

Georg Scheumann

Entscheiden statt Abnicken

Ihre Genossenschaft soll fusionieren,
wissen Sie, worüber Sie abstimmen ?

„Nicht sofort zustimmen – erst informieren.“



Impressum

Herausgeber

igenos Deutschland e.V.

Interessengemeinschaft der Genossenschaftsmitglieder

Kirchstraße 26

56859 Bullay / Mosel

Vorstand: Gerald Wiegner, Georg Scheumann

Vereinsregister: Amtsgericht Koblenz NR 21586

Kontakt

Büro Bullay

Telefon: 06542 9693840

E-Mail: post@igenos.de

Regionalbüro Süd

Telefon: 09105 1319

E-Mail: post@igenos-sued.de

Text

Georg Scheumann, Großhabersdorf

www.wegfrei.de

© Georg Scheumann, Großhabersdorf, 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 17

Georg Scheumann

Entscheiden statt Abnicken

**Ihre Genossenschaft soll fusionieren,
wissen Sie, worüber Sie abstimmen?**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Teil I: Die Genossenschaft gehört den Mitgliedern	7
1. Die eigentliche Idee der Genossenschaft.....	7
2. Der Förderauftrag (§ 1 GenG)	11
3. Wer entscheidet in der Genossenschaft wirklich?	16
4. Die Macht der Mitglieder.....	20
5. Die äußerste Konsequenz: Auflösung der Genossenschaft.....	25
Teil II: Die Realität: Fusionen und ihre Begründungen	30
6. Die typischen Argumente für Fusionen	30
7. Die kritische Analyse dieser Argumente	34
8. Was bei einer Fusion wirklich passiert	39
9. Das Vermögen der Genossenschaft	44
Teil III: Der blinde Fleck: Nicht geprüfte Alternativen	49
10. Der große Denkfehler: Bankgeschäft = Genossenschaft.....	49
11. Ausgliederung als Alternative	54
12. Rechtsformwechsel als Alternative	57
13. Strategiewechsel statt Aufgabe.....	61
14 Konkrete neue Geschäftsmodelle	65
Teil IV: Die Rolle des Prüfungsverbandes.....	70
15. Das Prüfungsmonopol (§§ 53 ff. GenG)	70
16. Die Verschmelzungsprüfung (§ 81 UmwG)	74
17. Der kritische Punkt: Alternativenprüfung	79
18. Systemische Interessenkonflikte.....	85
Teil V: Die Entscheidung der Mitglieder	91
19. Was Mitglieder konkret wissen müssen.....	91
20. Die Generalversammlung als Schlüsselmoment	96
21. Informierte Entscheidung oder vorgegebener Weg?	101
22. Die Rückkehr zur Mitgliederhoheit.....	107
Teil VI: Handlungsmöglichkeiten der Mitglieder	113
23. Fragen stellen – richtig und wirksam	113
24. Einfluss nehmen vor der Entscheidung	116
25. Rechtliche Möglichkeiten	118
Schlusswort – Manifest	122
ANHANG	127
A. Musterschreiben	127
B. Rede für die Generalversammlung	130
C. 1-seitige Mitgliederinformation	132
D. Fragenkatalog für die Generalversammlung.....	133
E. Checkliste.....	134

Vorwort

Es gibt Entscheidungen, die fallen leise.

Nicht, weil sie unwichtig wären.

Sondern weil ihre Tragweite nicht erkannt wird.

Die Verschmelzung von Genossenschaftsbanken gehört dazu.

Sie wird oft sachlich begründet:

mit Regulierung, Wettbewerb, Digitalisierung.

Mit Zahlen, mit Prognosen, mit scheinbar zwingenden Entwicklungen.

Und doch geht es in Wahrheit um etwas ganz anderes.

Es geht um die Frage:

► **Wem gehört die Genossenschaft?**

Den Vorständen?

Den Prüfungsverbänden?

Den Strukturen, die sich im Laufe der Zeit gebildet haben?

Oder den Menschen, die sie gegründet haben –
und denjenigen, die heute ihre Mitglieder sind?

Die Antwort ist eindeutig.

Und sie ist rechtlich unmissverständlich:

► **Die Genossenschaft gehört ausschließlich ihren Mitgliedern.**

Nicht mittelbar.

Nicht eingeschränkt.

Sondern unmittelbar.

Und mit diesem Eigentum ist etwas verbunden, das oft in Vergessenheit geraten ist:

► **die volle Entscheidungshoheit.**

Die Mitglieder entscheiden über den Weg der Genossenschaft.

Über ihren Zweck.
Über ihre Zukunft.
Und sogar auch über ihr Ende.

Doch genau an diesem Punkt beginnt ein stiller Widerspruch.

Denn viele Entscheidungen, die heute getroffen werden, entstehen nicht aus einem offenen Abwägen von Möglichkeiten, sondern aus einem Gefühl der Alternativlosigkeit.

Fusion erscheint dann nicht als eine von mehreren Optionen, sondern als der einzig mögliche Weg.

Aber ist das wirklich so?

Oder fehlt etwas Entscheidendes?

Dieses Buch stellt genau diese Frage.

Es zeigt, dass die Genossenschaft mehr ist als ein Bankbetrieb.

Dass ihr Zweck nicht im Geschäft liegt, sondern in den Menschen.

Und dass ihre Zukunft nicht vorgegeben ist, sondern gestaltet werden kann.

Von denen, denen sie gehört.

► **Den Mitgliedern.**

Teil I: Die Genossenschaft gehört den Mitgliedern

1. Die eigentliche Idee der Genossenschaft

Am Anfang der Genossenschaft stand kein Geschäftsmodell, kein Markt und keine Strategie. Am Anfang stand eine Idee – eine einfache, aber kraftvolle Idee: Menschen schließen sich zusammen, um sich gegenseitig zu helfen. Nicht aus Zwang, sondern aus Einsicht. Aus der Erkenntnis heraus, dass gemeinsames Handeln stärker ist als individuelles Handeln.

So entstanden die ersten Genossenschaften. Nicht als Banken, nicht als Unternehmen im heutigen Sinne, sondern als Gemeinschaften. Gemeinschaften von Menschen, die ihre wirtschaftlichen und sozialen Probleme selbst in die Hand nehmen wollten, ohne von außen abhängig zu sein. Diese Idee war getragen von Verantwortung, von Selbstbestimmung und von dem Willen, die eigenen Lebensverhältnisse zu verbessern.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen dachte dabei nicht in Bilanzen oder Renditen, sondern in Verantwortung für die Gemeinschaft. Hermann Schulze-Delitzsch wiederum stellte die Selbsthilfe und die Eigenverantwortung in den Mittelpunkt. Beide verband die Überzeugung, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht Selbstzweck ist, sondern Mittel zum Zweck. Und dieser Zweck war klar definiert:

► die Förderung der Mitglieder.

Damit war die Richtung vorgegeben. Die Genossenschaft existiert nicht um ihrer selbst willen. Sie existiert nicht, um Gewinne zu maximieren oder Marktanteile zu sichern. Sie existiert ausschließlich, um ihren Mitgliedern zu dienen.

Was dabei von Anfang an von zentraler Bedeutung war, wird heute oft übersehen: Die konkrete Tätigkeit einer Genossenschaft – ob Kreditvergabe, Einkauf, Produktion oder Versorgung – war niemals ihr eigentlicher Kern. Diese Tätigkeiten waren Werkzeuge. Sie dienten dazu, den Förderauftrag praktisch umzusetzen. Mehr nicht.

► **Der Geschäftsbetrieb ist Mittel – nicht Zweck.**

Und genau darin liegt eine entscheidende Stärke der Genossenschaft. Denn Mittel können sich verändern. Sie müssen sich sogar verändern, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern. Was sich jedoch nicht verändern darf, ist der Zweck selbst. Die Förderung der Mitglieder bleibt der unverrückbare Maßstab jeder genossenschaftlichen Tätigkeit.

Aus diesem Grund unterscheidet sich die Genossenschaft grundlegend von anderen Unternehmensformen. Ihr Fundament ist nicht Kapital, sondern die Mitgliedschaft. Es ist nicht entscheidend, wie viel Geld ein Einzelner einbringt, sondern dass er Teil der Gemeinschaft ist. Diese Gleichheit spiegelt sich in einem der wichtigsten Prinzipien wider:

► **Ein Mitglied – eine Stimme.**

Dieses Prinzip ist mehr als eine organisatorische Regel. Es ist Ausdruck eines tiefen Verständnisses von wirtschaftlicher Teilhabe. Es stellt sicher, dass nicht Kapital über Entscheidungen bestimmt, sondern Menschen. Dass nicht Macht konzentriert wird, sondern verteilt bleibt.

Daraus ergibt sich eine Konsequenz, die in ihrer Klarheit kaum zu übertreffen ist und dennoch heute oft in den Hintergrund tritt:

► **Die Genossenschaft gehört nicht denjenigen, die sie führen.**

- Sie gehört nicht dem Vorstand, der sie leitet.

- Sie gehört nicht dem Aufsichtsrat, der sie überwacht.
- Und sie gehört auch keinem Prüfungsverband, der sie kontrolliert.

► **Sie gehört **ausschließlich** ihren Mitgliedern.**

Mit diesem Eigentum ist jedoch nicht nur ein Recht verbunden, sondern auch Verantwortung. Die Mitglieder sind nicht bloße Zuschauer oder Kunden. Sie sind die Träger der Genossenschaft. Sie entscheiden über ihren Weg, über ihre Ausrichtung und über ihre Zukunft.

Das geschieht nicht abstrakt, sondern ganz konkret. Die Mitglieder wählen die Organe, sie beschließen die Satzung und sie treffen die grundlegenden Entscheidungen. Sie bestimmen, welche Ziele verfolgt werden und mit welchen Mitteln dies geschieht.

Und diese Entscheidungshoheit reicht weiter, als vielen bewusst ist.

► **Die Mitglieder entscheiden nicht nur über den Weg – sie entscheiden auch über das Ob.**

Das bedeutet: Sie können den Geschäftsgegenstand ändern. Sie können neue Wege der Förderung beschließen. Sie können bestehende Strukturen aufbrechen und neu gestalten. Und letztlich können sie auch entscheiden, die Genossenschaft aufzulösen, wenn sie zu der Überzeugung gelangen, dass dies im Interesse der Mitglieder liegt.

Gerade hierin zeigt sich die eigentliche Stärke der Genossenschaft. Sie ist keine starre Organisation, die an ein bestimmtes Geschäftsmodell gebunden ist. Sie ist eine flexible, anpassungsfähige Struktur, die sich immer wieder neu ausrichten kann – solange der Förderauftrag im Mittelpunkt bleibt.

Doch genau diese Stärke wird heute vielfach nicht genutzt. Stattdessen entsteht der Eindruck, als sei die Genossenschaft untrennbar mit einem bestimmten Geschäftsmodell verbunden – etwa dem Bankgeschäft. Wenn dieses Geschäftsmodell unter Druck gerät, entsteht schnell die Schlussfolgerung, dass auch die Genossenschaft selbst in Frage steht.

An diesem Punkt lohnt es sich, innezuhalten und die ursprüngliche Idee wieder in den Blick zu nehmen.

► **Die Genossenschaft ist kein Bankmodell.**

Sie ist eine Organisationsform der Selbsthilfe. Eine Struktur, die es ihren Mitgliedern ermöglicht, ihre Interessen gemeinsam zu verfolgen und ihre Lebensverhältnisse aktiv zu gestalten.

Wenn ein bestimmtes Mittel – wie das Bankgeschäft – schwieriger wird oder an Grenzen stößt, dann bedeutet das nicht das Ende der Genossenschaft. Im Gegenteil:

► **Dann beginnt die eigentliche Aufgabe der Genossenschaft.**

Nämlich neue Wege zu finden, um ihren Zweck zu erfüllen. Neue Formen der Förderung zu entwickeln. Neue Geschäftsmodelle zu erschließen, die den Bedürfnissen der Mitglieder entsprechen.

Wer diese Zusammenhänge erkennt, versteht, dass die Zukunft der Genossenschaft nicht vorgegeben ist. Sie ist nicht abhängig von einem einzelnen Geschäftsbereich. Sie ist offen, gestaltbar und vielfältig.

Und sie liegt in den Händen derer, denen die Genossenschaft gehört.

► **In den Händen der Mitglieder.**

2. Der Förderauftrag (§ 1 GenG)

Wenn man verstehen will, was eine Genossenschaft wirklich ist, dann führt kein Weg an einer einzigen Vorschrift vorbei. Sie steht am Anfang des Genossenschaftsgesetzes und ist zugleich dessen Herzstück.

► § 1 GenG definiert den Zweck der Genossenschaft: die Förderung ihrer Mitglieder.

Diese Formulierung ist kurz.

Aber sie ist von außergewöhnlicher Tragweite.

Denn sie beantwortet eine grundlegende Frage, die in der Praxis oft falsch gestellt wird. Es geht nicht darum, was eine Genossenschaft tut. Es geht darum, warum sie es tut.

Eine Genossenschaft kann Bankgeschäfte betreiben, sie kann Wohnungen errichten, sie kann Energie erzeugen oder Waren einkaufen und vertreiben. All das ist möglich. Aber all das ist nicht der Zweck.

► Der Zweck ist **ausschließlich** die Förderung der Mitglieder.

Alles andere ist nachgeordnet.

Was bedeutet „Förderung“ konkret?

Zunächst einmal bedeutet es, dass die Genossenschaft nicht für sich selbst tätig wird. Sie ist kein eigenständiger wirtschaftlicher Akteur mit einem eigenen, vom Mitglied losgelösten Interesse. Ihre Tätigkeit ist immer auf die Mitglieder ausgerichtet.

Förderung kann dabei viele Formen annehmen:

- wirtschaftliche Vorteile (z. B. bessere Konditionen)
- Versorgungssicherheit (z. B. Zugang zu Leistungen)
- soziale Stabilität (z. B. Wohnraum oder Infrastruktur)

Entscheidend ist nicht die Form, sondern die Zielrichtung:

► **Jede Tätigkeit der Genossenschaft muss sich daran messen lassen, ob sie den Mitgliedern dient.**

Gerade hier liegt der entscheidende Unterschied zu anderen Rechtsformen.

Eine Aktiengesellschaft verfolgt in erster Linie die Interessen ihrer Anteilseigner, und zwar typischerweise durch Gewinnmaximierung. Der Gewinn ist dort Ziel und Maßstab zugleich.

In der Genossenschaft ist das anders.

► **Gewinn ist kein Zweck – sondern allenfalls ein Mittel.**

Er kann notwendig sein, um die Genossenschaft stabil zu halten oder Investitionen zu ermöglichen. Aber er ist niemals Selbstzweck. Eine Genossenschaft, die ausschließlich auf Gewinnmaximierung ausgerichtet ist, entfernt sich von ihrem gesetzlichen Auftrag.

Damit wird auch verständlich, warum der Förderauftrag eine so zentrale Rolle spielt.

Er ist nicht nur eine allgemeine Leitidee.

Er ist ein verbindlicher Maßstab.

► **Der Förderauftrag ist die Richtschnur für alle Entscheidungen.**

Für den **Vorstand** bedeutet das:

Er darf Maßnahmen nur dann ergreifen, wenn sie im Ergebnis der Förderung der Mitglieder dienen.

Für den **Aufsichtsrat** bedeutet das:

Er muss genau darauf achten, dass dieser Maßstab eingehalten wird.

Und für **die Mitglieder** bedeutet es:

Sie haben das Recht – und die Pflicht –, Entscheidungen daran zu messen.

Gerade im Zusammenhang mit grundlegenden Strukturentscheidungen gewinnt dieser Maßstab besondere Bedeutung.

Wenn eine Genossenschaft darüber nachdenkt, ihr Geschäftsmodell zu verändern oder sich mit einer anderen Genossenschaft zu verschmelzen, dann reicht es nicht aus, wirtschaftliche Argumente anzuführen.

Es genügt nicht zu sagen, dass etwas effizienter, größer oder einfacher wird.

Die entscheidende Frage lautet:

► **Dient diese Maßnahme der Förderung der Mitglieder – oder nicht?**

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Förderung nicht abstrakt, sondern konkret zu verstehen ist. Es geht nicht um ein diffuses „Wohl der Organisation“, sondern um reale Vorteile für die Mitglieder.

Eine Maßnahme, die zwar die Struktur stärkt, aber die unmittelbare Beziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied schwächt, muss kritisch hinterfragt werden.

Ebenso gilt:

► **Je weiter sich eine Maßnahme vom einzelnen Mitglied entfernt, desto sorgfältiger muss sie begründet werden.**

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild.

Der Förderauftrag tritt in den Hintergrund.

An seine Stelle treten Begriffe wie:

- Wettbewerbsfähigkeit
- Marktposition
- Wachstum
- Effizienz

All diese Aspekte können eine Rolle spielen. Aber sie dürfen den eigentlichen Zweck nicht überlagern.

Denn sonst entsteht eine Verschiebung, die rechtlich und inhaltlich problematisch ist:

► **Das Mittel wird zum Zweck – und der Zweck gerät in Vergessenheit.**

Gerade hier liegt ein zentraler Ansatzpunkt für das Verständnis aktueller Entwicklungen.

Wenn eine Genossenschaft zu dem Schluss kommt, dass ein bestimmtes Geschäftsmodell – etwa das Bankgeschäft – unter den heutigen Bedingungen schwerer zu betreiben ist, dann ist das zunächst eine betriebswirtschaftliche Feststellung.

Aber daraus folgt nicht automatisch, dass die Genossenschaft selbst in Frage steht.

Denn:

► **Der Förderauftrag bleibt bestehen – unabhängig vom Geschäftsmodell.**

Daraus ergibt sich eine zwingende Konsequenz:

Wenn ein bestimmtes Mittel nicht mehr geeignet ist, den Förderauftrag zu erfüllen, dann muss ein anderes Mittel gefunden werden.

- Nicht der Zweck wird aufgegeben.
- Sondern das Mittel wird ersetzt.

Diese Unterscheidung ist von grundlegender Bedeutung.

Sie entscheidet darüber, ob eine Genossenschaft ihre Identität bewahrt oder ob sie sich schrittweise von ihr entfernt.

Wer den Förderauftrag ernst nimmt, erkennt:

► **Die Zukunft der Genossenschaft hängt nicht an einem Geschäftsmodell.**

Sondern an der Frage, wie die Mitgliederförderung unter veränderten Bedingungen neu gestaltet werden kann.

Damit wird auch deutlich, welche Rolle die Mitglieder selbst in diesem Zusammenhang spielen.

Sie sind nicht nur Empfänger der Förderung.

Sie sind deren Maßstab.

Und sie sind diejenigen, die letztlich darüber entscheiden, ob eine Maßnahme diesem Maßstab gerecht wird.

Der Förderauftrag ist damit kein abstrakter Begriff.

Er ist der Prüfstein jeder Entscheidung.

Er ist das verbindende Element zwischen Vergangenheit und Zukunft.

Und er ist der Punkt, an dem sich entscheidet, ob eine Genossenschaft ihrem eigenen Anspruch gerecht wird.

► **Eine Genossenschaft ist nur dann eine Genossenschaft, wenn sie ihre Mitglieder fördert.**

Alles andere ist austauschbar.

Der Förderauftrag nicht.

3. Wer entscheidet in der Genossenschaft wirklich?

Die Frage, wer in einer Genossenschaft tatsächlich entscheidet, wird in der Praxis oft anders beantwortet, als es das Gesetz vorsieht. Viele Mitglieder haben den Eindruck, dass die wesentlichen Entscheidungen vom Vorstand getroffen werden, begleitet vom Aufsichtsrat und eingebettet in die Strukturen des Prüfungsverbandes. Diese Wahrnehmung ist verständlich – aber sie ist unvollständig.

Denn das Genossenschaftsrecht kennt eine klare und eindeutige Ordnung der Zuständigkeiten. Und diese Ordnung beginnt nicht beim Vorstand.

► Das oberste Organ der Genossenschaft ist die Generalversammlung der Mitglieder.

Diese Feststellung ist keine Formalie. Sie ist der Schlüssel zum Verständnis der gesamten Genossenschaftsstruktur. Denn in der Generalversammlung bündelt sich die Eigentümerstellung der Mitglieder. Hier wird sichtbar, was die Genossenschaft im Kern ausmacht: Sie ist keine fremdgesteuerte Organisation, sondern eine von ihren Mitgliedern getragene Gemeinschaft.

Der Vorstand hat eine wichtige Aufgabe. Er führt die Geschäfte, trifft operative Entscheidungen und vertritt die Genossenschaft nach außen. Ohne ihn wäre ein geordneter Geschäftsbetrieb nicht möglich.

Aber:

► Der Vorstand entscheidet nicht anstelle der Mitglieder – er handelt für sie.

Seine Tätigkeit ist gebunden. Gebunden an die Satzung, gebunden an den Förderauftrag und gebunden an die Beschlüsse der Generalversammlung. Er ist kein Eigentümer

und kein eigenständiger Entscheidungsträger über die grundlegende Ausrichtung der Genossenschaft.

Auch der Aufsichtsrat hat eine klar definierte Rolle. Er überwacht den Vorstand, prüft dessen Tätigkeit und sorgt dafür, dass die gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorgaben eingehalten werden.

Doch auch hier gilt:

► **Der Aufsichtsrat ist Kontrollorgan – nicht Entscheidungszentrum.**

Er kann Impulse geben, Entwicklungen begleiten und Entscheidungen vorbereiten. Aber die grundlegenden Weichenstellungen liegen nicht bei ihm.

