

igenos Genossenschaftspraxis 3

Nicht Herrscher, *sondern Diener*

Der Vorstand der Genossenschaft
zwischen
Leitungsautonomie
und Förderauftrag



Georg Scheumann

igenos
Genossenschaft sind wir

Impressum

Herausgeber:

Igenos Deutschland e.V.

Interessengemeinschaft der Genossenschaftsmitglieder

Kirchstraße 26, 56859 Bullay / Mosel

Vorstand: Gerald Wiegner, Georg Scheumann

Vereinsregister: Amtsgericht Koblenz NR 21586

Büro Bullay

Telefon Büro Bullay: 06542 9693840

E-Mail: post@igenos.de

Regionalbüro Süd

Telefon Büro Großhabersdorf: 09105 1319

E-Mail: post@igenos-sued.de

Text: Georg Scheumann, Großhabersdorf,

www.wegfrei.de

© Georg Scheumann, Großhabersdorf, März 2026.

Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung vorbehalten.

Hinweis: Die nachfolgenden Ausführungen geben die persönliche Auffassung des Autors wieder und dienen ausschließlich der allgemeinen Information sowie der wissenschaftlichen und rechtlichen Einordnung.

Eine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der dargestellten Inhalte wird nicht übernommen. Die Ausführungen ersetzen keine rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung im Einzelfall.

Die rechtliche und wirtschaftliche Bewertung hängt stets von den konkreten Umständen des Einzelfalls ab.

Eine Haftung für etwaige Schäden, die aus der Anwendung oder Übertragung der dargestellten Inhalte entstehen, ist ausgeschlossen, soweit gesetzlich zulässig.

Über den Autor

Georg Scheumann, genossenschaftlicher Bankbetriebswirt war von 1981-1996 Vorstand der Raiffeisenbank Neuhof a. d. Zenn eG. Er ist Verfechter der wahren Genossenschaftslehre, Vorstandsmitglied von igenos Deutschland e.V., Herausgeber mehrerer Webseiten sowie Verfasser mehrerer Fachbücher und Aufsätze zur Genossenschaftspraxis und zum Umgang mit der Rechtsform Genossenschaft.

Inhalt

I. Nicht Herrscher, sondern Diener – Der Vorstand einer Genossenschaftsbank	6
§ 1 Der Förderauftrag als rechtliche Grundnorm	8
1. Historische Entwicklung des Fördergedankens	8
2. § 1 Abs. 1 GenG als konstitutive Zweckbestimmung	9
3. Der Förderauftrag als Auslegungsmaßstab des Genossenschaftsgesetzes	10
4. Abgrenzung zu kapitalgesellschaftsrechtlichen Zielsystemen	11
§ 2 Die Genossenschaft als Sonderwirtschaftsverein	12
1. Systematische Einordnung im Gesellschaftsrecht	12
2. Verhältnis zu Verein, GmbH und Aktiengesellschaft	13
3. Zweckbindung und Strukturprinzipien	15
4. Mitgliederidentität und Förderbeziehung	16
§ 3 Mitglieder als Träger der genossenschaftlichen Ordnung	18
1. Mitgliedschaftsrechte und -pflichten	18
2. Die Generalversammlung als Willensbildungsorgan	19
3. Konkretisierung des Förderauftrags durch Mitgliederbeschlüsse	20
4. Grenzen und Reichweite der Mitgliederautonomie	21
II. Die Leitungsmacht des Vorstands im Spannungsfeld von Autonomie und Bindung	23
§ 4 § 27 GenG: Inhalt und Entwicklung der Leitungsbefugnis	23
1. Wortlaut und Systematik des § 27 GenG	23
2. Historische Entwicklung (insbesondere Reform 1973)	24
3. Abkehr von der Weisungsgebundenheit	25
4. Gesetzgeberische Motive und Kritik	26
§ 5 Die Übertragung aktienrechtlicher Leitungsmodelle	27
1. § 76 AktG als Referenzmodell	27
2. Voraussetzungen und Grenzen der Analogie	28
3. Unterschiede in Zweck und Struktur	29
4. Kritik an der „Aktienrechtisierung“ des Genossenschaftsrechts	30
§ 6 Die dogmatische Neubestimmung der Leitungsmacht	31
1. Leitung als Umsetzung, nicht als Zweckbestimmung	31
2. Verhältnis von § 27 GenG zu § 1 GenG	32
3. Die Leitungsmacht als funktionale Kompetenz	33
4. Grenzen der eigenverantwortlichen Geschäftsführung	34
III: Der Vorstand im System der Genossenschaft	36
§ 7 Das Organverständnis im Genossenschaftsrecht	36
1. Begriff und Funktion des Organs	36
2. Der Vorstand als notwendiges Geschäftsführungsorgan	36
3. Abgrenzung zu Mitgliedschaft und Eigentum	37
4. Der Vorstand als Teil des Gesamtgefüges	38
§ 8 Der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb als Strukturprinzip	40
1. Begriff und Inhalt des „gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs“	40
2. Wechselverhältnis zwischen Mitgliedern und Vorstand	41
3. Beschlussfassung und Umsetzung als Einheit	42
4. Der Geschäftsbetrieb als Ausdruck genossenschaftlicher Ordnung	42
§ 9 Die Bindung des Vorstands an den Förderauftrag	44
1. Dogmatische Einordnung der Pflichtbindung des Vorstands	44
2. Konkretisierung des Förderzwecks durch Mitglieder	45

3. Bindungswirkung von Mitgliederbeschlüssen.....	46
4. Freiheit der Umsetzung vs. Bindung im Ziel	46
5. Grenzen unternehmerischer Entscheidungsfreiheit	47
§ 10 Haftung und Strafbarkeit bei Missachtung des Förderauf	49
1. Zivilrechtliche Haftung des Vorstands	49
2. Der Förderauftrag als Pflichtmaßstab.....	49
3. Strafrechtliche Relevanz	50
4. Abgrenzung zulässiger und unzulässiger Geschäftsmodelle	50
5. Ergebnis	51
§ 11 Der Vorstand als dienendes Organ.....	51
1. Abkehr vom Leitbild des „unternehmerischen Herrschers“	51
2. Der Vorstand als funktionales Vollzugsorgan.....	52
3. Dienstcharakter der Organstellung.....	53
4. Konsequenzen für Praxis und Rechtsanwendung.....	53
IV: Gegenwart und Zukunft der genossenschaftlichen Leitungsordnung	55
§ 12 Aktuelle Gesetzgebungsentwicklungen	55
1. Reformüberlegungen zum Genossenschaftsgesetz.....	55
2. Ausweitung von Weisungsrechten der Generalversammlung	56
3. Stellungnahmen der genossenschaftlichen Praxis	56
4. Bewertung der Reformansätze	57
§ 13 Die Praxis der Genossenschaftsbanken.....	59
1. Entwicklung der Geschäftsmodelle.....	59
2. Verhältnis von Gewinnorientierung und Förderung.....	59
3. Rücklagenbildung und Mitgliederbeteiligung	60
4. Entkopplungstendenzen und ihre Ursachen	61
§ 14 Rückführung zur genossenschaftlichen Ordnung.....	63
1. Rückbesinnung auf den Förderauftrag	63
2. Stärkung der Mitgliederautonomie.....	63
3. Stärkung der Mitgliederrolle	64
4. Klarstellung der Bindung des Vorstands.....	65
5. Reformüberlegungen zur Governance.....	66
6. Vermeidung struktureller Fehlentwicklungen	67
§ 15 Schlussbetrachtung	69
1. Zusammenfassung der Ergebnisse	69
3. Die Genossenschaft als zweckgebundene Ordnung	71
4. „Nicht Herrscher, sondern Diener“ als Leitbild	72
§ 16 Epilog: Wenn die Genossenschaft ihre eigene Ordnung verlässt – und was das für den Vorstand bedeutet	73
1. Annäherung an kapitalgesellschaftliche Praxis	73
2. Die Verschiebung des Förderbegriffs.....	73
3. Die Frage der Rechtsformkonsequenz.....	74
4. Konsequenzen für die Stellung des Vorstands	74
5. Institutionelle Interessen und strukturelle Spannungen	76
6. Zum Abschluss.....	76
Literatur- und Quellenverzeichnis	78

Vorwort

Dieses Buch ist nicht aus theoretischem Interesse entstanden, sondern aus einer wachsenden Irritation.

Genossenschaften verstehen sich als Gemeinschaften, die ihren Mitgliedern dienen. So steht es im Gesetz, so wird es vermittelt – und so wird es erwartet. Die Praxis zeigt jedoch zunehmend ein anderes Bild: Entscheidungen orientieren sich stärker an Marktlogiken, Strukturen nähern sich anderen Unternehmensformen an, und die Frage, wem die Genossenschaft eigentlich dient, tritt nicht selten in den Hintergrund.

Diese Entwicklung hat mich nicht losgelassen – auch deshalb, weil ich sie aus eigener Erfahrung kenne. Als ehemaliges Vorstandsmitglied einer Genossenschaftsbank habe ich Verantwortung, Handlungsspielräume und Spannungsfelder zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und genossenschaftlichem Auftrag selbst erlebt.

Gerade daraus ergibt sich die zentrale Frage: Was bedeutet es tatsächlich, eine Genossenschaft zu leiten?

Der Förderauftrag ist dabei kein abstrakter Begriff, sondern der Maßstab, an dem sich alles messen lassen muss – insbesondere das Handeln des Vorstands. Dieser steht im Zentrum der Verantwortung: Er entscheidet und gestaltet, jedoch nicht im eigenen Interesse, sondern im Dienst der Mitglieder.

Die zentrale Erkenntnis dieses Buches lautet:

Der Vorstand ist nicht Herrscher, sondern Diener.

Dieser Satz soll nicht provozieren, sondern erinnern – an die Bindung an den Förderauftrag, an die Verantwortung gegenüber den Mitgliedern und an die besondere Ordnung der Genossenschaft.

Großhabersdorf, im April 2026

Georg Scheumann

I. Nicht Herrscher, sondern Diener – Der Vorstand einer Genossenschaftsbank

Die Genossenschaft ist eine besondere Rechtsform. Sie ist weder Kapitalgesellschaft noch Verein im klassischen Sinne, sondern eine eigenständige Ordnung, die auf einem klar bestimmten Zweck beruht: der Förderung ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb. Dieser Förderauftrag ist nicht nur programmatischer Leitgedanke, sondern rechtlicher Maßstab und Grenze jeder unternehmerischen Tätigkeit der Genossenschaft.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine zentrale Frage, die zugleich den Ausgangspunkt dieser Abhandlung bildet:

Welche Stellung nimmt der Vorstand innerhalb dieser Ordnung tatsächlich ein?

Nach dem Wortlaut des § 27 Abs. 1 GenG hat der Vorstand die Genossenschaft „unter eigener Verantwortung zu leiten“. Diese Formulierung legt – insbesondere im Vergleich zum Aktienrecht – ein Verständnis nahe, wonach dem Vorstand eine weitgehend autonome Leitungsbefugnis zukommt.

In der Praxis wird diese Norm nicht selten in diesem Sinne interpretiert: Der Vorstand erscheint als zentrales Entscheidungsorgan, das die Geschicke der Genossenschaft im Wesentlichen eigenständig bestimmt.

Ein solches Verständnis wirft jedoch grundlegende Zweifel auf.

Denn es steht in einem Spannungsverhältnis zum tragenden Prinzip des Genossenschaftsrechts: dem Förderauftrag aus § 1 Abs. 1 GenG. Wenn die Genossenschaft ausschließlich dem Zweck dient, die wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder zu fördern, kann die Leitungsmacht des Vorstands nicht losgelöst von diesem Zweck gedacht werden. Vielmehr muss sie sich an ihm messen lassen.

Die vorliegende Untersuchung geht von der These aus, dass dieses Spannungsverhältnis nur scheinbar besteht.

Tatsächlich zeigt eine am Förderauftrag orientierte Auslegung des Genossenschaftsgesetzes, dass die Leitungsmacht des Vorstands nicht als

autonome Herrschaftsbefugnis zu verstehen ist, sondern als funktional gebundene Aufgabe innerhalb einer durch die Mitglieder bestimmten Ordnung. Der Vorstand ist danach nicht Träger einer eigenständigen Unternehmensgewalt, sondern Organ zur Umsetzung des genossenschaftlichen Zwecks.

Mit anderen Worten:

Der Vorstand ist nicht Herrscher über die Genossenschaft, sondern Diener ihres Förderauftrags.

Diese Sichtweise wird in der herrschenden Meinung nicht durchgehend vertreten. Vielmehr lässt sich in Rechtsprechung und Praxis eine Tendenz beobachten, genossenschaftsrechtliche Strukturen an kapitalgesellschaftsrechtlichen Leitbildern auszurichten. Dies führt zu einer schleichenden Verschiebung der Gewichte innerhalb der Genossenschaft: weg von der Mitgliedschaft als Trägerin des Zwecks, hin zu einer stärkeren Verselbständigung der Organleitung.

Die Folgen dieser Entwicklung sind nicht nur rechtlicher, sondern auch praktischer Natur. Sie betreffen insbesondere Genossenschaftsbanken, bei denen sich zunehmend die Frage stellt, ob die tatsächliche Geschäftspolitik noch in einem angemessenen Verhältnis zum Förderauftrag steht.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Arbeit drei zentrale Ziele:

1. **Dogmatische Klärung:**

Es soll herausgearbeitet werden, wie § 27 GenG im Lichte des § 1 GenG systematisch zu verstehen ist und welche Grenzen sich hieraus für die Leitungsmacht des Vorstands ergeben.

2. **Systematische Einordnung:**

Die Stellung des Vorstands wird in das Gesamtgefüge der genossenschaftlichen Ordnung eingeordnet. Dabei wird insbesondere das Verhältnis von Mitgliederversammlung, Vorstand und Förderzweck untersucht.

3. **Praktische Konsequenzen:**

Schließlich werden die Auswirkungen dieses Verständnisses auf die Unternehmenspraxis, insbesondere bei Genossenschaftsbanken, aufgezeigt.

Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Frage, ob und inwieweit eine Missachtung des Förderauftrags nicht nur gesellschaftsrechtliche, sondern auch haftungs- oder sogar strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann.

Die Untersuchung knüpft an zentrale Beiträge der genossenschaftsrechtlichen Literatur an und greift zugleich aktuelle Entwicklungen im Gesetzgebungsprozess auf. Sie versteht sich dabei nicht nur als rechtliche Analyse, sondern auch als Beitrag zur genossenschaftspolitischen Diskussion.

Denn letztlich steht hinter der juristischen Fragestellung eine grundlegende ordnungspolitische Entscheidung:

Soll die Genossenschaft eine von ihren Mitgliedern getragene Fördergemeinschaft bleiben – oder sich schrittweise einer kapitalorientierten Unternehmensform annähern?

Die Antwort auf diese Frage entscheidet zugleich über die Rolle des Vorstands.

§ 1 Der Förderauftrag als rechtliche Grundnorm

1. Historische Entwicklung des Fördergedankens

Die eingetragene Genossenschaft ist aus einer spezifischen sozialen und wirtschaftlichen Notlage des 19. Jahrhunderts hervorgegangen. Ihre Entstehung ist untrennbar mit den Namen Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen verbunden, deren Ziel es war, wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungsschichten durch Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung den Zugang zu Kredit, Absatzmärkten und Versorgung zu ermöglichen.

Kennzeichnend für diese Entwicklung ist, dass die Genossenschaft von Anfang an nicht als Kapitalanlagevehikel, sondern als **Instrument zur Förderung ihrer Mitglieder** konzipiert war. Der wirtschaftliche Erfolg der Genossenschaft war dabei kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Mitglieder.

