertragsorientiert erfolgt
- die Förderung im laufenden Geschäft keine zentrale Rolle mehr spielt

dann entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen gesetzlichem Anspruch und tatsächlicher Umsetzung.

Dieses Spannungsverhältnis ist nicht lediglich theoretischer Natur.

Bei einer dauerhaften und strukturellen Abweichung stellt sich die Frage, ob der gesetzliche Zweck der Genossenschaft noch erfüllt wird.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Förderauftrag keine punktuelle Verpflichtung ist, sondern eine **dauerhafte Ausrichtung der gesamten Geschäftstätigkeit** verlangt.

Eine gelegentliche oder nachrangige Berücksichtigung genügt nicht.

**Förderung muss prägend sein – nicht beiläufig.**

Wenn sie diese prägende Funktion verliert, verändert sich die Qualität der Abweichung.

Es handelt sich dann nicht mehr um eine einzelne Unzulänglichkeit, sondern um eine strukturelle Verschiebung der Geschäftsausrichtung.

In einer solchen Konstellation kann nicht mehr ohne Weiteres davon ausgegangen werden, dass der gesetzliche Zweck der Genossenschaft erfüllt ist.

Dies hat auch rechtliche Konsequenzen.

Nach den Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes kann eine Genossenschaft aufgelöst werden, wenn ihr Zweck nicht mehr auf die Förderung der Mitglieder gerichtet ist.

Diese Regelung zeigt, dass der Gesetzgeber die Einhaltung des Förderauftrags nicht nur als programmatische Vorgabe versteht, sondern als rechtlich durchsetzbare Voraussetzung für den Fortbestand der Genossenschaft.

Vor diesem Hintergrund ist festzuhalten:

**Eine dauerhafte Nichtumsetzung des Förderauftrags kann rechtlich relevant sein.**

Dabei ist nicht jede Abweichung bereits als Verstoß zu werten. Entscheidend ist vielmehr, ob sich aus der Gesamtbetrachtung ergibt, dass die Geschäftstätigkeit der Genossenschaft nicht mehr vom Förderauftrag geprägt ist.

Dies erfordert eine differenzierte Prüfung im Einzelfall.

Gleichwohl lassen sich aus den dargestellten Entwicklungen Hinweise ableiten, die für eine solche Bewertung von Bedeutung sein können.

Insbesondere dann, wenn:

- eine systematische Gleichstellung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern vorliegt
- die Geschäftspolitik primär an wirtschaftlichen Zielgrößen ausgerichtet ist
- die Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb nicht konkret nachweisbar ist

kann sich die Frage nach einem Verstoß gegen den Förderauftrag in rechtlich relevanter Weise stellen.

Damit wird deutlich:

Die Entwicklung, die in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurde, ist nicht nur eine Frage der Auslegung oder der genossenschaftspolitischen Bewertung.

### **Sie kann eine rechtliche Dimension erreichen.**

Diese Erkenntnis führt zu einer weiteren, unmittelbar anschließenden Frage:

### **Welche Verantwortung tragen die Organe der Genossenschaft für diese Entwicklung?**

## **22. Organpflichtverletzungen**

Die Frage nach einem möglichen Verstoß gegen den Förderauftrag bleibt nicht auf der Ebene der Genossenschaft als Organisation stehen. Sie führt zwangsläufig zur Verantwortung derjenigen, die die Genossenschaft leiten und überwachen.

Im Mittelpunkt stehen dabei der Vorstand und der Aufsichtsrat.

### **22.1 Verantwortung des Vorstands**

Nach § 27 GenG leitet der Vorstand die Genossenschaft unter eigener Verantwortung. Diese Verantwortung umfasst – wie dargestellt – nicht

nur die wirtschaftliche Führung des Unternehmens, sondern auch die Einhaltung des gesetzlichen Förderauftrags.

Der Vorstand ist verpflichtet, die Geschäftstätigkeit so auszurichten, dass die Mitglieder tatsächlich gefördert werden.

Diese Verpflichtung ist konkret und operativ. Sie betrifft insbesondere:

- die Gestaltung der Konditionen
- die Ausrichtung der Beratung
- die Verwendung von Überschüssen

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie eine Geschäftspraxis zu bewerten ist, in der:

- Mitglieder im Geschäftsbetrieb nicht erkennbar besser gestellt sind als Nichtmitglieder
- die Geschäftspolitik primär an Ertragszielen ausgerichtet ist
- die Förderung keine prägende Rolle mehr spielt

In einer solchen Konstellation kann sich die Frage stellen, ob der Vorstand seiner gesetzlichen Verpflichtung ausreichend nachkommt.

**Die Leitung der Genossenschaft im Sinne des Förderauftrags ist keine Option – sie ist Pflicht.**

Dabei ist zu berücksichtigen, dass unternehmerische Entscheidungen stets mit Ermessensspielräumen verbunden sind. Nicht jede Entscheidung, die im Ergebnis nicht optimal ist, stellt bereits eine Pflichtverletzung dar.

Entscheidend ist vielmehr, ob die Grundausrichtung der Geschäftspolitik noch mit dem Förderauftrag vereinbar ist.

**Wo der Förderauftrag nicht mehr leitend ist, gerät die Geschäftsführung in ein rechtliches Spannungsfeld.**

## **22.2 Verantwortung des Aufsichtsrats**

Neben dem Vorstand kommt dem Aufsichtsrat eine zentrale Kontrollfunktion zu.

Er hat die Aufgabe, die Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen und darauf hinzuwirken, dass die Genossenschaft im Einklang mit Gesetz und Satzung geführt wird.

Dazu gehört auch die Einhaltung des Förderauftrags.

Der Aufsichtsrat darf sich nicht darauf beschränken, wirtschaftliche Kennzahlen zu prüfen. Er hat auch zu beurteilen, ob die Geschäftspolitik der Genossenschaft dem gesetzlichen Zweck entspricht.

Dies erfordert eine eigenständige Auseinandersetzung mit der Frage, ob die Mitglieder tatsächlich gefördert werden.

**Kontrolle bedeutet nicht nur Zahlenkontrolle – sondern Zweckkontrolle.**

Wenn der Aufsichtsrat eine Geschäftspraxis hinnimmt, die den Förderauftrag nicht erkennbar umsetzt, stellt sich auch für ihn die Frage nach der Wahrnehmung seiner gesetzlichen Aufgaben.

## **22.3 Zusammenspiel der Organe**

Vorstand und Aufsichtsrat bilden gemeinsam das Leitungs- und Kontrollsystem der Genossenschaft.

Ihre Aufgaben sind unterschiedlich, aber aufeinander bezogen:

- Der Vorstand entscheidet und führt
- der Aufsichtsrat überwacht und korrigiert

Wenn beide Organe in ihrer jeweiligen Rolle den Förderauftrag nicht zum Maßstab ihres Handelns machen, entsteht eine strukturelle Lücke in der internen Kontrolle.

**Die Einhaltung des Förderauftrags wird dann weder gesteuert noch überwacht.**

## 22.4 Einordnung

Die Frage nach Organpflichtverletzungen lässt sich nicht pauschal beantworten. Sie erfordert stets eine Betrachtung des Einzelfalls und der konkreten Umstände.