Und schließlich gibt es den Prüfungsverband. Seine Aufgabe ist gesetzlich festgelegt. Er prüft die wirtschaftlichen Verhältnisse, beurteilt die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und nimmt bei bestimmten Strukturmaßnahmen – etwa bei Verschmelzungen – eine gutachtliche Funktion wahr.

Diese Rolle ist wichtig, insbesondere für den Schutz der Mitglieder.

Doch auch hier muss klar unterschieden werden:

► **Der Prüfungsverband prüft – er entscheidet nicht.**

Er kann bewerten, warnen, empfehlen. Aber er ersetzt nicht den Willen der Mitglieder. Er ist kein übergeordnetes Organ der Genossenschaft.

Wenn man diese drei Ebenen – Vorstand, Aufsichtsrat und Prüfungsverband – zusammen betrachtet, wird deutlich:

Sie alle haben wichtige Aufgaben.

Aber keine von ihnen steht über den Mitgliedern.

► **Die letzte Entscheidung liegt immer bei der Generalversammlung.**

Diese Entscheidungshoheit ist umfassend.

Die Mitglieder beschließen über:

- die Satzung
- die Verwendung von Gewinnen
- grundlegende Strukturmaßnahmen
- die Wahl und Abberufung von Organmitgliedern

Und sie entscheiden über besonders weitreichende Fragen:

► **über Zusammenschlüsse, Umwandlungen und die Zukunft der Genossenschaft insgesamt.**

Damit wird ein Punkt deutlich, der oft unterschätzt wird:

Die Mitglieder sind nicht nur beteiligt.
Sie sind nicht nur informiert.

► **Sie sind die Träger der Genossenschaft.**

Und aus dieser Stellung folgt mehr als ein Mitspracherecht.

► **Sie haben die Entscheidungshoheit.**

Diese Entscheidungshoheit ist kein theoretisches Konstrukt. Sie ist rechtlich abgesichert und praktisch ausübbar. Die Generalversammlung ist kein Forum zur Bestätigung bereits getroffener Entscheidungen, sondern der Ort, an dem Entscheidungen entstehen.

Zumindest sollte sie das sein.

In der Realität zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild.

Entscheidungen werden vorbereitet, ausgearbeitet und als fertige Konzepte vorgestellt. Die Mitglieder erhalten Erläuterungen, Begründungen und Empfehlungen. Der Eindruck entsteht, dass der Weg bereits feststeht.

Die Generalversammlung wird dann zu einem Ort der Zustimmung – nicht der Entscheidung.

An dieser Stelle ist es wichtig, sich die grundlegende Ordnung wieder bewusst zu machen:

► **Die Generalversammlung ist kein Abnickorgan.**

Sie ist das Zentrum der Willensbildung.

Das bedeutet auch: Die Mitglieder haben nicht nur das Recht, zuzuhören. Sie haben das Recht, zu fragen, zu hinterfragen und Alternativen einzufordern. Sie können verlangen, dass Entscheidungen nachvollziehbar begründet werden und dass unterschiedliche Wege aufgezeigt werden.

Denn nur dann ist eine echte Entscheidung möglich.

► **Ohne Alternativen gibt es keine Wahl.**

Gerade bei grundlegenden Strukturentscheidungen – etwa bei einer Verschmelzung – kommt dieser Punkt besonders zum Tragen. Hier geht es nicht um Detailfragen, sondern um die Existenz und die Ausrichtung der Genossenschaft.

In solchen Situationen reicht es nicht aus, eine Lösung als sinnvoll darzustellen. Es muss erkennbar werden, warum andere Möglichkeiten nicht gewählt wurden.

Und genau hier zeigt sich die Verantwortung der Mitglieder:

► **Sie müssen sich ihrer Rolle bewusst werden und sie aktiv wahrnehmen.**

Denn die Genossenschaft funktioniert nur dann im Sinne ihres Gesetzes und ihrer Idee, wenn ihre Mitglieder ihre Rechte nutzen. Wenn sie Fragen stellen, wenn sie Entscheidungen hinterfragen und wenn sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Die Struktur gibt ihnen dafür alle Möglichkeiten.

Am Ende bleibt eine einfache, aber grundlegende Feststellung:

► **Die Genossenschaft gehört den Mitgliedern – und sie entscheiden über ihren Weg.**

Nicht der Vorstand.

Nicht der Aufsichtsrat.

Nicht der Prüfungsverband.

Sondern die Mitglieder selbst.

Und genau darin liegt die eigentliche Stärke dieser Rechtsform.

Sie zwingt niemanden zur Passivität. Aber sie verlangt Beteiligung.

Denn nur dort, wo Mitglieder ihre Entscheidungshoheit wahrnehmen, bleibt die Genossenschaft das, was sie sein soll: Eine Gemeinschaft, die sich selbst bestimmt.

4. Die Macht der Mitglieder

Die Mitglieder einer Genossenschaft sind nicht nur Träger einer Idee. Sie sind nicht nur Teil einer Gemeinschaft. Sie sind – rechtlich betrachtet – die entscheidende Instanz. Und diese Stellung zeigt sich nirgendwo deutlicher als bei

der Frage, wer über die wirtschaftlichen Grundlagen der Genossenschaft bestimmt.

Denn letztlich geht es immer um eines:

Wer entscheidet über das Vermögen?

Wer entscheidet über die Verwendung von Erträgen?

Und wer bestimmt, welchen Weg die Genossenschaft wirtschaftlich einschlägt?

Die Antwort ist eindeutig:

► **Diese Entscheidungen liegen bei den Mitgliedern.**

Die Genossenschaft erwirtschaftet Werte. Sie erzielt Überschüsse, bildet Rücklagen, schafft Vermögen. Dieses Vermögen ist kein Selbstzweck. Es entsteht nicht, um sich selbst zu vergrößern oder um abstrakte Kennzahlen zu erfüllen.

► **Es entsteht im Zusammenhang mit den Mitgliedern – und für die Mitglieder.**

Damit ist zugleich der Maßstab vorgegeben: Die Verwendung dieser Mittel muss sich am Förderauftrag orientieren. Sie muss darauf ausgerichtet sein, den Mitgliedern Vorteile zu verschaffen, ihre wirtschaftliche Situation zu verbessern oder ihre Versorgung zu sichern.

Die Generalversammlung entscheidet über die grundlegenden Fragen der Ergebnisverwendung. Sie beschließt, ob und in welchem Umfang Überschüsse ausgeschüttet, verwendet oder zurückbehalten werden. Sie bestimmt, ob Rücklagen gebildet oder aufgelöst werden.

Das bedeutet:

► **Die Mitglieder haben die Finanzhoheit.**

Diese Finanzhoheit ist von zentraler Bedeutung. Sie gibt den Mitgliedern nicht nur Einfluss auf einzelne Entscheidungen, sondern auf die gesamte wirtschaftliche Ausrichtung der Genossenschaft.

Dabei wird oft übersehen, dass Rücklagen keine unantastbaren Größen sind. Sie sind nicht „gebunden“ im Sinne eines unveränderlichen Bestandes, sondern Ergebnis von Entscheidungen. Sie wurden gebildet – und können daher auch wieder verwendet oder verändert werden.

► **Rücklagen sind kein Selbstzweck, sondern gestaltbares Instrument der Mitglieder.**

Natürlich gibt es gesetzliche Grenzen, etwa bei der gesetzlichen Rücklage. Aber darüber hinaus besteht ein erheblicher Gestaltungsspielraum. Die Mitglieder können entscheiden, ob Mittel im Unternehmen verbleiben oder ob sie für konkrete Fördermaßnahmen eingesetzt werden.

Hier zeigt sich ein entscheidender Zusammenhang:

Je größer die Rücklagen, desto größer der Handlungsspielraum.

Und je größer der Handlungsspielraum, desto größer die Verantwortung der Mitglieder.

In der Praxis entsteht jedoch häufig ein anderes Bild. Rücklagen werden aufgebaut, Vermögen wächst, Strukturen verfestigen sich. Gleichzeitig tritt die unmittelbare Förderung der Mitglieder in den Hintergrund. Die Mittel bleiben im System – ohne dass die Mitglieder in gleichem Maße profitieren.

An diesem Punkt stellt sich eine grundlegende Frage:

► **Wem dient das Vermögen der Genossenschaft tatsächlich?**

Wenn die Genossenschaft ihrem gesetzlichen Auftrag folgt, ist die Antwort klar:

► **Das Vermögen dient der Förderung der Mitglieder.**

Nicht der Struktur.

Nicht dem Selbstzweck.

Nicht dem bloßen Erhalt des Bestehenden.

Gerade in Zeiten grundlegender Entscheidungen – etwa bei geplanten Fusionen – gewinnt dieser Punkt besondere Bedeutung. Denn hier wird häufig argumentiert, dass größere Einheiten stabiler seien, dass mehr Kapital notwendig sei oder dass bestimmte Anforderungen nur durch Zusammenschlüsse erfüllt werden könnten.

Diese Argumente mögen im Einzelfall zutreffen. Aber sie dürfen nicht dazu führen, dass der eigentliche Maßstab aus dem Blick gerät.

► **Die Frage ist nicht, was mit dem Vermögen möglich ist.**

Die Frage ist, was im Interesse der Mitglieder geboten ist.

Dabei eröffnet die Finanzhoheit der Mitglieder auch andere Perspektiven. Wenn Mittel vorhanden sind, können sie aktiv eingesetzt werden. Sie können genutzt werden, um neue Wege der Förderung zu erschließen, um Projekte zu initiieren oder um bestehende Strukturen zu verändern.

Das bedeutet:

► **Die Mitglieder sind nicht auf vorgegebene Lösungen angewiesen.**

Sie können selbst gestalten.

Diese Gestaltungsmacht reicht weit. Sie betrifft nicht nur die Verwendung von Gewinnen, sondern auch die grundsätzliche Frage, wie das Vermögen eingesetzt wird. Ob es in bestehenden Geschäftsmodellen gebunden bleibt oder ob neue Wege beschritten werden.

Und genau hier zeigt sich die eigentliche Stärke der Genossenschaft:

► **Sie ist nicht durch ihr Vermögen gebunden – sie kann ihr Vermögen einsetzen.**

Doch diese Stärke entfaltet sich nur, wenn sie erkannt und genutzt wird. Wenn Mitglieder ihre Rolle aktiv wahrnehmen und sich bewusst machen, dass sie nicht nur beteiligt sind, sondern entscheiden.

Denn ohne diese Wahrnehmung entsteht ein gefährliches Ungleichgewicht: Entscheidungen verlagern sich faktisch auf andere Ebenen, während die Mitglieder ihre Möglichkeiten nicht ausschöpfen.

Deshalb ist es entscheidend, sich diesen Zusammenhang immer wieder vor Augen zu führen:

► **Mitgliedschaft bedeutet nicht nur Zugehörigkeit – sie bedeutet Verantwortung.**

Verantwortung für die Verwendung von Mitteln.

Verantwortung für die Ausrichtung der Genossenschaft.

Und Verantwortung für die Zukunft.

Am Ende lässt sich die Stellung der Mitglieder in einem Satz zusammenfassen:

► **Wer über das Vermögen entscheidet, bestimmt den Weg der Genossenschaft.**

Und genau dieses Entscheidungsrecht liegt bei den Mitgliedern.

Damit wird auch klar, warum die Finanzhoheit mehr ist als ein technisches Detail. Sie ist Ausdruck der eigentlichen Machtverhältnisse. Sie zeigt, dass die Genossenschaft keine Struktur ist, die sich selbst genügt, sondern ein Instrument, das von ihren Mitgliedern gesteuert wird.

► **Die Macht der Genossenschaft liegt nicht im Kapital.**

Sie liegt in den Händen ihrer Mitglieder.

5. Die äußerste Konsequenz: Auflösung der Genossenschaft

Es gibt Entscheidungen, die sind endgültig.

Sie verändern nicht nur Strukturen, sie beenden sie.

Die Auflösung einer Genossenschaft gehört dazu.

Sie markiert den Punkt, an dem die gemeinsame Organisation der Mitglieder ihr Ende findet. Kein Übergang, keine Weiterentwicklung, sondern ein klarer Schnitt. Gerade deshalb ist sie mehr als nur eine rechtliche Möglichkeit.

► **Sie ist der deutlichste Ausdruck der Entscheidungshoheit der Mitglieder.**

Im Genossenschaftsrecht ist die Auflösung kein Ausnahmefall, der von außen herbeigeführt wird. Sie ist in erster Linie eine bewusste Entscheidung derjenigen, denen die Genossenschaft gehört.

Die Mitglieder können beschließen, dass die Genossenschaft nicht fortgeführt wird. Sie können entscheiden, dass ihr Zweck auf diese Weise nicht mehr sinnvoll erfüllt werden kann oder dass andere Wege vorzuziehen sind.

► **Die Auflösung liegt in der Hand der Mitglieder.**

Diese Entscheidung ist an klare rechtliche Voraussetzungen gebunden. Sie erfolgt durch Beschluss der Generalversammlung, in der Regel mit qualifizierter Mehrheit. Damit wird sichergestellt, dass ein solcher Schritt nicht leichtfertig erfolgt, sondern auf einer breiten Grundlage beruht.

Doch trotz dieser formalen Anforderungen bleibt der Kern unverändert:

► **Es ist eine Entscheidung der Mitglieder – und nur der Mitglieder.**

Mit dem Beschluss zur Auflösung beginnt ein geregelter Prozess. Die Genossenschaft tritt in die sogenannte Liquidationsphase ein. Ihre laufenden Geschäfte werden beendet, Forderungen eingezogen, Verbindlichkeiten beglichen und das vorhandene Vermögen geordnet. Nach Abschluss wird das verbliebene Vermögen an die Mitglieder verteilt.

Dieser Prozess ist kein ungeordneter Rückzug, sondern ein klar strukturierter Ablauf mit dem Ziel, die wirtschaftlichen Verhältnisse sauber abzuwickeln.

Gerade an diesem Punkt zeigt sich eine Besonderheit der Genossenschaft, die oft missverstanden wird. Das Vermögen der Genossenschaft gehört, solange sie nicht aufgelöst wird, nicht in dem Sinne den Mitgliedern, dass sie unmittelbar einen Anteil daran beanspruchen können, wie dies etwa bei Kapitalgesellschaften der Fall ist.

► **Mitglieder haben keinen unmittelbaren Anspruch auf das gesamte Vermögen der Genossenschaft.**

Insbesondere die gebildeten Rücklagen stehen nicht einfach zur Verteilung zur Verfügung. Sie sind Teil der genossenschaftlichen Struktur und dienen grundsätzlich der Stabilität und dem Förderzweck.

Und doch bedeutet dies nicht, dass die Mitglieder keinen Einfluss auf die Verwendung der Mittel hätten.

Denn auch im Rahmen der Auflösung gilt:

► **Die Mitglieder bestimmen den Weg – innerhalb der gesetzlichen Vorgaben.**

Sie entscheiden über den Beschluss zur Auflösung. Sie bestimmen die Richtung der Abwicklung. Und sie tragen letztlich die Verantwortung für diesen Schritt.

Gerade hierin liegt ein wichtiger Gedanke, der für das Verständnis der Genossenschaft von grundlegender Bedeutung ist.

Wenn die Mitglieder die Macht haben, die Genossenschaft aufzulösen, dann bedeutet das:

► **Es gibt keine übergeordnete Instanz, die über der Genossenschaft steht.**

- Kein Vorstand kann dies allein entscheiden.
- Kein Aufsichtsrat kann dies durchsetzen.
- Und auch kein Prüfungsverband kann eine solche Entscheidung anstelle der Mitglieder treffen.

Diese Erkenntnis hat weitreichende Folgen.

Denn sie zeigt, dass selbst die weitestgehende Entscheidung – die Beendigung der Genossenschaft – in den Händen der Mitglieder liegt. Daraus folgt im Umkehrschluss, dass auch alle weniger weitreichenden Entscheidungen von ihnen getragen werden müssen.

Gerade im Zusammenhang mit Verschmelzungen wird dieser Zusammenhang besonders deutlich.

Denn auch eine Verschmelzung führt dazu, dass die ursprüngliche Genossenschaft ihre rechtliche Selbstständigkeit verliert. Sie wird von Rechts wegen ohne Abwicklung

aufgelöst. Sie geht in einer anderen Genossenschaft auf, ihre Identität verschwindet.

Der Unterschied zur Auflösung liegt im Weg – nicht im Ergebnis.

► **Die Verschmelzung beendet die eigenständige Genossenschaft.**

Und dennoch wird sie häufig anders wahrgenommen.

Während die Auflösung als einschneidende und endgültige Maßnahme verstanden wird, erscheint die Verschmelzung oft als Fortführung unter neuen Bedingungen.

Diese Sichtweise greift zu kurz.

Denn aus der Perspektive der Mitglieder bedeutet auch die Verschmelzung:

- Verlust der eigenen Organisation
- Verlagerung von Entscheidungsstrukturen
- Veränderung der Einflussmöglichkeiten

Gerade deshalb ist es wichtig, beide Vorgänge gedanklich zusammenzuführen.

► **Wer über eine Verschmelzung entscheidet, entscheidet faktisch über das Ende der bisherigen Genossenschaft.**

Damit wird deutlich, welche Verantwortung mit einer solchen Entscheidung verbunden ist.

Sie kann nicht allein auf wirtschaftliche Erwägungen gestützt werden. Sie erfordert eine umfassende Betrachtung aller Alternativen und eine klare Ausrichtung am Förderauftrag.

Denn wenn die Mitglieder die Möglichkeit haben, ihre Genossenschaft aufzulösen, dann haben sie auch die Möglichkeit, andere Wege zu wählen.

Sie können:

- den Geschäftsgegenstand ändern
- neue Formen der Förderung entwickeln
- bestehende Strukturen anpassen

Die Auflösung ist somit nicht nur ein Ende.

Sie ist auch ein Maßstab. Ein Maßstab dafür, wie weit die Entscheidungshoheit der Mitglieder reicht. Und ein Maßstab dafür, wie sorgfältig mit dieser Entscheidung umzugehen ist.

Am Ende bleibt eine zentrale Erkenntnis:

► **Die Genossenschaft existiert nur so lange, wie ihre Mitglieder es wollen.**

Nicht länger.

Aber auch nicht kürzer.

Und genau darin liegt ihre besondere Stärke.

Sie ist kein fremdbestimmtes Gebilde.

Keine Struktur, die sich selbst erhält.

Sondern eine Gemeinschaft, die über ihr Bestehen selbst entscheidet.

► **Wer diese Verantwortung erkennt, versteht die Genossenschaft.**

Und wer sie wahrnimmt, gestaltet ihre Zukunft.

Teil II: Die Realität: Fusionen und ihre Begründungen

6. Die typischen Argumente für Fusionen

Wenn Genossenschaftsbanken eine Verschmelzung anstreben, geschieht dies selten überraschend. Die Entscheidung wird vorbereitet, begleitet von Präsentationen, Schreiben an die Mitglieder und Erläuterungen in der Generalversammlung. Die Argumente, die dabei vorgetragen werden, ähneln sich häufig – unabhängig von Region, Größe oder konkreter Ausgangssituation.

Auf den ersten Blick wirken diese Argumente nachvollziehbar. Sie greifen Entwicklungen auf, die tatsächlich existieren. Und gerade deshalb entfalten sie ihre Wirkung.

Doch um eine fundierte Entscheidung treffen zu können, ist es notwendig, diese Argumente genau zu betrachten.

Ein zentrales Motiv ist der Hinweis auf zunehmende regulatorische Anforderungen. Die gesetzlichen Vorgaben für Banken sind in den vergangenen Jahren umfangreicher geworden. Berichtspflichten, Eigenkapitalanforderungen und aufsichtsrechtliche Erwartungen haben zugenommen.

► **Regulierung wird als zwingender Grund für größere Einheiten dargestellt.**

Die Schlussfolgerung lautet dann: Kleine Institute können diese Anforderungen langfristig nicht mehr erfüllen, während größere Strukturen über die notwendigen Ressourcen verfügen.

Ein weiteres Argument betrifft den Wettbewerb. Der Markt habe sich verändert, der Druck durch andere Banken, Direktanbieter und digitale Plattformen nehme zu. Kunden würden flexiblere Angebote erwarten, Prozesse müssten schneller und effizienter werden.

► **Wettbewerb wird als Begründung für Zusammenschlüsse herangezogen.**

Die zugrunde liegende Annahme ist, dass Größe automatisch zu mehr Wettbewerbsfähigkeit führt.

Eng damit verbunden ist das Thema Digitalisierung. Moderne IT-Systeme, Online-Angebote und automatisierte Prozesse erfordern erhebliche Investitionen. Diese Investitionen erscheinen in größeren Einheiten leichter darstellbar.

► **Digitalisierung wird als Kostenfaktor angeführt, der Größe notwendig macht.**

Die Argumentation folgt einem bekannten Muster: Je größer die Organisation, desto besser lassen sich Fixkosten verteilen.

Hinzu kommen häufig personelle Aspekte. Vorstände erreichen das Rentenalter, qualifizierter Nachwuchs ist schwer zu finden, die Anforderungen an Führungskräfte steigen.

► **Nachfolgeprobleme werden als praktischer Anlass für Fusionen genannt.**

Aus einer individuellen Herausforderung wird dabei schnell eine strukturelle Lösung abgeleitet.