Diese funktionale Ausrichtung unterscheidet die Genossenschaft grundlegend von kapitalgesellschaftlichen Organisationsformen. Während bei der Aktiengesellschaft die Kapitalbeteiligung und die Renditeerwartung im Vordergrund stehen, ist die Genossenschaft von ihrem Ursprung her auf die unmittelbare wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder gerichtet. Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb dient insoweit nicht der Erzielung eines möglichst hohen Gewinns für die Gesellschaft selbst, sondern der Realisierung eines kollektiven Nutzens für die Mitglieder.

Diese Grundidee wurde bereits in den frühen Genossenschaftsgesetzen normativ verankert und hat bis heute ihren Ausdruck in § 1 Abs. 1 GenG gefunden. Der Fördergedanke ist damit nicht bloß historisches Leitbild, sondern konstitutives Strukturprinzip der Genossenschaft.

2. § 1 Abs. 1 GenG als konstitutive Zweckbestimmung

§ 1 Abs. 1 GenG bestimmt, dass Genossenschaften Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl sind, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern. Diese Vorschrift enthält die zentrale Zweckbestimmung der Genossenschaft und bildet den Ausgangspunkt jeder genossenschaftsrechtlichen Betrachtung.

Dogmatisch ist § 1 Abs. 1 GenG nicht lediglich als programmatische Leitnorm zu verstehen, sondern als **verbindliche rechtliche Grundnorm**, die den zulässigen Tätigkeitsbereich der Genossenschaft bestimmt und begrenzt. Der Förderauftrag ist zwingendes Recht; er kann weder durch Satzung noch durch Organbeschlüsse aufgehoben oder relativiert werden. In diesem Sinne kommt ihm eine dem Gesellschaftsvertrag vorgelagerte, strukturprägende Funktion zu.

Der Begriff der „Förderung“ ist dabei weit, aber nicht beliebig zu verstehen. Er verlangt eine auf die Mitglieder bezogene wirtschaftliche Tätigkeit der Genossenschaft, die typischerweise durch den Abschluss sogenannter Fördergeschäfte erfolgt. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass zwischen Genossenschaft und Mitglied ein Leistungsaustausch stattfindet, der dem Mitglied einen wirtschaftlichen Vorteil verschafft. Eine bloß mittelbare oder reflexartige Begünstigung genügt demgegenüber grundsätzlich nicht, um den Förderauftrag zu erfüllen.

Zugleich ist der Förderauftrag nicht auf eine bestimmte Form der Förderung festgelegt. Es obliegt vielmehr den Mitgliedern, im Rahmen der Satzung und durch Beschlüsse der Generalversammlung zu bestimmen, auf welche Weise die Förderung konkret erfolgen soll. Der Förderauftrag ist damit sowohl verbindlich als auch inhaltlich ausfüllungsbedürftig.

Gerade in dieser Kombination aus Bindung und Offenheit liegt seine besondere rechtliche Bedeutung: Er gibt die Richtung vor, ohne die konkrete Ausgestaltung im Einzelnen festzulegen.

3. Der Förderauftrag als Auslegungsmaßstab des Genossenschaftsgesetzes

Als konstitutive Zwecknorm entfaltet § 1 Abs. 1 GenG eine über seinen unmittelbaren Regelungsgehalt hinausgehende Wirkung. Er ist zugleich **maßgeblicher Auslegungsmaßstab** für sämtliche Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes.

Dies bedeutet, dass alle genossenschaftsrechtlichen Normen im Lichte des Förderauftrags zu interpretieren sind. Wo mehrere Auslegungsmöglichkeiten bestehen, ist diejenige vorzuziehen, die den Förderzweck am besten zur Geltung bringt. Der Förderauftrag fungiert insoweit als teleologischer Leitstern der Gesetzesauslegung.

Diese Funktion wird besonders deutlich im Zusammenhang mit der Leitungsmacht des Vorstands nach § 27 GenG. Die dort normierte „eigenverantwortliche Leitung“ kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern ist in

den Kontext des Förderauftrags einzuordnen. Die Leitung der Genossenschaft ist kein Selbstzweck, sondern dient der Verwirklichung des in § 1 Abs. 1 GenG bestimmten Zwecks. Die Reichweite der Leitungsbefugnis des Vorstands wird somit durch den Förderauftrag begrenzt.

Eine Auslegung, die dem Vorstand eine von den Mitgliedern und ihrem Förderinteresse losgelöste, autonome Unternehmensführung zubilligt, würde dem systematischen Zusammenhang des Gesetzes widersprechen. Sie würde den Förderauftrag relativieren und damit das zentrale Strukturprinzip der Genossenschaft unterlaufen.

Der Förderauftrag wirkt daher nicht nur als Zielvorgabe, sondern auch als **rechtliche Schranke**. Er begrenzt die Entscheidungsfreiheit der Organe und stellt sicher, dass die Genossenschaft ihrem Zweck entsprechend tätig bleibt.

4. Abgrenzung zu kapitalgesellschaftsrechtlichen Zielsystemen

Die besondere Stellung des Förderauftrags wird besonders deutlich im Vergleich zu den Zielsystemen kapitalgesellschaftlicher Rechtsformen.

Die Aktiengesellschaft ist typischerweise auf die Mehrung des Gesellschaftsvermögens und die Erzielung von Renditen für ihre Anteilseigner ausgerichtet. Zwar wird in der neueren Diskussion auch auf weitergehende Unternehmensziele, etwa im Sinne einer „Unternehmensinteresse“-Doktrin, abgestellt. Gleichwohl bleibt die Kapitalbeteiligung das zentrale Strukturmerkmal, das die Stellung der Gesellschafter und die Zielrichtung der Gesellschaft prägt.

Demgegenüber fehlt es der Genossenschaft an einer solchen kapitalbezogenen Zwecksetzung. Die Mitglieder sind nicht primär Kapitalgeber, sondern Nutzer der genossenschaftlichen Leistungen. Ihre Stellung bestimmt sich nicht nach der Höhe ihrer Beteiligung, sondern nach ihrer Mitgliedschaft. Dies kommt insbesondere im Prinzip „ein Mitglied – eine Stimme“ zum Ausdruck.

Aus dieser Struktur folgt, dass die Genossenschaft kein eigenständiges Gewinnmaximierungsinteresse verfolgt. Gewinne sind lediglich Mittel zur Sicherung und Weiterentwicklung des Geschäftsbetriebs, nicht aber Selbstzweck. Entscheidend ist vielmehr, in welchem Umfang und auf welche Weise die Mitglieder gefördert werden.

Eine Übertragung kapitalgesellschaftsrechtlicher Leitbilder auf die Genossenschaft ist daher nur eingeschränkt möglich. Insbesondere verbietet sich ein Verständnis der Genossenschaft als Unternehmen, das primär eigene wirtschaftliche Interessen verfolgt und dessen Organe im Wesentlichen autonom über dessen Ausrichtung entscheiden.

Der Förderauftrag setzt dem eine andere Ordnung entgegen: Er bindet die Genossenschaft und ihre Organe an die Interessen der Mitglieder und macht diese zum Maßstab ihres Handelns.

Zwischenergebnis

Der Förderauftrag des § 1 Abs. 1 GenG ist die zentrale Grundnorm des Genossenschaftsrechts. Er bestimmt nicht nur den Zweck der Genossenschaft, sondern prägt deren gesamte rechtliche Struktur. Als verbindliche Zweckbestimmung und maßgeblicher Auslegungsmaßstab begrenzt er die Handlungsspielräume der Organe und sichert die Ausrichtung der Genossenschaft auf die Förderung ihrer Mitglieder.

Jede Betrachtung der Stellung des Vorstands hat daher von diesem Ausgangspunkt auszugehen. Die Leitungsmacht des Vorstands ist nicht isoliert, sondern nur im Lichte des Förderauftrags zu verstehen.

§ 2 Die Genossenschaft als Sonderwirtschaftsverein

1. Systematische Einordnung im Gesellschaftsrecht

Die eingetragene Genossenschaft nimmt im deutschen Gesellschaftsrecht eine eigenständige Stellung ein. Sie lässt sich weder den Kapitalgesellschaften noch den klassischen Personengesellschaften eindeutig zuordnen,

sondern stellt eine besondere Organisationsform dar, die auf einer spezifischen Kombination von personalen und wirtschaftlichen Elementen beruht. Ausgangspunkt ihrer systematischen Einordnung ist das allgemeine Vereinsrecht der §§ 21 ff. BGB. Die Genossenschaft gehört – ebenso wie die Aktiengesellschaft und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung – zu den wirtschaftlichen Vereinen im Sinne des § 22 BGB, deren Rechtsfähigkeit nicht durch staatliche Verleihung, sondern durch spezialgesetzliche Regelung begründet wird. Das Genossenschaftsgesetz konkretisiert insoweit die allgemeine Struktur des wirtschaftlichen Vereins und entwickelt sie in spezifischer Weise fort.

Dogmatisch ist die Genossenschaft daher als **Sonderform des wirtschaftlichen Vereins** zu begreifen. Ihre Besonderheit liegt nicht in der bloßen Teilnahme am wirtschaftlichen Verkehr, sondern in der spezifischen Zweckbindung dieses wirtschaftlichen Handelns. Während der wirtschaftliche Verein im Sinne des § 22 BGB allgemein auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist, ist dieser bei der Genossenschaft von vornherein auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet.

Die Genossenschaft ist somit kein beliebiger wirtschaftlicher Zusammenschluss, sondern ein **zweckgebundener wirtschaftlicher Verband**. Ihre rechtliche Struktur ist darauf angelegt, wirtschaftliche Tätigkeit und Mitgliederinteressen untrennbar miteinander zu verbinden.

Diese systematische Einordnung hat weitreichende Konsequenzen: Sie verdeutlicht, dass die Genossenschaft nicht lediglich eine Variante unter mehreren gleichartigen Gesellschaftsformen ist, sondern eine eigenständige Rechtsfigur mit spezifischer innerer Logik. Diese Logik wird maßgeblich durch den Förderauftrag geprägt und unterscheidet die Genossenschaft grundlegend von anderen Organisationsformen.

2. Verhältnis zu Verein, GmbH und Aktiengesellschaft

Die Eigenart der Genossenschaft tritt besonders deutlich im Vergleich zu anderen Gesellschaftsformen hervor.

a) Verhältnis zum Idealverein

Der Idealverein im Sinne des § 21 BGB ist auf einen nichtwirtschaftlichen Zweck gerichtet. Seine Tätigkeit darf sich nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb als Hauptzweck erstrecken. Die Genossenschaft unterscheidet sich hiervon grundlegend, da ihr Zweck gerade in der wirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder liegt. Sie ist daher kein Idealverein, sondern ein wirtschaftlich tätiger Verband.

Gleichwohl bestehen strukturelle Gemeinsamkeiten. Beide Rechtsformen beruhen auf dem Gedanken der Mitgliedschaft und der Selbstorganisation. Insbesondere die demokratische Willensbildung durch die Mitgliederversammlung verbindet den Idealverein mit der Genossenschaft. Diese Gemeinsamkeit erklärt, warum die genossenschaftsrechtliche Ordnung historisch und systematisch an das Vereinsrecht anknüpft.

b) Verhältnis zur Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft mit personalistischen Elementen. Ihre Struktur ist durch die Beteiligung der Gesellschafter am Stammkapital und durch die Möglichkeit der Einflussnahme über Gesellschafterbeschlüsse geprägt. Zwar können die Gesellschafter einer GmbH ebenfalls wirtschaftliche Interessen verfolgen, doch ist die Gesellschaft selbst nicht auf die Förderung ihrer Gesellschafter im Sinne eines übergeordneten Förderauftrags ausgerichtet.

Der wesentliche Unterschied zur Genossenschaft liegt darin, dass die GmbH ein eigenständiges Unternehmensinteresse verfolgt, das nicht notwendig mit den individuellen Interessen der Gesellschafter übereinstimmen muss. Die Gesellschafter können ihre Beziehung zur Gesellschaft grundsätzlich frei gestalten und sind nicht in gleicher Weise in einen verbindlichen Förderzusammenhang eingebunden.

Die Genossenschaft hingegen ist strukturell darauf angelegt, dass die Mitglieder zugleich Nutzer der genossenschaftlichen Leistungen sind. Diese

Identität von Mitgliedschaft und Nutzung begründet eine andere Form der Bindung, die über das bloße Halten von Geschäftsanteilen hinausgeht.

c) Verhältnis zur Aktiengesellschaft

Die Abgrenzung zur Aktiengesellschaft ist von besonderer Bedeutung. Die Aktiengesellschaft ist die klassische Kapitalgesellschaft, deren Zweck in der Bündelung von Kapital und der Organisation eines Unternehmens liegt. Die Aktionäre sind typischerweise Kapitalgeber, deren Interesse auf die Erzielung einer Rendite gerichtet ist.

Die Leitung der Aktiengesellschaft erfolgt durch den Vorstand in eigener Verantwortung. Diese Leitungsautonomie ist Ausdruck der Trennung von Eigentum und Kontrolle: Die Aktionäre stellen Kapital zur Verfügung, ohne selbst unmittelbar an der Unternehmensführung beteiligt zu sein.

Ein solches Modell ist auf die Genossenschaft nicht übertragbar. Die Mitglieder einer Genossenschaft sind nicht bloße Kapitalgeber, sondern Träger des Förderzwecks. Ihre Beziehung zur Genossenschaft ist nicht durch eine distanzierte Kapitalbeteiligung, sondern durch eine funktionale Verflechtung geprägt. Sie sind zugleich Mitglieder und Kunden der Genossenschaft.

Daraus folgt, dass auch die Stellung des Vorstands in der Genossenschaft nicht nach dem Vorbild der Aktiengesellschaft bestimmt werden kann. Eine Übertragung aktienrechtlicher Leitungsmodelle würde die spezifische Zweckbindung der Genossenschaft verkennen und ihre innere Struktur verändern.

3. Zweckbindung und Strukturprinzipien

Die Genossenschaft ist durch eine enge Verbindung von Zweck und Struktur gekennzeichnet. Der Förderauftrag aus § 1 Abs. 1 GenG ist nicht lediglich ein Ziel unter mehreren, sondern das tragende Prinzip, das sämtliche Strukturelemente der Genossenschaft durchdringt.

Diese Zweckbindung äußert sich in mehreren grundlegenden Strukturprinzipien:

a) Vorrang des Förderzwecks

Der Förderzweck steht über allen anderen Zielsetzungen der Genossenschaft. Wirtschaftliche Tätigkeit, Gewinnbildung und organisatorische Entscheidungen sind stets an ihm auszurichten. Die Genossenschaft darf keine Zwecke verfolgen, die mit der Förderung ihrer Mitglieder nicht vereinbar sind.

b) Funktionale Ausrichtung des Geschäftsbetriebs

Der Geschäftsbetrieb der Genossenschaft ist kein Selbstzweck. Er dient ausschließlich der Realisierung des Förderauftrags. Dies unterscheidet die Genossenschaft von Unternehmen, deren Tätigkeit primär auf die Maximierung eigener wirtschaftlicher Vorteile gerichtet ist.

c) Demokratische Willensbildung

Die Willensbildung in der Genossenschaft erfolgt grundsätzlich nach dem Prinzip „ein Mitglied – eine Stimme“. Dieses Prinzip gewährleistet, dass die Einflussnahme nicht von der Höhe der Kapitalbeteiligung abhängt, sondern an die Mitgliedschaft als solche anknüpft.

d) Selbstorganschaft

Die Organe der Genossenschaft werden aus dem Kreis der Mitglieder gebildet. Auch wenn in größeren Genossenschaften hauptamtliche Vorstände tätig sind, bleibt die genossenschaftliche Ordnung darauf angelegt, dass die Leitung letztlich aus der Mitgliedschaft hervorgeht und ihr gegenüber verantwortlich ist.