Gleichwohl zeigen die vorangegangenen Ausführungen, dass sich aus einer dauerhaften und strukturellen Abweichung vom Förderauftrag rechtliche Fragestellungen ergeben können, die die Verantwortung der Organmitglieder betreffen.

Dabei geht es nicht um einzelne Fehlentscheidungen, sondern um die grundlegende Ausrichtung der Geschäftstätigkeit.

**Je weiter sich diese Ausrichtung vom Förderauftrag entfernt, desto näher rückt die Frage nach einer rechtlich relevanten Pflichtverletzung.**

Damit stellt sich eine weitere Frage:

**Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Prüfung der Genossenschaft – und welche Verantwortung tragen die Prüfungsinstanzen?**

## 23. Prüfungsversagen?

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Einhaltung des Förderauftrags nicht nur Aufgabe der Organe der Genossenschaft ist, sondern auch Gegenstand der Prüfung durch den genossenschaftlichen Prüfungsverband sein muss.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine weitergehende Frage:

**Welche Bedeutung kommt der Prüfung zu, wenn sich in der Praxis strukturelle Abweichungen vom Förderauftrag feststellen lassen?**

Die gesetzliche Konzeption weist dem Prüfungsverband eine zentrale Rolle zu. Er soll sicherstellen, dass die Genossenschaft im Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben geführt wird. Dazu gehört neben der

wirtschaftlichen Prüfung auch die Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung.

Der Förderauftrag ist Teil dieser Ordnungsmäßigkeit.

Damit ergibt sich grundsätzlich:

**Die Einhaltung des Förderauftrags ist auch Gegenstand der Prüfung.**

Entscheidend ist jedoch, wie diese Prüfung konkret erfolgt.

Wie bereits dargestellt, wird der Förderauftrag in der Praxis häufig auf einer eher allgemeinen Ebene behandelt. Prüfungsberichte enthalten regelmäßig die Feststellung, dass keine Erkenntnisse vorliegen, die auf eine Nichtbeachtung des Förderauftrags hindeuten.

Diese Feststellung wirft eine grundlegende Frage auf:

**Nach welchen Maßstäben wird geprüft, ob der Förderauftrag erfüllt ist?**

Wenn die Prüfung nicht an der konkreten Ausgestaltung des Mitglieder-geschäfts ansetzt, sondern sich auf formale Kriterien beschränkt, besteht die Gefahr, dass strukturelle Abweichungen nicht erkannt oder nicht als solche bewertet werden.

Die Folge ist eine Diskrepanz zwischen:

- der tatsächlichen Geschäftspraxis
- und der formalen Feststellung der Ordnungsmäßigkeit

Diese Diskrepanz führt zu einer weiteren, sensiblen Fragestellung:

**Kann in solchen Fällen von einem Prüfungsdefizit gesprochen werden?**

Der Begriff des Prüfungsversagens ist dabei bewusst zurückhaltend zu verwenden. Er setzt voraus, dass Prüfpflichten nicht oder nicht in angemessener Weise wahrgenommen werden.

Gleichwohl ist festzuhalten:

Wenn der Förderauftrag als zentrales gesetzliches Prinzip nicht in seiner konkreten Ausprägung geprüft wird, bleibt ein wesentlicher Bestandteil der genossenschaftlichen Ordnung außerhalb der tatsächlichen Kontrolle.

**Was nicht geprüft wird, kann auch nicht festgestellt werden.**

Diese Erkenntnis hat erhebliche Konsequenzen.

Die Prüfung soll den Mitgliedern Sicherheit geben. Sie sollen darauf vertrauen können, dass die Genossenschaft im Einklang mit dem Gesetz geführt wird.

Wenn die Prüfung jedoch wesentliche Aspekte nur eingeschränkt erfasst, wird diese Schutzfunktion relativiert.

Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass Prüfungen fehlerhaft sind. Es kann auch Ausdruck einer bestimmten Prüfungslogik sein, die sich stärker an formalen Kriterien orientiert.

Gerade darin liegt jedoch die Problematik.

**Eine formal korrekte Prüfung ist nicht zwingend eine inhaltlich vollständige Prüfung.**

Diese Differenz gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn sich die Geschäftspraxis strukturell vom gesetzlichen Leitbild entfernt.

In solchen Fällen stellt sich die Frage, ob die bestehenden Prüfungsmaßstäbe ausreichen, um diese Entwicklungen zu erfassen.

Damit führt die Betrachtung der Prüfung zu einer weitergehenden Fragestellung:

**Sind die bestehenden Kontrollmechanismen geeignet, die Einhaltung des Förderauftrags tatsächlich sicherzustellen?**

## 24. Rolle der Staatsaufsicht (§ 81 GenG)

Neben den Organen der Genossenschaft und den Prüfungsverbänden sieht das Genossenschaftsgesetz mit der staatlichen Aufsicht eine weitere Kontrollinstanz vor. Sie hat die Aufgabe, darüber zu wachen, dass die Genossenschaften im Einklang mit den gesetzlichen Vorschriften geführt werden.

Diese Funktion gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn sich strukturelle Entwicklungen zeigen, die Zweifel an der vollständigen Umsetzung gesetzlicher Vorgaben aufwerfen.

Zu diesen Vorgaben gehört auch der Förderauftrag des § 1 GenG.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage:

### **Welche Rolle kommt der Staatsaufsicht zu, wenn sich Anhaltspunkte für eine strukturelle Abweichung vom Förderauftrag ergeben?**

Die gesetzliche Ausgestaltung der Aufsicht ist zurückhaltend. Sie ist nicht als permanente Detailkontrolle angelegt, sondern als übergeordnete Sicherungsinstanz. Eingriffe erfolgen in der Regel nur dann, wenn konkrete Anhaltspunkte für Rechtsverstöße vorliegen.

Diese Zurückhaltung ist systembedingt und grundsätzlich nachvollziehbar.

Gleichwohl entsteht dadurch eine besondere Konstellation.

Die Staatsaufsicht stützt sich in ihrer Beurteilung regelmäßig auf die Feststellungen der Prüfungsverbände. Diese bilden eine wesentliche Grundlage für die Einschätzung, ob eine Genossenschaft ordnungsgemäß geführt wird.

Wenn die Prüfung den Förderauftrag jedoch – wie dargestellt – nicht in seiner konkreten Ausprägung im Geschäftsbetrieb erfasst, kann sich diese Einschränkung auf die Wahrnehmung der Staatsaufsicht auswirken.

### **Die Aufsicht sieht, was geprüft wird.**

Damit besteht die Möglichkeit, dass strukturelle Entwicklungen, die sich nicht in den Prüfungsmaßstäben widerspiegeln, auch auf Ebene der Staatsaufsicht nicht in vollem Umfang erfasst werden.

Dies führt zu einer Situation, in der:

- die Organe der Genossenschaft den Förderauftrag möglicherweise nicht prägend umsetzen
- die Prüfung diese Entwicklung nur eingeschränkt erfasst
- die Staatsaufsicht sich auf die Prüfung stützt

Das Ergebnis ist ein mehrstufiges System, in dem sich mögliche Defizite gegenseitig verstärken können.