Ein weiteres wiederkehrendes Argument ist die Stabilität. Größere Einheiten würden Risiken besser verteilen, über mehr Eigenkapital verfügen und damit widerstandsfähiger gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen sein.

► **Größe wird mit Sicherheit gleichgesetzt.**

Diese Vorstellung ist tief verankert und wird oft als selbstverständlich vorausgesetzt.

Schließlich wird die Verschmelzung häufig als Chance dargestellt. Synergien sollen entstehen, Kosten gesenkt, Erträge gesteigert werden.

Es ist die Rede von „Zukunftssicherung“, „Stärkung der Region“ und „Bündelung von Kräften“.

► **Die Fusion erscheint als logischer und verantwortungsvoller Schritt.**

Betrachtet man diese Argumente im Zusammenhang, entsteht ein klares Bild. Die Verschmelzung wird nicht als eine Option unter mehreren dargestellt, sondern als konsequente Antwort auf äußere Zwänge.

Es entsteht der Eindruck, dass die Entscheidung im Grunde bereits vorgegeben ist.

Genau an diesem Punkt ist jedoch Vorsicht geboten.

Denn die genannten Argumente beschreiben in erster Linie Rahmenbedingungen. Sie zeigen auf, dass sich das Umfeld verändert hat und dass Anpassungen notwendig sind. Sie beantworten jedoch nicht die entscheidende Frage:

► **Welche konkreten Handlungsoptionen bestehen – und welche davon dient am besten den Mitgliedern?**

Zwischen der Feststellung eines Problems und der Wahl einer bestimmten Lösung liegt ein entscheidender Schritt. Dieser Schritt besteht darin, Alternativen zu prüfen, abzuwägen und transparent darzustellen.

Wird dieser Schritt übersprungen, entsteht eine Verkürzung:

► **Aus einer Herausforderung wird eine scheinbare Alternativlosigkeit.**

Genau hier liegt die zentrale Schwäche vieler Fusionsbegründungen. Sie sind in sich schlüssig, aber sie sind nicht

vollständig. Sie zeigen, warum Veränderungen notwendig sein können. Sie zeigen aber nicht, warum gerade die Verschmelzung die beste oder einzige Lösung sein soll.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der oft im Hintergrund bleibt. Die verwendeten Begriffe – Regulierung, Wettbewerb, Digitalisierung, Effizienz – stammen aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive. Sie beziehen sich auf die Organisation als solche.

Die Genossenschaft ist jedoch keine gewöhnliche Organisation.

► **Ihr Maßstab ist nicht die Struktur – sondern das Mitglied.**

Damit verschiebt sich auch der Bewertungsmaßstab.

Eine Maßnahme kann aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll erscheinen und dennoch kritisch zu beurteilen sein, wenn sie die unmittelbare Beziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied verändert oder schwächt.

Gerade deshalb ist es notwendig, die typischen Fusionsargumente nicht isoliert zu betrachten, sondern sie in den Kontext des Förderauftrags zu stellen.

► **Nicht jede sinnvolle Maßnahme ist auch eine fördergerechte Maßnahme.**

Diese Unterscheidung ist entscheidend.

Denn sie führt zurück zu der Frage, die im Zentrum jeder genossenschaftlichen Entscheidung stehen muss:

► **Was bedeutet diese Maßnahme konkret für die Mitglieder?**

Erst wenn diese Frage beantwortet ist, kann eine fundierte Entscheidung getroffen werden. Und erst dann wird deutlich, ob eine Verschmelzung tatsächlich im Interesse der

Mitglieder liegt – oder ob es andere Wege gibt, die diesem Interesse besser entsprechen.

Damit ist der Boden bereitet für den nächsten Schritt.

Denn nachdem die typischen Argumente dargestellt sind, stellt sich nun die entscheidende Aufgabe:

► **Sie kritisch zu hinterfragen und ihre Tragfähigkeit zu prüfen.**

Genau dieser Aufgabe widmet sich das folgende Kapitel.

7. Die kritische Analyse dieser Argumente

Die Argumente für Fusionen wirken auf den ersten Blick überzeugend. Sie greifen reale Entwicklungen auf, sie klingen sachlich, vernünftig und verantwortungsvoll. Gerade deshalb entfalten sie eine hohe Überzeugungskraft.

Doch Überzeugungskraft ersetzt keine Prüfung.

Wer eine Entscheidung von solcher Tragweite treffen soll, darf sich nicht mit der Oberfläche zufriedengeben. Es reicht nicht aus, Argumente zur Kenntnis zu nehmen. Sie müssen eingeordnet, hinterfragt und in ihren tatsächlichen Konsequenzen verstanden werden.

Der Hinweis auf zunehmende Regulierung ist zweifellos berechtigt. Die Anforderungen an Banken sind gestiegen, die Komplexität hat zugenommen. Doch aus dieser Feststellung wird häufig eine Schlussfolgerung gezogen, die so nicht zwingend ist.

► **Regulierung beschreibt ein Problem – sie bestimmt nicht die Lösung.**

Die Frage ist nicht, ob die Anforderungen gestiegen sind. Die Frage ist, wie mit ihnen umgegangen wird. Ob durch Kooperationen, durch Spezialisierung, durch Auslagerung

oder durch strukturelle Anpassungen – all diese Wege sind denkbar.

Die Verschmelzung ist nur eine Möglichkeit unter mehreren.

Ähnlich verhält es sich mit dem Argument des Wettbewerbs. Es ist unbestreitbar, dass sich Märkte verändern und dass neue Anbieter auftreten. Doch auch hier wird häufig ein Zusammenhang hergestellt, der genauer betrachtet werden muss.

► **Wettbewerb erfordert Anpassung – aber nicht zwingend Größe.**

Größe kann Vorteile bringen. Sie kann aber auch Nachteile mit sich bringen: längere Entscheidungswege, geringere Flexibilität, größere Distanz zu den Mitgliedern. Die Annahme, dass größere Einheiten automatisch wettbewerbsfähiger sind, ist daher nicht allgemeingültig.

Das Argument der Digitalisierung folgt einem ähnlichen Muster. Moderne Systeme sind kostenintensiv, Investitionen notwendig. Doch auch hier gilt:

► **Kosten sind kein Beweis für die Notwendigkeit einer Fusion.**

Technische Lösungen können gemeinsam genutzt, ausgelagert oder in Kooperation organisiert werden. Die Frage ist nicht, ob Digitalisierung erforderlich ist, sondern wie sie umgesetzt wird.

Besonders aufschlussreich ist das Argument der personellen Engpässe. Wenn Vorstände ausscheiden und Nachfolger schwer zu finden sind, entsteht ein nachvollziehbarer Handlungsdruck.

Doch auch hier zeigt sich eine Verkürzung:

► **Ein personelles Problem wird zur strukturellen Entscheidung erklärt.**

Die Schwierigkeit, eine Position zu besetzen, kann nicht ohne Weiteres zur Begründung für die Aufgabe einer eigenständigen Genossenschaft herangezogen werden. Sie erfordert Lösungen – aber nicht zwangsläufig die weitestgehende aller Lösungen.

Das Argument der Stabilität schließlich beruht auf einer weit verbreiteten Annahme: Größere Einheiten seien automatisch sicherer. Sie verfügten über mehr Kapital, könnten Risiken besser verteilen und seien widerstandsfähiger gegenüber Krisen.

Doch auch hier lohnt ein genauer Blick.

► **Stabilität ist keine reine Frage der Größe.**

Sie hängt von vielen Faktoren ab: von der Geschäftsstrategie, von der Risikostruktur, von der Qualität der Führung und nicht zuletzt von der Nähe zum Markt. Größe kann Stabilität fördern – sie kann aber auch neue Risiken schaffen.

Betrachtet man diese Argumente im Zusammenhang, wird ein Muster erkennbar. Jedes Argument für sich genommen enthält einen wahren Kern. Doch die Schlussfolgerung, die daraus gezogen wird, ist nicht zwingend.

► **Aus richtigen Beobachtungen werden oft vorschnelle Schlüsse gezogen.**

Genau an diesem Punkt liegt der entscheidende Unterschied zwischen Darstellung und Bewertung.

Die Darstellung beschreibt, was ist.

Die Bewertung entscheidet, was daraus folgt.

Und gerade diese Bewertung bleibt häufig unvollständig.

Ein weiterer Aspekt tritt hinzu. Die Argumente sind überwiegend betriebswirtschaftlich geprägt. Sie beziehen sich auf Effizienz, Kosten, Wettbewerb und Strukturfragen. Das ist nachvollziehbar – aber es ist nicht ausreichend.

Denn die Genossenschaft folgt einem anderen Maßstab.

► **Der Maßstab ist nicht die Organisation – der Maßstab ist das Mitglied.**

Damit verändert sich auch die Perspektive.

Eine Maßnahme kann aus Sicht der Organisation sinnvoll erscheinen und dennoch kritisch zu beurteilen sein, wenn sie die unmittelbare Förderung der Mitglieder beeinträchtigt oder ihre Einflussmöglichkeiten verringert.

Gerade hier entsteht ein Spannungsfeld.

Auf der einen Seite stehen strukturelle Überlegungen.

Auf der anderen Seite steht der Förderauftrag.

Und genau hier entscheidet sich, ob eine Maßnahme genossenschaftlich gerechtfertigt ist.

► **Nicht jede effiziente Lösung ist eine richtige Lösung.**

Ein besonders kritischer Punkt ist die Frage der Alternativen. Die dargestellten Argumente führen häufig zu einer bestimmten Schlussfolgerung – der Fusion. Was dabei oft fehlt, ist der Vergleich mit anderen Möglichkeiten.

Welche Alternativen wurden geprüft?

Welche wurden verworfen – und warum?

Wenn diese Fragen unbeantwortet bleiben, entsteht ein Problem.

► **Ohne Alternativenprüfung ist keine echte Entscheidung möglich.**

Die Mitglieder stehen dann vor einer scheinbar klaren Wahl, die in Wirklichkeit keine ist. Sie entscheiden nicht zwischen verschiedenen Wegen, sondern über einen bereits vorgezeichneten Pfad.

Damit verschiebt sich die Rolle der Generalversammlung. Sie wird vom Ort der Entscheidung zum Ort der Bestätigung.

Genau an diesem Punkt wird die kritische Analyse notwendig.

Es geht nicht darum, Argumente grundsätzlich in Frage zu stellen. Es geht darum, sie vollständig zu betrachten und in den richtigen Zusammenhang zu stellen.

► **Erst die kritische Prüfung macht aus Argumenten eine Entscheidungsgrundlage.**

Dabei ist ein Gedanke von zentraler Bedeutung:

Die Frage ist nicht, ob eine Fusion begründet werden kann.

Die Frage ist, ob sie die beste Lösung im Sinne der Mitglieder ist.

Und genau diese Frage bleibt häufig offen.

Denn sie lässt sich nicht allein mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen beantworten. Sie erfordert eine umfassende Betrachtung, die den Förderauftrag, die Alternativen und die langfristigen Auswirkungen einbezieht.

Damit wird deutlich, worauf es ankommt.

► **Nicht die Plausibilität eines Arguments entscheidet – sondern seine Tragfähigkeit im Kontext des Förderauftrags.**

Die kritische Analyse führt somit zu einem klaren Ergebnis: Die typischen Argumente für Fusionen erklären, warum Veränderungen notwendig sein können. Sie erklären jedoch nicht, warum gerade die Verschmelzung die richtige Antwort ist.

Genau hier setzt das nächste Kapitel an.

Denn nachdem die Argumente geprüft wurden, stellt sich nun die Frage, welche tatsächlichen Folgen eine Fusion hat.

► **Was bedeutet eine Verschmelzung konkret für die Mitglieder?**

Dieser Frage widmet sich das folgende Kapitel.

8. Was bei einer Fusion wirklich passiert

Fusionen werden häufig als Entwicklung dargestellt.

Als Schritt nach vorn.

Als Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.

Die Sprache, die dabei verwendet wird, ist positiv geprägt: von „Stärkung“, „Bündelung“, „Zukunftssicherung“.

Doch hinter diesen Begriffen steht eine Realität, die klar benannt werden muss.

Denn eine Verschmelzung ist nicht nur eine Veränderung.

► **Sie ist das Ende einer eigenständigen Genossenschaft.**

Rechtlich betrachtet bedeutet eine Verschmelzung, dass eine Genossenschaft auf eine andere übergeht. Ihre Vermögenswerte, ihre Rechte und ihre Pflichten werden übertragen. Die übertragende Genossenschaft hört auf zu existieren.

Sie bleibt nicht bestehen. Sie wird nicht fortgeführt.

► **Sie erlischt.**

Damit verschwindet mehr als eine juristische Einheit.

Es verschwindet eine Genossenschaft, die über Jahre oder Jahrzehnte gewachsen ist. Eine Organisation, die vor Ort verankert war, die eigene Entscheidungen getroffen hat und die von ihren Mitgliedern getragen wurde.

Diese Eigenständigkeit ist nicht nur eine Formalie.

► **Sie ist die Grundlage für unmittelbare Mitbestimmung.**

Mit der Verschmelzung verändert sich genau dieser Punkt.

Die Mitglieder bleiben zwar formal beteiligt. Sie werden Mitglieder der übernehmenden Genossenschaft. Ihre Mitgliedschaft geht über, ihre Anteile bleiben bestehen.

Doch die Genossenschaft, in der diese Mitgliedschaft ausgeübt wird, ist eine andere.

Die Entscheidungsräume verschieben sich.

Die Generalversammlung wird größer oder ersetzt durch Vertreterversammlung.

Die Zahl der Mitglieder steigt.

Die Einflussmöglichkeiten des einzelnen Mitglieds relativieren sich.

► **Mit wachsender Größe nimmt die unmittelbare Einflussnähe ab.**

Das bedeutet nicht, dass Mitbestimmung verschwindet. Aber sie verändert ihren Charakter. Sie wird indirekter, abstrakter, weniger greifbar.

Was zuvor vor Ort entschieden wurde, wird nun in einer größeren Einheit behandelt. Wege werden länger, Entscheidungsprozesse komplexer.

Auch die Nähe zur Genossenschaft verändert sich.

Die gewohnte Genossenschaft vor Ort wird Teil einer größeren Organisation. Entscheidungen werden nicht mehr ausschließlich im unmittelbaren Umfeld getroffen, sondern unter Einbeziehung weiterer Regionen und Interessen.

► **Die regionale Verankerung tritt in den Hintergrund.**

Ein weiterer Aspekt betrifft das Vermögen der Genossenschaft.

Über Jahre aufgebaute Rücklagen, stille Reserven und wirtschaftliche Werte gehen im Zuge der Verschmelzung auf die übernehmende Genossenschaft über. Sie werden Bestandteil einer größeren Einheit.

Für die Mitglieder stellt sich damit eine zentrale Frage:

Was geschieht mit diesen Werten?

Die Antwort ist eindeutig:

► **Die Mitglieder erhalten keinen unmittelbaren Anteil am Vermögen.**

Die eingebrachten Werte bleiben im System. Sie werden nicht individuell zugeordnet, sondern fließen in die Gesamtstruktur ein.

Damit wird ein grundlegender Unterschied deutlich.

Die Mitglieder geben ihre eigenständige Genossenschaft auf.

Sie bringen deren Vermögen ein.

Und sie werden Teil einer größeren Einheit.

Doch:

► **Ein individueller Ausgleich für den Verlust der Eigenständigkeit erfolgt nicht.**

Dieser Punkt wird in der öffentlichen Darstellung häufig nicht hervorgehoben. Der Fokus liegt auf der Zukunft der neuen Einheit, nicht auf dem Verlust der bisherigen Struktur.

Doch für die Mitglieder ist genau dieser Verlust entscheidend.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der oft unterschätzt wird.

Mit der Verschmelzung verändert sich nicht nur die Struktur, sondern auch die Perspektive. Die Genossenschaft wird größer, komplexer und stärker auf übergeordnete Zusammenhänge ausgerichtet.

Das kann Vorteile haben.

Es kann aber auch dazu führen, dass sich der Blick vom einzelnen Mitglied entfernt.

► **Die unmittelbare Mitgliederorientierung wird schwerer greifbar.**

Gerade hier zeigt sich ein Spannungsfeld.

Auf der einen Seite steht die Idee, durch Größe effizienter und stabiler zu werden.

Auf der anderen Seite steht der Anspruch, die Mitglieder unmittelbar zu fördern.

Diese beiden Aspekte lassen sich nicht immer vollständig miteinander in Einklang bringen.

Damit stellt sich eine zentrale Frage:

► **Was wiegt schwerer – strukturelle Vorteile oder unmittelbare Mitgliederförderung?**

Diese Frage kann nicht pauschal beantwortet werden. Sie hängt von den konkreten Umständen ab. Aber sie muss gestellt werden – und zwar offen und ohne Verkürzung.

Denn nur dann kann eine Entscheidung getroffen werden, die dem Förderauftrag gerecht wird.

Ein weiterer Punkt ist die Endgültigkeit der Entscheidung.

Eine Verschmelzung lässt sich nicht ohne Weiteres rückgängig machen. Ist die eigenständige Genossenschaft einmal erloschen, kann sie nicht einfach wiederhergestellt werden.

► **Die Entscheidung für eine Fusion ist praktisch unumkehrbar.**

Gerade deshalb erfordert sie besondere Sorgfalt.

Sie darf nicht allein auf Basis von allgemeinen Argumenten getroffen werden. Sie verlangt eine umfassende Abwägung aller Folgen – insbesondere aus Sicht der Mitglieder.

Am Ende lässt sich die Wirkung einer Fusion in wenigen Punkten zusammenfassen:

- Die eigenständige Genossenschaft endet
- Die Entscheidungsstrukturen verändern sich
- Die Einflussmöglichkeiten der Mitglieder verschieben sich
- Das Vermögen geht in einer größeren Einheit auf

Diese Veränderungen können im Einzelfall gerechtfertigt sein.

Aber sie sind erheblich.

Und sie betreffen den Kern der Genossenschaft.

Deshalb ist es notwendig, sich diese Wirkungen bewusst zu machen.

Nicht abstrakt, sondern konkret.

Nicht verkürzt, sondern vollständig.

Denn nur dann wird deutlich, worüber tatsächlich entschieden wird.

► **Nicht über eine Anpassung – sondern über die Aufgabe einer eigenständigen Genossenschaft.**

Und genau deshalb stellt sich die nächste, entscheidende Frage:

► **Gibt es Alternativen zu diesem Schritt?**

Dieser Frage widmet sich das folgende Kapitel.

9. Das Vermögen der Genossenschaft

Das Vermögen einer Genossenschaft entsteht nicht über Nacht. Es wächst über Jahre, oft über Jahrzehnte. Es ist das Ergebnis wirtschaftlicher Tätigkeit, vorsichtiger Planung und zurückhaltender Ausschüttungspolitik. Es umfasst Überschüsse, Rücklagen, stille Reserven und weitere wirtschaftliche Werte.

Und doch stellt sich eine grundlegende Frage, die häufig nicht offen gestellt wird:

► **Wem gehört dieses Vermögen eigentlich?**

Die Antwort darauf ist differenziert – und gerade deshalb von zentraler Bedeutung.

Zunächst gilt: Das Vermögen gehört der Genossenschaft als juristischer Person. Es ist nicht unmittelbar einzelnen

Mitgliedern zugeordnet. Es gibt keinen Anteil, der einem Mitglied individuell zugewiesen werden kann, wie dies etwa bei einer Aktiengesellschaft der Fall ist.

► **Mitglieder sind nicht am Vermögen beteiligt – sie sind Träger der Genossenschaft.**

Diese Unterscheidung ist entscheidend.

Ein Mitglied erwirbt mit seinem Geschäftsanteil keine Beteiligung am gesamten Vermögen. Es erwirbt eine Mitgliedschaft mit Rechten und Pflichten. Dazu gehört insbesondere das Stimmrecht, das Mitentscheidungsrecht und der Anspruch auf Förderung.

Auch beim Ausscheiden eines Mitglieds wird dieser Grundsatz sichtbar. Das Mitglied erhält in der Regel lediglich sein Geschäftsguthaben zurück. Ein Anspruch auf die angesammelten Rücklagen besteht nicht.

► **Rücklagen sind kein individuell zuordenbares Vermögen.**

Diese rechtliche Konstruktion ist kein Zufall. Sie folgt einem klaren Gedanken, der auch höchstrichterlich bestätigt wurde.

Der Bundesgerichtshof hat in seiner Rechtsprechung hervorgehoben, dass gerade die fehlende individuelle Beteiligung am Vermögen ihre Rechtfertigung darin findet, dass die Mitglieder eine andere, weitreichendere Stellung innehaben:

► **Die Mitglieder verfügen nicht über einzelne Vermögensanteile – sie verfügen über die Finanzhoheit über das gesamte Vermögen.**

Das bedeutet:

► **Die Entscheidung über Rücklagen und Vermögensverwendung liegt bei der Generalversammlung als oberstem Organ.**

Damit wird ein zentraler Zusammenhang deutlich.

Die Mitglieder erhalten keinen individuellen Zugriff auf das Vermögen.

Aber sie erhalten etwas anderes – und etwas Entscheidendes:

► **die kollektive Verfügungsmacht.**

Diese Finanzhoheit ist der eigentliche Kern der genossenschaftlichen Vermögensordnung.

Sie erklärt, warum Rücklagen nicht einzelnen Mitgliedern zugeordnet werden.

Und sie erklärt zugleich, warum die Mitglieder dennoch die maßgebliche Instanz bleiben.