Diese Strukturprinzipien sind Ausdruck der Zweckbindung der Genossenschaft. Sie sichern, dass die Organisation nicht von ihrem ursprünglichen Zweck abweicht und sich zu einer kapitalorientierten Unternehmensform entwickelt.

4. Mitgliederidentität und Förderbeziehung

Ein zentrales Merkmal der Genossenschaft ist die Identität ihrer Mitglieder mit den Nutzern ihrer Leistungen. Die Mitglieder sind nicht lediglich

Anteilseigner, sondern stehen in einer unmittelbaren wirtschaftlichen Beziehung zur Genossenschaft.

Diese sogenannte **Identität von Mitglied und Kunde** ist das entscheidende Unterscheidungsmerkmal gegenüber kapitalgesellschaftlichen Strukturen. Sie führt dazu, dass die Genossenschaft nicht für einen anonymen Markt, sondern für einen konkret bestimmbareren Mitgliederkreis tätig wird.

Die Förderbeziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied ist dabei regelmäßig durch einen Leistungsaustausch gekennzeichnet. Die Genossenschaft erbringt Leistungen – etwa Kreditgewährung, Warenlieferung oder Dienstleistungen –, die den Mitgliedern einen wirtschaftlichen Vorteil verschaffen. Im Gegenzug nehmen die Mitglieder diese Leistungen in Anspruch und tragen damit zum wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaft bei.

Diese wechselseitige Beziehung begründet eine besondere Form der Bindung. Die Genossenschaft ist auf die Mitwirkung ihrer Mitglieder angewiesen, während die Mitglieder von den Leistungen der Genossenschaft profitieren. Beide Seiten sind funktional aufeinander bezogen.

Gerade diese enge Verflechtung unterscheidet die Genossenschaft von Organisationsformen, in denen die Beziehung zwischen Gesellschaft und Anteilseignern vorwiegend durch Kapitalbeteiligung vermittelt wird. In der Genossenschaft steht nicht das Kapital, sondern die Nutzung der gemeinsamen Einrichtung im Vordergrund.

Aus dieser Mitgliederidentität folgt zugleich, dass die Genossenschaft keine von den Mitgliedern unabhängige Interessenlage entwickeln darf. Ihre Tätigkeit muss sich stets an den Bedürfnissen der Mitglieder orientieren. Dies gilt auch für die Organe der Genossenschaft, insbesondere für den Vorstand.

Zwischenergebnis

Die Genossenschaft ist als Sonderwirtschaftsverein eine eigenständige Rechtsform mit spezifischer Zweckbindung und Struktur. Ihre Einordnung im Gesellschaftsrecht zeigt, dass sie weder als Kapitalgesellschaft noch als

bloßer Verein verstanden werden kann. Vielmehr handelt es sich um eine zweckgebundene Organisation, deren gesamte Struktur auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet ist.

Aus dieser besonderen Stellung folgt, dass auch die Organe der Genossenschaft, insbesondere der Vorstand, nicht als autonome Machtträger verstanden werden können. Ihre Funktion erschließt sich vielmehr aus der Einbindung in die durch den Förderauftrag bestimmte Ordnung.

Damit ist die Grundlage für die weitere Untersuchung gelegt: Die Stellung des Vorstands ist nicht isoliert zu betrachten, sondern ergibt sich aus der Struktur der Genossenschaft als zweckgebundener Förderverband.

§ 3 Mitglieder als Träger der genossenschaftlichen Ordnung

1. Mitgliedschaftsrechte und -pflichten

Die Mitgliedschaft bildet das konstitutive Element der Genossenschaft. Sie begründet nicht lediglich eine vermögensrechtliche Beteiligung, sondern eine umfassende rechtliche Stellung, die durch Rechte und Pflichten gleichermaßen geprägt ist. Anders als bei kapitalgesellschaftlichen Beteiligungsformen erschöpft sich die Mitgliedschaft nicht im Halten von Anteilen, sondern ist auf eine aktive Einbindung in die genossenschaftliche Ordnung angelegt.

Zu den zentralen Rechten der Mitglieder zählen insbesondere das Stimmrecht in der Generalversammlung, das Recht auf Teilnahme am gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb sowie das Recht auf Teilhabe an den Ergebnissen der genossenschaftlichen Tätigkeit. Diese Rechte sind Ausdruck der personalen Struktur der Genossenschaft und sichern die Mitwirkung der Mitglieder an der Gestaltung der gemeinschaftlichen Angelegenheiten.

Demgegenüber stehen Pflichten, die sich aus der Mitgliedschaft ergeben. Hierzu gehören insbesondere die Verpflichtung zur Leistung der Geschäftsanteile sowie – je nach Ausgestaltung der Satzung – die Pflicht zur Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen oder zur Mitwirkung

am Geschäftsbetrieb. Diese Pflichten verdeutlichen, dass die Mitgliedschaft nicht nur Teilhabe, sondern auch Verantwortung bedeutet.

Kennzeichnend ist, dass Rechte und Pflichten in einem funktionalen Zusammenhang stehen. Die Mitglieder sind nicht lediglich Nutznießer der genossenschaftlichen Tätigkeit, sondern zugleich deren Träger. Sie wirken an der Verwirklichung des Förderauftrags mit und sind damit integraler Bestandteil der genossenschaftlichen Ordnung.

Die Mitgliedschaft ist somit nicht als bloße Rechtsposition zu verstehen, sondern als **Teilnahme an einer rechtlich gebundenen Fördergemeinschaft**. In dieser Gemeinschaft sind die Mitglieder nicht nur Adressaten, sondern zugleich Ursprung der genossenschaftlichen Zielsetzung.

2. Die Generalversammlung als Willensbildungsorgan

Die Generalversammlung ist das zentrale Willensbildungsorgan der Genossenschaft. In ihr bündeln sich die Mitgliedschaftsrechte, und in ihr kommt der gemeinschaftliche Wille der Mitglieder zum Ausdruck.

Nach § 43 Abs. 1 GenG üben die Mitglieder ihre Rechte in den Angelegenheiten der Genossenschaft grundsätzlich in der Generalversammlung aus. Diese gesetzliche Zuordnung verdeutlicht, dass die maßgeblichen Entscheidungen über die Ausrichtung und Entwicklung der Genossenschaft nicht außerhalb der Mitgliedschaft getroffen werden, sondern in deren Mitte.

Die Generalversammlung ist dabei nicht lediglich ein Kontrollorgan, sondern das forum der grundlegenden Willensbildung. Ihr obliegen insbesondere Entscheidungen über Satzungsänderungen, die Verwendung des Jahresüberschusses sowie die Bestellung und Abberufung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat. Diese Kompetenzen betreffen die grundlegenden Strukturen und die personelle Besetzung der Genossenschaft.

Die Bedeutung der Generalversammlung geht jedoch über diese formalen Zuständigkeiten hinaus. Sie ist der Ort, an dem die Mitglieder ihre gemeinsamen Interessen artikulieren und in verbindliche Entscheidungen

überführen. In ihr manifestiert sich der genossenschaftliche Grundsatz der Selbstverwaltung.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Willensbildung in der Generalversammlung nach dem Prinzip der Gleichheit der Mitglieder erfolgt. Das Stimmrecht ist grundsätzlich unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung ausgestaltet. Dieses Prinzip stellt sicher, dass die genossenschaftliche Ordnung nicht durch kapitalmäßige Einflussnahme dominiert wird, sondern an der Mitgliedschaft als solcher anknüpft.

Die Generalversammlung ist somit nicht nur ein Organ unter mehreren, sondern Ausdruck der genossenschaftlichen Grundstruktur. Sie verkörpert die kollektive Selbstbestimmung der Mitglieder und bildet den Ausgangspunkt für die weitere Umsetzung des Förderauftrags.

3. Konkretisierung des Förderauftrags durch Mitgliederbeschlüsse

Der Förderauftrag des § 1 Abs. 1 GenG gibt die grundlegende Zielrichtung der Genossenschaft vor, lässt jedoch Raum für unterschiedliche Ausgestaltungen. Es obliegt den Mitgliedern, diesen abstrakten Zweck durch konkrete Entscheidungen mit Inhalt zu füllen.

Diese Konkretisierung erfolgt in erster Linie durch Beschlüsse der Generalversammlung. Durch sie wird bestimmt, in welchen Bereichen und in welcher Weise die Genossenschaft tätig werden soll, welche Leistungen sie ihren Mitgliedern anbietet und welche strategischen Schwerpunkte gesetzt werden. Der Unternehmensgegenstand, wie er in der Satzung festgelegt ist, wird durch solche Beschlüsse fortentwickelt und konkretisiert.

Dabei handelt es sich nicht lediglich um untergeordnete Detailentscheidungen, sondern um die inhaltliche Ausgestaltung des Förderauftrags. Die Mitglieder bestimmen, was Förderung im konkreten Fall bedeutet. Sie legen fest, welche Interessen verfolgt werden und wie die genossenschaftlichen Ressourcen eingesetzt werden sollen.

Diese Funktion der Mitgliederbeschlüsse hat erhebliche rechtliche Bedeutung. Sie begründet eine Bindung für die Organe der Genossenschaft,

insbesondere für den Vorstand. Der Vorstand ist verpflichtet, die durch die Mitglieder getroffenen Grundentscheidungen zu beachten und umzusetzen. Die Konkretisierung des Förderauftrags durch die Mitglieder ist daher kein bloßes Begleitphänomen, sondern integraler Bestandteil der genossenschaftlichen Ordnung. Sie stellt sicher, dass die Genossenschaft nicht eigenständig über ihren Zweck disponiert, sondern an den Willen ihrer Mitglieder gebunden bleibt.

Damit wird zugleich deutlich, dass die Leitung der Genossenschaft nicht in einem originären Bestimmungsrecht über den Zweck besteht, sondern in der Umsetzung eines durch die Mitglieder vorgegebenen Rahmens.

4. Grenzen und Reichweite der Mitgliederautonomie

Die Stellung der Mitglieder als Träger der genossenschaftlichen Ordnung bedeutet nicht, dass ihre Entscheidungsfreiheit unbegrenzt wäre. Auch die Mitgliederautonomie unterliegt rechtlichen Grenzen.

Zunächst ergibt sich eine solche Grenze aus dem Förderauftrag selbst. Die Mitglieder können keine Beschlüsse fassen, die dem Zweck der Förderung widersprechen oder diesen aufheben. Der Förderauftrag ist zwingendes Recht und entzieht sich der Disposition durch die Mitglieder.

Darüber hinaus sind die Mitglieder an die gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorgaben gebunden. Insbesondere müssen Beschlüsse der Generalversammlung die formellen Anforderungen des Genossenschaftsgesetzes einhalten und dürfen nicht gegen zwingende Vorschriften verstoßen. Auch die Rechte einzelner Mitglieder sind zu beachten; Mehrheitsentscheidungen dürfen nicht zu einer sachlich nicht gerechtfertigten Benachteiligung von Minderheiten führen.

Schließlich ergeben sich praktische Grenzen aus der Struktur der Genossenschaft selbst. Die Mitglieder können zwar grundlegende Entscheidungen treffen, sind jedoch regelmäßig nicht in der Lage, die laufende Geschäftsführung im Detail zu steuern. Dies ist Aufgabe des Vorstands. Die

Mitgliederautonomie erstreckt sich daher primär auf die Festlegung der grundlegenden Ausrichtung, nicht auf die operative Umsetzung.

Gerade in dieser Begrenzung liegt jedoch keine Schwächung, sondern eine funktionale Differenzierung. Die Mitglieder bestimmen den Rahmen und die Zielrichtung, während der Vorstand für die konkrete Umsetzung verantwortlich ist. Beide Ebenen sind aufeinander bezogen und ergänzen sich.

Die Reichweite der Mitgliederautonomie ist somit als **Bestimmungsrecht über den Zweck und die grundlegende Ausrichtung der Genossenschaft** zu verstehen. Innerhalb dieses Rahmens entfaltet sich die Tätigkeit der Organe.

Zwischenergebnis

Die Mitglieder sind die Träger der genossenschaftlichen Ordnung. Sie bestimmen durch ihre Mitwirkung in der Generalversammlung die grundlegende Ausrichtung der Genossenschaft und konkretisieren den Förderauftrag inhaltlich. Ihre Stellung geht damit über die eines bloßen Beteiligten hinaus; sie sind Ursprung und Maßstab der genossenschaftlichen Tätigkeit.

Die Mitgliederautonomie ist dabei nicht grenzenlos, sondern in die rechtliche Ordnung der Genossenschaft eingebettet. Sie findet ihre Grenze insbesondere im Förderauftrag selbst sowie in den gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorgaben.

Für die weitere Untersuchung ergibt sich hieraus eine zentrale Konsequenz: Die Organe der Genossenschaft, insbesondere der Vorstand, sind in eine durch die Mitglieder bestimmte Ordnung eingebunden. Ihre Tätigkeit erschließt sich nicht aus einer eigenständigen Entscheidungsbefugnis über den Zweck, sondern aus der Umsetzung der durch die Mitglieder gesetzten Vorgaben.

Damit ist der Übergang zur Analyse der Leitungsmacht des Vorstands vorbereitet.

II. Die Leitungsmacht des Vorstands im Spannungsfeld von Autonomie und Bindung

§ 4 § 27 GenG: Inhalt und Entwicklung der Leitungsbefugnis

1. Wortlaut und Systematik des § 27 GenG

§ 27 Abs. 1 Satz 1 GenG bestimmt, dass der Vorstand die Genossenschaft „unter eigener Verantwortung zu leiten“ hat. Diese Formulierung stellt die zentrale gesetzliche Grundlage für die Stellung des Vorstands dar und wird in der Praxis häufig als Ausdruck einer weitreichenden Leitungsautonomie verstanden.

Bereits der Wortlaut legt nahe, dass dem Vorstand die maßgebliche Entscheidungsbefugnis in Bezug auf die Führung der Genossenschaft zukommt. Die Verwendung des Begriffs der „eigenen Verantwortung“ deutet darauf hin, dass der Vorstand seine Entscheidungen unabhängig und ohne unmittelbare Bindung an Weisungen Dritter zu treffen hat.

Systematisch ist § 27 GenG im Zusammenhang mit den übrigen Vorschriften über die Organe der Genossenschaft zu betrachten. Während § 43 GenG die Zuständigkeiten der Generalversammlung regelt und § 38 GenG den Aufsichtsrat betrifft, weist § 27 GenG dem Vorstand die Aufgabe der Geschäftsführung und Vertretung zu. Der Vorstand ist damit das zentrale Organ für die operative Leitung der Genossenschaft.

Diese gesetzliche Zuordnung führt dazu, dass die Leitungskompetenz grundsätzlich beim Vorstand konzentriert ist. Weder die Generalversammlung noch der Aufsichtsrat sind als Geschäftsführungsorgane ausgestaltet. Ihre Funktionen beschränken sich im Wesentlichen auf Willensbildung, Kontrolle und grundlegende Strukturentscheidungen.

Allerdings darf die Vorschrift nicht isoliert betrachtet werden. Ihre systematische Stellung innerhalb des Genossenschaftsgesetzes sowie ihr Verhältnis zu § 1 Abs. 1 GenG machen deutlich, dass die Leitungsbefugnis des Vorstands nicht losgelöst vom Förderauftrag verstanden werden kann. Die

Leitung der Genossenschaft ist funktional auf die Verwirklichung dieses Zwecks ausgerichtet.

Der Wortlaut des § 27 GenG beschreibt somit die Zuständigkeit des Vorstands, trifft jedoch für sich genommen noch keine abschließende Aussage über deren inhaltliche Reichweite.

2. Historische Entwicklung (insbesondere Reform 1973)

Die heutige Fassung des § 27 GenG ist das Ergebnis einer grundlegenden Reform des Genossenschaftsrechts im Jahr 1973. Diese Reform markiert einen entscheidenden Wendepunkt in der Entwicklung der genossenschaftlichen Leitungsordnung.