Diese Konstellation ist nicht zwingend Ausdruck eines bewussten Unterlassens. Sie ergibt sich vielmehr aus der Struktur des Systems und der Aufgabenverteilung zwischen den beteiligten Instanzen.

Gleichwohl stellt sich eine grundlegende Frage:

**Ist die bestehende Ausgestaltung der Aufsicht geeignet, die Einhaltung des Förderauftrags effektiv sicherzustellen?**

Diese Frage gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn der Förderauftrag nicht nur punktuell, sondern strukturell in den Hintergrund tritt.

Denn in einem solchen Fall geht es nicht mehr um einzelne Abweichungen, sondern um die grundsätzliche Ausrichtung der Genossenschaft.

Vor diesem Hintergrund kommt der Staatsaufsicht eine besondere Verantwortung zu.

Sie ist die letzte Instanz, die außerhalb des genossenschaftlichen Systems steht und damit eine unabhängige Bewertung vornehmen kann.

**Wo interne Kontrolle an ihre Grenzen stößt, beginnt die Verantwortung der Aufsicht.**

Damit stellt sich abschließend die Frage:

**Wird diese Verantwortung in der Praxis in dem Umfang wahrgenommen, den die Bedeutung des Förderauftrags erfordert?**

## 25. Rückbesinnung auf den Förderauftrag

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass sich im genossenschaftlichen System Entwicklungen herausgebildet haben, die den Förderauftrag zunehmend in den Hintergrund treten lassen. Diese Entwicklung ist nicht das Ergebnis einer einzelnen Entscheidung, sondern Ausdruck struktureller Veränderungen. Gerade deshalb kann die Antwort darauf nicht allein in punktuellen Korrekturen liegen.

Erforderlich ist vielmehr eine grundsätzliche Rückbesinnung auf das, was die Genossenschaft im Kern ausmacht. Der Förderauftrag ist kein historisches Relikt und kein abstraktes Leitbild. Er ist der zentrale Zweck der Genossenschaft und damit Maßstab für ihre Existenzberechtigung.

**Die Genossenschaft ist kein Selbstzweck – sie ist ein Instrument zur Förderung ihrer Mitglieder.**

Diese Erkenntnis hat unmittelbare Konsequenzen für die Ausrichtung der Geschäftstätigkeit.

Eine Rückbesinnung auf den Förderauftrag bedeutet nicht, wirtschaftliche Stabilität oder unternehmerischen Erfolg zu vernachlässigen. Im Gegenteil: Eine dauerhaft erfolgreiche Genossenschaft benötigt eine solide wirtschaftliche Grundlage. Entscheidend ist jedoch die Prioritätensetzung.

Wirtschaftlicher Erfolg ist Mittel zum Zweck – nicht der Zweck selbst.

**Ertrag dient der Förderung – nicht die Förderung dem Ertrag.**

Aus dieser Perspektive ergeben sich konkrete Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie sich der Förderauftrag wieder stärker im Geschäftsbetrieb verankern lässt.

Dies betrifft insbesondere:

- eine klare Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern
- eine erkennbare wirtschaftliche Besserstellung der Mitglieder
- eine stärkere Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen auf Mitgliederinteressen

Darüber hinaus erfordert eine Rückbesinnung auch eine Veränderung der internen Entscheidungsmaßstäbe.

Der Förderauftrag muss wieder zum zentralen Kriterium werden, an dem strategische Entscheidungen gemessen werden.

Dies betrifft insbesondere:

- die Verwendung von Überschüssen
- die Ausrichtung der Geschäftspolitik
- strukturelle Maßnahmen wie Fusionen

Eine solche Neuausrichtung setzt voraus, dass der Förderauftrag nicht nur formal anerkannt, sondern tatsächlich gelebt wird.

Dies erfordert ein Umdenken auf allen Ebenen:

- im Vorstand
- im Aufsichtsrat
- in den Prüfungsinstanzen
- und letztlich auch bei den Mitgliedern selbst

Denn die Genossenschaft ist keine abstrakte Struktur. Sie lebt von der aktiven Mitwirkung ihrer Mitglieder und von der konsequenten Ausrichtung ihrer Organe.

**Der Förderauftrag kann nicht delegiert werden – er muss getragen werden.**

Damit wird deutlich:

Die Rückbesinnung auf den Förderauftrag ist keine nostalgische Forderung. Sie ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass die Genossenschaft ihre eigene Identität bewahrt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage:

**Wie kann diese Rückbesinnung konkret ausgestaltet werden?**

## 26. Die Rückvergütung als Schlüsselinstrument

Die Rückbesinnung auf den Förderauftrag erfordert konkrete Mechanismen, mit denen sich die Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb sichtbar und nachvollziehbar umsetzen lässt.

Das zentrale Instrument hierfür ist die Rückvergütung.

Sie ist kein zusätzliches Element der genossenschaftlichen Praxis, sondern Ausdruck ihres eigentlichen Wesens. Die Rückvergütung stellt sicher, dass wirtschaftliche Vorteile, die aus dem Geschäft mit den Mitgliedern entstehen, diesen auch wieder zugutekommen.

**Die Rückvergütung ist die praktisch gewordene Mitgliederförderung.**

In der heutigen Praxis tritt dieses Instrument jedoch häufig in den Hintergrund. Überschüsse werden überwiegend thesauriert und zur Stärkung des Eigenkapitals verwendet. Für die Mitglieder bleibt die Förderung damit vielfach abstrakt und kaum greifbar.

Diese Entwicklung steht im Spannungsverhältnis zum Förderauftrag.

Denn eine Förderung, die sich im laufenden Geschäft nicht konkret zeigt, verliert an Wirkung und Wahrnehmbarkeit.

**Förderung muss erkennbar sein – sonst bleibt sie Theorie.**

Eine konsequente Rückführung der Rückvergütung in den Mittelpunkt der Geschäftspolitik würde dies grundlegend verändern.

Sie würde dazu führen, dass:

- Mitglieder unmittelbar von ihrer Geschäftsbeziehung profitieren
- die Mitgliedschaft einen klaren wirtschaftlichen Mehrwert erhält
- die Genossenschaft sich im Wettbewerb wieder über Förderung differenziert

Damit würde der Förderauftrag wieder zu einem konkret erfahrbaren Bestandteil der Mitgliedschaft.

### **26.1 Die Rückvergütung als systematisches Prinzip**

Um diese Wirkung zu entfalten, darf die Rückvergütung nicht als freiwillige Zusatzleistung verstanden werden. Sie muss als integraler Bestandteil des Geschäftsmodells ausgestaltet werden.

Dies erfordert insbesondere:

- eine klare Verankerung in Satzung und Geschäftspolitik
- transparente und nachvollziehbare Berechnungsgrundlagen
- eine konsequente Ausrichtung am Mitgliedergeschäft

Die Rückvergütung wird damit vom optionalen Instrument zum strukturellen Prinzip.