Das Vermögen ist damit kein verselbständigter Bestand.

► **Es ist dem Willen der Mitglieder unterstellt.**

Diese Sichtweise hat weitreichende Folgen.

Denn sie bedeutet, dass das Vermögen nicht einfach „im System verbleibt“, ohne dass Einfluss genommen werden kann. Vielmehr steht es – im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben – zur Gestaltung durch die Mitglieder.

Gerade deshalb ist die oft anzutreffende Vorstellung problematisch, Rücklagen seien eine Art unantastbarer Bestand, der sich der Entscheidung entzieht.

► **Rücklagen sind gebunden – aber nicht der Entscheidung entzogen.**

Sie wurden gebildet durch Beschluss.

Und sie können – soweit rechtlich zulässig – auch durch Beschluss verwendet, verändert oder aufgelöst werden.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild. Rücklagen wachsen über Jahre an, Vermögen verfestigt sich, während die unmittelbare Förderung der Mitglieder in den Hintergrund tritt.

An diesem Punkt stellt sich eine zentrale Frage:

► **Wird die Finanzhoheit der Mitglieder tatsächlich ausgeübt – oder nur formal angenommen?**

Diese Frage gewinnt besondere Bedeutung im Zusammenhang mit Fusionen.

Denn bei einer Verschmelzung geschieht Folgendes: Das Vermögen der übertragenden Genossenschaft geht vollständig auf die übernehmende Genossenschaft über. Rücklagen, stille Reserven und wirtschaftliche Werte werden Teil einer größeren Einheit. Für die Mitglieder bedeutet dies:

► **Sie übertragen das von ihnen mitgeschaffene Vermögen in eine neue Struktur.**

Gleichzeitig gilt:

► **Die individuelle Beteiligung bleibt weiterhin ausgeschlossen.**

Und damit verändert sich auch die praktische Reichweite der Finanzhoheit.

Denn in einer größeren Einheit verteilt sich die Entscheidungsmacht auf eine größere Anzahl von Mitgliedern.

Damit entsteht ein Spannungsfeld. Auf der einen Seite steht die rechtliche Finanzhoheit der Mitglieder.

Auf der anderen Seite steht die tatsächliche Möglichkeit, diese auszuüben.

Gerade deshalb ist die folgende Frage von entscheidender Bedeutung:

► **Wie wirksam ist die Finanzhoheit der Mitglieder nach einer Fusion noch?**

Diese Frage betrifft nicht nur abstrakte Strukturen. Sie betrifft den Kern der genossenschaftlichen Ordnung.

Denn wenn die Finanzhoheit die Begründung dafür ist, dass Mitglieder keinen individuellen Vermögensanspruch haben, dann muss diese Finanzhoheit auch tatsächlich wirksam bleiben.

Daraus folgt eine klare Konsequenz:

► **Je stärker die Einflussmöglichkeiten der Mitglieder abnehmen, desto kritischer ist die Vermögensübertragung zu beurteilen.**

Das Vermögen ist damit kein neutraler Faktor.

Es ist Ausdruck gemeinschaftlicher Leistung.

Und es ist Gegenstand gemeinschaftlicher Verantwortung.

Am Ende lässt sich die genossenschaftliche Vermögensordnung in einem zentralen Gedanken zusammenfassen:

► **Die Mitglieder haben keinen Anteil am Vermögen aber sie haben die Hoheit darüber.**

Und genau daraus ergibt sich die eigentliche Tragweite jeder grundlegenden Entscheidung.

Denn:

► **Wer über die Zukunft der Genossenschaft entscheidet, entscheidet auch über die Zukunft ihres Vermögens.**

Teil III: Der blinde Fleck: Nicht geprüfte Alternativen

10. Der große Denkfehler: Bankgeschäft = Genossenschaft

Viele Entscheidungen beginnen mit einer stillen Annahme.

Einer Annahme, die nicht ausgesprochen wird, aber alles prägt, was darauf folgt. Sie bestimmt die Richtung der Überlegungen, sie lenkt die Argumentation und sie beeinflusst letztlich die Entscheidung selbst.

Im Zusammenhang mit Fusionen von Genossenschaftsbanken **lautet diese Annahme:**

► **Die Genossenschaft ist das Bankgeschäft.**

Auf den ersten Blick erscheint diese Gleichsetzung nachvollziehbar. Die Genossenschaft betreibt Bankgeschäfte, sie tritt als Kreditinstitut auf, sie wird im Alltag als Bank wahrgenommen. Für viele Mitglieder ist die Verbindung so selbstverständlich geworden, dass sie nicht mehr hinterfragt wird.

Doch genau hier liegt der entscheidende Punkt.

Denn diese Gleichsetzung ist nicht nur ungenau.

► **Sie ist rechtlich und systematisch falsch.**

Die Genossenschaft ist eine Rechtsform.

Das Bankgeschäft ist ein Geschäftsgegenstand.

Beides gehört zusammen – aber es ist nicht dasselbe.

Der Förderauftrag nach § 1 GenG definiert den Zweck der Genossenschaft. Dieser Zweck besteht ausschließlich in der Förderung der Mitglieder. Er ist unabhängig davon, mit welchen Mitteln diese Förderung erfolgt.

Das Bankgeschäft ist eines dieser Mittel.

Ein wichtiges, oft über Jahrzehnte gewachsenes Mittel.

Aber eben nur ein Mittel.

► **Das Bankgeschäft ist austauschbar
der Förderauftrag nicht.**

Diese Unterscheidung ist von grundlegender Bedeutung.

Denn sie entscheidet darüber, wie mit Veränderungen umgegangen wird.

Wenn das Bankgeschäft unter Druck gerät – sei es durch Regulierung, Wettbewerb oder technologische Entwicklungen – dann ist dies zunächst eine Herausforderung auf der Ebene des Mittels.

Doch wenn Mittel und Zweck gedanklich gleichgesetzt werden, entsteht ein folgenschwerer Kurzschluss:

► **Wenn das Bankgeschäft in Frage steht, scheint
die Genossenschaft selbst in Frage zu stehen.**

Genau hier beginnt der große Denkfehler.

Aus der Schwierigkeit eines Geschäftsmodells wird die Notwendigkeit abgeleitet, die gesamte Struktur zu verändern oder aufzugeben.

Die Diskussion verengt sich. Statt über Alternativen nachzudenken, wird die Verschmelzung zur scheinbar logischen Konsequenz.

Doch diese Logik ist nicht zwingend.

Sie beruht auf einer falschen Ausgangsannahme.

Richtig ist:

► **Wenn ein Mittel nicht mehr geeignet ist,
muss das Mittel angepasst oder ersetzt werden.**

Nicht der Zweck.

Und nicht die Genossenschaft als solche.

Diese Sichtweise eröffnet einen völlig anderen Denkraum.

Plötzlich stellt sich nicht mehr die Frage, ob die Genossenschaft bestehen kann.

Sondern:

► **Wie kann sie ihren Förderauftrag künftig erfüllen?**

Damit rücken neue Möglichkeiten in den Blick.

Die Genossenschaft kann ihr Geschäftsmodell verändern.

Sie kann neue Tätigkeitsfelder erschließen.

Sie kann bestehende Strukturen anpassen oder neu organisieren.

All dies ist rechtlich möglich.

Denn die Satzung kann geändert werden.

Der Geschäftsgegenstand ist gestaltbar.

Die Mitglieder haben die Entscheidungshoheit.

Und genau hier zeigt sich die eigentliche Stärke der Genossenschaft.

► **Sie ist nicht an ein bestimmtes Geschäftsmodell gebunden.**

Sie ist offen für Veränderungen.

Sie kann sich anpassen, ohne ihren Kern zu verlieren.

Doch diese Offenheit setzt ein klares Verständnis voraus.

Ein Verständnis dafür, dass die Genossenschaft nicht das ist, was sie tut, sondern das, was sie bewirkt.

Wenn dieses Verständnis verloren geht, verschiebt sich der Fokus.

Das Mittel tritt in den Vordergrund.
Der Zweck gerät in den Hintergrund.

Und schließlich geschieht das Entscheidende:

► **Das Mittel wird zum Maßstab – und der Zweck wird relativiert.**

In diesem Moment verliert die Genossenschaft ihre Orientierung.

Nicht formal, sondern inhaltlich.

Sie beginnt, sich an Kriterien zu messen, die nicht aus ihrem eigenen Gesetz stammen, sondern aus der Logik anderer Organisationsformen.

Gerade im Bankensektor ist diese Entwicklung besonders deutlich.

Begriffe wie Effizienz, Marktanteil, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit gewinnen an Bedeutung. Sie sind nicht falsch. Aber sie sind nicht der Maßstab des Genossenschaftsrechts.

► **Der Maßstab bleibt die Förderung der Mitglieder.**

Und genau deshalb ist es notwendig, den Denkfehler klar zu benennen.

Nicht um Entwicklungen zu verhindern, sondern um sie richtig einzuordnen.

Eine Fusion kann sinnvoll sein.

Sie kann im Einzelfall sogar die beste Lösung darstellen.

Aber sie darf nicht auf einer falschen Annahme beruhen.

Denn wenn die Entscheidung darauf basiert, dass Genossenschaft und Bankgeschäft untrennbar miteinander verbunden seien, dann wird der eigentliche Handlungsspielraum gar nicht erst erkannt.

Die Folge ist eine Verkürzung der Perspektive.

Möglichkeiten bleiben ungenutzt.

Alternativen werden nicht geprüft.

Und Entscheidungen erscheinen alternativlos, obwohl sie es nicht sind.

Deshalb ist es entscheidend, diesen Denkfehler zu korrigieren.

► **Die Genossenschaft ist kein Bankmodell.**

Sie ist eine Struktur der Selbsthilfe.

Ein Instrument der Mitglieder, um ihre wirtschaftlichen und sozialen Interessen gemeinsam zu verfolgen.

Wenn dieses Instrument an einem Punkt an seine Grenzen stößt, dann ist das kein Grund, es aufzugeben.

Es ist ein Anlass, es neu zu denken.

Und genau hier beginnt die eigentliche Verantwortung der Mitglieder.

Nicht darin, vorgegebene Lösungen zu bestätigen.

Sondern darin, den eigenen Gestaltungsspielraum zu erkennen und zu nutzen.

Am Ende bleibt eine einfache, aber weitreichende Erkenntnis:

► **Die Zukunft der Genossenschaft hängt nicht an ihrem Geschäftsmodell.**

Sondern an der Bereitschaft ihrer Mitglieder, ihren Zweck ernst zu nehmen und neue Wege zu gehen.

Und genau deshalb stellt sich nach diesem Kapitel die entscheidende Frage:

► **Welche konkreten Alternativen zur Fusion bestehen?**

11. Ausgliederung als Alternative

Wenn über die Zukunft einer Genossenschaft entschieden wird, richtet sich der Blick häufig auf eine scheinbar klare Alternative: Fortführung oder Verschmelzung. Bleibt das bestehende Geschäftsmodell tragfähig, wird es fortgeführt. Erscheint es nicht mehr zukunftsfähig, tritt die Verschmelzung in den Vordergrund. Zwischen diesen beiden Polen scheint wenig Raum zu bestehen.

Doch diese Sichtweise greift zu kurz.

Denn das Umwandlungsgesetz eröffnet einen Weg, der genau zwischen diesen beiden Extremen liegt und zugleich eine besondere Qualität besitzt:

► **die Ausgliederung.**

Die Ausgliederung ermöglicht es, das bestehende Geschäftsmodell – etwa das Bankgeschäft – strukturell von der Genossenschaft zu trennen, ohne die Genossenschaft selbst aufzugeben. Damit wird eine Trennung vollzogen, die gedanklich oft nicht vorgenommen wird:

► **Die Trennung von Organisation und Geschäftsbetrieb.**

Rechtlich handelt es sich um eine Übertragung eines Unternehmensteils auf einen anderen Rechtsträger. Dieser kann z. B. die bei der Verschmelzung vorgesehene

aufnehmende Genossenschaftsbank sein. Das operative Geschäft wird in eine eigenständige Einheit überführt, während die ausgliedernde Genossenschaft als solche bestehen bleibt.

► **Das Geschäft wird ausgelagert – die Genossenschaft bleibt erhalten.**

Damit unterscheidet sich die Ausgliederung grundlegend von der Verschmelzung.

Bei der Verschmelzung geht die Genossenschaft als Ganzes unter.

Bei der Ausgliederung bleibt sie als eigenständige juristische Person bestehen.

► **Die Identität der Genossenschaft bleibt gewahrt.**

Diese Unterscheidung ist nicht nur rechtlich, sondern vor allem genossenschaftlich von entscheidender Bedeutung.

Denn mit dem Fortbestand der Genossenschaft bleiben auch die grundlegenden Strukturen erhalten: die Generalversammlung, die Mitgliederrechte und die Entscheidungshoheit. Die Mitglieder bleiben Träger der Organisation und behalten ihre Stellung als oberstes Organ.

► **Die Mitglieder bleiben Entscheidungsträger.**

Das ausgelagerte Geschäft hingegen wird von der aufnehmenden Genossenschaftsbank weitergeführt, die besser auf die Anforderungen des Marktes, der Regulierung oder der Digitalisierung ausgerichtet ist.

Gerade hierin liegt ein wesentlicher Vorteil der Ausgliederung.

► **Das operative Geschäft kann angepasst werden, ohne die Genossenschaft aufzugeben.**

Damit entsteht eine funktionale Trennung:

Das Geschäft wird dort betrieben, wo es effizient organisiert werden kann.

Die Genossenschaft erfüllt ihren Förderauftrag dort, wo ihre Mitglieder im Mittelpunkt stehen.

► **Mittel und Zweck werden getrennt – und gerade dadurch wieder in Einklang gebracht.**

Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft das Vermögen.

Im Rahmen der Ausgliederung erhält die Genossenschaft eine Gegenleistung in Form von Geschäftsanteilen der übernehmenden Genossenschaftsbank. Das Vermögen wird somit nicht aufgegeben, sondern in eine neue Struktur überführt.

► **Die wirtschaftliche Substanz bleibt im Einflussbereich der Genossenschaft.**

Damit bleibt auch die Finanzhoheit der Mitglieder erhalten. Sie entscheiden weiterhin über die Verwendung der Mittel und über die strategische Ausrichtung der Genossenschaft.

► **Die Mitglieder behalten die Kontrolle über das Vermögen.**

Gleichzeitig eröffnet die Ausgliederung neue Perspektiven. Die Genossenschaft ist nicht mehr an das operative Geschäft gebunden. Sie kann sich neu ausrichten, neue Tätigkeitsfelder erschließen und ihren Förderauftrag unabhängig vom bisherigen Geschäftsmodell erfüllen.

Gerade hierin liegt ihre eigentliche Stärke.

► **Die Genossenschaft wird wieder zu dem, was sie im Kern ist:
ein Instrument zur Förderung ihrer Mitglieder.**

Natürlich ist auch die Ausgliederung kein einfacher Schritt. Sie erfordert eine sorgfältige Planung, eine rechtliche Prüfung und eine klare strategische Konzeption. Die Interessen der Mitglieder müssen gewahrt und die wirtschaftlichen Folgen berücksichtigt werden.

Doch entscheidend ist:

► **Die Ausgliederung ist ein gestaltbarer Weg – kein Automatismus.**

Sie eröffnet die Möglichkeit, die Herausforderungen des Bankgeschäfts zu bewältigen, ohne die Genossenschaft selbst aufzugeben. Sie verbindet Anpassung mit Erhalt und Strukturveränderung mit Kontinuität.

Damit stellt sich eine zentrale Frage:

► **Ist es erforderlich, die Genossenschaft zu beenden – oder genügt es, ihr Geschäftsmodell neu zu organisieren?**

Diese Frage führt unmittelbar zur nächsten Alternative.

Denn neben der Trennung von Geschäft und Organisation besteht noch eine weitere Möglichkeit:

► **die Veränderung der Organisation selbst.**

12. Rechtsformwechsel als Alternative

Neben der Ausgliederung kennt das Umwandlungsrecht einen weiteren Weg, der in seiner Tragweite oft unterschätzt wird, obwohl er eine eigenständige und klare Alternative darstellt:

► **den Rechtsformwechsel.**

Während die Ausgliederung darauf abzielt, das Geschäftsmodell von der Genossenschaft zu trennen, setzt der Rechtsformwechsel an einer anderen Stelle an.

Er verändert nicht das Geschäft.

Er verändert die rechtliche Struktur der Organisation.

► **Die Genossenschaft bleibt bestehen – aber in anderer Rechtsform.**

Beim Rechtsformwechsel handelt es sich um eine identitätswahrende Umwandlung. Das bedeutet: Die wirtschaftliche Einheit bleibt erhalten, das Vermögen bleibt bestehen, die Verträge laufen weiter. Es erfolgt kein Übergang auf einen anderen Rechtsträger.

► **Es findet kein Vermögensübergang statt.**

Damit unterscheidet sich dieser Weg grundlegend von der Verschmelzung.

Bei der Verschmelzung geht die Genossenschaft unter.

Beim Rechtsformwechsel bleibt die Organisation als solche bestehen.

► **Die wirtschaftliche Identität bleibt erhalten.**

Was sich verändert, ist die rechtliche Einordnung. Die Genossenschaft wird in eine andere Rechtsform überführt, etwa in eine Aktiengesellschaft oder eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Damit ändern sich die internen Strukturen und die rechtlichen Rahmenbedingungen.

► **Die Organisationsform wird verändert.**

Diese Veränderung hat weitreichende Konsequenzen.

Die genossenschaftlichen Prinzipien – insbesondere die Mitgliederstruktur und das Stimmrecht – werden durch die

Regelungen der neuen Rechtsform ersetzt. Das Prinzip „ein Mitglied – eine Stimme“ entfällt, an seine Stelle treten andere Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen.

► **Die Mitglieder werden zu Gesellschaftern einer anderen Rechtsform.**

Damit verändert sich der Charakter der Organisation.

Während die Genossenschaft auf unmittelbare Mitgliederförderung ausgerichtet ist, folgen andere Rechtsformen eigenen Systemlogiken, etwa kapitalbezogenen Beteiligungsstrukturen oder gewinnorientierten Zielsetzungen.

Gerade deshalb ist der Rechtsformwechsel kein neutraler Vorgang.

► **Er verändert die genossenschaftliche Identität.**

Und dennoch ist dieser Weg von Bedeutung.

Denn er eröffnet eine Alternative zur Verschmelzung, die einen entscheidenden Unterschied aufweist:

► **Die Organisation selbst bleibt erhalten.**

Das Vermögen bleibt vollständig in der bestehenden Einheit. Die wirtschaftliche Struktur wird nicht aufgelöst. Die Kontinuität bleibt gewahrt.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

► **Ist es notwendig, die Genossenschaft als Organisation aufzugeben – oder genügt es, ihre rechtliche Struktur zu verändern?**

Diese Frage führt zu einer klaren Abwägung.

Auf der einen Seite steht der Erhalt der Organisation. Auf der anderen Seite steht der Verlust der genossenschaftlichen Struktur.

Der Rechtsformwechsel ist damit ein Weg der Transformation.

► **Nicht die Organisation wird beendet – sondern ihr rechtlicher Rahmen wird verändert.**

Wie bei allen grundlegenden Entscheidungen liegt auch hier die Entscheidung bei den Mitgliedern. Der Rechtsformwechsel erfordert einen entsprechenden Beschluss der Generalversammlung. Er kann nicht von Vorstand oder Aufsichtsrat allein herbeigeführt werden.

► **Die Mitglieder entscheiden über diesen Schritt.**

Damit bleibt die zentrale Ordnung des Genossenschaftsrechts gewahrt:

Die Entscheidung über die Zukunft der Organisation liegt bei denen, denen sie gehört.

Im Vergleich zur Verschmelzung wird der Unterschied deutlich:

Bei der Verschmelzung:

- Die Genossenschaft endet
- Das Vermögen wird übertragen
- Die Struktur verschwindet

Beim Rechtsformwechsel:

- Die Organisation bleibt
- Das Vermögen bleibt
- Die Struktur verändert sich

► **Die Wahl liegt zwischen Aufgabe und Transformation.**

Diese Gegenüberstellung macht deutlich, dass der Rechtsformwechsel keine Randoption ist. Er ist eine eigenständige Alternative, die einen anderen Weg eröffnet als die vollständige Aufgabe der Genossenschaft.

Am Ende führt auch dieses Kapitel zu einer zentralen Erkenntnis:

► **Die Zukunft der Genossenschaft ist nicht auf einen Weg festgelegt.**

- Es gibt mehrere Möglichkeiten.
- Es gibt unterschiedliche Ansätze.
- Und es gibt echte Alternativen.

Genau darin liegt die entscheidende Voraussetzung für eine freie und informierte Entscheidung.

Denn:

► **Nur wer die Alternativen kennt, kann wirklich entscheiden.**

13. Strategiewechsel statt Aufgabe

Wenn ein Geschäftsmodell unter Druck gerät, liegt eine Reaktion nahe: Man versucht, es zu stabilisieren, anzupassen oder – wenn dies nicht mehr möglich erscheint – durch ein anderes Modell zu ersetzen. In vielen Fällen wird dabei übersehen, dass nicht jede Veränderung zwingend zur Aufgabe der bestehenden Struktur führen muss.

Gerade in der Genossenschaft ist dieser Gedanke von besonderer Bedeutung.

Denn sie ist nicht an ein bestimmtes Geschäftsmodell gebunden.