Vor der Reform war der Vorstand in stärkerem Maße an Weisungen der Generalversammlung gebunden. Die damalige Rechtslage sah vor, dass der Vorstand die Beschränkungen zu beachten hatte, die nicht nur durch die Satzung, sondern auch durch Beschlüsse der Generalversammlung festgelegt worden waren. Damit kam der Generalversammlung eine deutlich stärkere Stellung in der laufenden Geschäftsführung zu.

Die Reform von 1973 änderte dieses Gefüge grundlegend. Durch die Streichung des ausdrücklichen Bezugs auf Beschlüsse der Generalversammlung wurde der Vorstand von einer unmittelbaren Weisungsgebundenheit befreit. An ihre Stelle trat die Regelung, dass der Vorstand die Genossenschaft eigenverantwortlich zu leiten hat und lediglich die durch die Satzung gesetzten Beschränkungen zu beachten sind.

Diese Änderung führte zu einer erheblichen Verschiebung der Gewichte innerhalb der genossenschaftlichen Organisation. Die Generalversammlung verlor ihre unmittelbare Einflussmöglichkeit auf die laufende Geschäftsführung, während die Stellung des Vorstands gestärkt wurde.

Die Reform ist vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung und der zunehmenden Komplexität genossenschaftlicher Unternehmen zu sehen. Insbesondere größere Genossenschaften, etwa im Bankensektor, sahen sich mit Anforderungen konfrontiert, die eine schnelle und fachlich

fundierte Entscheidungsfindung erforderlich machten. Die Einbindung der Generalversammlung in operative Entscheidungen erschien vor diesem Hintergrund als nicht mehr zeitgemäß.

Gleichwohl bedeutete die Reform keinen vollständigen Bruch mit den genossenschaftlichen Grundprinzipien. Der Förderauftrag blieb unverändert bestehen, und auch die grundlegenden Mitwirkungsrechte der Mitglieder wurden nicht aufgehoben. Die Neuregelung zielte vielmehr auf eine funktionale Differenzierung zwischen strategischer Willensbildung durch die Mitglieder und operativer Umsetzung durch den Vorstand.

3. Abkehr von der Weisungsgebundenheit

Die Reform des Jahres 1973 wird häufig als Abkehr von der Weisungsgebundenheit des Vorstands interpretiert. In der Tat lässt sich feststellen, dass der Vorstand seitdem nicht mehr an einfache Beschlüsse der Generalversammlung gebunden ist, soweit diese nicht in der Satzung verankert sind.

Diese Entwicklung hat in der Literatur vielfach zu der Annahme geführt, der Vorstand sei nunmehr als weitgehend unabhängiges Leitungsorgan zu verstehen. Der Begriff der „eigenverantwortlichen Leitung“ wurde dabei teilweise im Sinne einer umfassenden Entscheidungsfreiheit interpretiert, die den Vorstand von unmittelbaren Einflussnahmen der Mitglieder freistellt.

Ein solches Verständnis greift jedoch zu kurz.

Zwar ist der Vorstand nicht mehr in gleicher Weise wie zuvor an konkrete Einzelweisungen der Generalversammlung gebunden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass er sich von den grundlegenden Entscheidungen der Mitglieder lösen kann. Die Abkehr von der Weisungsgebundenheit betrifft primär die operative Ebene der Geschäftsführung, nicht jedoch die grundsätzliche Ausrichtung der Genossenschaft.

Die Mitglieder behalten weiterhin die Kompetenz, den Förderauftrag inhaltlich zu konkretisieren und die grundlegenden Rahmenbedingungen der genossenschaftlichen Tätigkeit festzulegen. Diese Entscheidungen sind für

den Vorstand verbindlich. Die Freiheit des Vorstands besteht daher nicht im „Ob“ der Zielsetzung, sondern im „Wie“ ihrer Umsetzung.

Die Abkehr von der Weisungsgebundenheit ist somit nicht als vollständige Loslösung des Vorstands von der Mitgliedschaft zu verstehen, sondern als Ausdruck einer funktionalen Arbeitsteilung innerhalb der genossenschaftlichen Ordnung.

4. Gesetzgeberische Motive und Kritik

Die gesetzgeberischen Motive für die Reform des § 27 GenG lagen vor allem in dem Bestreben, die Genossenschaft als Wettbewerbsform gegenüber anderen Unternehmensformen zu stärken. Der Gesetzgeber ging davon aus, dass eine größere Unabhängigkeit des Vorstands erforderlich sei, um flexibel auf wirtschaftliche Veränderungen reagieren zu können.

Insbesondere wurde argumentiert, dass die Genossenschaft im Wettbewerb mit Kapitalgesellschaften stehe, deren Leitungsorgane über eine vergleichbare Entscheidungsfreiheit verfügen. Um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden, sei es daher notwendig, auch dem Vorstand der Genossenschaft eine eigenverantwortliche Leitung zu ermöglichen.

Diese Argumentation ist jedoch nicht unumstritten.

Kritisch wird insbesondere eingewandt, dass der Vergleich mit kapitalgesellschaftlichen Leitungsstrukturen die spezifische Zweckbindung der Genossenschaft verkennt. Die Genossenschaft unterscheidet sich gerade dadurch von anderen Unternehmensformen, dass sie nicht primär auf Gewinnerzielung, sondern auf Mitgliederförderung ausgerichtet ist. Eine Übertragung kapitalgesellschaftlicher Leitungsmodelle könnte daher zu einer strukturellen Verschiebung führen, die den genossenschaftlichen Charakter der Organisation beeinträchtigt.

Zudem wird darauf hingewiesen, dass die erfolgreiche Entwicklung der Genossenschaften in der Vergangenheit nicht zwingend auf eine starke Leitungsautonomie des Vorstands zurückzuführen ist. Vielmehr könnte gerade die stärkere Einbindung der Mitglieder in die Entscheidungsprozesse zur

Stabilität und Akzeptanz der genossenschaftlichen Organisation beigetragen haben.

Die Kritik richtet sich daher weniger gegen die Notwendigkeit einer effizienten Geschäftsführung als vielmehr gegen die Gefahr, dass die Balance zwischen Mitgliederautonomie und Organleitung zugunsten des Vorstands verschoben wird.

Zwischenergebnis

§ 27 GenG verleiht dem Vorstand die Aufgabe, die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten. Diese Leitungsbefugnis ist historisch das Ergebnis einer Reform, die den Vorstand von einer unmittelbaren Weisungsgebundenheit gegenüber der Generalversammlung befreit hat.

Gleichwohl bedeutet diese Entwicklung keine vollständige Autonomie des Vorstands. Die Leitungsbefugnis ist funktional zu verstehen und bleibt an die durch den Förderauftrag und die Mitgliederentscheidungen vorgegebene Ordnung gebunden.

Damit zeigt sich bereits an dieser Stelle das zentrale Spannungsfeld: Die gesetzliche Ausgestaltung der Leitungsbefugnis weist dem Vorstand eine starke Stellung zu, während die genossenschaftliche Grundstruktur eine Bindung an die Mitglieder verlangt.

Dieses Spannungsverhältnis bildet den Ausgangspunkt für die weitere dogmatische Klärung der Leitungsmacht des Vorstands.

§ 5 Die Übertragung aktienrechtlicher Leitungsmodelle

1. § 76 AktG als Referenzmodell

Die Auslegung der Leitungsbefugnis des Vorstands nach § 27 GenG erfolgt in Praxis und Literatur häufig unter Rückgriff auf das Aktienrecht, insbesondere auf § 76 Abs. 1 AktG. Diese Vorschrift bestimmt, dass der Vorstand die Aktiengesellschaft unter eigener Verantwortung zu leiten hat und bildet damit das zentrale Leitungsprinzip der Aktiengesellschaft.

Die inhaltliche Nähe der Formulierungen in § 27 GenG und § 76 AktG hat dazu geführt, dass beide Normen vielfach als Ausdruck eines einheitlichen Leitungsmodells verstanden werden. Danach wird angenommen, dass der Vorstand auch in der Genossenschaft eine der Aktiengesellschaft vergleichbare, von Weisungen weitgehend unabhängige Stellung einnimmt.

Dieses Verständnis wird durch die systematische Stellung des Vorstands als Geschäftsführungsorgan sowie durch die mit der Reform von 1973 einhergehende Stärkung seiner Position zusätzlich gestützt. Der Vorstand erscheint als Träger der unternehmerischen Entscheidungskompetenz, der innerhalb eines durch Satzung und Gesetz vorgegebenen Rahmens eigenständig über die Geschicke der Genossenschaft entscheidet.

Das aktienrechtliche Leitungsmodell dient insoweit als Referenzrahmen, an dem die genossenschaftsrechtliche Leitungsbefugnis gemessen und interpretiert wird.

2. Voraussetzungen und Grenzen der Analogie

Die Übertragung aktienrechtlicher Grundsätze auf das Genossenschaftsrecht setzt voraus, dass die allgemeinen Voraussetzungen einer Analogie erfüllt sind. Hierzu gehört insbesondere das Vorliegen einer planwidrigen Regelungslücke sowie eine vergleichbare Interessenlage zwischen dem geregelten und dem unregulierten Sachverhalt.

Bereits an diesen Voraussetzungen bestehen erhebliche Zweifel.

Das Genossenschaftsgesetz stellt ein eigenständiges und in sich geschlossenes Regelungssystem dar. Es enthält mit § 1 Abs. 1 GenG eine klare und verbindliche Zweckbestimmung sowie mit den Vorschriften über die Organe eine spezifische Organisationsstruktur. Vor diesem Hintergrund ist nicht ersichtlich, dass eine planwidrige Lücke besteht, die durch Rückgriff auf das Aktienrecht zu schließen wäre.

Auch die Annahme einer vergleichbaren Interessenlage begegnet Bedenken. Die Aktiengesellschaft und die Genossenschaft verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen und beruhen auf unterschiedlichen Strukturprinzipien.

Während die Aktiengesellschaft auf die Bündelung von Kapital und die Erzielung von Renditen für ihre Anteilseigner ausgerichtet ist, dient die Genossenschaft der Förderung ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb.

Diese Unterschiede wirken sich unmittelbar auf die Stellung der Organe aus. Die Leitungsautonomie des Vorstands in der Aktiengesellschaft ist Ausdruck der Trennung von Eigentum und Kontrolle und dient der effizienten Führung eines kapitalmarktorientierten Unternehmens. Eine entsprechende Interessenlage besteht in der Genossenschaft nicht.

Eine analoge Anwendung aktienrechtlicher Vorschriften auf das Genossenschaftsrecht ist daher nur unter engen Voraussetzungen zulässig. Sie kann nicht allein mit der formalen Ähnlichkeit einzelner Normformulierungen begründet werden.

3. Unterschiede in Zweck und Struktur

Die Grenzen der Übertragbarkeit aktienrechtlicher Leitungsmodelle ergeben sich insbesondere aus den grundlegenden Unterschieden in Zweck und Struktur der jeweiligen Rechtsformen.

Die Aktiengesellschaft ist auf die Organisation eines Unternehmens ausgerichtet, das unabhängig von den individuellen Interessen der Aktionäre agiert. Die Aktionäre stellen Kapital zur Verfügung, ohne notwendigerweise selbst in die Geschäftstätigkeit eingebunden zu sein. Ihre Beziehung zur Gesellschaft ist primär vermögensrechtlicher Natur.

Demgegenüber ist die Genossenschaft durch eine unmittelbare Verbindung zwischen Mitgliedschaft und Nutzung geprägt. Die Mitglieder sind nicht bloße Kapitalgeber, sondern stehen in einer funktionalen Beziehung zur Genossenschaft. Sie nutzen deren Leistungen und wirken zugleich an deren Ausgestaltung mit.

Diese strukturelle Besonderheit hat zur Folge, dass die Genossenschaft kein eigenständiges, von den Mitgliedern losgelöstes Unternehmensinteresse

entwickeln darf. Ihr Handeln ist vielmehr an den Förderinteressen der Mitglieder auszurichten.

Vor diesem Hintergrund kann die Leitungsbefugnis des Vorstands nicht in gleicher Weise wie im Aktienrecht verstanden werden. Während der Vorstand der Aktiengesellschaft das Unternehmen im Interesse der Gesellschaft als solcher führt, ist der Vorstand der Genossenschaft an den Förderauftrag und die durch die Mitglieder bestimmten Zielsetzungen gebunden.

Die Unterschiede in Zweck und Struktur schließen daher eine Gleichsetzung der Leitungsmodelle aus. Sie erfordern vielmehr eine eigenständige, am Förderauftrag orientierte Auslegung der genossenschaftsrechtlichen Vorschriften.

4. Kritik an der „Aktienrechtisierung“ des Genossenschaftsrechts

Die zunehmende Orientierung an aktienrechtlichen Leitungsmodellen wird in der Literatur teilweise kritisch als „Aktienrechtisierung“ des Genossenschaftsrechts bezeichnet. Gemeint ist damit eine Entwicklung, bei der genossenschaftsrechtliche Strukturen und Prinzipien schrittweise durch kapitalgesellschaftsrechtliche Denkweisen überlagert werden.

Diese Entwicklung ist aus mehreren Gründen problematisch.

Zum einen besteht die Gefahr, dass die spezifische Zweckbindung der Genossenschaft in den Hintergrund tritt. Wird die Leitungsbefugnis des Vorstands primär nach dem Vorbild der Aktiengesellschaft verstanden, rückt die autonome Unternehmensführung in den Mittelpunkt, während die Bindung an den Förderauftrag an Bedeutung verliert.

Zum anderen kann eine solche Entwicklung zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse innerhalb der Genossenschaft führen. Die Mitglieder laufen Gefahr, ihre Stellung als Träger der genossenschaftlichen Ordnung einzubüßen, während der Vorstand zunehmend als eigenständiges Machtzentrum wahrgenommen wird.

Schließlich stellt sich die Frage, ob eine solche Annäherung an kapitalgesellschaftliche Strukturen mit der Identität der Genossenschaft vereinbar

ist. Die Genossenschaft ist nicht als Alternative zur Aktiengesellschaft entstanden, um deren Leitungsmodell zu übernehmen, sondern um eine andere Form wirtschaftlicher Organisation zu ermöglichen.

Die Kritik an der „Aktienrechtisierung“ richtet sich daher nicht gegen eine effiziente Unternehmensführung, sondern gegen die unreflektierte Übernahme fremder Strukturprinzipien. Sie fordert eine Rückbesinnung auf die eigenständigen Grundlagen des Genossenschaftsrechts und eine Auslegung der Vorschriften, die den Förderauftrag und die Mitgliederorientierung in den Mittelpunkt stellt.

Zwischenergebnis

Die Übertragung aktienrechtlicher Leitungsmodelle auf das Genossenschaftsrecht ist weder dogmatisch zwingend noch inhaltlich überzeugend. Die formale Ähnlichkeit der Normen genügt nicht, um eine Gleichsetzung der Leitungsbefugnisse zu rechtfertigen.

Vielmehr erfordern die Unterschiede in Zweck und Struktur eine eigenständige Auslegung des § 27 GenG. Die Leitungsbefugnis des Vorstands ist nicht im Sinne einer autonomen Unternehmensherrschaft zu verstehen, sondern im Kontext der genossenschaftlichen Zweckbindung zu bestimmen.

Damit ist der Weg für eine Neubestimmung der Leitungsmacht des Vorstands eröffnet, die den Besonderheiten der Genossenschaft Rechnung trägt.

§ 6 Die dogmatische Neubestimmung der Leitungsmacht

1. Leitung als Umsetzung, nicht als Zweckbestimmung

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass die herkömmliche Interpretation der Leitungsmacht des Vorstands stark durch kapitalgesellschaftsrechtliche Leitbilder geprägt ist. Diese Sichtweise versteht die Leitung als umfassende Entscheidungsbefugnis über die Ausrichtung und Tätigkeit der Gesellschaft.