**Förderung wird planbar – nicht zufällig.**

### **26.2 Weiterentwicklung zur Geno-Rente**

Auf dieser Grundlage lässt sich die Rückvergütung zu einem weitergehenden Modell entwickeln.

Statt einer unmittelbaren Auszahlung kann sie – ganz oder teilweise – in individuellen Förderkonten der Mitglieder angesammelt werden. Diese Ansammlung bildet die Grundlage einer langfristigen Beteiligung, die insbesondere im Alter wirksam werden kann.

Die sogenannte Geno-Rente ist damit keine Abkehr von der Rückvergütung, sondern ihre konsequente Weiterentwicklung.

**Kurzfristige Förderung wird zu langfristiger Beteiligung.**

Dieses Modell verbindet mehrere Vorteile:

- nachhaltiger Aufbau von Mitgliedervorteilen
- stärkere Bindung an die Genossenschaft
- gleichzeitige Stabilisierung der Eigenkapitalbasis

### **26.3 Steuerliche Rahmenbedingungen als Voraussetzung**

Die praktische Umsetzung einer solchen Weiterentwicklung ist jedoch maßgeblich von den steuerlichen Rahmenbedingungen abhängig.

Nach geltendem Steuerrecht wird eine Rückvergütung regelmäßig erst dann als Betriebsausgabe anerkannt, wenn sie tatsächlich an die Mitglieder ausgezahlt wird. Eine bloße Ansammlung innerhalb der Genossenschaft kann steuerlich problematisch sein und unter Umständen als verdeckte Gewinnausschüttung eingeordnet werden.

Hier zeigt sich ein grundlegendes Spannungsfeld:

- Das genossenschaftliche Modell zielt auf eine innerhalb der Genossenschaft gebundene Förderung
- das Steuerrecht knüpft die Anerkennung an den tatsächlichen Mittelabfluss

**Ohne eine Anpassung der steuerlichen Rahmenbedingungen bleibt die Weiterentwicklung der Rückvergütung strukturell begrenzt.**

Vor diesem Hintergrund erscheint es sachgerecht, die steuerliche Behandlung genossenschaftlicher Rückvergütung weiterzuentwickeln. Denkbar wäre insbesondere:

- die Anerkennung von angesammelten Rückvergütungen als Betriebsausgabe
- eine klare gesetzliche Abgrenzung zur verdeckten Gewinnausschüttung
- die Einführung eines spezifischen Rahmens für genossenschaftliche Förderkonten

### **26.4 Auswirkungen auf die Geschäftspolitik**

Die konsequente Nutzung der Rückvergütung als Schlüsselinstrument würde die Ausrichtung der Genossenschaft grundlegend verändern.

Der Maßstab für Erfolg verschiebt sich:

- von der Maximierung des Jahresüberschusses
- hin zur Maximierung des Mitgliedernutzens

Dies bedeutet keine Abkehr von wirtschaftlicher Stabilität, sondern eine neue Prioritätensetzung.

#### **Ertrag wird zum Mittel – Förderung zum Maßstab.**

Die Rückvergütung ist kein neues Instrument, sondern ein ursprüngliches Prinzip der genossenschaftlichen Idee.

Ihre Wiederbelebung und Weiterentwicklung bietet die Möglichkeit, den Förderauftrag wieder in den Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit zu rücken.

Gleichzeitig zeigt sich, dass hierfür nicht nur innergenossenschaftliche Anpassungen erforderlich sind, sondern auch eine Weiterentwicklung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen.

Damit wird deutlich:

**Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich daran, ob die Rückvergütung wieder zu dem wird, was sie ihrem Wesen nach ist – das zentrale Instrument der Mitgliederförderung.**

## **26. Konkrete Lösungsansätze – Rückvergütung und Geno-Rente<sup>1</sup>**

Die Rückbesinnung auf den Förderauftrag erfordert mehr als eine veränderte Haltung. Sie benötigt konkrete Instrumente, mit denen sich die Mitgliederförderung im Geschäftsbetrieb sichtbar und nachhaltig umsetzen lässt.

---

<sup>1</sup> Beschreibung unter: [https://igenos-medien.de/igenos\\_13.pdf](https://igenos-medien.de/igenos_13.pdf)

Ein zentraler Ansatzpunkt liegt dabei in der wirtschaftlichen Beteiligung der Mitglieder an dem Erfolg ihrer Genossenschaft.

### **26.1 Die Rückvergütung als zentrales Förderinstrument**

Die genossenschaftliche Idee kennt mit der Rückvergütung ein Instrument, das genau diesem Zweck dient. Überschüsse, die aus der Geschäftsbeziehung mit den Mitgliedern entstehen, werden an diese zurückgegeben.

In der heutigen Praxis spielt dieses Instrument jedoch vielfach nur eine untergeordnete Rolle. Stattdessen werden Überschüsse überwiegend thesauriert und dem Eigenkapital zugeführt.

Damit geht ein wesentlicher Teil des genossenschaftlichen Fördergedankens verloren.

#### **Was aus dem Mitgliedergeschäft entsteht, sollte auch den Mitgliedern zugutekommen.**

Eine konsequente Wiederbelebung der Rückvergütung würde dazu führen, dass:

- Mitglieder unmittelbar von ihrer Geschäftsbeziehung profitieren
- die Förderung im Geschäftsbetrieb sichtbar wird
- die Mitgliedschaft einen klaren wirtschaftlichen Vorteil erhält

Damit würde der Förderauftrag wieder konkret erfahrbar.

### **26.2 Die Idee der Geno-Rente**

Aufbauend auf dem Gedanken der Rückvergütung lässt sich ein weitergehendes Konzept entwickeln: die sogenannte Geno-Rente.

Dabei wird die Rückvergütung nicht unmittelbar ausbezahlt, sondern in einem individuellen Förderkonto für das Mitglied gesammelt. Dieses Konto wächst über die Jahre durch die fortlaufende Geschäftstätigkeit.

Das angesammelte Guthaben kann langfristig – etwa im Ruhestand – zur zusätzlichen Altersvorsorge genutzt werden.

### **Die Mitgliedschaft wird damit zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen Beteiligung.**

Dieses Modell verbindet mehrere Vorteile:

- Förderung wird langfristig aufgebaut und verstetigt
- Mitglieder profitieren direkt von ihrer aktiven Nutzung der Genossenschaft
- die Bindung an die Genossenschaft wird gestärkt

Gleichzeitig bleibt das angesammelte Kapital zunächst in der Genossenschaft gebunden und kann damit zur Stabilität des Unternehmens beitragen.

### **26.3 Steuerliche Rahmenbedingungen als Voraussetzung**

Die Umsetzung eines solchen Modells ist jedoch nicht allein eine Frage der innergenossenschaftlichen Organisation. Sie hängt in erheblichem Maße von den steuerlichen Rahmenbedingungen ab.

Nach der derzeitigen steuerlichen Systematik wird eine Rückvergütung in vielen Fällen erst dann als Betriebsausgabe anerkannt, wenn sie tatsächlich an die Mitglieder ausgezahlt wird. Eine bloße Ansammlung innerhalb der Genossenschaft kann steuerlich problematisch sein und unter Umständen als verdeckte Gewinnausschüttung eingeordnet werden.