► **Sie ist an ihren Zweck gebunden – die Förderung der Mitglieder.**

Damit eröffnet sich ein entscheidender Handlungsspielraum.

Wenn das bisherige Geschäftsmodell – etwa das Bankgeschäft – an Grenzen stößt, dann bedeutet das nicht, dass die Genossenschaft selbst an ihre Grenzen stößt.

Es bedeutet lediglich, dass das bisherige Mittel überprüft werden muss.

Genau an diesem Punkt setzt der Strategiewechsel an.

Er stellt nicht die Existenz der Genossenschaft in Frage. Er stellt die Art und Weise ihrer Tätigkeit in Frage.

► **Nicht die Genossenschaft wird aufgegeben – sondern ihre Ausrichtung wird neu gedacht.**

Dieser Perspektivwechsel ist von grundlegender Bedeutung.

Er löst die gedankliche Verknüpfung zwischen Struktur und Tätigkeit. Er macht deutlich, dass die Genossenschaft mehr ist als das, was sie bisher getan hat. Und er eröffnet die Möglichkeit, neue Wege zu beschreiten, ohne die eigene Identität aufzugeben.

Rechtlich ist dieser Weg klar angelegt.

Die Satzung der Genossenschaft bestimmt ihren Gegenstand. Und diese Satzung kann durch Beschluss der Mitglieder geändert werden. Damit ist der Geschäftsgegenstand nicht statisch, sondern gestaltbar.

► **Die Mitglieder können den Geschäftsgegenstand jederzeit neu bestimmen.**

Diese Möglichkeit ist kein theoretisches Konstrukt. Sie ist Ausdruck der genossenschaftlichen Selbstbestimmung.

Die Mitglieder entscheiden, welche Tätigkeiten ihre Genossenschaft ausübt. Sie bestimmen, wie der

Förderauftrag konkret umgesetzt wird. Und sie können diese Entscheidung jederzeit an veränderte Rahmenbedingungen anpassen.

Damit wird ein zentraler Gedanke deutlich:

► **Die Genossenschaft ist nicht das, was sie tut – sie ist das, was sie für ihre Mitglieder bewirkt.**

Ein Strategiewechsel kann unterschiedliche Formen annehmen.

Er kann darin bestehen, neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Er kann bestehende Tätigkeiten reduzieren oder beenden.

Er kann die Ausrichtung der Genossenschaft grundlegend verändern.

Entscheidend ist nicht die konkrete Ausgestaltung, sondern die Zielrichtung:

► **Die Förderung der Mitglieder bleibt der Maßstab.**

Gerade in einer Situation, in der das Bankgeschäft unter Druck gerät, eröffnet dieser Ansatz neue Perspektiven.

Die Genossenschaft kann sich fragen:

Welche Bedürfnisse haben unsere Mitglieder heute?

Welche Herausforderungen bestehen vor Ort?

Welche Leistungen können wir als Gemeinschaft erbringen?

Aus diesen Fragen können sich völlig neue Ansätze ergeben.

Die Genossenschaft kann zu einem Träger regionaler Projekte werden. Sie kann wirtschaftliche, soziale oder infrastrukturelle Aufgaben übernehmen. Sie kann dort aktiv werden, wo individuelle Lösungen an Grenzen stoßen.

Dabei zeigt sich eine besondere Stärke dieser Rechtsform.

► **Sie verbindet wirtschaftliche Tätigkeit mit gemeinschaftlichem Handeln.**

Diese Verbindung ermöglicht es, Lösungen zu entwickeln, die über das klassische Geschäftsmodell hinausgehen. Sie erlaubt es, neue Formen der Zusammenarbeit zu schaffen und die vorhandenen Mittel gezielt einzusetzen.

Natürlich ist ein Strategiewechsel kein einfacher Schritt.

- Er erfordert Mut.
- Er erfordert Ideen.
- Und er erfordert die Bereitschaft, gewohnte Wege zu verlassen.

Doch gerade darin liegt seine Chance.

Denn während die Verschmelzung eine bestehende Genossenschaft beendet, eröffnet der Strategiewechsel eine Weiterentwicklung.

► **Er erhält die Genossenschaft – und gibt ihr eine neue Richtung.**

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Rolle der Mitglieder.

Ein Strategiewechsel kann nicht von oben verordnet werden. Er muss von den Mitgliedern getragen werden. Sie müssen bereit sein, sich einzubringen, Ideen zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen.

Damit wird die Genossenschaft wieder zu dem, was sie ursprünglich war:

Eine Gemeinschaft, die ihre Zukunft selbst gestaltet.

► **Nicht durch Anpassung an äußere Zwänge allein – sondern durch eigene Entscheidungen.**

Gerade hierin liegt ein entscheidender Unterschied zur Fusion.

Die Fusion folgt oft einer Logik der Anpassung.

Der Strategiewechsel folgt einer Logik der Gestaltung.

Beide Wege können im Einzelfall sinnvoll sein.

Doch sie unterscheiden sich grundlegend in ihrer Wirkung.

Während die Fusion die eigenständige Genossenschaft beendet, erhält der Strategiewechsel ihre Struktur und ihre Entscheidungshoheit.

Damit führt dieses Kapitel zu einer klaren Erkenntnis:

► **Die Aufgabe der Genossenschaft ist nicht die einzige Antwort auf Veränderungen.**

Es gibt einen anderen Weg.

Einen Weg, der nicht aufgibt, sondern weiterentwickelt.

Einen Weg, der nicht ersetzt, sondern neu gestaltet.

Einen Weg, der die Genossenschaft in ihrem Kern erhält.

Und genau daraus ergibt sich die nächste, konkrete Frage:

► **Wie können solche neuen Wege der Mitgliederförderung konkret aussehen?**

14 Konkrete neue Geschäftsmodelle

Nachdem deutlich geworden ist, dass die Genossenschaft nicht an ein bestimmtes Geschäftsmodell gebunden ist, stellt sich die entscheidende Frage:

► **Wie kann Mitgliederförderung konkret neu gestaltet werden?**

Diese Frage führt zurück zum Ursprung der Genossenschaft.

Sie war nie auf eine bestimmte Branche festgelegt.

Sie war immer dort tätig, wo gemeinschaftliches Handeln Vorteile schafft.

Daraus folgt:

► **Die Genossenschaft kann überall dort aktiv werden, wo Mitglieder gemeinsam mehr erreichen als einzeln.**

Gerade in einer Zeit, in der sich wirtschaftliche und gesellschaftliche Strukturen verändern, eröffnen sich zahlreiche neue Tätigkeitsfelder. Diese sind nicht theoretisch, sondern vielfach bereits erprobt – nur oft nicht im Fokus klassischer Genossenschaftsbanken.

Ein besonders naheliegender Bereich ist die Energieversorgung.

Die Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energien – etwa durch Photovoltaik oder Windkraft – bietet stabile wirtschaftliche Grundlagen. Gleichzeitig schafft sie unmittelbaren Nutzen für die Mitglieder, sei es durch Beteiligung, durch günstigere Energie oder durch regionale Wertschöpfung.

► **Energiegenossenschaften verbinden Wirtschaftlichkeit und Mitgliederförderung unmittelbar.**

Ein weiterer Bereich ist das Wohnen.

Bezahlbarer Wohnraum wird zunehmend zu einer zentralen Herausforderung. Genossenschaften können hier eine tragende Rolle übernehmen – durch den Bau und Betrieb von Wohnungen, durch Mehrgenerationenprojekte oder durch gemeinschaftlich organisierte Wohnformen.

► **Wohnen ist nicht nur ein Markt – es ist ein zentrales Förderfeld für Mitglieder.**

Eng damit verbunden ist die soziale Infrastruktur.

Mehrgenerationenhäuser, gemeinschaftliche Einrichtungen oder regionale Treffpunkte stärken nicht nur die Versorgung, sondern auch den Zusammenhalt. Sie schaffen Lebensqualität und Sicherheit – insbesondere in ländlichen Regionen.

Auch die Nahversorgung bietet ein konkretes Tätigkeitsfeld.

Genossenschaftlich organisierte Einkaufsläden können dort entstehen, wo sich klassische Strukturen zurückziehen. Sie sichern die Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs und stärken gleichzeitig die regionale Wirtschaft.

► **Versorgung wird zur gemeinschaftlichen Aufgabe – und zur Förderung der Mitglieder.**

Ein weiterer zentraler Bereich ist die gesundheitliche Versorgung.

Die Sicherstellung von Arztpraxen, Zahnarztpraxen oder Apotheken wird in vielen Regionen zunehmend schwieriger. Genossenschaften können hier aktiv werden, indem sie Immobilien errichten, betreiben und gezielt an medizinische Leistungserbringer vermieten.

► **Gesundheitsversorgung kann genossenschaftlich gesichert werden.**

Darüber hinaus bestehen zahlreiche weitere Möglichkeiten:

- Beteiligung an regionalen Unternehmen
- Aufbau digitaler Plattformen für Mitglieder
- Organisation gemeinsamer Dienstleistungen
- Förderung regionaler Projekte und Initiativen

Diese Beispiele zeigen eines deutlich:

► **Die Möglichkeiten der Genossenschaft sind nicht begrenzt – sie sind vielfältig.**

Entscheidend ist nicht, welches Modell gewählt wird. Entscheidend ist, dass es den Bedürfnissen der Mitglieder entspricht und den Förderauftrag erfüllt.

Gerade hierin liegt der Unterschied zur bisherigen Betrachtung.

Während das Bankgeschäft oft als gegeben vorausgesetzt wurde, eröffnet der Blick auf neue Geschäftsmodelle einen Raum der Gestaltung.

Die Genossenschaft wird damit wieder zu dem, was sie ursprünglich war:

Ein Instrument, um konkrete Probleme gemeinschaftlich zu lösen.

► **Nicht das Geschäftsmodell steht im Mittelpunkt – sondern der Nutzen für die Mitglieder.**

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Verbindung von Wirtschaftlichkeit und Gemeinwohl.

Viele der genannten Modelle haben nicht nur wirtschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Wirkung. Sie stärken Regionen, sichern Versorgung und fördern nachhaltige Entwicklung.

Damit ergibt sich ein doppelter Nutzen:

► **Förderung der Mitglieder und Stärkung der Gemeinschaft.**

Natürlich erfordert die Umsetzung solcher Modelle eine sorgfältige Planung. Wirtschaftliche Tragfähigkeit, rechtliche Rahmenbedingungen und organisatorische Fragen müssen berücksichtigt werden.

Doch diese Herausforderungen sind lösbar.

Und sie stehen in keinem grundsätzlichen Widerspruch zur genossenschaftlichen Struktur.

Gerade im Vergleich zur Fusion wird ein entscheidender Unterschied deutlich.

Die Fusion führt zu einer Konzentration.

Die neuen Geschäftsmodelle führen zu einer Differenzierung.

Während die Fusion bestehende Strukturen zusammenführt, eröffnen neue Geschäftsmodelle zusätzliche Wege.

► **Sie erweitern die Möglichkeiten – statt sie zu reduzieren.**

Damit verändert sich auch die Perspektive der Mitglieder.

Sie sind nicht mehr nur Empfänger eines bestehenden Angebots.

Sie werden zu aktiven Gestaltern neuer Lösungen.

Genau hierin liegt die eigentliche Chance.

Die Genossenschaft kann sich neu erfinden, ohne sich selbst aufzugeben. Sie kann ihre Wurzeln bewahren und gleichzeitig neue Wege gehen.

Am Ende lässt sich dieser Gedanke in einem einfachen Satz zusammenfassen:

► **Die Zukunft der Genossenschaft liegt nicht in der Aufgabe – sondern in der Weiterentwicklung ihres Förderauftrags.**

Und genau daraus ergibt sich die nächste, zentrale Frage:

► **Welche Rolle spielt dabei der Prüfungsverband – und wird er dieser Aufgabe gerecht?**

Teil IV: Die Rolle des Prüfungsverbandes

15. Das Prüfungsmonopol (§§ 53 ff. GenG)

Die Genossenschaft ist eine besondere Rechtsform. Sie verbindet wirtschaftliche Tätigkeit mit gemeinschaftlicher Verantwortung. Gerade deshalb hat der Gesetzgeber für sie eine ebenso besondere Kontrollstruktur geschaffen.

Im Zentrum dieser Struktur steht das sogenannte Prüfungsmonopol.

► **Jede Genossenschaft muss einem Prüfungsverband angehören und von diesem geprüft werden.**

Diese Pflicht ist in den §§ 53 ff. des Genossenschaftsgesetzes geregelt. Sie gilt ausnahmslos für alle eingetragenen Genossenschaften. Ein Ausweichen auf andere Prüfer ist nicht vorgesehen.

Damit unterscheidet sich die Genossenschaft deutlich von anderen Rechtsformen.

Der Hintergrund dieser Regelung ist klar.

Die Mitglieder einer Genossenschaft sollen geschützt werden. Sie sollen darauf vertrauen können, dass die wirtschaftlichen Verhältnisse geprüft werden, dass die Geschäftsführung ordnungsgemäß erfolgt und dass Risiken frühzeitig erkannt werden.

► **Das Prüfungsmonopol dient dem Schutz der Mitglieder!**

Dieser Schutzgedanke ist nicht nur einfach gesetzlich verankert. Er wurde auch höchstrichterlich bestätigt. Das Bundesverfassungsgericht hat das Prüfungsmonopol ausdrücklich als zulässig angesehen und dabei insbesondere auf den Mitgliederschutz abgestellt.

Damit erhält die Rolle des Prüfungsverbandes ein besonderes Gewicht.

Er ist nicht nur ein technischer Prüfer.

Er ist Teil der genossenschaftlichen Ordnung.

Seine Aufgabe besteht darin, die wirtschaftlichen Verhältnisse zu prüfen, die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung zu beurteilen und die Einhaltung gesetzlicher und satzungsmäßiger Vorgaben sicherzustellen.

Doch gerade hier ist eine klare Abgrenzung notwendig.

► **Der Prüfungsverband ist ein Kontrollorgan – kein Entscheidungsorgan.**

Er kann feststellen, bewerten und berichten.

Er kann auf Risiken hinweisen und Entwicklungen einordnen.

Aber er kann nicht anstelle der Mitglieder entscheiden.

Diese Unterscheidung ist von zentraler Bedeutung.

Denn die besondere Stellung des Prüfungsverbandes darf nicht dazu führen, dass seine Einschätzungen mit Entscheidungen gleichgesetzt werden.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild.

Die Einschätzungen des Prüfungsverbandes haben ein erhebliches Gewicht. Sie prägen die Diskussion, sie beeinflussen die Wahrnehmung und sie können Entscheidungen vorbereiten.

Das ist grundsätzlich nachvollziehbar.

Doch daraus darf keine Verschiebung der Zuständigkeiten entstehen.

► **Die Verantwortung für Entscheidungen bleibt bei den Mitgliedern.**

Gerade im Zusammenhang mit grundlegenden Strukturfragen – etwa bei Fusionen – tritt dieser Punkt besonders deutlich hervor.

Hier wird häufig auf die Einschätzung des Prüfungsverbandes verwiesen. Seine Bewertung wird als maßgeblich dargestellt, seine Empfehlungen als richtungsweisend.

Doch auch in diesen Fällen gilt:

► **Die Prüfung ersetzt nicht die Entscheidung.**

Der Prüfungsverband kann darlegen, ob eine Maßnahme wirtschaftlich vertretbar ist. Er kann prüfen, ob gesetzliche Vorgaben eingehalten werden. Er kann Risiken aufzeigen.

Aber er kann nicht entscheiden, ob eine Maßnahme im Sinne der Mitglieder gewollt ist.

Diese Entscheidung ist eine andere.

Sie betrifft nicht nur wirtschaftliche Fragen, sondern auch die Ausrichtung der Genossenschaft, die Wahrnehmung des Förderauftrags und die Zukunft der Mitgliederbeziehung.

Damit entsteht ein Spannungsfeld.

Auf der einen Seite steht die fachliche Bewertung durch den Prüfungsverband.

Auf der anderen Seite steht die Entscheidungshoheit der Mitglieder.

Dieses Spannungsfeld ist gewollt.

Es stellt sicher, dass Entscheidungen nicht unkontrolliert getroffen werden, aber auch nicht von außen bestimmt werden.

Doch genau hier liegt eine zentrale Herausforderung.

Denn wenn die Einschätzungen des Prüfungsverbandes nicht nur als Prüfung, sondern faktisch als Entscheidung verstanden werden, verschiebt sich das Gleichgewicht.

► **Aus Kontrolle wird Einfluss – und aus Einfluss kann faktische Steuerung werden.**

Gerade deshalb ist es notwendig, die Rolle des Prüfungsverbandes klar zu bestimmen.

Er ist ein wichtiges Element des Systems.

Er dient dem Schutz der Mitglieder.

Er sorgt für Transparenz und Ordnung.

Aber:

► **Er steht nicht über der Genossenschaft.**

Die Genossenschaft ist keine Untereinheit des Prüfungsverbandes.

Sie ist eine eigenständige Organisation mit eigenen Entscheidungsstrukturen.

Und diese Strukturen führen letztlich immer zu den Mitgliedern.

Gerade im Kontext von Fusionen gewinnt diese Abgrenzung besondere Bedeutung.

Wenn der Prüfungsverband zu dem Ergebnis kommt, dass eine Verschmelzung sinnvoll oder notwendig erscheint, dann ist dies eine Einschätzung. Eine fachliche Bewertung.

Aber sie ist keine Entscheidung.

Die Mitglieder sind nicht daran gebunden.

Sie können diese Einschätzung teilen.

Sie können sie hinterfragen.

Und sie können zu einem anderen Ergebnis kommen.

Damit wird ein zentraler Grundsatz deutlich:

► **Das Prüfungsmonopol begründet keine Entscheidungshoheit.**

- Es begründet Verantwortung.
- Es begründet Prüfpflichten.
- Und es begründet eine besondere Stellung im System.

Aber es ersetzt nicht die Rolle der Mitglieder.

Gerade deshalb ist es wichtig, dass die Mitglieder die Einschätzungen des Prüfungsverbandes einordnen können.

Nicht als verbindliche Vorgabe,
sondern als Grundlage für eine eigene Entscheidung.

Am Ende bleibt eine klare Feststellung:

► **Der Prüfungsverband schützt die Mitglieder – aber er entscheidet nicht für sie.**

Und genau daraus ergibt sich die nächste, entscheidende Frage:

► **Wie weit reicht die Prüfpflicht bei einer Verschmelzung – und werden dabei alle Alternativen berücksichtigt?**

16. Die Verschmelzungsprüfung (§ 81 UmwG)

Wenn eine Genossenschaft eine Verschmelzung plant, handelt es sich nicht um eine gewöhnliche unternehmerische Entscheidung. Es geht nicht um eine Anpassung im laufenden Betrieb, sondern um einen grundlegenden Eingriff in die Struktur der Genossenschaft.

Gerade deshalb hat der Gesetzgeber hierfür besondere Anforderungen geschaffen.

Im Zentrum steht dabei eine Vorschrift des Umwandlungsgesetzes:

► **§ 81 UmwG verpflichtet zur gutachtlichen Äußerung des Prüfungsverbandes.**

Diese Regelung ist kein formaler Zusatz.

Sie ist ein zentrales Element des Schutzsystems.

Denn sie soll sicherstellen, dass die beabsichtigte Verschmelzung nicht allein aus der Perspektive der handelnden Organe betrachtet wird, sondern einer unabhängigen fachlichen Prüfung unterliegt.

Der Prüfungsverband hat dabei eine klar definierte Aufgabe.

Er muss beurteilen, ob die Verschmelzung mit den Interessen der Mitglieder und der Gläubiger vereinbar ist. Diese Prüfung geht über eine reine Zahlenanalyse hinaus.

► **Es geht nicht nur um Wirtschaftlichkeit – sondern um die Vereinbarkeit mit den Mitgliederinteressen.**

Damit wird der Prüfungsmaßstab deutlich erweitert.

Die Frage ist nicht lediglich, ob die Verschmelzung technisch durchführbar oder betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Entscheidend ist vielmehr, ob sie im Ergebnis den Mitgliedern dient.

Gerade hierin liegt die besondere Bedeutung dieser Vorschrift.

Denn sie verknüpft das Umwandlungsrecht mit dem genossenschaftlichen Förderauftrag. Sie zwingt dazu, die Maßnahme nicht nur aus Sicht der Organisation, sondern aus Sicht der Mitglieder zu betrachten.

► **Der Maßstab der Prüfung ist der Förderauftrag.**

Diese Prüfung erfordert eine umfassende Betrachtung.

Sie umfasst:

- die wirtschaftlichen Auswirkungen
- die strukturellen Veränderungen
- die Folgen für die Mitgliederrechte
- die langfristige Entwicklung

Doch gerade an diesem Punkt stellt sich eine entscheidende Frage:

► **Kann eine solche Prüfung ohne Alternativenvergleich überhaupt vollständig sein?**

Die Antwort liegt auf der Hand.

Eine Bewertung setzt einen Maßstab voraus. Und dieser Maßstab entsteht erst durch den Vergleich. Nur wenn unterschiedliche Möglichkeiten gegenübergestellt werden, kann beurteilt werden, welche davon den Interessen der Mitglieder am besten entspricht.

Damit wird ein zentraler Zusammenhang deutlich:

► **Die Verschmelzungsprüfung setzt eine Alternativenprüfung voraus.**

Ohne diesen Vergleich bleibt die Bewertung unvollständig.