Ein solches Verständnis ist auf die Genossenschaft jedoch nicht übertragbar.

Ausgehend vom Förderauftrag des § 1 Abs. 1 GenG ist die Leitung der Genossenschaft nicht als originäre Bestimmung des Unternehmenszwecks zu begreifen, sondern als dessen **Umsetzung**. Die Entscheidung darüber, *was* gefördert werden soll, liegt nicht beim Vorstand, sondern bei den Mitgliedern. Der Vorstand hat diese Zielsetzung zu verwirklichen.

Diese dogmatische Differenz ist von grundlegender Bedeutung.

In der Literatur wird zunehmend hervorgehoben, dass die Leitungsmacht des Vorstands nicht isoliert aus § 27 GenG abgeleitet werden darf, sondern im Zusammenhang mit dem Förderauftrag zu sehen ist. So wird etwa betont, dass der Vorstand nicht frei darüber entscheiden kann, wie die Förderung der Mitglieder ausgestaltet wird, sondern an die entsprechenden Konkretisierungen gebunden ist (vgl. Kober, *Leitungsmacht des Vorstandes und Mitgliederförderung*, S. 1 ff.) .

Daraus folgt:

Leitung bedeutet nicht Zwecksetzung, sondern Zweckverwirklichung.

Der Vorstand ist damit nicht Träger einer eigenständigen unternehmerischen Zielbestimmung, sondern Organ zur Umsetzung eines vorgegebenen Förderzwecks.

2. Verhältnis von § 27 GenG zu § 1 GenG

Die dogmatische Einordnung der Leitungsmacht erfordert eine Klärung des Verhältnisses zwischen § 27 GenG und § 1 GenG.

§ 27 GenG regelt die Zuständigkeit des Vorstands zur Leitung der Genossenschaft. § 1 Abs. 1 GenG bestimmt demgegenüber den Zweck der Genossenschaft. Beide Normen stehen nicht gleichrangig nebeneinander, sondern in einem **hierarchischen Verhältnis**.

Der Förderauftrag des § 1 GenG bildet die **Grundnorm** der genossenschaftlichen Ordnung. Er gibt den rechtlichen Rahmen vor, innerhalb

dessen sich sämtliche Tätigkeiten der Genossenschaft zu bewegen haben. § 27 GenG ist demgegenüber eine **Funktionsnorm**, die regelt, welches Organ für die Umsetzung dieses Zwecks zuständig ist.

Dieses Verhältnis lässt sich wie folgt beschreiben:

- § 1 GenG → bestimmt das „Was“
- § 27 GenG → regelt das „Wie“

Eine Auslegung, die § 27 GenG isoliert betrachtet und daraus eine autonome Leitungsbefugnis ableitet, würde dieses Verhältnis verkennen. Sie würde die Funktionsnorm über die Grundnorm stellen und damit die Systematik des Gesetzes umkehren.

Auch in der wissenschaftlichen Diskussion wird betont, dass die Leitungsmacht des Vorstands durch den Förderauftrag begrenzt ist. Kober weist darauf hin, dass sich die eigenverantwortliche Leitung nur auf solche Entscheidungen beziehen kann, die dem Vorstand überhaupt zur Eigenverantwortung überlassen sind .

Daraus folgt zwingend:

Die Reichweite der Leitungsmacht bestimmt sich aus dem Förderauftrag – nicht umgekehrt.

3. Die Leitungsmacht als funktionale Kompetenz

Vor diesem Hintergrund ist die Leitungsmacht des Vorstands als **funktionale Kompetenz** zu verstehen.

Der Vorstand ist das gesetzlich vorgesehene Organ zur Geschäftsführung und Vertretung der Genossenschaft. Seine Aufgabe besteht darin, die organisatorischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Maßnahmen zu treffen, die zur Verwirklichung des Förderauftrags erforderlich sind.

Diese Kompetenz ist jedoch nicht inhaltlich unbegrenzt. Sie ist funktional gebunden an den Zweck der Genossenschaft und an die durch die Mitglieder gesetzten Rahmenbedingungen.

Die funktionale Natur der Leitungsmacht zeigt sich insbesondere im Zusammenspiel von Mitgliederversammlung und Vorstand. Während die Mitglieder den Fördergegenstand bestimmen und damit den inhaltlichen Rahmen setzen, ist der Vorstand für die operative Umsetzung verantwortlich.

In der Literatur wird dieses Zusammenspiel als „gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb“ verstanden, bei dem Mitgliederbeschluss und Vorstandshandeln ineinandergreifen (vgl. Kober, a.a.O.) .

Die Leitungsmacht ist daher nicht als Herrschaftsbefugnis über die Genossenschaft zu verstehen, sondern als **organisatorische Verantwortung innerhalb eines vorgegebenen Systems**.

Dies lässt sich in einer prägnanten Formel zusammenfassen:

- **Der Vorstand entscheidet über die Mittel – nicht über den Zweck.**

4. Grenzen der eigenverantwortlichen Geschäftsführung

Die eigenverantwortliche Geschäftsführung des Vorstands unterliegt klaren rechtlichen Grenzen.

a) Bindung an den Förderauftrag

Die erste und grundlegende Grenze ergibt sich aus dem Förderauftrag des § 1 Abs. 1 GenG. Der Vorstand ist verpflichtet, seine Entscheidungen an der Förderung der Mitglieder auszurichten. Maßnahmen, die diesem Zweck widersprechen oder ihn verfehlen, sind unzulässig.

b) Bindung an Mitgliederbeschlüsse

Darüber hinaus ist der Vorstand an die durch die Mitglieder getroffenen Grundentscheidungen gebunden. Diese konkretisieren den Förderauftrag und geben den Rahmen für die Tätigkeit des Vorstands vor.

Wie bereits ausgeführt, betrifft die eigenverantwortliche Leitung primär die Art und Weise der Umsetzung, nicht jedoch die inhaltliche Zielsetzung. Der Vorstand ist daher verpflichtet, die Beschlüsse der Mitglieder zu beachten und umzusetzen.

c) Gesetzliche und satzungsmäßige Vorgaben

Schließlich ist der Vorstand an die gesetzlichen Vorschriften sowie an die Satzung der Genossenschaft gebunden. Diese können zusätzliche Beschränkungen enthalten und die Handlungsspielräume des Vorstands weiter konkretisieren.

d) Abgrenzung zur operativen Freiheit

Innerhalb dieser Grenzen verfügt der Vorstand über einen erheblichen Entscheidungsspielraum. Er kann insbesondere über die konkreten Maßnahmen, die Organisation des Geschäftsbetriebs und die Auswahl der Mittel frei entscheiden.

Diese Freiheit ist notwendig, um eine effiziente und sachgerechte Geschäftsführung zu gewährleisten. Sie rechtfertigt jedoch keine Loslösung von den vorgegebenen Zielen.

Zwischenergebnis

Die Leitungsmacht des Vorstands ist dogmatisch als funktionale, an den Förderauftrag gebundene Kompetenz zu verstehen. Sie umfasst die eigenverantwortliche Umsetzung der genossenschaftlichen Zielsetzung, nicht jedoch deren Bestimmung.

§ 27 GenG verleiht dem Vorstand keine autonome Herrschaft über die Genossenschaft, sondern weist ihm die Aufgabe zu, die durch § 1 GenG und die Mitglieder konkretisierte Ordnung praktisch zu verwirklichen.

Damit lässt sich das zuvor festgestellte Spannungsverhältnis auflösen:

Die Leitungsmacht des Vorstands steht nicht im Widerspruch zum Förderauftrag, sondern ist dessen notwendige Ergänzung.

Oder zugespitzt formuliert:

Der Vorstand ist nicht Herr der Genossenschaft – sondern Organ ihres Zwecks.

III: Der Vorstand im System der Genossenschaft

§ 7 Das Organverständnis im Genossenschaftsrecht

1. Begriff und Funktion des Organs

Die juristische Person ist als solche nicht handlungsfähig. Sie bedarf zur Teilnahme am Rechtsverkehr natürlicher Personen, die für sie handeln. Diese Funktion übernehmen die Organe. Sie sind die rechtlich vorgesehene(n) Handlungsträger, durch die die juristische Person ihren Willen bildet und nach außen verwirklicht.

Der Begriff des Organs ist dabei nicht lediglich technisch zu verstehen. Er beschreibt nicht nur ein Instrument zur Ausführung von Entscheidungen, sondern verweist auf die Einbindung in ein übergeordnetes System. Das Organ ist kein selbständiger Träger von Zwecken, sondern Mittel zur Verwirklichung eines außerhalb seiner selbst liegenden Zwecks.

In der juristischen Literatur wird daher hervorgehoben, dass Organe nicht isoliert betrachtet werden können, sondern stets im Zusammenhang mit der Ordnung, der sie dienen. Sie sind funktionale Bestandteile eines rechtlichen Gesamtgefüges und erhalten ihre Bedeutung erst aus diesem Zusammenhang.

Diese Einsicht ist für das Verständnis der Genossenschaft von besonderer Bedeutung. Denn hier ist der Zweck – die Förderung der Mitglieder – normativ vorgegeben. Die Organe sind auf diesen Zweck hin ausgerichtet und können nicht losgelöst von ihm interpretiert werden.

In diesem Sinne lässt sich, in Anlehnung an die systematische Betrachtung bei Kober, festhalten: Das Organ ist nicht Selbstzweck, sondern funktionales Element einer auf Harmonie angelegten Ordnung .

2. Der Vorstand als notwendiges Geschäftsführungsorgan

Der Vorstand ist das gesetzlich zwingend vorgesehene Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan der Genossenschaft. Ohne ihn ist die Genossenschaft

nicht handlungsfähig. Dies ergibt sich aus der Struktur der juristischen Person, die keine natürliche Handlungsfähigkeit besitzt und daher auf organ-schaftliches Handeln angewiesen ist.

Die Bestellung des Vorstands erfolgt durch die Mitglieder. Damit wird deutlich, dass der Vorstand seine Stellung nicht aus sich selbst heraus, sondern aus der genossenschaftlichen Ordnung erhält. Er ist nicht ursprünglicher Träger von Entscheidungsgewalt, sondern wird durch die Mitglieder in eine bestimmte Funktion eingesetzt.

Seine Aufgabe besteht darin, die Genossenschaft im Innenverhältnis zu führen und nach außen zu vertreten. Er ist damit das zentrale Organ für die Umsetzung der genossenschaftlichen Tätigkeit. Diese Stellung verleiht ihm eine erhebliche praktische Bedeutung.

Gleichwohl darf diese Bedeutung nicht mit einer eigenständigen Zwecksetzung verwechselt werden. Der Vorstand ist notwendig, um die Genossenschaft handlungsfähig zu machen, aber er bestimmt nicht deren Zweck. Seine Funktion ist abgeleitet, nicht originär.

Auch in der Literatur wird betont, dass der Vorstand das „notwendige Geschäftsführungsorgan“ ist, dessen Aufgabe in der Umsetzung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs besteht (vgl. Kober, a.a.O.).

Die Notwendigkeit des Vorstands begründet somit seine funktionale Bedeutung, nicht jedoch eine übergeordnete Stellung gegenüber den übrigen Elementen der genossenschaftlichen Ordnung.

3. Abgrenzung zu Mitgliedschaft und Eigentum

Ein häufiges Missverständnis in der Praxis besteht darin, die Stellung des Vorstands mit einer Art „unternehmerischer Herrschaft“ über die Genossenschaft gleichzusetzen. Dieses Verständnis beruht nicht selten auf einer impliziten Übertragung kapitalgesellschaftsrechtlicher Denkmuster.

Eine solche Gleichsetzung ist dogmatisch unzutreffend.

Die Genossenschaft kennt kein Eigentum im Sinne einer Zuordnung der Organisation zu bestimmten Personen. Sie ist vielmehr ein eigenständiger

Rechtsträger, dessen Zweck in der Förderung seiner Mitglieder liegt. Die Mitglieder sind keine Eigentümer der Genossenschaft im klassischen Sinne, sondern Träger des Förderzwecks.

Der Vorstand steht in diesem Gefüge weder auf der Seite der „Eigentümer“ noch auf der Seite eines eigenständigen Unternehmensinteresses. Er ist vielmehr ein Organ, das zwischen Mitgliedschaft und Organisation vermittelt.

Diese Stellung unterscheidet ihn grundlegend von der Geschäftsführung kapitalgesellschaftlicher Unternehmen. Während dort die Leitung häufig als Ausdruck eines eigenständigen Unternehmensinteresses verstanden wird, fehlt es in der Genossenschaft an einem solchen von den Mitgliedern losgelösten Interesse.

Der Vorstand ist daher nicht Inhaber einer eigenen wirtschaftlichen Zielsetzung. Er verwaltet auch kein „fremdes Vermögen“ im Sinne eines treuhänderischen Verhältnisses zu Kapitalgebern, sondern wirkt an der Verwirklichung eines gemeinschaftlich bestimmten Zwecks mit.

Die Abgrenzung zu Eigentums- und Herrschaftsvorstellungen ist entscheidend, um die Stellung des Vorstands zutreffend einzuordnen. Sie macht deutlich, dass seine Funktion nicht in der Ausübung von Macht, sondern in der Wahrnehmung von Verantwortung besteht.

4. Der Vorstand als Teil des Gesamtgefüges

Das Organverständnis im Genossenschaftsrecht erschließt sich erst vollständig, wenn der Vorstand als Teil eines umfassenden Systems betrachtet wird. Dieses System besteht aus den Mitgliedern, der Generalversammlung, dem Aufsichtsrat und dem Vorstand selbst.

Keines dieser Elemente steht für sich allein. Vielmehr sind sie funktional aufeinander bezogen und bilden gemeinsam die genossenschaftliche Ordnung. Die Mitglieder bestimmen die Zielrichtung, die Generalversammlung bündelt und konkretisiert den Willen, der Vorstand setzt diesen um, und der Aufsichtsrat überwacht die Tätigkeit.

Dieses Zusammenspiel ist Ausdruck des „gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs“ im Sinne des § 1 Abs. 1 GenG. Es zeigt, dass die Genossenschaft nicht durch ein einzelnes Organ gesteuert wird, sondern durch das Zusammenwirken aller Beteiligten.

In der wissenschaftlichen Analyse wird hervorgehoben, dass der Vorstand nur innerhalb dieses Gesamtgefüges verstanden werden kann. Seine Funktion ergibt sich nicht aus einer isolierten Betrachtung des § 27 GenG, sondern aus seiner Einbindung in die genossenschaftliche Struktur (vgl. Kober, a.a.O.) .

Daraus folgt:

Der Vorstand ist kein Gegenpol zur Mitgliedschaft, sondern Teil ihrer organisatorischen Umsetzung.

Er steht nicht über der genossenschaftlichen Ordnung, sondern innerhalb von ihr. Seine Aufgabe ist es, die von den Mitgliedern gesetzten Ziele in praktisches Handeln zu überführen.

Zwischenergebnis

Das Organverständnis im Genossenschaftsrecht zeigt, dass der Vorstand nicht als autonomes Machtzentrum zu begreifen ist. Er ist ein notwendiges, aber funktional gebundenes Organ, dessen Bedeutung sich aus seiner Einbindung in die genossenschaftliche Gesamtordnung ergibt.

Seine Stellung ist weder durch Eigentum noch durch eigenständige Zwecksetzung geprägt, sondern durch die Aufgabe, den gemeinschaftlich bestimmten Förderauftrag umzusetzen.