Damit entsteht ein grundlegendes Spannungsfeld:

- Das genossenschaftliche Modell zielt auf eine langfristige, innerhalb der Genossenschaft gebundene Förderung ab
- das Steuerrecht knüpft die steuerliche Anerkennung häufig an den tatsächlichen Mittelabfluss

**Ohne eine Anpassung der steuerlichen Rahmenbedingungen bleibt die systematische Umsetzung einer Geno-Rente eingeschränkt.**

Vor diesem Hintergrund erscheint es sachgerecht, die steuerliche Behandlung genossenschaftlicher Rückvergütung weiterzuentwickeln.

Denkbar wäre insbesondere:

- die Anerkennung von Rückvergütungen als Betriebsausgabe auch bei kollektiver oder individueller Ansammlung innerhalb der Genossenschaft
- eine klare gesetzliche Regelung zur Abgrenzung gegenüber verdeckten Gewinnausschüttungen
- die Einordnung langfristiger Förderkonten als genossenschaftsspezifisches Instrument

Eine solche Anpassung würde nicht nur die praktische Umsetzung erleichtern, sondern auch die rechtliche Sicherheit erhöhen.

#### **26.4 Systematische Verankerung der Förderung**

Ein Rückvergütungs- oder Geno-Rentenmodell erfordert darüber hinaus eine klare strukturelle Einbindung.

Die Förderung darf nicht als freiwillige Zusatzleistung verstanden werden, sondern muss als integraler Bestandteil des Geschäftsmodells ausgestaltet werden.

Dies setzt voraus:

- klare Regelungen in der Satzung
- transparente Kriterien für die Berechnung der Rückvergütung
- eine nachvollziehbare Zuordnung zu den Mitgliedern

#### **26.5 Auswirkungen auf die Geschäftspolitik**

Die Einführung eines systematischen Rückvergütungsmodells würde auch die Ausrichtung der Geschäftspolitik verändern.

Wenn die Förderung der Mitglieder wieder im Mittelpunkt steht, verschieben sich die Prioritäten:

- von der Maximierung des Jahresüberschusses
- hin zur Maximierung des Mitgliedernutzens

Dies bedeutet nicht, dass wirtschaftliche Stabilität vernachlässigt wird. Vielmehr wird sie in einen anderen Kontext gestellt.

**Erfolg wird nicht mehr nur am Gewinn gemessen, sondern am Nutzen für die Mitglieder.**

Die dargestellten Ansätze sind keine theoretischen Konstrukte. Sie knüpfen an grundlegende Prinzipien der genossenschaftlichen Idee an und führen diese unter veränderten Rahmenbedingungen fort.

Sie zeigen zugleich, dass die Rückbesinnung auf den Förderauftrag nicht im Widerspruch zu einer modernen und leistungsfähigen Genossenschaft steht.

Im Gegenteil:

**Eine konsequente Mitgliederförderung kann zur Grundlage nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgs werden.**

Damit wird deutlich, dass die in diesem Buch beschriebenen Entwicklungen nicht zwangsläufig sind.

Es bestehen konkrete Möglichkeiten, die Genossenschaft wieder stärker an ihrem ursprünglichen Zweck auszurichten – vorausgesetzt, die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen entwickeln sich entsprechend weiter.

Vor diesem Hintergrund stellt sich abschließend die Frage:

**Welchen Weg wollen die Genossenschaften künftig gehen?**

## 27. Transparenz statt Systemlogik

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass sich im genossenschaftlichen System Strukturen herausgebildet haben, die Entscheidungen in bestimmte Richtungen lenken. Diese Systemlogik wirkt häufig im Hintergrund und bleibt für die Mitglieder nur schwer erkennbar.

Gerade darin liegt eines der zentralen Probleme.

Denn die Genossenschaft lebt von der informierten Entscheidung ihrer Mitglieder. Ohne Transparenz kann diese Entscheidung nicht frei und nicht sachgerecht getroffen werden.

**Wo Information fehlt, entsteht Abhängigkeit.**

Eine wesentliche Voraussetzung für die Stärkung der genossenschaftlichen Ordnung ist daher eine deutliche Verbesserung der Transparenz.

Dabei geht es nicht um mehr Information im quantitativen Sinne, sondern um bessere Information im qualitativen Sinne.

Mitglieder benötigen keine umfangreichen Berichte, sondern klare und verständliche Aussagen zu den entscheidenden Fragen:

- Wie werden Mitglieder im Geschäftsbetrieb konkret gefördert?
- Welche Unterschiede bestehen zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern?
- Welche wirtschaftlichen Vorteile ergeben sich aus der Mitgliedschaft?

**Transparenz bedeutet Verständlichkeit – nicht Informationsfülle.**

Ein möglicher Ansatz hierfür ist die Einführung eines strukturierten „Member-Value-Reports“.

Ein solcher Bericht würde die Mitgliederförderung systematisch erfassen und nachvollziehbar darstellen. Er könnte insbesondere enthalten:

- konkrete wirtschaftliche Vorteile für Mitglieder
- Vergleichswerte zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern
- Entwicklung der Mitgliederförderung über mehrere Jahre

Damit würde der Förderauftrag erstmals messbar und überprüfbar.

**Was messbar ist, wird sichtbar – und was sichtbar ist, wird überprüfbar.**

Diese Transparenz hätte weitreichende Auswirkungen.

Sie würde nicht nur den Mitgliedern eine fundierte Entscheidungsgrundlage geben, sondern auch die internen Entscheidungsprozesse verändern.

Vorstand und Aufsichtsrat müssten sich stärker daran messen lassen, ob die Mitgliederförderung tatsächlich umgesetzt wird.

Die Prüfung könnte sich auf konkrete Kennzahlen stützen.

Und auch die Staatsaufsicht würde eine klarere Grundlage für ihre Beurteilung erhalten.

Damit würde Transparenz zu einem verbindenden Element zwischen allen Ebenen des Systems.

Gleichzeitig würde sie die bestehende Systemlogik durchbrechen.

Denn eine Entwicklung, die sichtbar gemacht wird, kann nicht mehr unbemerkt fortgesetzt werden.

### **Transparenz ist der Gegenpol zur Systemlogik.**

Vor diesem Hintergrund wird deutlich:

Die Stärkung der Genossenschaft beginnt nicht erst bei strukturellen Veränderungen, sondern bei der Offenlegung der tatsächlichen Verhältnisse.

Erst wenn Mitglieder erkennen können, wie ihre Genossenschaft tatsächlich funktioniert, sind sie in der Lage, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen bewusst zu treffen.

Damit wird Transparenz zu einer zentralen Voraussetzung für die Wiederbelebung der genossenschaftlichen Idee.

Und zugleich stellt sich die nächste Frage:

### **Welche Alternativen bestehen, wenn die bisherige Entwicklung nicht fortgesetzt werden soll?**

## 28. Alternativen zur Fusion

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass Fusionen im genossenschaftlichen Bereich häufig als nahezu alternativlos dargestellt werden. Sie erscheinen als logische Konsequenz wirtschaftlicher Entwicklungen und struktureller Anforderungen.