Der Prüfungsverband kann dann zwar feststellen, dass die Verschmelzung für sich genommen vertretbar ist. Er kann aber nicht beurteilen, ob sie die beste oder auch nur eine angemessene Lösung darstellt.

Gerade deshalb ist die gutachtliche Äußerung mehr als eine Bestätigung der vorgesehenen Maßnahme.

Sie muss eine eigenständige Prüfung darstellen. Eine Prüfung, die nicht nur den vorgeschlagenen Weg nachvollzieht, sondern ihn in einen größeren Zusammenhang stellt.

► **Die Prüfung muss hinterfragen – nicht nur bestätigen.**

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild.

Die Verschmelzung wird vorbereitet, die Argumente werden dargestellt, und die gutachtliche Äußerung bestätigt im Wesentlichen diese Linie. Alternative Wege werden – wenn überhaupt – nur am Rande erwähnt.

Dadurch entsteht ein strukturelles Problem.

Die Prüfung verliert an Tiefe.

Sie wird zur Begleitung der Entscheidung, nicht zu ihrer Grundlage.

Gerade hier wird die eigentliche Bedeutung des § 81 UmwG sichtbar.

Die Vorschrift verlangt keine formale Zustimmung.

Sie verlangt eine inhaltliche Auseinandersetzung.

► **Die gutachtliche Äußerung soll die Entscheidungsgrundlage erweitern – nicht verengen.**

Dies gilt umso mehr, als die Mitglieder auf diese Grundlage angewiesen sind.

Sie verfügen in der Regel nicht über die gleichen Informationen wie die handelnden Organe oder der Prüfungsverband. Sie sind darauf angewiesen, dass die wesentlichen Aspekte transparent dargestellt werden.

Damit entsteht eine doppelte Verantwortung.

Der Prüfungsverband muss sorgfältig prüfen.

Und die Ergebnisse müssen so aufbereitet werden, dass die Mitglieder sie nachvollziehen können.

Gerade bei einer Verschmelzung ist dies von entscheidender Bedeutung.

Denn die Entscheidung ist weitreichend.

Und sie ist – wie gezeigt – praktisch unumkehrbar.

Deshalb gilt:

► **Je gravierender die Maßnahme, desto höher die Anforderungen an die Prüfung.**

Die Verschmelzung gehört zu den gravierendsten Maßnahmen überhaupt.

- Sie beendet die eigenständige Genossenschaft.
- Sie verändert die Mitgliederstruktur.
- Sie verschiebt die Entscheidungsprozesse.

Vor diesem Hintergrund ist eine oberflächliche Prüfung nicht ausreichend.

Es bedarf einer umfassenden Analyse, die alle relevanten Aspekte einbezieht – insbesondere die Frage, ob es Alternativen gibt, die den Interessen der Mitglieder besser entsprechen.

Damit schließt sich der Kreis zu dem zuvor dargestellten kritischen Punkt.

Die Alternativenprüfung ist kein zusätzlicher Schritt.

Sie ist integraler Bestandteil der Verschmelzungsprüfung.

Am Ende lässt sich die Funktion des § 81 UmwG in einem zentralen Gedanken zusammenfassen:

► **Die Verschmelzungsprüfung soll sicherstellen, dass die Mitglieder auf einer vollständigen und ausgewogenen Grundlage entscheiden können.**

Wenn diese Grundlage fehlt, verliert die Prüfung ihren eigentlichen Zweck.

Sie wird dann nicht zum Schutzinstrument, sondern zum formalen Bestandteil eines bereits festgelegten Prozesses.

Gerade deshalb ist es notwendig, die Anforderungen an diese Prüfung ernst zu nehmen.

Nicht als Pflichtübung, sondern als zentrales Element der genossenschaftlichen Ordnung.

Denn am Ende entscheidet **nicht** der Prüfungsverband.

► **Die Mitglieder entscheiden.**

Und sie können diese Entscheidung nur dann verantwortungsvoll treffen, wenn ihnen alle relevanten Informationen vorliegen.

Damit führt dieses Kapitel zur nächsten, besonders kritischen Frage:

► **Ist der Prüfungsverband in dieser Rolle tatsächlich unabhängig – oder bestehen strukturelle Interessenkonflikte?**

17. Der kritische Punkt: Alternativenprüfung

Jede Entscheidung setzt eine Auswahl voraus.

Und jede Auswahl setzt voraus, dass es mehrere Möglichkeiten gibt.

Ohne Alternativen gibt es keine Wahl.

Und ohne Wahl gibt es keine echte Entscheidung.

Gerade bei grundlegenden Strukturmaßnahmen einer Genossenschaft – insbesondere bei einer Verschmelzung – kommt diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu.

Denn hier geht es nicht um Detailfragen.

Es geht um die Zukunft der Genossenschaft selbst.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild.

Die Verschmelzung wird vorbereitet, begründet und vorgestellt. Sie wird als sinnvoll, notwendig oder sogar als alternativlos dargestellt. Die Argumente erscheinen schlüssig, die Richtung scheint vorgegeben.

Was dabei oft fehlt, ist ein entscheidender Schritt:

► **die systematische Prüfung von Alternativen.**

Diese Prüfung ist kein theoretischer Zusatz.

Sie ist die Grundlage jeder sachgerechten Entscheidung.

Denn nur wer weiß, welche Möglichkeiten bestehen, kann beurteilen, welche davon die beste ist.

Gerade im genossenschaftlichen Kontext ist dieser Punkt von besonderer Bedeutung.

Die Mitglieder tragen die Verantwortung für die Entscheidung. Sie sollen bewusst und informiert entscheiden. Sie sollen abwägen können, welche Lösung ihrem Interesse am besten entspricht.

Doch das ist nur möglich, wenn ihnen die tatsächlichen Handlungsoptionen bekannt sind.

► **Ohne Alternativenprüfung fehlt die Entscheidungsgrundlage.**

Damit stellt sich die zentrale Frage:

Ist eine solche Prüfung rechtlich erforderlich?

Die Antwort ergibt sich aus mehreren Ebenen.

Zunächst aus dem Förderauftrag.

Wenn jede Maßnahme daran zu messen ist, ob sie der Förderung der Mitglieder dient, dann setzt dies einen Vergleich voraus. Es muss geprüft werden, ob es andere Wege gibt, die diesem Ziel besser entsprechen.

► **Der Förderauftrag verlangt eine Abwägung – und damit eine Alternativenprüfung.**

Hinzu kommt die Rolle des Prüfungsverbandes.

Im Rahmen seiner Aufgaben – insbesondere bei strukturellen Maßnahmen – hat er zu beurteilen, ob eine Maßnahme mit den Interessen der Mitglieder vereinbar ist.

Doch diese Beurteilung ist ohne Vergleich nicht möglich.

► **Wer nicht vergleicht, kann nicht bewerten.**

Damit wird deutlich:

Die Alternativenprüfung ist kein optionaler Schritt.

Sie ist Voraussetzung für eine fundierte Bewertung.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Informationsrechte der Mitglieder.

Die Generalversammlung ist das entscheidende Organ. Sie trifft die Entscheidung. Damit diese Entscheidung wirksam und verantwortbar ist, müssen die Mitglieder über die relevanten Umstände informiert werden.

Dazu gehört nicht nur die Darstellung der vorgeschlagenen Maßnahme.

Dazu gehört auch die Darstellung anderer Möglichkeiten.

► **Information bedeutet nicht nur Begründung – sondern auch Vergleich.**

Gerade hier zeigt sich in der Praxis eine Lücke.

Alternative Wege werden häufig nur am Rande erwähnt oder gar nicht konkret ausgeführt. Sie erscheinen als theoretische Optionen, nicht als ernsthaft geprüfte Möglichkeiten.

Die Verschmelzung steht im Mittelpunkt.

Andere Wege treten in den Hintergrund.

Dadurch entsteht ein verzerrtes Bild.

Die Entscheidung erscheint klar.

Der Weg scheint vorgegeben.

Doch dieser Eindruck beruht nicht auf der tatsächlichen Alternativlosigkeit, sondern auf der fehlenden Darstellung von Alternativen.

► **Aus fehlender Prüfung wird scheinbare Notwendigkeit.**

Genau hier liegt der kritische Punkt.

Denn wenn Alternativen nicht geprüft oder nicht offengelegt werden, wird die Entscheidung der Mitglieder in ihrer Substanz beeinträchtigt.

Sie entscheiden dann nicht zwischen verschiedenen Wegen.

Sie entscheiden über einen vorgezeichneten Vorschlag.

Damit verändert sich die Rolle der Generalversammlung.

Sie wird vom Ort der Willensbildung zum Ort der Bestätigung.

Und genau das widerspricht dem genossenschaftlichen Grundgedanken.

► **Die Generalversammlung soll entscheiden – nicht abnicken.**

Gerade deshalb ist die Alternativenprüfung nicht nur eine technische Frage.

Sie ist ein zentrales Element der Mitgliederrechte.

Sie stellt sicher, dass:

- verschiedene Wege sichtbar werden
- Vor- und Nachteile abgewogen werden können
- Entscheidungen bewusst getroffen werden

Fehlt diese Prüfung, entsteht ein strukturelles Defizit.

Nicht unbedingt in der formalen Durchführung.

Aber in der inhaltlichen Qualität der Entscheidung.

Dieses Defizit kann weitreichende Folgen haben.

Denn eine Verschmelzung ist – wie gezeigt – eine endgültige Maßnahme. Sie beendet die eigenständige Genossenschaft. Sie verändert die Strukturen und die Einflussmöglichkeiten der Mitglieder.

Gerade deshalb muss die Entscheidung auf einer vollständigen Grundlage beruhen.

► **Je weitreichender die Entscheidung, desto höher die Anforderungen an ihre Vorbereitung.**

Die Alternativenprüfung ist dabei der entscheidende Maßstab.

Sie zeigt, ob eine Maßnahme tatsächlich notwendig ist. Oder ob sie nur als naheliegend erscheint.

Dabei geht es nicht darum, jede theoretische Möglichkeit zu diskutieren.

Es geht darum, realistische Alternativen zu identifizieren und nachvollziehbar zu bewerten.

Dazu gehören insbesondere:

- die Ausgliederung
- der Rechtsformwechsel
- neue Geschäftsmodelle

Diese Möglichkeiten wurden in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt.

Sie zeigen, dass der Handlungsspielraum größer ist, als oft angenommen wird.

Gerade deshalb ist es notwendig, diese Alternativen in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Nicht als Randbemerkung, sondern als ernsthafte Optionen.

Am Ende lässt sich der zentrale Gedanke dieses Kapitels klar formulieren:

► **Eine Entscheidung ohne Alternativen ist keine echte Entscheidung.**

Und daraus folgt unmittelbar:

► **Eine Verschmelzung ohne Alternativenprüfung ist kritisch zu hinterfragen.**

Diese Erkenntnis führt zum nächsten Schritt.

Denn wenn Alternativen geprüft werden müssen, stellt sich die Frage:

► **Wer ist dafür verantwortlich – und wie wird diese Prüfung tatsächlich umgesetzt?**

18. Systemische Interessenkonflikte

Die genossenschaftliche Ordnung wirkt auf den ersten Blick klar.

- Die Mitglieder entscheiden.
- Der Vorstand führt.
- Der Aufsichtsrat überwacht.
- Der Prüfungsverband prüft.

Jede Rolle scheint eindeutig zugewiesen.

Doch bei genauerem Hinsehen zeigt sich ein Spannungsfeld, das nicht auf den ersten Blick erkennbar ist.

Ein Spannungsfeld, das nicht aus einzelnen Fehlentscheidungen entsteht, sondern aus der Struktur selbst.

► Ein systemischer Interessenkonflikt.

Der Prüfungsverband ist Teil der genossenschaftlichen Ordnung. Er prüft die wirtschaftlichen Verhältnisse, beurteilt die Geschäftsführung und begleitet grundlegende Entscheidungen wie Verschmelzungen.

Seine Aufgabe ist klar definiert:

► Er soll die Mitglieder schützen.

Doch gleichzeitig ist der Prüfungsverband nicht nur Prüfer. Er ist auch:

- Berater der Genossenschaften
- Teil eines übergeordneten Systems
- Mitgestalter struktureller Entwicklungen

Damit entsteht eine besondere Konstellation.

► Der Prüfungsverband steht nicht außerhalb des Systems – er ist Teil des Systems, das er prüft.

Diese Nähe ist historisch gewachsen und in vielen Bereichen sinnvoll. Sie ermöglicht Fachkenntnis, Kontinuität und ein tiefes Verständnis der genossenschaftlichen Strukturen.

Doch sie hat auch eine Kehrseite.

Denn wenn ein Akteur gleichzeitig prüft, berät und strukturelle Entwicklungen begleitet, dann können sich Interessen überlagern.

Nicht bewusst.

Nicht zwingend gewollt.

Aber strukturell angelegt.

Gerade im Zusammenhang mit Fusionen wird dieser Zusammenhang besonders deutlich.

Fusionen sind nicht nur Einzelfälle.

Sie sind Teil einer Entwicklung.

Eine Entwicklung, die in vielen Regionen zu größeren Einheiten, weniger selbständigen Genossenschaften und stärker gebündelten Strukturen führt.

Diese Entwicklung kann unterschiedliche Ursachen haben. Sie kann wirtschaftlich begründet sein, sie kann organisatorische Vorteile bieten oder auf äußere Anforderungen reagieren.

Doch unabhängig davon entsteht eine zentrale Frage:

► Wer bewertet diese Entwicklung – und aus welcher Perspektive?

Der Prüfungsverband ist in diese Prozesse eingebunden.

- Er prüft die Verschmelzung.
- Er begleitet die Vorbereitung.
- Er gibt eine gutachtliche Einschätzung ab.

Doch gleichzeitig ist er Teil der Struktur, die sich durch diese Verschmelzungen verändert.

Damit entsteht ein Spannungsfeld, das nicht ignoriert werden kann:

► **Der Prüfer bewertet eine Entwicklung, an der er strukturell beteiligt ist.**

Dieser Zusammenhang bedeutet nicht, dass Entscheidungen falsch getroffen werden.

Er bedeutet auch nicht, dass Bewertungen unzulässig sind.

Aber er führt zu einer wichtigen Erkenntnis:

► **Die Perspektive ist nicht neutral im luftleeren Raum – sie ist systembedingt geprägt.**

Gerade deshalb ist es notwendig, diese Prägung zu erkennen.

Nicht als Vorwurf, sondern als strukturelle Realität.

Ein weiterer Aspekt tritt hinzu.

Die Prüfungsverbände sind organisatorisch eng mit den Genossenschaften verbunden. Die Mitgliedschaft ist verpflichtend, die Zusammenarbeit langfristig angelegt.

Diese Nähe schafft Vertrauen und Stabilität.

Aber sie kann auch dazu führen, dass bestimmte Entwicklungen als selbstverständlich wahrgenommen werden.

Was häufig geschieht, ist keine bewusste Steuerung.

Es ist eine stillere Form der Einflussnahme:

► **Eine Entwicklung wird zur Norm – und die Norm wird nicht mehr hinterfragt.**

Fusionen erscheinen dann nicht mehr als eine Option unter mehreren.

Sie erscheinen als der natürliche Weg.

Als logische Folge.

Als sachgerechte Lösung.

Doch genau an diesem Punkt entsteht ein Problem.

Denn wenn eine bestimmte Lösung zur impliziten Norm wird, verlieren andere Möglichkeiten an Sichtbarkeit.

► **Alternativen treten in den Hintergrund – nicht weil sie unmöglich sind, sondern weil sie nicht im Fokus stehen.**

Damit verändert sich auch die Entscheidungsgrundlage.

Die Mitglieder erhalten Informationen, die sich auf einen bestimmten Weg konzentrieren. Andere Wege werden weniger ausführlich dargestellt oder gar nicht vertieft geprüft.

Die Folge ist subtil, aber weitreichend:

► **Die Entscheidung wird gelenkt – ohne dass sie formal vorgegeben wird.**

Gerade hierin liegt die eigentliche Brisanz systemischer Interessenkonflikte.

Sie wirken nicht offen.

Sie wirken nicht zwingend bewusst.

Sie entstehen aus Strukturen, aus Gewohnheiten, aus eingeübten Denkweisen.

Und sie sind gerade deshalb schwer zu erkennen.

Für die Mitglieder hat dies eine zentrale Konsequenz.

Sie stehen vor Entscheidungen, die scheinbar klar sind. Die Argumente sind nachvollziehbar, die Empfehlungen plausibel.

Doch die Frage, ob alle Alternativen gleichermaßen geprüft und dargestellt wurden, bleibt oft offen.

Deshalb ist es notwendig, sich einen Grundsatz immer wieder vor Augen zu führen:

► **Prüfung ersetzt nicht die eigene Bewertung.**

Die Mitglieder können sich nicht darauf beschränken, Einschätzungen zu übernehmen. Sie müssen diese einordnen, hinterfragen und mit eigenen Überlegungen abgleichen.

Gerade im genossenschaftlichen System ist das keine Schwäche.

Es ist gewollt.

Denn die Verantwortung liegt bewusst nicht bei einem zentralen Akteur, sondern bei der Gemeinschaft der Mitglieder.

Damit ergibt sich eine klare Konsequenz:

► **Wo systemische Nähe besteht, muss bewusste Distanz geschaffen werden.**

Diese Distanz entsteht nicht durch Ablehnung oder Misstrauen.

Sie entsteht durch Fragen.

Durch Vergleich.

Durch die Bereitschaft, auch andere Wege zu denken.

Am Ende führt dieses Kapitel zu einer zentralen Erkenntnis:

► **Die größte Gefahr liegt nicht in falschen Entscheidungen – sondern in nicht hinterfragten Strukturen.**

Und genau deshalb ist die Rolle der Mitglieder so entscheidend.

Sie sind die einzige Instanz, die außerhalb dieser strukturellen Verflechtungen steht.

Sie sind nicht Teil der Organisation.

Sie sind nicht Teil der Prüfstruktur.

► **Sie sind die unabhängige Entscheidungsinstanz.**

Und genau daraus ergibt sich ihre Verantwortung.

Nicht darin, vorgegebene Wege zu bestätigen.

Sondern darin, eigene Maßstäbe anzulegen.

Denn nur dann bleibt die Genossenschaft das, was sie sein soll:

Eine selbstbestimmte Gemeinschaft.

► **Nicht gesteuert durch Strukturen – sondern getragen von ihren Mitgliedern.**

Teil V: Die Entscheidung der Mitglieder

19. Was Mitglieder konkret wissen müssen

Die vorangegangenen Kapitel haben eines deutlich gemacht:

Die Genossenschaft gehört ihren Mitgliedern.

Die Mitglieder entscheiden über ihren Weg.

Und sie tragen die Verantwortung für grundlegende Entscheidungen.

Doch zwischen diesem Grundsatz und der tatsächlichen Entscheidung in einer Generalversammlung liegt ein entscheidender Schritt:

das Wissen.

Denn nur wer versteht, worüber entschieden wird, kann eine fundierte Entscheidung treffen.

Und genau hier liegt die zentrale Herausforderung.

Viele Mitglieder nehmen an Generalversammlungen teil, hören die Ausführungen, verfolgen die Argumente – und stehen am Ende vor einer Entscheidung, deren Tragweite schwer einzuschätzen ist.

Gerade deshalb ist es notwendig, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Nicht auf jede Einzelheit.

Nicht auf jedes Detail.

Sondern auf die Punkte, die den Kern der Entscheidung betreffen.

Der erste und wichtigste Punkt ist die Einordnung der Maßnahme.

► Worum geht es tatsächlich?

Geht es um eine Anpassung im laufenden Betrieb?

Oder geht es um die Aufgabe der eigenständigen Genossenschaft?

Gerade bei einer Verschmelzung ist diese Unterscheidung entscheidend.

Denn:

► **Eine Fusion beendet die eigenständige Genossenschaft.**

Diese Klarheit ist notwendig, um die Tragweite der Entscheidung zu verstehen.

Der zweite Punkt betrifft die Alternativen.

► **Welche anderen Möglichkeiten wurden geprüft?**

Wurde eine Ausgliederung ernsthaft geprüft?

Wurde ein Rechtsformwechsel ernsthaft geprüft?

Wurde ein Strategiewechsel in Betracht gezogen?

Und wurden diese im Verschmelzungsbericht in voller Klarheit dargestellt?

Diese Fragen sind nicht nebensächlich.

Sie sind zentral.

Denn:

► **Ohne Alternativen gibt es keine echte Entscheidung.**

Der dritte Punkt betrifft die Auswirkungen auf die Mitglieder.

► **Was verändert sich konkret für mich als Mitglied?**

Bleiben meine Einflussmöglichkeiten gleich?

Werden Entscheidungen weiterhin vor Ort getroffen?

Wie verändert sich die Generalversammlung?

Oder gibt es künftig nur noch eine Vertreterversammlung?

Hier geht es nicht um abstrakte Überlegungen, sondern um die konkrete Stellung der Mitglieder in der neuen Struktur.

Der vierte Punkt betrifft das Vermögen.

► **Was geschieht mit dem Vermögen der Genossenschaft?**

Wie werden Rücklagen und stille Reserven behandelt?

Bleibt die Finanzhoheit der Mitglieder praktisch erhalten?

Oder verteilt sie sich auf eine größere Struktur?

Diese Fragen sind eng mit der Verantwortung der Mitglieder verbunden.