Damit wird die in den vorangegangenen Abschnitten entwickelte These weiter gefestigt:

**Der Vorstand ist nicht Träger der Genossenschaft
– er ist Teil ihrer Ordnung.**

§ 8 Der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb als Strukturprinzip

1. Begriff und Inhalt des „gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs“

Der Begriff des „gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs“ bildet den zentralen Bestandteil der Zweckbestimmung des § 1 Abs. 1 GenG. Gleichwohl ist seine dogmatische Bedeutung nicht auf den ersten Blick eindeutig. Er erschöpft sich nicht in der Beschreibung einer wirtschaftlichen Tätigkeit, sondern verweist auf ein strukturelles Prinzip der genossenschaftlichen Organisation.

Der „Geschäftsbetrieb“ bezeichnet zunächst die wirtschaftliche Tätigkeit der Genossenschaft, insbesondere den Abschluss von Geschäften mit ihren Mitgliedern. Diese Tätigkeit ist darauf gerichtet, den Mitgliedern einen wirtschaftlichen Vorteil zu verschaffen und damit den Förderauftrag zu erfüllen.

Das entscheidende Merkmal liegt jedoch im Adjektiv „gemeinschaftlich“. Dieses beschreibt nicht lediglich eine formale Zusammenarbeit, sondern verweist auf die **strukturelle Verknüpfung von Mitgliedern und Organisation**. Der Geschäftsbetrieb ist nicht einseitig durch ein Organ geprägt, sondern entsteht aus dem Zusammenwirken der Beteiligten.

In der genossenschaftsrechtlichen Literatur wird daher betont, dass „gemeinschaftlich“ im Sinne von „genossenschaftlich“ zu verstehen ist, also als Ausdruck einer auf Förderung gerichteten, wechselseitigen Beziehung zwischen Genossenschaft und Mitgliedern (vgl. Beuthien; sowie vertiefend Kober, a.a.O.).

Kober hebt hervor, dass der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb nicht nur den Austausch von Leistungen zwischen Genossenschaft und Mitgliedern umfasst, sondern auch die innergenossenschaftliche Willensbildung einschließt .

Damit wird deutlich:

Der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb ist kein bloßer Marktvorgang, sondern ein **organisierter Zusammenhang von Willensbildung und Umsetzung**.

2. Wechselverhältnis zwischen Mitgliedern und Vorstand

Das Strukturprinzip des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs zeigt sich besonders deutlich im Verhältnis zwischen Mitgliedern und Vorstand.

Die Mitglieder bestimmen als Träger der genossenschaftlichen Ordnung die Zielrichtung der Genossenschaft. Sie legen fest, welche Form der Förderung erfolgen soll und welche wirtschaftlichen Aktivitäten hierzu erforderlich sind. Diese Entscheidungen werden in der Generalversammlung getroffen und konkretisieren den Förderauftrag.

Der Vorstand ist demgegenüber für die Umsetzung dieser Zielsetzungen verantwortlich. Er organisiert den Geschäftsbetrieb, trifft operative Entscheidungen und schließt die entsprechenden Rechtsgeschäfte im Namen der Genossenschaft ab.

Zwischen beiden Ebenen besteht ein **funktionales Wechselverhältnis**:

- Ohne Mitgliederbeschlüsse fehlt dem Geschäftsbetrieb die inhaltliche Grundlage.
- Ohne Vorstandshandeln bleibt die beschlossene Zielsetzung wirkungslos.

Kober beschreibt dieses Verhältnis zutreffend als wechselseitige Abhängigkeit von Beschlussfassung und Handlung: Weder die Mitglieder können ohne den Vorstand handeln, noch kann der Vorstand ohne die Mitglieder den Förderzweck bestimmen .

Dieses Wechselverhältnis ist konstitutiv für die Genossenschaft. Es unterscheidet sie grundlegend von Organisationsformen, in denen entweder die Eigentümer oder die Geschäftsleitung die alleinige Entscheidungsgewalt besitzen.

3. Beschlussfassung und Umsetzung als Einheit

Der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb lässt sich dogmatisch als Einheit von Beschlussfassung und Umsetzung begreifen.

Die Beschlussfassung durch die Mitglieder stellt die normative Grundlage dar. Sie konkretisiert den Förderauftrag und legt fest, in welcher Weise die Genossenschaft tätig werden soll. Diese Entscheidungen sind nicht lediglich vorbereitender Natur, sondern bestimmen den inhaltlichen Rahmen des Geschäftsbetriebs.

Die Umsetzung durch den Vorstand knüpft hieran an. Sie besteht in der praktischen Realisierung der beschlossenen Zielsetzungen durch organisatorische, wirtschaftliche und rechtliche Maßnahmen.

Beide Elemente sind untrennbar miteinander verbunden. Der Geschäftsbetrieb entsteht erst aus ihrem Zusammenwirken. Weder die Beschlussfassung allein noch die Umsetzung für sich genommen genügt, um den Förderauftrag zu erfüllen.

Diese Einheit hat erhebliche dogmatische Konsequenzen:

Zum einen wird deutlich, dass die Leitungsmacht des Vorstands nicht isoliert betrachtet werden kann. Sie ist Teil eines Gesamtprozesses, der mit der Willensbildung der Mitglieder beginnt.

Zum anderen zeigt sich, dass die Mitglieder nicht auf eine bloße Kontrollfunktion reduziert werden können. Sie sind aktiv an der Gestaltung des Geschäftsbetriebs beteiligt, indem sie dessen inhaltliche Grundlagen festlegen.

Der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb ist daher nicht als Abfolge getrennter Zuständigkeiten, sondern als **integrierter Prozess genossenschaftlicher Tätigkeit** zu verstehen.

4. Der Geschäftsbetrieb als Ausdruck genossenschaftlicher Ordnung

Der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb ist nicht nur Mittel zur Erfüllung des Förderauftrags, sondern zugleich Ausdruck der genossenschaftlichen Ordnung selbst.

In ihm manifestiert sich die Struktur der Genossenschaft als auf Zusammenarbeit angelegter Verband. Die Verbindung von Mitgliedschaft, Willensbildung und Geschäftsführung wird im Geschäftsbetrieb konkret sichtbar.

Diese Sichtweise erlaubt es, den Geschäftsbetrieb nicht lediglich als wirtschaftliche Tätigkeit, sondern als **rechtlich strukturierte Ordnung** zu begreifen. Er ist der Ort, an dem sich die genossenschaftlichen Prinzipien – Förderung, Selbstverwaltung und Kooperation – verwirklichen.

Daraus folgt zugleich eine klare Abgrenzung zu kapitalgesellschaftlichen Modellen. Dort ist der Geschäftsbetrieb primär Ausdruck einer unternehmerischen Tätigkeit, die von der Geschäftsleitung gesteuert wird. In der Genossenschaft hingegen ist er Ergebnis eines kollektiven Prozesses, an dem Mitglieder und Organe gleichermaßen beteiligt sind.

Der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb macht damit sichtbar, dass die Genossenschaft keine Organisation mit einem von den Mitgliedern unabhängigen Eigeninteresse ist. Sie ist vielmehr eine **institutionalisierte Form gemeinschaftlichen Wirtschaftens**.

Zwischenergebnis

Der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb ist das zentrale Strukturprinzip der Genossenschaft. Er beschreibt das Zusammenwirken von Mitgliedern und Vorstand bei der Verwirklichung des Förderauftrags und macht deutlich, dass die genossenschaftliche Tätigkeit auf einem integrierten Prozess von Willensbildung und Umsetzung beruht.

Die Genossenschaft ist daher weder durch ein einzelnes Organ noch durch eine isolierte Entscheidungsbefugnis geprägt, sondern durch die funktionale Einheit ihrer Bestandteile.

Für die Stellung des Vorstands ergibt sich daraus eine klare Konsequenz:

Der Vorstand ist nicht der Ursprung des Geschäftsbetriebs, sondern Teil seines Vollzugs.

Oder zugespitzt:

Die Genossenschaft handelt nicht durch den Vorstand allein – sondern durch das Zusammenspiel von Mitgliedern und Vorstand.

§ 9 Die Bindung des Vorstands an den Förderauftrag

1. Dogmatische Einordnung der Pflichtbindung des Vorstands

Die Pflichtbindung des Vorstands bedarf keiner Herleitung aus der Rechtsprechung, sondern ergibt sich bereits aus der gesetzlichen und systematischen Struktur der Genossenschaft selbst.

Ausgangspunkt ist § 1 Abs. 1 GenG. Der dort normierte Förderauftrag ist nicht lediglich programmatische Leitidee, sondern verbindliche Zweckbestimmung der Genossenschaft. Er definiert den rechtlichen Rahmen, innerhalb dessen sich sämtliche Organhandlungen zu bewegen haben. Die Genossenschaft ist keine zweckoffene Organisationsform, sondern eine auf Mitgliederförderung gerichtete Sonderform wirtschaftlicher Betätigung.

Hieran knüpft die Stellung des Vorstands an. § 27 Abs. 1 GenG überträgt ihm die Leitung der Genossenschaft „unter eigener Verantwortung“. Diese Eigenverantwortlichkeit bedeutet jedoch keine inhaltliche Ungebundenheit. Sie beschreibt vielmehr die Art der Aufgabenerfüllung, nicht deren Zielsetzung. Die Zielsetzung ist durch den Förderauftrag vorgegeben.

Der Vorstand ist daher nicht Träger eines eigenständigen Unternehmenszwecks, sondern Organ der Zweckverwirklichung. Seine Leitungsbefugnis ist funktional bestimmt: Sie dient der Umsetzung des gesetzlich und mitgliederschaftlich vorgegebenen Förderzwecks. Daraus folgt zugleich die Grenze seiner Entscheidungsfreiheit. Wo sich unternehmerische Entscheidungen vom Förderauftrag lösen, verlassen sie den legitimen Handlungsrahmen der Genossenschaft.

Diese Bindung ist keine Einschränkung der Leitungsmacht, sondern deren Voraussetzung. Die Eigenverantwortlichkeit des Vorstands entfaltet sich

innerhalb eines durch Zweckbindung und Mitgliederwillen definierten Ordnungsrahmens. Leitung bedeutet daher nicht freie Zwecksetzung, sondern verantwortliche Umsetzung eines fremd gesetzten Zwecks.

Die Pflichtwidrigkeit eines Vorstandshandelns kann folglich bereits dann vorliegen, wenn Entscheidungen systematisch von der Mitgliederförderung abgekoppelt werden und an deren Stelle eigenständige, insbesondere rein ertragsorientierte Zielsetzungen treten. In einem solchen Fall wird nicht lediglich eine unternehmerische Fehlentscheidung getroffen, sondern die rechtliche Grundlage der Organstellung selbst verlassen.

2. Konkretisierung des Förderzwecks durch Mitglieder

Der Förderauftrag des § 1 Abs. 1 GenG bestimmt den Zweck der Genossenschaft in abstrakter Form. Er gibt vor, dass die Genossenschaft auf die Förderung ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist, lässt jedoch offen, wie diese Förderung im Einzelnen ausgestaltet werden soll.

Diese Konkretisierung obliegt den Mitgliedern.

Als Träger der genossenschaftlichen Ordnung sind sie befugt, durch Beschlüsse der Generalversammlung den Förderzweck inhaltlich auszugestalten. Sie bestimmen, in welchen Geschäftsfeldern die Genossenschaft tätig wird, welche Leistungen sie anbietet und welche wirtschaftlichen Ziele verfolgt werden.

Diese Entscheidungen betreffen nicht lediglich untergeordnete Aspekte der Geschäftsführung, sondern den Kern der genossenschaftlichen Tätigkeit. Sie legen fest, *was* Förderung im konkreten Fall bedeutet.

In der Literatur wird zutreffend hervorgehoben, dass die Mitglieder durch ihre Beschlüsse den Unternehmensgegenstand konkretisieren und damit den Rahmen für die Tätigkeit des Vorstands setzen (vgl. Kober, a.a.O.).

Daraus folgt:

Die Bestimmung des Förderzwecks liegt bei den Mitgliedern – nicht beim Vorstand.

Der Vorstand ist an diese Konkretisierung gebunden und kann den Förderzweck nicht eigenständig umdeuten oder erweitern.

3. Bindungswirkung von Mitgliederbeschlüssen

Die durch die Mitglieder gefassten Beschlüsse entfalten eine verbindliche Wirkung für die Organe der Genossenschaft, insbesondere für den Vorstand.

Diese Bindungswirkung ergibt sich aus der Systematik des Genossenschaftsrechts. Nach § 43 Abs. 1 GenG üben die Mitglieder ihre Rechte in den Angelegenheiten der Genossenschaft in der Generalversammlung aus. Soweit das Gesetz keine abweichende Regelung trifft, ist die Generalversammlung das maßgebliche Willensbildungsorgan.

Die Konkretisierung des Förderauftrags fällt nicht in den originären Aufgabenbereich des Vorstands. Sie ist vielmehr Ausdruck der Mitgliedersouveränität. Beschlüsse, die diesen Bereich betreffen, sind daher für den Vorstand verbindlich.

Dem steht § 27 Abs. 1 Satz 1 GenG nicht entgegen. Die eigenverantwortliche Leitung der Genossenschaft bezieht sich auf die Umsetzung der Zielsetzungen, nicht auf deren Bestimmung. Eine andere Auslegung würde die Kompetenzordnung des Genossenschaftsgesetzes unterlaufen.

Auch in der wissenschaftlichen Diskussion wird betont, dass der Vorstand verpflichtet ist, die grundlegenden Entscheidungen der Mitglieder zu beachten und umzusetzen (vgl. Kober, a.a.O.) .

Die Bindungswirkung von Mitgliederbeschlüssen ist damit nicht bloß politischer oder faktischer Natur, sondern rechtlich begründet.

4. Freiheit der Umsetzung vs. Bindung im Ziel

Die Bindung des Vorstands an den Förderauftrag und die Mitgliederbeschlüsse bedeutet nicht, dass ihm jeglicher Entscheidungsspielraum genommen wäre. Vielmehr ist zwischen der Zielsetzung und ihrer Umsetzung zu unterscheiden.

Der Vorstand ist frei in der Wahl der Mittel, mit denen die vorgegebenen Ziele erreicht werden sollen. Er entscheidet über die konkrete Ausgestaltung des Geschäftsbetriebs, über organisatorische Maßnahmen und über die Durchführung einzelner Geschäfte.

Diese Freiheit ist notwendig, um eine sachgerechte und effiziente Geschäftsführung zu gewährleisten. Sie trägt den praktischen Anforderungen an die Leitung einer Genossenschaft Rechnung, insbesondere in komplexen wirtschaftlichen Zusammenhängen.

Gleichzeitig ist diese Freiheit begrenzt:

Sie besteht **nur innerhalb des durch die Mitglieder vorgegebenen Rahmens**.

Der Vorstand kann nicht eigenständig Ziele verfolgen, die von den Mitgliedern nicht getragen werden oder dem Förderauftrag widersprechen. Seine Entscheidungsfreiheit ist funktional auf die Umsetzung der vorgegebenen Zielsetzung ausgerichtet.

Diese Differenz lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Freiheit im „Wie“ – Bindung im „Was“.

Diese Formel bringt die dogmatische Struktur der Leitungsmacht prägnant zum Ausdruck und verdeutlicht die Grenzen der eigenverantwortlichen Geschäftsführung.

5. Grenzen unternehmerischer Entscheidungsfreiheit

Die unternehmerische Entscheidungsfreiheit des Vorstands unterliegt mehreren rechtlichen Grenzen, die sich aus der genossenschaftlichen Struktur ergeben.

a) Förderauftrag als oberste Grenze

Die erste und grundlegende Grenze bildet der Förderauftrag des § 1 Abs. 1 GenG. Entscheidungen, die nicht auf die Förderung der Mitglieder gerichtet sind oder diese beeinträchtigen, sind unzulässig.