Gerade diese Wahrnehmung bedarf einer kritischen Einordnung.

Denn die Verschmelzung ist nur eine von mehreren möglichen Handlungsoptionen.

### **Wo nur eine Lösung sichtbar ist, fehlt die Entscheidung.**

Eine funktionsfähige genossenschaftliche Ordnung setzt voraus, dass den Mitgliedern reale Alternativen offenstehen. Nur dann können sie eine sachgerechte und eigenverantwortliche Entscheidung treffen.

### **28.1 Eigenständige Fortführung**

Die erste und naheliegendste Alternative ist die eigenständige Fortführung der Genossenschaft.

Diese Option wird in der Praxis häufig als nicht zukunftsfähig dargestellt. Dabei wird jedoch nicht immer ausreichend differenziert, ob die bestehenden Herausforderungen tatsächlich unüberwindbar sind oder ob sie durch Anpassungen innerhalb der bestehenden Struktur bewältigt werden können.

Dazu gehören insbesondere:

- Anpassungen der Geschäftsstrategie
- gezielte Effizienzmaßnahmen
- Fokussierung auf das Mitgliedergeschäft

**Nicht jede Herausforderung erfordert eine strukturelle Aufgabe der Selbstständigkeit.**

## **28.2 Kooperation statt Verschmelzung**

Eine weitere Möglichkeit liegt in der verstärkten Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften, ohne dass deren rechtliche Selbstständigkeit aufgegeben wird.

Kooperationsmodelle können insbesondere folgende Bereiche umfassen:

- gemeinsame IT- und Serviceeinheiten
- abgestimmte Produktangebote
- regionale oder überregionale Zusammenarbeit

Diese Form der Zusammenarbeit ermöglicht es, Synergien zu nutzen, ohne die genossenschaftliche Struktur grundlegend zu verändern.

**Zusammenarbeit ersetzt nicht zwingend Selbstständigkeit.**

## **28.3 Ausgliederung von Geschäftsbereichen**

Eine weitere Option besteht in der gezielten Ausgliederung einzelner Geschäftsbereiche.

Dabei bleiben die genossenschaftlichen Strukturen erhalten, während bestimmte Funktionen in eigenständige Einheiten überführt werden. Dies kann insbesondere dann sinnvoll sein, wenn einzelne Geschäftsbereiche besondere Anforderungen stellen. Die Genossenschaft kann sich dadurch stärker auf ihre Kernaufgabe konzentrieren: die Förderung ihrer Mitglieder.

## **28.4 Rechtsformbezogene Alternativen**

In bestimmten Konstellationen kann auch eine Veränderung der Rechtsform in Betracht gezogen werden.

Dieser Schritt ist weitreichend und muss sorgfältig geprüft werden. Er zeigt jedoch, dass auch grundlegende strukturelle Veränderungen nicht zwangsläufig in einer Verschmelzung münden müssen.

**Die Wahl der Rechtsform ist Teil der strategischen Entscheidung – nicht deren zwangsläufiges Ergebnis.**

### **28.5 Bedeutung für die Entscheidungsfreiheit der Mitglieder**

Die Darstellung von Alternativen ist nicht nur eine Frage der strategischen Planung, sondern eine Voraussetzung für die Entscheidungsfreiheit der Mitglieder.

Nur wenn unterschiedliche Handlungsoptionen sichtbar und nachvollziehbar sind, können Mitglieder ihre Entscheidung bewusst treffen.

Fehlen diese Alternativen, wird die Entscheidung faktisch eingeschränkt. Damit schließt sich der Kreis zu den zuvor dargestellten Anforderungen an den Verschmelzungsbericht und die Prüfung.

#### **Entscheidungsfreiheit setzt Alternativen voraus.**

Die dargestellten Alternativen zeigen, dass die Verschmelzung nicht die einzige Antwort auf wirtschaftliche oder strukturelle Herausforderungen ist.

Sie ist eine mögliche Lösung – aber nicht zwangsläufig die sachgerechteste.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich:

Die Zukunft der Genossenschaften hängt nicht davon ab, ob sie sich verändern, sondern davon, wie sie sich verändern.

#### **Veränderung ist notwendig – aber sie ist gestaltbar.**

## **29. Genossenschaft oder Universalbank?**

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass sich im genossenschaftlichen Bankensektor eine Entwicklung vollzogen hat, die weit über einzelne Entscheidungen hinausgeht. Sie betrifft die grundlegende Ausrichtung der Institute.

Im Kern geht es um eine zentrale Frage:

#### **Was ist eine Genossenschaft – und was soll sie sein?**

## Die Grenzen der Genossenschaft

---

Die genossenschaftliche Idee ist eindeutig definiert. Sie stellt die Förderung der Mitglieder in den Mittelpunkt. Wirtschaftliche Tätigkeit ist dabei kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Erreichung dieses Ziels.

Demgegenüber steht das Modell der Universalbank.

Dieses ist geprägt durch:

- Gewinnerorientierung
- Wachstum
- Marktanteile
- Eigenkapitalstärkung

Diese Zielsetzungen sind für sich genommen legitim. Sie entsprechen jedoch einer anderen Logik als der genossenschaftlichen.

Hier liegt der entscheidende Punkt:

**Genossenschaft und Universalbank folgen unterschiedlichen Leitprinzipien.**

In der praktischen Entwicklung der letzten Jahre ist jedoch zu beobachten, dass sich viele Genossenschaftsbanken zunehmend an den Maßstäben der Universalbanken orientieren.

Dies zeigt sich insbesondere:

- in der Steuerung der Geschäftspolitik
- in der Priorisierung von Ertragszielen
- in der zunehmenden Standardisierung von Produkten und Prozessen

Diese Entwicklung führt zu einem Spannungsverhältnis.

Die Rechtsform bleibt genossenschaftlich – die Ausrichtung nähert sich einem anderen Modell an.

**Es entsteht eine strukturelle Unschärfe.**

Diese Unschärfe ist nicht nur eine theoretische Frage. Sie hat konkrete Auswirkungen:

- auf die Mitgliederförderung
- auf die Entscheidungsprozesse
- auf die strategische Ausrichtung

Denn die Logik der Universalbank ist nicht auf die Förderung von Mitgliedern ausgerichtet, sondern auf die Optimierung wirtschaftlicher Kennzahlen.

Wenn diese Logik prägend wird, tritt der Förderauftrag zwangsläufig in den Hintergrund.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

**Kann eine Genossenschaft dauerhaft wie eine Universalbank agieren – ohne ihre Identität zu verlieren?**

Diese Frage lässt sich nicht durch Kompromisse beantworten.

Eine Genossenschaft kann wirtschaftlich erfolgreich sein. Sie kann wachsen, sich anpassen und moderne Strukturen entwickeln.

Aber sie kann nicht zwei unterschiedlichen Leitprinzipien gleichzeitig folgen.

**Die Rechtsform setzt Grenzen für das Geschäftsmodell.**

Diese Erkenntnis führt zu einer klaren Konsequenz:

Die Genossenschaft steht vor einer Grundsatzentscheidung.