Denn:

► **Mit der Entscheidung über die Struktur wird auch über das Vermögen entschieden.**

Der fünfte Punkt betrifft die Begründung der Maßnahme.

► **Warum wird die Fusion vorgeschlagen?**

Sind die Argumente nachvollziehbar?

Werden sie vollständig dargestellt?

Oder konzentrieren sie sich auf bestimmte Aspekte?

Gerade hier ist es wichtig, genau hinzuhören.

Denn:

► **Nicht jede plausible Begründung ist auch eine vollständige Begründung.**

Der sechste Punkt betrifft die Rolle des Prüfungsverbandes.

► **Welche Einschätzung liegt vor – und wie ist sie einzuordnen?**

Handelt es sich um eine Prüfung im Sinne des Gesetzes?

Werden Alternativen einbezogen?

Oder wird im Wesentlichen der vorgeschlagene Weg bestätigt?

Auch hier gilt:

► **Die Einschätzung ersetzt nicht die eigene Entscheidung.**

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Endgültigkeit der Entscheidung.

► **Kann die Entscheidung später rückgängig gemacht werden?**

Gerade bei einer Verschmelzung ist die Antwort klar:

► **Nein – sie ist praktisch unumkehrbar.**

Damit steigt die Verantwortung.

Denn eine Entscheidung, die nicht korrigiert werden kann, muss besonders sorgfältig getroffen werden.

Neben diesen inhaltlichen Punkten spielt auch das Verhalten in der Generalversammlung eine Rolle.

Viele Mitglieder sind zurückhaltend. Sie hören zu, nehmen die Informationen auf und verlassen sich auf die Einschätzungen der Verantwortlichen.

Doch gerade hier ist ein Umdenken notwendig.

► **Mitglieder sind keine Zuschauer – sie sind Entscheider.**

Das bedeutet:

Sie dürfen Fragen stellen.

Sie sollen nachhaken.

Und sie können Klarheit einfordern.

Fragen sind kein Zeichen von Zweifel.

Sie sind Ausdruck von Verantwortung.

Ein besonders wichtiger Punkt ist dabei die Klarheit.

► **Unklare Antworten sind keine ausreichenden Antworten.**

Wenn wesentliche Fragen offen bleiben, wenn Alternativen nicht nachvollziehbar dargestellt werden oder wenn Auswirkungen unklar sind, dann ist die Entscheidungsgrundlage unvollständig.

Und daraus ergibt sich eine einfache, aber entscheidende Konsequenz:

► **Eine unvollständige Entscheidungsgrundlage rechtfertigt keine endgültige Entscheidung.**

Gerade deshalb ist es legitim – und im Sinne der Genossenschaft notwendig –, Entscheidungen zu hinterfragen, weitere Informationen einzufordern oder eine Vertagung zu verlangen.

Denn die Genossenschaft ist keine Struktur, die sich selbst genügt.

Sie ist auf die aktive Mitwirkung ihrer Mitglieder angewiesen.

Am Ende lässt sich die Rolle der Mitglieder in einem klaren Satz zusammenfassen:

► **Wer entscheidet, muss verstehen – und wer nicht versteht, darf nicht einfach zustimmen.**

Dieses Verständnis ist der Schlüssel zu einer verantwortungsvollen Entscheidung.

Nicht im Sinne von Zustimmung oder Ablehnung, sondern im Sinne von Bewusstsein.

Denn nur wer die Zusammenhänge erkennt, kann die Tragweite einschätzen.

Und nur wer die Tragweite erkennt, kann seiner Rolle gerecht werden.

► **Die Entscheidung liegt bei den Mitgliedern – und damit auch die Verantwortung.**

20. Die Generalversammlung als Schlüsselmoment

Es gibt im Leben einer Genossenschaft einen Moment, in dem sich alles entscheidet.

Nicht schleichend.

Nicht im Hintergrund.

Sondern sichtbar, konkret und verbindlich.

Dieser Moment ist die Generalversammlung.

Hier kommen die Mitglieder zusammen.

Hier werden Informationen präsentiert.

Hier werden Fragen gestellt.

Und hier fällt die Entscheidung.

In der Theorie ist die Rolle der Generalversammlung eindeutig.

► **Sie ist das oberste Organ der Genossenschaft.**

In ihr bündelt sich die gesamte Entscheidungshoheit der Mitglieder.

Hier wird nicht beraten, um später woanders zu entscheiden.

► **Hier wird entschieden.**

Doch zwischen dieser klaren rechtlichen Stellung und der gelebten Praxis besteht oft ein Unterschied.

Viele Generalversammlungen folgen einem vertrauten Ablauf. Präsentationen werden gehalten, Entwicklungen erläutert, Entscheidungen vorbereitet. Die Mitglieder hören zu, nehmen die Informationen auf – und am Ende wird abgestimmt.

Dieser Ablauf ist nicht ungewöhnlich.

Aber er birgt eine Gefahr.

► **Die Generalversammlung wird zur formalen Bestätigung – statt zum Ort der echten Entscheidung.**

Gerade bei grundlegenden Maßnahmen wie einer Verschmelzung wird dieser Unterschied besonders deutlich.

Die Entscheidung ist vorbereitet.

Die Argumentation ist ausgearbeitet.

Die Richtung scheint klar.

Die Generalversammlung steht dann vor der Aufgabe, diese Entscheidung zu bestätigen.

Doch genau hier liegt der entscheidende Punkt.

► **Die Generalversammlung ist kein Abnickorgan.**

Sie ist der Ort, an dem die Entscheidung entsteht.

Nicht vorher.

Nicht außerhalb.

Nicht durch andere Instanzen.

Das bedeutet:

Die Mitglieder haben nicht nur das Recht, zuzuhören.

► **Sie haben das Recht – und die Pflicht –, aktiv zu entscheiden.**

Diese Entscheidung setzt jedoch mehr voraus als eine Abstimmung.

Sie setzt voraus, dass Fragen gestellt werden.

Dass Argumente hinterfragt werden.

Und dass Zusammenhänge verstanden werden.

Gerade deshalb ist die Generalversammlung ein Schlüsselmoment.

Nicht, weil sie formal notwendig ist.

Sondern weil sie inhaltlich entscheidend ist.

In diesem Moment treffen zwei Ebenen aufeinander.

Auf der einen Seite stehen die vorbereiteten Vorschläge.

Auf der anderen Seite stehen die Mitglieder mit ihrer Entscheidungshoheit.

Wie dieser Moment ausgeht, hängt nicht allein von den Argumenten ab.

Er hängt davon ab, wie die Mitglieder ihre Rolle wahrnehmen.

Viele Mitglieder empfinden Zurückhaltung. Sie gehen davon aus, dass die vorgelegten Vorschläge sorgfältig geprüft wurden. Sie vertrauen auf die Einschätzungen des Vorstands oder des Prüfungsverbandes.

Dieses Vertrauen ist verständlich.

Aber es darf nicht dazu führen, dass die eigene Verantwortung in den Hintergrund tritt.

Denn:

► **Vertrauen ersetzt nicht die eigene Entscheidung.**

Die Generalversammlung ist der Ort, an dem dieses Vertrauen überprüft wird.

Nicht im Sinne von Misstrauen.

Sondern im Sinne von Verantwortung.

Das bedeutet konkret:

Fragen stellen.

Zusammenhänge klären.

Alternativen einfordern.

Und vor allem:

► **Sich bewusst machen, worüber abgestimmt wird.**

Gerade bei einer Verschmelzung ist dies von entscheidender Bedeutung.

Denn hier geht es nicht um eine einzelne Maßnahme.

► **Es geht um die Existenz der eigenständigen Genossenschaft.**

Diese Tragweite verlangt Klarheit.

Klarheit darüber, was geschieht.

Klarheit darüber, welche Alternativen bestehen.

Und Klarheit darüber, welche Folgen die Entscheidung hat.

Fehlt diese Klarheit, entsteht ein Problem.

Die Entscheidung wird getroffen –
aber sie wird nicht vollständig verstanden.

Und genau das darf nicht passieren.

Denn:

► **Eine Entscheidung ohne Verständnis ist keine verantwortungsvolle Entscheidung.**

Die Generalversammlung bietet die Möglichkeit, dieses Verständnis herzustellen.

Sie ist der Ort, an dem offene Punkte geklärt werden können.

Der Ort, an dem unterschiedliche Sichtweisen sichtbar werden.

Und der Ort, an dem sich entscheidet, ob eine Maßnahme getragen wird.

Doch diese Möglichkeit muss genutzt werden.

Sie entsteht nicht von selbst.

Das bedeutet auch:

► **Schweigen ist keine Neutralität – es ist Zustimmung.**

Wer keine Fragen stellt, akzeptiert die Darstellung.

Wer keine Alternativen einfordert, übernimmt den vorgeschlagenen Weg.

Gerade deshalb ist es wichtig, die eigene Rolle aktiv wahrzunehmen.

Nicht laut oder konfrontativ.

Aber klar und bewusst.

Am Ende verdichtet sich alles in einem Moment:

der Abstimmung.

Dieser Moment ist mehr als ein formaler Akt.

► **Er ist die Ausübung der Entscheidungshoheit der Mitglieder.**

Mit jeder Stimme wird ein Weg gewählt.

Ein Weg für die Genossenschaft.

Ein Weg für das Vermögen.

Und ein Weg für die Zukunft der Mitglieder.

Gerade deshalb ist dieser Moment so entscheidend.

Denn:

► **Nach der Entscheidung gibt es keinen zweiten Versuch.**

Die Generalversammlung ist damit nicht nur ein Termin im Kalender.

Sie ist der Punkt, an dem sich entscheidet, ob die Genossenschaft das bleibt, was sie ist – oder ob sie ihren Weg verändert.

Und genau deshalb gilt:

► **Die Zukunft der Genossenschaft wird nicht vorbereitet – sie wird in der Generalversammlung entschieden.**

21. Informierte Entscheidung oder vorgegebener Weg?

Jede Entscheidung setzt Freiheit voraus.

Die Freiheit, zwischen mehreren Möglichkeiten zu wählen.

Die Freiheit, Argumente abzuwägen.

Und die Freiheit, sich bewusst für einen Weg zu entscheiden.

Doch diese Freiheit ist nicht selbstverständlich.

Sie entsteht nicht allein dadurch, dass abgestimmt wird.

► **Sie entsteht durch Information.**

Nur wer weiß, welche Möglichkeiten bestehen,
nur wer die Folgen einschätzen kann,
und nur wer die Argumente versteht,

► **kann tatsächlich frei entscheiden.**

Gerade in der Genossenschaft ist dieser Zusammenhang
von besonderer Bedeutung.

Denn hier entscheiden nicht einzelne Personen.
Hier entscheidet die Gemeinschaft der Mitglieder.

Diese Entscheidung hat Gewicht.

Sie betrifft die Struktur der Genossenschaft.
Sie betrifft das Vermögen.
Und sie betrifft die zukünftige Rolle der Mitglieder.

Umso wichtiger ist es, dass diese Entscheidung auf einer
tragfähigen Grundlage beruht.

Doch genau hier stellt sich eine kritische Frage:

► **Ist die Entscheidung wirklich frei – oder ist sie
faktisch vorgegeben?**

Diese Frage ist unbequem.

Aber sie ist notwendig.

In der Praxis wird die Entscheidungsfindung häufig struk-
turiert vorbereitet.

Analysen werden erstellt.
Empfehlungen ausgesprochen.
Und schließlich wird eine konkrete Lösung präsentiert.

Das ist nachvollziehbar.

Doch es verändert die Ausgangssituation.

Die Mitglieder stehen nicht vor einer offenen Frage.
Sie stehen vor einem ausgearbeiteten Vorschlag.

Dieser Vorschlag ist oft überzeugend dargestellt.

Er wird begründet, erläutert und in einen größeren Zusammenhang eingeordnet.

Die Argumentation wirkt schlüssig.

Und genau darin liegt die Herausforderung.

Denn:

► **Eine überzeugende Darstellung ersetzt keine vollständige Darstellung.**

Wenn nur ein Weg umfassend erläutert wird, während andere Möglichkeiten kaum oder gar nicht dargestellt werden, entsteht ein Ungleichgewicht.

Die Entscheidung erscheint klar.

Der Weg scheint alternativlos.

Doch dieser Eindruck kann trügen.

Nicht, weil die dargestellten Argumente falsch sind.
Sondern, weil andere Perspektiven fehlen.

Damit stellt sich die zentrale Frage:

► **Welche Informationen liegen tatsächlich vor?**

Werden Alternativen konkret benannt?

Werden ihre Vor- und Nachteile dargestellt?

Oder werden sie nur abstrakt erwähnt?

Gerade hier entscheidet sich, ob eine Entscheidung informiert ist.

Denn:

► **Information bedeutet Vergleich – nicht nur Begründung.**

Fehlt dieser Vergleich, entsteht eine strukturelle Verschiebung.

Die Entscheidung wird formal getroffen.
Aber inhaltlich ist sie bereits vorgeprägt.

In diesem Fall liegt kein offener Entscheidungsprozess vor.

► **Es liegt ein vorgegebener Weg vor, der bestätigt werden soll.**

Diese Situation ist nicht das Ergebnis einzelner Handlungen.

Sie entsteht aus Abläufen, aus Routinen, aus der Art und Weise, wie Entscheidungen vorbereitet werden.

Gerade deshalb ist sie so schwer zu erkennen.

Denn sie wirkt nicht wie eine Einschränkung.

Sie wirkt wie eine nachvollziehbare Entwicklung.

Und doch hat sie eine klare Folge:

► **Die Rolle der Mitglieder verändert sich.**

Aus Entscheidern werden Zustimmende.

Aus Gestaltern werden Bestätigende.

Das widerspricht dem genossenschaftlichen Grundgedanken.

Denn die Genossenschaft lebt davon, dass ihre Mitglieder aktiv entscheiden.

Damit stellt sich eine zentrale Verantwortung.

Nicht bei den Organen.

Nicht beim Prüfungsverband.

► **Bei den Mitgliedern selbst.**

Sie müssen sich fragen:

Habe ich alle relevanten Informationen?

Verstehe ich die Alternativen?

Kann ich die Folgen meiner Entscheidung einschätzen?

Wenn diese Fragen nicht eindeutig beantwortet werden können, entsteht ein Problem.

Denn dann fehlt die Grundlage für eine verantwortungsvolle Entscheidung.

In einer solchen Situation ist Zurückhaltung keine Lösung.

Zustimmung ist keine Neutralität.

Vielmehr gilt:

► **Eine Entscheidung sollte nur getroffen werden, wenn sie verstanden ist.**

Das bedeutet nicht, dass jede Unsicherheit ausgeschlossen sein muss.

Aber die wesentlichen Zusammenhänge müssen klar sein.

Gerade deshalb ist es legitim, weitere Informationen einzufordern.

Es ist legitim, Alternativen genauer darstellen zu lassen.

Und es ist legitim, Zeit zu verlangen, wenn die Entscheidungsgrundlage nicht ausreicht.

Denn:

► **Eine unvollständige Grundlage rechtfertigt keine endgültige Entscheidung.**

Diese Klarheit ist entscheidend.

Nicht, um Entscheidungen zu verhindern.
Sondern um sie bewusst zu treffen.

Am Ende verdichtet sich alles auf einen einfachen Punkt:

► **Eine informierte Entscheidung ist eine freie Entscheidung.**

Und umgekehrt:

► **Eine Entscheidung ohne vollständige Information ist keine echte Wahl.**

Gerade deshalb liegt der Schlüssel nicht in der Abstimmung selbst.

Er liegt in der Qualität der Entscheidungsgrundlage.

Die Mitglieder haben es in der Hand, diese Qualität einzufordern.

Sie können Fragen stellen.

Sie können Vergleiche verlangen.

Und sie können darauf bestehen, dass alle relevanten Aspekte offengelegt werden.

Denn nur dann erfüllt die Generalversammlung ihren eigentlichen Zweck:

► **Sie wird zum Ort der freien und bewussten Entscheidung.**

Und genau daraus ergibt sich die letzte, grundlegende Konsequenz:

► **Die Verantwortung für die Entscheidung liegt bei den Mitgliedern – und damit auch die Verantwortung für die Qualität dieser Entscheidung.**

22. Die Rückkehr zur Mitgliederhoheit

Am Anfang stand eine einfache Idee.

Menschen schließen sich zusammen, um ihre Interessen gemeinsam zu vertreten.

Um stärker zu sein als allein.

Und um ihr wirtschaftliches Schicksal selbst in die Hand zu nehmen.

Diese Idee war klar.

Und sie war kraftvoll.

Doch mit der Zeit hat sich etwas verändert.

Strukturen sind gewachsen.

Organisationen sind komplexer geworden.

Entscheidungsprozesse haben sich verlagert.

Und leise, oft unbemerkt, ist etwas in den Hintergrund getreten:

► **die unmittelbare Entscheidungshoheit der Mitglieder.**

Nicht formal.

Nicht rechtlich.

Aber faktisch.

Denn die Mitglieder entscheiden noch immer.
Sie stimmen ab.
Sie bestätigen Beschlüsse.

Doch die Frage ist eine andere geworden:

► **Entscheiden sie wirklich – oder folgen sie vorgegebenen Wegen?**

Diese Frage zieht sich durch alle vorangegangenen Kapitel.
Sie zeigt sich bei der Bewertung von Fusionen.
Sie zeigt sich bei der Rolle des Prüfungsverbandes.
Und sie zeigt sich besonders deutlich bei der Frage nach Alternativen.

Denn dort, wo Alternativen fehlen, verliert die Entscheidung ihren Kern.

Und dort, wo der Kern verloren geht, verliert die Genossenschaft ihre Richtung.

Doch genau hier liegt auch die Chance.

Denn die Mitgliederhoheit ist nicht verschwunden.

► **Sie ist vorhanden – sie wird nur nicht immer genutzt.**

Das Genossenschaftsrecht ist eindeutig.

Die Mitglieder sind das oberste Organ.

Sie entscheiden über die Satzung.

Sie entscheiden über das Vermögen.

Und sie entscheiden über die Zukunft der Genossenschaft.

Sogar über ihr Ende.

Diese Rechte bestehen.

Unverändert.

Unveräußerlich.

Und klar geregelt.

Doch Rechte entfalten nur dann Wirkung,
wenn sie wahrgenommen werden.

Genau darin liegt die eigentliche Herausforderung.

Nicht in der Struktur.

Nicht im Gesetz.

► **Sondern im Bewusstsein der Mitglieder.**

Denn wer sich seiner Rolle nicht bewusst ist,
kann sie nicht ausüben.

Und wer sie nicht ausübt, überlässt sie anderen.

Damit verschiebt sich die Realität.

Nicht durch formale Änderungen.

Sondern durch gelebte Praxis.

Doch diese Entwicklung ist nicht unumkehrbar.

Im Gegenteil:

► **Die Rückkehr zur Mitgliederhoheit ist jederzeit möglich.**

Sie beginnt nicht mit einer Reform.

Nicht mit einem neuen Gesetz.

Sondern mit einer einfachen Erkenntnis:

► **Die Genossenschaft gehört mir – als Mitglied.**

Diese Erkenntnis verändert die Perspektive.

Sie macht aus einem Teilnehmer einen Entscheider.
Aus einem Zuhörer einen Mitgestalter.

Und sie verändert den Blick auf die Generalversammlung.

Sie ist kein Termin.
Keine Pflichtveranstaltung.

► **Sie ist der Ort, an dem die Genossenschaft gesteuert wird.**

Hier wird entschieden.
Hier wird hinterfragt.
Hier wird gestaltet.

Doch dafür braucht es mehr als Anwesenheit.

Es braucht:

Fragen.
Interesse.
Und den Willen, Verantwortung zu übernehmen.

Gerade bei grundlegenden Entscheidungen zeigt sich, wie wichtig diese Haltung ist.

Fusionen, Strukturveränderungen, strategische Neuausrichtungen – all das sind Momente, in denen sich entscheidet, ob die Genossenschaft ihrem eigenen Anspruch gerecht wird. In diesen Momenten reicht es nicht aus, zu vertrauen.

► **Es braucht bewusstes Entscheiden.**

Bewusst bedeutet:

- zu verstehen,
- zu vergleichen,
- und abzuwägen.

Und bewusst bedeutet auch:

- nicht vorschnell zuzustimmen, wenn wesentliche Fragen offen sind.

Denn:

► **Zustimmung ohne Verständnis ist keine Ausübung von Mitgliederhoheit.**

Die Rückkehr zur Mitgliederhoheit bedeutet daher nicht Konfrontation.

Sie bedeutet Klarheit.

Klarheit darüber, dass die Genossenschaft nicht fremdgesteuert ist.

Klarheit darüber, dass Entscheidungen nicht vorgegeben sein müssen.

Und Klarheit darüber, dass die Mitglieder die Richtung bestimmen.

Diese Klarheit verändert alles.

Sie verändert Diskussionen.

Sie verändert Entscheidungen.

Und sie verändert die Zukunft der Genossenschaft.

Denn plötzlich stellt sich nicht mehr die Frage:

„Was wird entschieden?“

Sondern:

► **„Was wollen wir als Mitglieder?“**

Diese Frage führt zurück zum Ursprung.

Zur Idee der Selbsthilfe.

Zur Verantwortung der Gemeinschaft.

Und zur Freiheit, den eigenen Weg zu wählen.

Gerade in einer Zeit des Wandels ist diese Freiheit von besonderer Bedeutung. Denn sie eröffnet Möglichkeiten. Nicht nur zur Anpassung, sondern zur Gestaltung.