Der Vorstand ist verpflichtet, seine Tätigkeit an diesem Maßstab auszurichten. Eine Abkehr vom Förderzweck kann nicht durch unternehmerisches Ermessen gerechtfertigt werden.

b) Bindung an Mitgliederentscheidungen

Eine weitere Grenze ergibt sich aus den Beschlüssen der Mitglieder. Diese konkretisieren den Förderauftrag und sind für den Vorstand verbindlich. Der Vorstand darf sich nicht über diese Entscheidungen hinwegsetzen.

c) Gesetzliche und satzungsmäßige Vorgaben

Zusätzlich ist der Vorstand an die gesetzlichen Vorschriften sowie an die Satzung gebunden. Diese können den Handlungsspielraum weiter einschränken und konkretisieren.

d) Abgrenzung zur unternehmerischen Freiheit im Aktienrecht

Im Aktienrecht wird die unternehmerische Entscheidungsfreiheit des Vorstands durch die sogenannte Business Judgment Rule geschützt. Diese gewährt dem Vorstand einen weiten Ermessensspielraum, solange er auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft handelt.

Ein solches Verständnis ist auf die Genossenschaft nur eingeschränkt übertragbar. Die Entscheidungsfreiheit des Vorstands ist hier stärker an den Förderauftrag und die Mitgliederinteressen gebunden. Das „Wohl der Gesellschaft“ ist nicht abstrakt zu bestimmen, sondern konkret durch die Förderung der Mitglieder definiert.

Zwischenergebnis

Der Vorstand ist rechtlich an den Förderauftrag und die durch die Mitglieder getroffenen Entscheidungen gebunden. Seine Leitungsmacht besteht in der eigenverantwortlichen Umsetzung dieser Zielsetzungen, nicht in deren Bestimmung.

Die unternehmerische Entscheidungsfreiheit des Vorstands ist daher funktional begrenzt und an die genossenschaftliche Zweckbindung geknüpft.

Damit wird die zentrale These dieser Arbeit weiter präzisiert:

Der Vorstand ist nicht frei in der Zielsetzung – sondern gebunden an den Förderauftrag der Mitglieder.

Oder in der zugespitzten Formulierung des Buchtitels:

Er ist nicht Herrscher, sondern Diener der genossenschaftlichen Ordnung.

§ 10 Haftung und Strafbarkeit bei Missachtung des Förderauftrags

1. Zivilrechtliche Haftung des Vorstands

Der Vorstand ist verpflichtet, die Genossenschaft im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und des satzungsmäßigen Zwecks zu leiten. Diese Pflicht ist nicht lediglich organisatorischer Natur, sondern inhaltlich bestimmt. Maßstab seines Handelns ist der Förderauftrag im Sinne des § 1 Abs. 1 GenG.

Verletzt der Vorstand diese Pflicht, indem er Entscheidungen trifft oder Geschäftsmodelle etabliert, die nicht auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet sind, so liegt eine Pflichtverletzung vor. Diese kann zivilrechtliche Haftungsansprüche begründen.

Die Haftung knüpft dabei nicht erst an evidente Fehlentscheidungen oder wirtschaftliche Schäden an. Bereits die systematische Abkehr vom Förderauftrag stellt eine Verletzung der organschaftlichen Pflichten dar. Der Vorstand handelt dann nicht mehr innerhalb des ihm zugewiesenen Aufgabebereichs, sondern außerhalb der rechtlichen Ordnung der Genossenschaft.

2. Der Förderauftrag als Pflichtmaßstab

Der Förderauftrag ist nicht nur Zielbestimmung, sondern zugleich rechtlicher Maßstab für die Bewertung des Vorstandshandelns. Er konkretisiert die Sorgfaltspflichten des Vorstands und bestimmt den zulässigen Rahmen unternehmerischer Entscheidungen.

Eine an kapitalgesellschaftlichen Kriterien orientierte Geschäftspolitik kann mit dem Förderauftrag unvereinbar sein, wenn sie die Mitgliederförderung lediglich als nachgeordneten Nebeneffekt behandelt oder vollständig verdrängt. In einem solchen Fall liegt nicht lediglich eine strategische Fehlentscheidung vor, sondern eine Zweckverfehlung.

Der Vorstand ist nicht berechtigt, den Förderauftrag eigenständig umzudeuten oder durch andere Zielsetzungen zu ersetzen. Eine solche Verschiebung der Zielstruktur überschreitet die Grenzen der Leitungsbefugnis.

3. Strafrechtliche Relevanz

Die Missachtung des Förderauftrags kann auch strafrechtliche Bedeutung erlangen. Soweit der Vorstand Vermögensdispositionen trifft, die nicht mehr im Interesse der Genossenschaft im Sinne ihres Förderzwecks erfolgen, kommt eine Pflichtverletzung im strafrechtlichen Sinne in Betracht.

Der Vorstand verwaltet fremdes Vermögen, nämlich das Vermögen der Genossenschaft, das seinerseits der Mitgliederförderung dient. Wird dieses Vermögen für Zwecke eingesetzt, die mit dem Förderauftrag nicht vereinbar sind, kann dies den Tatbestand einer Pflichtverletzung erfüllen.

Dabei ist entscheidend, dass der Maßstab nicht allein in der wirtschaftlichen Vertretbarkeit der Entscheidung liegt, sondern in ihrer Vereinbarkeit mit dem Förderzweck. Eine wirtschaftlich erfolgreiche Maßnahme kann gleichwohl pflichtwidrig sein, wenn sie sich vom Förderauftrag löst.

4. Abgrenzung zulässiger und unzulässiger Geschäftsmodelle

Nicht jede gewinnorientierte Tätigkeit ist unzulässig. Die Erzielung von Überschüssen kann Bestandteil einer nachhaltigen Mitgliederförderung sein. Entscheidend ist jedoch die funktionale Einordnung der Gewinnerzielung.

Zulässig ist Gewinn, soweit er Mittel zur Förderung der Mitglieder ist. Unzulässig wird er dort, wo er zum Selbstzweck erhoben wird und die Mitgliederförderung nur noch formal oder nachrangig erfolgt.

Ein Geschäftsmodell, das sich strukturell an den Logiken kapitalmarktorientierter Unternehmen orientiert und die Mitgliederbeziehung faktisch entkoppelt, überschreitet die Grenzen der genossenschaftlichen Ordnung. In einem solchen Fall liegt nicht lediglich eine zulässige unternehmerische Entwicklung vor, sondern eine Abkehr vom gesetzlichen Leitbild.

5. Ergebnis

Die Haftung des Vorstands ist die rechtliche Konsequenz einer strukturellen Verfehlung des Förderauftrags. Sie ist Ausdruck der Bindung des Organs an den Zweck der Genossenschaft.

Der Vorstand ist nicht freier Gestalter eines Unternehmenszwecks, sondern Träger einer gebundenen Leitungsfunktion. Verliert er diese Bindung aus dem Blick, verliert er zugleich die rechtliche Grundlage seines Handelns.

§ 11 Der Vorstand als dienendes Organ

1. Abkehr vom Leitbild des „unternehmerischen Herrschers“

Die vorangegangene Analyse hat gezeigt, dass die verbreitete Vorstellung vom Vorstand als „unternehmerischem Herrscher“ im Genossenschaftsrecht keine tragfähige Grundlage findet.

Dieses Leitbild ist maßgeblich durch kapitalgesellschaftsrechtliche Denkweisen geprägt. Es geht davon aus, dass die Leitung eines Unternehmens eine originäre Entscheidungsbefugnis über dessen Ziele und Ausrichtung umfasst. Der Vorstand erscheint dabei als zentrales Machtorgan, das die Geschicke der Organisation eigenständig bestimmt.

Ein solches Verständnis ist auf die Genossenschaft nicht übertragbar.

Die Genossenschaft ist keine kapitalorientierte Unternehmensform, sondern eine zweckgebundene Fördergemeinschaft. Ihre Tätigkeit ist von vornherein auf die Interessen ihrer Mitglieder ausgerichtet. Die Zielsetzung wird nicht durch das Leitungsorgan bestimmt, sondern durch die Mitglieder selbst.

Das Leitbild des „unternehmerischen Herrschers“ verkennt daher die grundlegende Struktur der Genossenschaft. Es führt zu einer Überdehnung der Leitungsbefugnis des Vorstands und verschiebt das institutionelle Gleichgewicht zulasten der Mitgliedschaft.

Die Abkehr von diesem Leitbild ist die notwendige Konsequenz einer am Förderauftrag orientierten Auslegung des Genossenschaftsrechts.

2. Der Vorstand als funktionales Vollzugsorgan

Die Stellung des Vorstands erschließt sich zutreffend nur, wenn er als **funktionales Vollzugsorgan** verstanden wird.

Der Vorstand ist das Organ, das die Genossenschaft handlungsfähig macht. Er organisiert den Geschäftsbetrieb, trifft operative Entscheidungen und setzt die durch die Mitglieder vorgegebenen Zielsetzungen um. Seine Tätigkeit ist auf die praktische Verwirklichung des Förderauftrags gerichtet.

Diese Funktion ist von zentraler Bedeutung. Ohne den Vorstand wäre die Genossenschaft nicht in der Lage, am Rechtsverkehr teilzunehmen und ihren Zweck zu erfüllen. Gleichwohl begründet diese Bedeutung keine eigenständige Zwecksetzungskompetenz.

Der Vorstand handelt nicht aus eigenem Recht, sondern auf Grundlage der genossenschaftlichen Ordnung. Seine Befugnisse sind funktional begrenzt und auf die Umsetzung der vorgegebenen Ziele ausgerichtet.

In der Literatur wird diese Einbindung des Vorstands in die genossenschaftliche Struktur hervorgehoben. Kober betont, dass die Leitungsmacht des Vorstands nicht losgelöst vom Förderauftrag verstanden werden kann, sondern Teil eines auf Zusammenarbeit angelegten Systems ist.

Daraus folgt:

Der Vorstand ist nicht Gestalter des Zwecks, sondern dessen Vollzugsorgan.

3. Dienstcharakter der Organstellung

Aus der funktionalen Einordnung des Vorstands ergibt sich sein Dienstcharakter.

Der Begriff des „dienenden Organs“ ist dabei nicht im Sinne einer bloßen Unterordnung oder Abhängigkeit zu verstehen. Er beschreibt vielmehr die rechtliche und funktionale Ausrichtung der Organstellung auf einen fremden Zweck.

Der Vorstand dient:

- dem Förderauftrag der Genossenschaft,
- den durch die Mitglieder bestimmten Zielsetzungen,
- der genossenschaftlichen Ordnung als Ganzem.

Dieser Dienstcharakter ist strukturell angelegt. Er ergibt sich nicht aus einer freiwilligen Selbstbeschränkung, sondern aus der rechtlichen Stellung des Vorstands innerhalb der Genossenschaft.

Die eigenverantwortliche Leitung nach § 27 GenG steht hierzu nicht im Widerspruch. Sie beschreibt die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, nicht deren Zielsetzung. Der Vorstand handelt eigenverantwortlich, aber nicht eigenzweckhaft.

Gerade in dieser Verbindung von Verantwortung und Bindung liegt die Besonderheit der genossenschaftlichen Organstellung. Sie unterscheidet sich sowohl von einer rein weisungsgebundenen Tätigkeit als auch von einer autonomen Leitungsfunktion.

Der Dienstcharakter bringt diese Besonderheit prägnant zum Ausdruck.

4. Konsequenzen für Praxis und Rechtsanwendung

Die Neubestimmung des Vorstands als dienendes Organ hat weitreichende Konsequenzen für die Praxis und die rechtliche Beurteilung von Vorstandshandeln.

a) Maßstab der Geschäftsführung

Die Tätigkeit des Vorstands ist am Förderauftrag und an den Mitgliederinteressen zu messen. Entscheidungen sind danach zu beurteilen, ob sie zur Förderung der Mitglieder beitragen.

b) Bedeutung von Mitgliederbeschlüssen

Beschlüsse der Generalversammlung sind nicht als unverbindliche Empfehlungen zu verstehen, sondern als verbindliche Vorgaben für die Tätigkeit des Vorstands. Sie konkretisieren den Förderauftrag und setzen den Rahmen für die Geschäftsführung.

c) Grenzen strategischer Entscheidungen

Strategische Entscheidungen des Vorstands müssen sich innerhalb des durch die Mitglieder vorgegebenen Rahmens bewegen. Eine eigenständige Neuausrichtung der Genossenschaft ohne entsprechende Legitimation durch die Mitglieder ist unzulässig.

d) Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken

Die Missachtung des Förderauftrags kann Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken begründen. Der Vorstand ist verpflichtet, seine Tätigkeit an den rechtlichen Vorgaben auszurichten und Abweichungen zu vermeiden.

e) Selbstverständnis des Vorstands

Schließlich betrifft die Neubestimmung auch das Selbstverständnis des Vorstands. Er ist nicht als unabhängiger Unternehmensleiter zu begreifen, sondern als Organ, das im Dienste der Mitglieder handelt.

Zwischenergebnis

Die Stellung des Vorstands im Genossenschaftsrecht ist durch einen funktionalen Dienstcharakter geprägt. Er ist nicht Träger einer eigenständigen Unternehmensherrschaft, sondern Organ zur Umsetzung des Förderauftrags.

Die Abkehr vom Leitbild des unternehmerischen Herrschers und die Hinwendung zu einem dienenden Organverständnis ermöglichen eine konsistente und am Gesetz orientierte Einordnung der Leitungsmacht.

Damit verdichtet sich die zentrale These dieser Arbeit zu einer klaren Aussage:

**Der Vorstand ist nicht Herr der Genossenschaft
– sondern Diener ihrer Mitglieder.**

IV: Gegenwart und Zukunft der genossenschaftlichen Leitungsordnung

§ 12 Aktuelle Gesetzgebungsentwicklungen

1. Reformüberlegungen zum Genossenschaftsgesetz

In jüngerer Zeit ist das Genossenschaftsgesetz erneut Gegenstand gesetzgeberischer Überlegungen geworden. Ziel dieser Reformansätze ist es, die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Rechtsform zu stärken sowie ihre praktische Handhabung zu erleichtern.

Ein zentraler Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage, in welchem Umfang die interne Kompetenzverteilung zwischen den Organen – insbesondere zwischen Generalversammlung und Vorstand – neu justiert werden soll. Hintergrund ist die Beobachtung, dass die bestehende Ausgestaltung der Leitungsbefugnisse teilweise als zu stark an kapitalgesellschaftsrechtlichen Vorbildern orientiert angesehen wird.

Gleichzeitig besteht das Anliegen, die Genossenschaft als flexible und praxisgerechte Rechtsform weiterzuentwickeln. Insbesondere kleinere und mittlere Genossenschaften sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Strukturen an veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen.

Die Reformdiskussion bewegt sich daher im Spannungsfeld zwischen Effizienzsteigerung und Wahrung der genossenschaftlichen Grundprinzipien.

2. Ausweitung von Weisungsrechten der Generalversammlung

Ein besonders bedeutsamer Reformansatz betrifft die mögliche Ausweitung von Weisungsrechten der Generalversammlung gegenüber dem Vorstand.

Diskutiert wird insbesondere, ob und in welchem Umfang die Generalversammlung – zumindest bei kleineren Genossenschaften – berechtigt sein soll, dem Vorstand verbindliche Vorgaben für die Geschäftsführung zu machen. Teilweise wird vorgeschlagen, dies für Genossenschaften mit einer begrenzten Mitgliederzahl ausdrücklich gesetzlich zuzulassen.

Diese Überlegungen knüpfen an die historische Entwicklung des Genossenschaftsrechts an. Vor der Reform von 1973 bestand eine stärkere Einbindung der Generalversammlung in die Geschäftsführung, die später zugunsten einer größeren Leitungsautonomie des Vorstands zurückgedrängt wurde.

Die aktuellen Reformansätze können daher auch als Versuch verstanden werden, dieses Gleichgewicht teilweise wieder zugunsten der Mitglieder zu verschieben.