- Entweder sie richtet ihre Geschäftstätigkeit konsequent am Förderauftrag aus
- oder sie orientiert sich an den Prinzipien einer Universalbank

Beides gleichzeitig ist auf Dauer nicht widerspruchsfrei möglich.

Dies bedeutet nicht, dass eine Entwicklung in Richtung Universalbank grundsätzlich unzulässig ist.

Es bedeutet jedoch, dass sie mit der gewählten Rechtsform in Einklang gebracht werden muss.

**Die Rechtsform ist kein Etikett – sie ist eine Verpflichtung.**

Vor diesem Hintergrund wird deutlich:

Die zentrale Frage ist nicht, ob sich Genossenschaften verändern sollen.

Die zentrale Frage ist, ob sie ihre eigene Identität bewahren wollen.

Denn letztlich entscheidet sich daran:

**Ob die Genossenschaft eine Organisation ihrer Mitglieder bleibt – oder zu einem Institut wird, das lediglich in genossenschaftlicher Form organisiert ist.**

### 30. Verantwortung der Mitglieder

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass die Entwicklung der Genossenschaften nicht allein durch äußere Rahmenbedingungen bestimmt wird. Sie ist das Ergebnis von Entscheidungen – und damit auch von Verantwortung.

Diese Verantwortung liegt nicht nur bei den Organen der Genossenschaft, sondern auch bei ihren Mitgliedern.

Die Genossenschaft ist keine fremde Institution. Sie gehört ihren Mitgliedern.

**Wer Mitglied ist, trägt Mitverantwortung.**

Diese Mitverantwortung wird in der Praxis häufig unterschätzt.

Viele Mitglieder verstehen ihre Rolle vor allem als Kundenrolle. Sie nutzen die Leistungen der Genossenschaft, nehmen Angebote in Anspruch und erwarten eine ordnungsgemäße Abwicklung.

Damit bleibt ein wesentlicher Teil der genossenschaftlichen Idee ungenutzt.

Denn die Mitgliedschaft geht über die reine Nutzung hinaus. Sie beinhaltet das Recht – und zugleich die Möglichkeit –, auf die Entwicklung der Genossenschaft Einfluss zu nehmen.

Diese Einflussmöglichkeiten sind vorhanden:

- Teilnahme an der General- oder Vertreterversammlung
- Ausübung des Stimmrechts
- Einbringung von Fragen und Anträgen

Formal sind diese Rechte unverändert.

Entscheidend ist jedoch, ob sie auch tatsächlich wahrgenommen werden.

**Rechte, die nicht genutzt werden, verlieren ihre Wirkung.**

Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

Wie können Mitglieder ihrer Verantwortung gerecht werden?

Der erste Schritt ist Information.

Mitglieder müssen verstehen, wie ihre Genossenschaft funktioniert, welche Entscheidungen getroffen werden und welche Auswirkungen diese haben.

Ohne dieses Verständnis bleibt Mitwirkung oberflächlich.

Der zweite Schritt ist Beteiligung.

Die vorhandenen Mitwirkungsrechte müssen aktiv genutzt werden. Entscheidungen, die die Struktur der Genossenschaft betreffen – insbesondere Fusionen – erfordern eine bewusste Auseinandersetzung.

Der dritte Schritt ist Haltung.

Mitglieder müssen sich darüber klar werden, was sie von ihrer Genossenschaft erwarten:

- eine Organisation, die sie aktiv fördert
- oder ein Institut, das wie eine Universalbank agiert

Diese Entscheidung kann ihnen niemand abnehmen.

**Die Zukunft der Genossenschaft wird nicht nur in Vorständen entschieden – sondern in den Versammlungen der Mitglieder.**

Dies bedeutet nicht, dass jedes Mitglied alle Zusammenhänge im Detail verstehen muss. Es bedeutet jedoch, dass ein grundlegendes Bewusstsein für die eigene Rolle erforderlich ist.

Die Genossenschaft ist auf aktive Mitglieder angewiesen.

Ohne diese Aktivität entsteht ein Ungleichgewicht:

- Entscheidungen werden von wenigen getroffen
- während viele lediglich betroffen sind

Vor diesem Hintergrund wird deutlich:

Die Verantwortung der Mitglieder ist keine zusätzliche Belastung.

Sie ist der Kern der genossenschaftlichen Ordnung.

**Genossenschaft funktioniert nur, wenn Mitglieder ihre Rolle wahrnehmen.**

Damit stellt sich abschließend die Frage:

**Sind die Mitglieder bereit, diese Verantwortung zu übernehmen?**

### 31. Ausblick

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass die Genossenschaft vor einer grundlegenden Weggabelung steht. Die Entwicklungen der vergangenen Jahre sind nicht zufällig entstanden. Sie sind das Ergebnis von Entscheidungen, Rahmenbedingungen und strukturellen Einflüssen.

Gerade deshalb ist auch ihre zukünftige Entwicklung gestaltbar.

Die Genossenschaft ist keine statische Rechtsform. Sie hat sich im Laufe ihrer Geschichte immer wieder verändert und an neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen angepasst.

Diese Anpassungsfähigkeit ist eine ihrer Stärken.

Gleichzeitig ist sie an einen klaren gesetzlichen Kern gebunden: den Förderauftrag.

**Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich daran, ob sie diesen Kern bewahrt.**

Vor diesem Hintergrund ergeben sich mehrere Handlungsfelder.

Ein zentrales Feld ist die Weiterentwicklung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen.

Wie gezeigt, bestehen insbesondere im Bereich der Rückvergütung und ihrer möglichen Weiterentwicklung strukturelle Grenzen, die sich aus dem geltenden Steuerrecht ergeben. Eine Anpassung dieser Rahmenbedingungen könnte dazu beitragen, die Mitgliederförderung wieder stärker in den Mittelpunkt zu rücken.

Damit kommt auch der Politik eine wichtige Rolle zu.

Sie ist gefordert, die Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechtsform stärker zu berücksichtigen und die gesetzlichen Grundlagen entsprechend weiterzuentwickeln.

Ein weiteres Handlungsfeld betrifft die Prüfungs- und Aufsichtssysteme.

Die bestehenden Strukturen haben sich historisch entwickelt und erfüllen wichtige Funktionen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob sie in ihrer heutigen Ausgestaltung geeignet sind, den Förderauftrag in seiner konkreten Umsetzung ausreichend zu erfassen.

Hier kann eine Weiterentwicklung der Prüfungsmaßstäbe und der Aufsichtspraxis dazu beitragen, die genossenschaftliche Ordnung zu stärken.

Darüber hinaus liegt ein wesentlicher Teil der Verantwortung innerhalb der Genossenschaften selbst.

Vorstand und Aufsichtsrat sind gefordert, den Förderauftrag wieder stärker zum Maßstab ihres Handelns zu machen. Dies betrifft nicht nur strategische Entscheidungen, sondern auch die tägliche Geschäftspraxis.

Und schließlich kommt den Mitgliedern eine entscheidende Rolle zu.