Die Genossenschaft muss sich nicht auflösen, um sich zu verändern.

Sie kann sich weiterentwickeln.

Sie kann neue Wege gehen.

Und sie kann ihren Förderauftrag neu denken.

Doch all das setzt eines voraus:

► **die aktive Mitgliederhoheit.**

Sie ist kein abstrakter Begriff.

Sie ist eine gelebte Praxis.

Und sie beginnt immer an einem Punkt:

bei der Entscheidung des einzelnen Mitglieds, seine Rolle wahrzunehmen.

Am Ende dieses Kapitels bleibt daher eine klare Botschaft:

► **Die Zukunft der Genossenschaft liegt nicht in Strukturen.**

Sie liegt in den Händen ihrer Mitglieder.

Und genau darin liegt ihre größte Stärke.

Nicht in ihrer Größe.

Nicht in ihrem Geschäftsmodell.

► **Sondern in der Gemeinschaft, die sie trägt.**

Teil VI: Handlungsmöglichkeiten der Mitglieder

23. Fragen stellen – richtig und wirksam

Die Generalversammlung ist der Ort der Entscheidung.
Doch jede Entscheidung beginnt mit einer Frage.

Nicht mit Zustimmung.
Nicht mit Ablehnung.

► **Sondern mit Verstehen.**

Viele Mitglieder haben Hemmungen, Fragen zu stellen.

Sie wollen nicht auffallen.

Sie wollen nicht stören.

Und sie gehen davon aus, dass alles bereits geprüft wurde.

Doch genau hier liegt ein grundlegender Irrtum.

► **Fragen sind kein Störfaktor – sie sind der Kern der Mitgliederhoheit.**

Wer fragt, übernimmt Verantwortung.

Wer fragt, verlangt Klarheit.

Und wer fragt, sorgt dafür, dass aus einer Darstellung eine echte Entscheidungsgrundlage wird.

Dabei kommt es nicht darauf an, möglichst viele Fragen zu stellen.

Entscheidend ist:

► **die richtigen Fragen zu stellen.**

Diese Fragen haben eine klare Struktur.

Sie richten sich nicht auf Details.

Sie richten sich auf den Kern der Entscheidung.

Die erste zentrale Frage lautet:

► **Welche Alternativen wurden konkret geprüft – und warum wurden sie verworfen?**

Diese Frage ist entscheidend.

Denn sie zwingt dazu, den vorgeschlagenen Weg in einen Vergleich zu stellen.

Die zweite zentrale Frage lautet:

► **Was bedeutet die Fusion konkret für die Einflussmöglichkeiten der Mitglieder?**

Hier geht es um die eigene Stellung.

Nicht abstrakt.

Sondern konkret.

Die dritte Frage betrifft das Vermögen:

► **Was geschieht mit Rücklagen und stillen Reserven – und wie wirkt sich das auf die Mitglieder aus?**

Diese Frage führt zum Kern der wirtschaftlichen Entscheidung.

Eine weitere zentrale Frage lautet:

► **Ist die Verschmelzung die beste Lösung – oder nur die naheliegendste?**

Diese Frage durchbricht den Eindruck der Alternativlosigkeit.

Entscheidend ist dabei nicht nur der Inhalt der Fragen.

Entscheidend ist auch die Haltung.

► **Klar. Ruhig. Sachlich.**

Nicht konfrontativ.

Nicht emotional.

Aber bestimmt.

Denn:

► **Unklare Antworten sind keine Antworten.**

Wenn wesentliche Punkte offen bleiben, wenn Alternativen nicht nachvollziehbar dargestellt werden oder wenn Auswirkungen unklar sind, dann ist die Entscheidungsgrundlage nicht ausreichend.

Und daraus folgt:

► **Ohne klare Antworten keine klare Entscheidung.**

Fragen sind daher kein Risiko.

Sie sind Schutz.

Schutz für die Mitglieder.

Schutz für die Genossenschaft.

Und Schutz für die Qualität der Entscheidung.

Am Ende lässt sich dieser Gedanke einfach zusammenfassen:

► **Wer fragt, entscheidet bewusst.**

Und genau darin liegt die eigentliche Stärke der Mitglieder.

24. Einfluss nehmen vor der Entscheidung

Die Entscheidung fällt in der Generalversammlung.

Doch der Weg dorthin beginnt deutlich früher.

Viele Mitglieder unterschätzen diesen Zeitraum.

Sie gehen davon aus, dass erst in der Versammlung selbst Einfluss möglich ist.

Doch die Realität ist eine andere.

► Die entscheidenden Weichen werden vor der Generalversammlung gestellt.

In Gesprächen.

In Abstimmungen.

In der Vorbereitung.

Wer erst in der Versammlung aktiv wird, kommt oft zu spät.

Deshalb gilt:

► Einfluss beginnt vor der Entscheidung.

Der erste Schritt ist einfach:

das Gespräch.

Mit anderen Mitgliedern.

Mit dem Vorstand.

Mit dem Aufsichtsrat.

Diese Gespräche schaffen Klarheit.

Sie zeigen, wie die Situation eingeschätzt wird.

Und sie machen sichtbar, ob Zweifel bestehen.

Ein zweiter Schritt ist der Zusammenschluss.

Einzelne Stimmen sind wichtig.

Gemeinsame Stimmen sind wirkungsvoller.

► **Gemeinschaft verstärkt Einfluss.**

Wenn mehrere Mitglieder dieselben Fragen stellen, entsteht Gewicht.

Wenn mehrere Mitglieder dieselben Bedenken äußern, entsteht Aufmerksamkeit.

Ein dritter Schritt ist die Strukturierung.

Fragen, Argumente und Alternativen sollten nicht zufällig entstehen.

Sie sollten vorbereitet sein.

► **Wer vorbereitet ist, wird gehört.**

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Nutzung der Mitgliederrechte.

Diese Rechte sind nicht theoretisch.

Sie sind praktisch nutzbar.

Dazu gehören:

- das Recht auf Information
- das Recht auf Auskunft
- das Recht, Fragen zu stellen
- das Recht, Anträge einzubringen

Diese Rechte sind kein Formalismus.

► **Sie sind das Instrument der Mitglieder.**

Ein oft unterschätzter Punkt ist die Wirkung von Klarheit.

Wenn Mitglieder klar formulieren, dass sie eine Entscheidung nur auf vollständiger Grundlage treffen wollen, verändert sich die Situation.

Denn dann wird deutlich:

► **Die Entscheidung ist offen.**

Und genau das ist entscheidend.

Einfluss bedeutet nicht, eine bestimmte Entscheidung durchzusetzen.

Einfluss bedeutet:

► **die Entscheidungsqualität zu erhöhen.**

Das ist der eigentliche Maßstab.

Denn eine gute Entscheidung entsteht nicht durch Druck.

Sie entsteht durch Klarheit.

Und Klarheit entsteht durch aktive Mitglieder.

25. Rechtliche Möglichkeiten

Die Genossenschaft basiert auf Vertrauen. Doch sie basiert nicht ausschließlich auf Vertrauen.

Sie basiert auch auf Recht.

Dieses Recht gibt den Mitgliedern nicht nur Mitwirkungsmöglichkeiten. Es gibt ihnen auch Schutz.

► **Mitgliederrechte sind einklagbar.**

Das ist ein entscheidender Punkt.

Denn er zeigt:

Die Mitglieder sind nicht auf ihre Rolle als Teilnehmer beschränkt.

Sie haben rechtliche Möglichkeiten.

Eine der wichtigsten ist die Anfechtung von Beschlüssen.

Wenn ein Beschluss unter Verletzung wesentlicher Voraussetzungen zustande kommt, kann er angefochten werden.

Dies betrifft insbesondere Fälle, in denen:

- Informationen unvollständig sind
- wesentliche Aspekte nicht offengelegt wurden
- Alternativen nicht geprüft oder dargestellt wurden

► **Eine fehlerhafte Entscheidungsgrundlage kann zur Unwirksamkeit führen.**

Ein weiterer zentraler Punkt sind die Informationsrechte.

Mitglieder haben Anspruch auf die Informationen, die für ihre Entscheidung erforderlich sind.

Diese Informationen müssen:

- vollständig
- verständlich
- und rechtzeitig verfügbar sein

Fehlen diese Voraussetzungen, entsteht ein rechtliches Problem.

Denn:

► **Ohne Information keine wirksame Entscheidung.**

Auch die Rolle der Gerichte ist klar.

Sie greifen nicht in Entscheidungen ein. Aber sie prüfen, ob diese Entscheidungen rechtmäßig zustande gekommen sind.

Das bedeutet:

► **Die Gerichte sichern die Spielregeln – nicht das Ergebnis.**

Gerade deshalb ist das Recht kein Ersatz für die Entscheidung der Mitglieder.

Es ist eine Absicherung.

Eine Absicherung dafür, dass:

- Verfahren eingehalten werden
- Rechte gewahrt bleiben
- Entscheidungen auf tragfähiger Grundlage beruhen

Doch auch hier gilt:

Das Recht wirkt nur, wenn es genutzt wird.

► **Rechte, die nicht wahrgenommen werden, verlieren ihre Wirkung.**

Deshalb ist es wichtig, diese Möglichkeiten zu kennen.

Nicht, um sie vorschnell einzusetzen.

Sondern um zu wissen:

► **Die Mitglieder sind nicht machtlos.**

Sie haben Einfluss.

Sie haben Rechte.

Und sie haben die Möglichkeit, Entscheidungen zu gestalten – und notfalls zu korrigieren.

Am Ende führt auch dieses Kapitel zu einer klaren Erkenntnis:

► **Die Genossenschaft ist kein geschlossener Raum. Sie ist ein rechtlich gesicherter Entscheidungsraum der Mitglieder.**

Und genau darin liegt ihre besondere Stärke.

Schlusswort – Manifest

Es ist Zeit, die Dinge klar zu benennen.

- Die Genossenschaft ist kein Selbstzweck.
- Sie ist kein Geschäftsmodell.
- Und sie ist kein Instrument, das sich selbst verwaltet.

► Sie ist ein Versprechen.

Ein Versprechen an ihre Mitglieder. Dieses Versprechen lautet:

- Gemeinsam sind wir stärker.
- Gemeinsam entscheiden wir.
- Und gemeinsam gestalten wir unsere Zukunft.

Doch dieses Versprechen gerät in Gefahr.

Nicht durch offene Angriffe.
Nicht durch sichtbare Brüche.

Sondern leise.

- Durch Gewohnheit.
- Durch Strukturen.
- Durch Entscheidungen, die scheinbar alternativlos sind.

Fusionen werden beschlossen.

- Strukturen werden verändert.
- Genossenschaften verschwinden.

Und oft geschieht dies mit Zustimmung derjenigen, denen sie gehören.

Nicht, weil sie es so wollen. Sondern weil sie glauben, es müsse so sein.

Doch genau hier liegt der entscheidende Punkt.

► **Es muss nicht so sein.**

Die Genossenschaft ist frei.

- Frei in ihrer Gestaltung.
- Frei in ihren Entscheidungen.
- Und frei in ihrer Zukunft.

Diese Freiheit ist kein Geschenk. Sie ist verankert im Gesetz.

Und sie liegt in den Händen der Mitglieder.

► **Die Mitglieder entscheiden.**

- Nicht der Vorstand.
- Nicht der Aufsichtsrat.
- Nicht der Prüfungsverband.

Die Mitglieder.

Diese Entscheidung ist kein formaler Akt.

Sie ist Verantwortung. Verantwortung dafür, den Förderauftrag ernst zu nehmen.

Verantwortung dafür, nicht nur zuzuhören, sondern zu verstehen.

Und Verantwortung dafür, nicht nur zuzustimmen, sondern zu entscheiden.

Denn:

► **Wer nicht entscheidet, überlässt die Entscheidung anderen.**

Dieses Buch hat eines gezeigt:

Die Fusion ist nicht alternativlos. Sie ist eine Möglichkeit. Eine von vielen.

Es gibt andere Wege.

- Den Verkauf des Geschäfts.
- Die Ausgliederung.
- Den Strategiewechsel.
- Neue Formen der Mitgliederförderung.

Und vor allem:

- **Es gibt die Möglichkeit, die Genossenschaft zu erhalten.**

Nicht um ihrer selbst willen. Sondern weil sie das Instrument ist, mit dem Mitglieder ihre Interessen selbst gestalten können.

Gerade darin liegt ihr Wert.

Nicht in ihrer Größe. Nicht in ihrer Marktstellung.

➤ **Sondern in ihrer Unabhängigkeit.**

Diese Unabhängigkeit ist kein abstrakter Begriff.

Sie zeigt sich in jeder Entscheidung.

- In jeder Frage.
- In jeder Abstimmung.

Und sie zeigt sich vor allem dort, wo Mitglieder beginnen, ihre Rolle ernst zu nehmen.

Denn:

- ▶ **Die größte Gefahr ist nicht die falsche Entscheidung. Die größte Gefahr ist die nicht hinterfragte Entscheidung.**

Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich nicht in Strategiepapieren.

Nicht in Gutachten. Und nicht in vorbereiteten Beschlüssen.

- ▶ **Sie entscheidet sich in den Köpfen der Mitglieder.**

- Dort, wo Fragen entstehen.
- Dort, wo Zweifel zugelassen werden.
- Und dort, wo Verantwortung übernommen wird.

Die Genossenschaft braucht keine neuen Strukturen.

Sie braucht wache Mitglieder.

- Mitglieder, die verstehen, dass ihnen diese Genossenschaft gehört.
- Mitglieder, die erkennen, dass ihre Stimme zählt.
- Und Mitglieder, die bereit sind, diese Stimme zu nutzen.

Denn am Ende bleibt eine einfache Wahrheit:

- ▶ **Die Genossenschaft ist das, was ihre Mitglieder aus ihr machen.**

Nicht mehr. Aber auch nicht weniger.

Deshalb ist jetzt der Moment.

- Der Moment, innezuhalten.
- Der Moment, zu hinterfragen.
- Und der Moment, zu entscheiden.

Entscheiden statt Abnicken

- Nicht aus Gewohnheit.
- Nicht aus Druck.
- Nicht aus vermeintlicher Alternativlosigkeit.

Sondern bewusst.

- **Für die Genossenschaft.**
- **Für die Mitglieder.**
- **Und für ihre gemeinsame Zukunft.**

ANHANG

A. Musterschreiben

1. Musterschreiben an den Vorstand

Betreff: Verschmelzungsabsicht – Bitte um vollständige Information und Alternativenprüfung

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Mitglied unserer Genossenschaft nehme ich die angekündigte Verschmelzungsabsicht mit großer Aufmerksamkeit zur Kenntnis.

Vor dem Hintergrund meiner Rechte als Mitglied und der mir obliegenden Verantwortung bitte ich um Beantwortung der folgenden Fragen, die für eine fundierte Entscheidungsfindung wesentlich sind:

- ▶ Welche konkreten Alternativen zur Verschmelzung wurden geprüft (insbesondere Verkauf des Bankgeschäfts, Ausgliederung, Strategiewechsel)?
- ▶ Aus welchen Gründen wurden diese Alternativen verworfen?
- ▶ Welche konkreten Auswirkungen hat die Verschmelzung auf die Mitwirkungsrechte der Mitglieder (insbesondere Einflussmöglichkeiten in der Generalversammlung)?
- ▶ Wie werden Rücklagen und stille Reserven im Rahmen der Verschmelzung behandelt?
- ▶ In welcher Weise wird sichergestellt, dass der Förderauftrag gemäß § 1 GenG auch nach der Verschmelzung weiterhin erfüllt wird?

Ich bitte um eine schriftliche Beantwortung vor der Generalversammlung, um meiner Entscheidungspflicht als Mitglied verantwortungsvoll nachkommen zu können.

Mit freundlichen Grüßen
[Name]

2. Musterschreiben an den Aufsichtsrat

Betreff: Wahrnehmung der Kontrollfunktion bei geplanter Verschmelzung

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Mitglied der Genossenschaft wende ich mich an Sie in Ihrer Funktion als Kontrollorgan gemäß Genossenschaftsgesetz.

Im Hinblick auf die geplante Verschmelzung bitte ich um Auskunft:

- ▶ In welcher Weise haben Sie die Alternativen zur Verschmelzung geprüft?
- ▶ Welche kritischen Aspekte wurden gegenüber dem Vorstand thematisiert?
- ▶ Wie stellen Sie sicher, dass die Interessen der Mitglieder umfassend berücksichtigt werden?
- ▶ Welche eigenen Erkenntnisse haben Sie über die Auswirkungen der Verschmelzung gewonnen?

Ich bitte um Darlegung, wie Sie Ihrer Verantwortung als Aufsichtsrat in dieser grundlegenden Frage gerecht werden.

Mit freundlichen Grüßen
[Name]

3. Musterschreiben an den Prüfungsverband

Betreff: Verschmelzungsprüfung gemäß § 81 UmwG – Berücksichtigung von Alternativen

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Zusammenhang mit der geplanten Verschmelzung unserer Genossenschaft bitte ich um Auskunft zur gutachtlichen Äußerung gemäß § 81 UmwG.

Insbesondere bitte ich um Beantwortung folgender Fragen:

- ▶ Welche Alternativen zur Verschmelzung wurden in die Prüfung einbezogen?
- ▶ Nach welchen Kriterien wurde die Vereinbarkeit mit den Interessen der Mitglieder beurteilt?
- ▶ In welcher Weise wurde der Förderauftrag gemäß § 1 GenG in die Bewertung einbezogen?
- ▶ Welche konkreten Auswirkungen auf die Mitgliederrechte wurden untersucht?

Ich bitte um Verständnis, dass diese Informationen für eine sachgerechte Entscheidung der Mitglieder unerlässlich sind.

Mit freundlichen Grüßen
[Name]

B. Rede für die Generalversammlung

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitglieder,

wir stehen heute vor einer Entscheidung, die weit über das Tagesgeschäft hinausgeht.

- ▶ Es geht nicht um eine Anpassung.
- ▶ Es geht um die Zukunft unserer Genossenschaft.

Eine Verschmelzung bedeutet:

- ▶ Unsere Genossenschaft hört auf zu existieren.

Deshalb müssen wir uns fragen:

- ▶ Haben wir wirklich alle Alternativen geprüft?

Wurde geprüft:

- Ausgliederung des Bankgeschäfts?
- Rechtsformwechsel?
- Strategiewechsel?

Oder entscheiden wir heute über einen Weg, weil uns nur dieser Weg vollständig dargestellt wurde?

Ich stelle daher eine einfache Frage:

- ▶ Treffen wir heute eine freie Entscheidung – oder bestätigen wir einen vorgegebenen Weg?

Ich bitte darum:

- ▶ dass alle Alternativen offen dargestellt werden
- ▶ dass offene Fragen geklärt werden

► und dass wir nur dann entscheiden, wenn wir verstehen, worüber wir abstimmen

Denn:

► Diese Genossenschaft gehört uns.

Und wir tragen die Verantwortung.

Vielen Dank.

C. 1-seitige Mitgliederinformation

! Fusion – Das sollten Sie wissen

- Eine Fusion beendet Ihre Genossenschaft
- Sie werden Mitglied einer größeren Einheit
- Ihre Einflussmöglichkeiten verändern sich

🔍 Fragen, die Sie stellen sollten

- Welche Alternativen wurden geprüft?
- Was passiert mit dem Vermögen?
- Wie verändert sich meine Mitbestimmung?
- Ist die Fusion wirklich die beste Lösung?

⚠ Wichtig

- Ohne Alternativen keine echte Entscheidung
- Ohne vollständige Information keine verantwortungsvolle Entscheidung

✓ Ihr Recht

- Fragen stellen
- Informationen einfordern
- Entscheidung bewusst treffen
- **Die Genossenschaft gehört Ihnen.**

D. Fragenkatalog für die Generalversammlung

◆ **Struktur**

- ▶ Warum wird die Fusion vorgeschlagen?
- ▶ Welche Alternativen wurden geprüft?

◆ **Mitgliederrechte**

- ▶ Wie verändert sich mein Einfluss?
- ▶ Wie groß wird die neue Generalversammlung?

◆ **Vermögen**

- ▶ Was passiert mit Rücklagen?
- ▶ Welche Werte werden übertragen?

◆ **Prüfung**

- ▶ Welche Alternativen hat der Prüfungsverband geprüft?
- ▶ Wie wurde der Förderauftrag bewertet?

◆ **Zukunft**

- ▶ Wie wird die Mitgliederförderung konkret aussehen?
- ▶ Welche Nachteile hat die Fusion?

E. Checkliste

„Ist diese Fusion wirklich im Mitgliederinteresse?“

✓ 1. Verständnis

- Ich weiß, dass die Genossenschaft endet
- Ich verstehe die Auswirkungen

✓ 2. Alternativen

- Alternativen wurden konkret dargestellt
- Vor- und Nachteile sind klar

✓ 3. Vermögen

- Verwendung der Rücklagen ist nachvollziehbar
- Auswirkungen sind verständlich

✓ 4. Mitgliederrechte

- Einfluss nach der Fusion ist klar
- Veränderungen sind transparent

✓ 5. Entscheidungsgrundlage

- Alle Fragen wurden beantwortet
- Keine wesentlichen Unklarheiten

! Wenn NEIN:

- Entscheidung vertagen
- weitere Informationen verlangen

Die Genossenschaft gehört den Mitgliedern.

Und nur informierte Mitglieder können richtig entscheiden.

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