Sie sind nicht nur Adressaten der Förderung, sondern Träger der Genossenschaft. Ihre Mitwirkung entscheidet darüber, ob die genossenschaftliche Idee lebendig bleibt.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich:

Die Zukunft der Genossenschaft ist offen.

Sie kann sich weiter in Richtung eines universalbankähnlichen Modells entwickeln – oder sie kann sich bewusst auf ihre eigenen Grundlagen zurückbesinnen.

Beides ist möglich.

**Entscheidend ist, welcher Weg gewählt wird.**

Dieses Buch versteht sich als Beitrag zu dieser Entscheidung.

Es will aufzeigen, wo Entwicklungen entstanden sind, welche Fragen sich daraus ergeben und welche Möglichkeiten bestehen, die Genossenschaft wieder stärker an ihrem ursprünglichen Zweck auszurichten.

Damit richtet sich der Blick nach vorn.

Nicht im Sinne einer abschließenden Bewertung, sondern als Einladung zur Auseinandersetzung.

**Die Genossenschaft hat eine Zukunft – wenn sie ihre eigene Idee ernst nimmt.**

## 32. Anhang

### A. Gesetzestexte (Auszüge)

#### § 1 Genossenschaftsgesetz (GenG) – Zweck und Gegenstand

„Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (...)"

#### **Kernaussage:**

Der Förderauftrag ist der gesetzliche Existenzgrund der Genossenschaft.

#### § 27 GenG – Leitung der Genossenschaft

„Der Vorstand hat die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten (...)"

#### **Kernaussage:**

Die Leitungspflicht umfasst zwingend die Umsetzung des Förderauftrags.

#### § 73 GenG – Auseinandersetzung

„Der Ausgeschiedene hat keinen Anspruch auf das Vermögen der Genossenschaft (...)"

#### **Kernaussage:**

Kein Vermögenszugriff → Förderung ist der zentrale wirtschaftliche Ausgleich.

#### § 81 Umwandlungsgesetz (UmwG) – Prüfung bei Verschmelzungen

„Bei der Verschmelzung von Genossenschaften ist für jede beteiligte Genossenschaft eine gutachtliche Stellungnahme des Prüfungsverbandes erforderlich (...)"

#### **Kernaussage:**

Die Prüfung dient dem Schutz der Mitgliederinteressen.

## **B. Zentrale rechtliche Leitgedanken**

- Der Förderauftrag ist **zwingendes Strukturprinzip** der Genossenschaft
- Die Geschäftstätigkeit muss **dauerhaft förderorientiert** sein
- Die Organe sind **unmittelbar an den Förderauftrag gebunden**
- Die Prüfung dient der **Sicherung dieser Bindung**

### **Zusammenfassung:**

Ohne tatsächliche Förderung verliert die Genossenschaft ihre rechtliche Legitimation.

## **C. Musterfragen für Mitglieder**

Zur Vorbereitung von General- oder Vertreterversammlungen:

### **Förderauftrag**

- Wie wird die Mitgliederförderung konkret im Geschäftsbetrieb umgesetzt?
- Welche messbaren Vorteile haben Mitglieder gegenüber Nichtmitgliedern?

### **Geschäftspolitik**

- Wie wird der Erfolg der Genossenschaft definiert?
- Welche Rolle spielt die Mitgliederförderung in der Steuerung?

### **Rückvergütung**

- Welche Rückvergütung erhalten Mitglieder aus dem Geschäftsbetrieb?
- Warum wird ein Großteil der Überschüsse thesauriert?

### **Fusionen**

- Welche Alternativen zur Verschmelzung wurden geprüft?
- Warum wurden diese Alternativen verworfen?

### **Prüfung**

- Nach welchen Maßstäben wird der Förderauftrag geprüft?
- Welche konkreten Feststellungen wurden hierzu getroffen?

### **Ziel:**

Mitglieder in die Lage versetzen, fundierte Fragen zu stellen und ihre Rechte wahrzunehmen.

### **D. Schlussgedanke des Anhangs**

Der Anhang soll die Inhalte dieses Buches nicht wiederholen, sondern ergänzen.

Er zeigt:

- die rechtlichen Grundlagen
- die wirtschaftlichen Möglichkeiten
- und die praktischen Handlungsspielräume

**Die Genossenschaft ist kein abstraktes System – sie ist gestaltbar.**

### 33. Literatur- und Quellenverzeichnis

#### A. Gesetzestexte

- Genossenschaftsgesetz (GenG)
- Umwandlungsgesetz (UmwG)
- Handelsgesetzbuch (HGB), insbesondere §§ 340f, 340g
- Kreditwesengesetz (KWG)

#### B. Rechtsprechung

- Bundesgerichtshof (BGH), Beschluss vom 15.10.2024 – II ZB 7/24  
Grundsatz zur Vermögenszuordnung bei Verschmelzung von Genossenschaften
- Bundesverfassungsgericht (BVerfG), Beschluss vom 19.01.2001 – 1 BvR 1759/91  
Rechtfertigung des Prüfungsmonopols im Genossenschaftswesen

#### C. Kommentarliteratur

- Beuthien, Volker  
Genossenschaftsgesetz – Kommentar  
(mehrere Auflagen)
- Lang / Weidmüller  
Genossenschaftsgesetz – Kommentar
- Pöhlmann, Dieter  
Genossenschaftsrecht

#### D. Fachliteratur und Beiträge

- Beuthien, Volker  
„Den Förderauftrag prüfen – wie soll der Prüfer das machen?“
- Steding, Rolf  
Veröffentlichungen zum Förderauftrag und zur genossenschaftlichen Praxis
-

## **E. Veröffentlichungen und Materialien**

- Veröffentlichungen des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) (insbesondere strategische Positionspapiere und Strukturkonzepte)
- Veröffentlichungen genossenschaftlicher Prüfungsverbände
- Beiträge und Analysen auf:
  - [genonachrichten.de](http://genonachrichten.de)
  - [igenos.de](http://igenos.de)
  - [wegfrei.de](http://wegfrei.de)

## **F. Eigene Berechnungen und Darstellungen**

- Modellrechnungen zur Rückvergütung und Geno-Rente
- Eigene Auswertungen zur Entwicklung von Genossenschaftsbanken
- Eigene rechtliche Analysen zum Förderauftrag und zu Verschmelzungsprozessen

## **G. Einordnung**

Die vorstehenden Quellen bilden die Grundlage der in diesem Buch dargestellten Analyse.

Dabei wurden:

- gesetzliche Vorgaben
- Rechtsprechung
- wissenschaftliche Literatur
- sowie praktische Entwicklungen

in einen Zusammenhang gestellt.

Ziel war es, die Frage zu beantworten, inwieweit die heutige Praxis der Genossenschaften mit dem gesetzlichen Förderauftrag in Einklang steht und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

## Die Grenzen der Genossenschaft

---

Dieses Verzeichnis erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern konzentriert sich auf die für die Argumentation wesentlichen Quellen.

**Im Mittelpunkt steht dabei nicht die Menge der Quellen, sondern ihre Aussagekraft.**

## 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