Dogmatisch stellt sich hierbei die Frage, ob eine solche Ausweitung von Weisungsrechten eine grundlegende Änderung der genossenschaftlichen Leitungsordnung darstellt oder ob sie lediglich eine Klarstellung bereits bestehender Bindungen ist.

3. Stellungnahmen der genossenschaftlichen Praxis

Die vorgeschlagenen Reformen stoßen in der genossenschaftlichen Praxis auf unterschiedliche Reaktionen.

Insbesondere die genossenschaftlichen Prüfungsverbände und ihre Dachorganisationen haben sich kritisch zu einer Ausweitung von Weisungsrechten der Generalversammlung geäußert. In Stellungnahmen wird betont, dass die eigenverantwortliche Leitung durch den Vorstand ein bewährtes Prinzip darstelle, das nicht ohne weiteres aufgegeben werden sollte.

So wird argumentiert, dass eine stärkere Einbindung der Generalversammlung in die Geschäftsführung zu einer Überforderung der Mitglieder führen könne und die Effizienz der Entscheidungsprozesse beeinträchtige. Zudem wird auf die gestiegenen Anforderungen an die Leitung von Genossenschaften hingewiesen, die eine professionelle und kontinuierliche Geschäftsführung erforderten.

In den Stellungnahmen wird ferner hervorgehoben, dass die bestehende Kompetenzverteilung eine sachgerechte Balance zwischen Mitgliederbeteiligung und unternehmerischer Handlungsfähigkeit gewährleiste (vgl. DGRV, Stellungnahme zur „Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform“).

Gleichzeitig lassen sich auch Stimmen identifizieren, die eine stärkere Rolle der Mitglieder befürworten. Diese sehen in der Ausweitung von Mitwirkungsrechten eine Möglichkeit, die genossenschaftliche Identität zu stärken und die Bindung zwischen Mitgliedern und Genossenschaft zu vertiefen.

4. Bewertung der Reformansätze

Die Bewertung der aktuellen Reformüberlegungen hängt maßgeblich von der zugrunde gelegten dogmatischen Perspektive ab.

Aus einer am Förderauftrag orientierten Sichtweise erscheint die Diskussion über Weisungsrechte der Generalversammlung in einem anderen Licht. Die zentrale Frage lautet nicht, ob den Mitgliedern zusätzliche Befugnisse eingeräumt werden sollten, sondern wie die bereits bestehende Struktur der Genossenschaft zutreffend zu verstehen ist.

Wie in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt wurde, sind die Mitglieder bereits nach geltendem Recht Träger der genossenschaftlichen Ordnung und zur Konkretisierung des Förderauftrags befugt. Der Vorstand ist an diese Vorgaben gebunden und hat sie umzusetzen.

Vor diesem Hintergrund kann eine gesetzliche Ausweitung von Weisungsrechten in zweierlei Weise interpretiert werden:

Einerseits könnte sie als **Stärkung der Mitgliederautonomie** verstanden werden, die die genossenschaftlichen Grundprinzipien ausdrücklich hervorhebt und verdeutlicht.

Andererseits besteht die Gefahr, dass eine solche Regelung als Bruch mit der bisherigen Leitungsordnung wahrgenommen wird und damit den Eindruck erweckt, die Mitglieder hätten bislang keine entsprechende Einflussmöglichkeit besessen.

Dogmatisch spricht vieles dafür, die bestehenden Regelungen bereits als Ausdruck einer strukturellen Bindung des Vorstands an die Mitglieder zu verstehen. In diesem Sinne wäre eine gesetzliche Klarstellung eher deklaratorischer Natur.

Gleichwohl kann eine ausdrückliche Regelung sinnvoll sein, um Missverständnisse in der Praxis zu vermeiden und die genossenschaftliche Identität zu stärken.

Entscheidend ist jedoch, dass jede Reform die grundlegende Struktur der Genossenschaft wahrt:

- den Vorrang des Förderauftrags,
- die Stellung der Mitglieder als Träger der Ordnung,
- und die funktionale Einbindung des Vorstands.

Zwischenergebnis

Die aktuellen Gesetzgebungsüberlegungen zur genossenschaftlichen Leitungsordnung zeigen, dass das Spannungsverhältnis zwischen Mitgliederautonomie und Vorstandsbefugnissen weiterhin von zentraler Bedeutung ist.

Die Diskussion über Weisungsrechte der Generalversammlung verdeutlicht zugleich, dass die dogmatische Einordnung der Leitungsmacht des Vorstands nicht nur theoretische, sondern erhebliche praktische Relevanz besitzt.

Aus der hier vertretenen Perspektive ergibt sich eine klare Linie:

Die Genossenschaft bedarf keiner grundlegenden Neuordnung ihrer Leitungsstruktur, sondern einer **klaren Rückbesinnung auf ihre eigenen Prinzipien**.

§ 13 Die Praxis der Genossenschaftsbanken

1. Entwicklung der Geschäftsmodelle

Die Geschäftsmodelle der Genossenschaftsbanken haben sich in den vergangenen Jahrzehnten erheblich gewandelt. Während die ursprüngliche Ausrichtung stark auf die unmittelbare wirtschaftliche Förderung der Mitglieder – etwa durch Kreditgewährung, Zahlungsverkehr oder landwirtschaftliche Finanzierung – gerichtet war, ist heute eine deutliche Ausweitung der Geschäftsfelder zu beobachten.

Genossenschaftsbanken agieren zunehmend als Universalbanken, die ein breites Spektrum an Finanzdienstleistungen anbieten und sich in einem intensiven Wettbewerb mit privaten Geschäftsbanken und Sparkassen befinden. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt auf regulatorische Anforderungen, steigende Komplexität des Bankgeschäfts sowie auf den zunehmenden Wettbewerbsdruck zurückzuführen.

Mit dieser Ausweitung der Geschäftstätigkeit geht jedoch eine strukturelle Veränderung einher: Die unmittelbare Förderbeziehung zwischen Mitglied und Bank tritt in vielen Bereichen in den Hintergrund. Die Mitglieder werden zunehmend wie „normale Kunden“ behandelt, während die spezifische genossenschaftliche Beziehung an Bedeutung verliert.

Diese Entwicklung wirft die Frage auf, inwieweit die heutigen Geschäftsmodelle noch im Einklang mit dem Förderauftrag stehen oder ob sich eine schleichende Verschiebung hin zu kapitalorientierten Strukturen vollzieht.

2. Verhältnis von Gewinnerorientierung und Förderung

Ein zentrales Spannungsfeld in der Praxis der Genossenschaftsbanken besteht im Verhältnis zwischen Gewinnerorientierung und Mitgliederförderung.

Grundsätzlich ist die Erzielung von Gewinnen auch im Genossenschaftsrecht zulässig. Gewinne sind notwendig, um die wirtschaftliche Stabilität der Genossenschaft zu sichern, Rücklagen zu bilden und Investitionen zu ermöglichen. Sie dienen damit mittelbar auch der Förderung der Mitglieder.

Problematisch wird die Gewinnerorientierung jedoch dort, wo sie sich von der Förderfunktion löst und zu einem eigenständigen Ziel wird.

In der Praxis ist zu beobachten, dass wirtschaftliche Kennzahlen und Renditeüberlegungen zunehmend in den Vordergrund treten. Strategische Entscheidungen orientieren sich häufig an betriebswirtschaftlichen Kriterien, die nicht immer unmittelbar mit dem Förderinteresse der Mitglieder verknüpft sind.

Dies führt zu einer Verschiebung der Perspektive:

- Die Genossenschaft wird nicht mehr primär als Instrument der Mitgliederförderung verstanden, sondern als Unternehmen, das im Wettbewerb bestehen muss.

Diese Entwicklung steht in einem Spannungsverhältnis zum gesetzlichen Leitbild. Der Förderauftrag verlangt, dass wirtschaftliche Tätigkeit der Mitgliederförderung dient – nicht umgekehrt.

3. Rücklagenbildung und Mitgliederbeteiligung

Ein besonders anschauliches Beispiel für dieses Spannungsfeld ist die Praxis der Rücklagenbildung.

In vielen Genossenschaftsbanken wird ein erheblicher Teil des erwirtschafteten Jahresüberschusses den Rücklagen zugeführt. Dies geschieht häufig bereits vor der eigentlichen Gewinnverwendung, etwa durch Dotierung von Fonds für allgemeine Bankrisiken oder durch extensive Thesaurierung.

Die Mitglieder erhalten demgegenüber oftmals nur eine vergleichsweise geringe Dividende. Der Anteil des Ergebnisses, über den die Mitglieder tatsächlich entscheiden können, ist in vielen Fällen stark begrenzt.

Diese Praxis ist rechtlich nicht per se unzulässig. Die Bildung von Rücklagen kann sachlich gerechtfertigt sein, insbesondere zur Sicherung der Stabilität der Bank und zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen.

Gleichwohl stellt sich die Frage, ob die konkrete Ausgestaltung noch dem Förderauftrag entspricht.

Wenn ein überwiegender Teil des wirtschaftlichen Ergebnisses dauerhaft in der Organisation verbleibt und die Mitglieder nur in geringem Umfang an diesem Ergebnis beteiligt werden, kann dies als Indiz für eine Verschiebung der Zielsetzung gewertet werden.

Die Genossenschaft läuft dann Gefahr, sich von einer Fördergemeinschaft zu einer institutionell orientierten Organisation zu entwickeln, in der die Interessen der Mitglieder nicht mehr im Mittelpunkt stehen.

4. Entkopplungstendenzen und ihre Ursachen

Die dargestellten Entwicklungen lassen sich als **Entkopplungstendenzen** beschreiben: Die wirtschaftliche Tätigkeit der Genossenschaft löst sich schrittweise von ihrer ursprünglichen Förderfunktion.

Diese Entkopplung kann verschiedene Ursachen haben:

a) Regulatorische Anforderungen

Insbesondere im Bankensektor führen aufsichtsrechtliche Vorgaben zu einer verstärkten Betonung von Stabilität, Risikosteuerung und Kapitalausstattung. Diese Anforderungen begünstigen eine stärkere Rücklagenbildung und können dazu führen, dass Förderaspekte in den Hintergrund treten.

b) Wettbewerbsdruck

Der Wettbewerb mit anderen Kreditinstituten zwingt Genossenschaftsbanken dazu, ihre Geschäftsmodelle anzupassen und wirtschaftliche Effizienz in den Vordergrund zu stellen. Dies kann zu einer Annäherung an kapitalgesellschaftliche Strukturen führen.

c) Professionalisierung der Geschäftsführung

Die zunehmende Komplexität des Bankgeschäfts erfordert eine professionelle und spezialisierte Geschäftsführung. Dies kann dazu beitragen, dass sich Entscheidungsprozesse von der Mitgliedschaft entfernen und stärker innerhalb der Organisation konzentrieren.

d) Schwächere Mitgliederbindung

In großen Genossenschaften ist die direkte Beziehung zwischen Mitgliedern und Organisation häufig weniger ausgeprägt. Die Mitglieder nehmen ihre Mitwirkungsrechte teilweise nur eingeschränkt wahr, wodurch die tatsächliche Einflussnahme auf die Ausrichtung der Genossenschaft abnimmt.

Zwischenergebnis

Die Praxis der Genossenschaftsbanken zeigt deutliche Spannungen zwischen dem gesetzlichen Leitbild der Mitgliederförderung und den tatsächlichen Entwicklungen der Geschäftsmodelle.

Die zunehmende Orientierung an wirtschaftlichen Kennzahlen, die extensive Rücklagenbildung sowie strukturelle Entkopplungstendenzen werfen die Frage auf, ob die genossenschaftliche Identität in allen Bereichen gewahrt bleibt.

Diese Entwicklung bestätigt die Notwendigkeit einer klaren dogmatischen Einordnung:

- Der Förderauftrag darf nicht als bloße Leitidee verstanden werden, sondern muss als verbindlicher Maßstab für die Praxis wirken.

Oder zugespitzt:

- **Die Genossenschaft entscheidet sich nicht im Gesetz – sondern in ihrer gelebten Praxis.**

§ 14 Rückführung zur genossenschaftlichen Ordnung

1. Rückbesinnung auf den Förderauftrag

Die Analyse der rechtlichen Grundlagen und der praktischen Entwicklung zeigt, dass die zentrale Herausforderung der genossenschaftlichen Leitungsordnung nicht in einem Mangel an Normen liegt, sondern in deren Auslegung und Anwendung.

Der Förderauftrag des § 1 Abs. 1 GenG ist klar formuliert und rechtlich verbindlich. Gleichwohl besteht in der Praxis die Tendenz, ihn als programmatische Leitidee oder als historische Reminiszenz zu behandeln, anstatt ihn als maßgeblichen Handlungsmaßstab zu begreifen.

Eine zukunftsfähige Leitungsordnung erfordert daher keine grundlegende Neugestaltung, sondern eine **Rückbesinnung auf den normativen Kern der Genossenschaft**.

Diese Rückbesinnung bedeutet:

- den Förderauftrag wieder als **primären Maßstab aller Entscheidungen** zu verstehen,
- wirtschaftliche Tätigkeit konsequent auf die Mitgliederförderung auszurichten,
- und die genossenschaftliche Identität nicht hinter betriebswirtschaftlichen Erwägungen zurücktreten zu lassen.

Die Genossenschaft kann ihre Eigenständigkeit nur bewahren, wenn sie sich ihres Zwecks bewusst bleibt und diesen aktiv lebt.

2. Stärkung der Mitgliederautonomie

Die Mitglieder sind die Träger der genossenschaftlichen Ordnung. Ihre Rolle ist jedoch in der Praxis häufig abgeschwächt, sei es durch strukturelle Entwicklungen, durch die Größe der Organisation oder durch eine zunehmende Professionalisierung der Geschäftsführung.

Eine zukunftsgerichtete Entwicklung der Genossenschaft erfordert daher eine **Stärkung der Mitgliederautonomie**.

Dies umfasst insbesondere:

- eine intensivere Einbindung der Mitglieder in grundlegende Entscheidungsprozesse,
- eine transparente Darstellung der wirtschaftlichen Zusammenhänge und strategischen Entscheidungen,
- sowie die Förderung einer aktiven Mitwirkungskultur.

Dabei geht es nicht darum, die operative Geschäftsführung zu verlagern, sondern die Mitglieder in die Lage zu versetzen, ihre Rolle als Träger des Förderauftrags tatsächlich wahrzunehmen.

Die Diskussion um Weisungsrechte der Generalversammlung zeigt, dass hier ein wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung der Mitgliederbeteiligung besteht. Unabhängig von konkreten gesetzlichen Änderungen bleibt entscheidend, dass die Mitglieder ihre bestehenden Rechte effektiv ausüben können.

3. Stärkung der Mitgliederrolle

Die Genossenschaft ist ihrem Wesen nach eine von ihren Mitgliedern getragene Ordnung. Gleichwohl zeigt die Praxis, dass die tatsächliche Einflussnahme der Mitglieder vielfach hinter dieser normativen Stellung zurückbleibt.

Eine Rückführung zur genossenschaftlichen Ordnung setzt daher zwingend bei der **Stärkung der Mitgliederrolle** an.

Diese Stärkung ist nicht im Sinne einer bloßen Ausweitung formaler Rechte zu verstehen. Die Mitglieder verfügen bereits nach geltendem Recht über umfassende Befugnisse, insbesondere zur Willensbildung und zur Konkretisierung des Förderauftrags. Entscheidend ist vielmehr, dass diese Rechte **wirksam zur Geltung kommen**.

Dies erfordert:

- eine verbesserte Transparenz über wirtschaftliche und strategische Entscheidungen,
- eine nachvollziehbare Darstellung der Verwendung des wirtschaftlichen Ergebnisses,
- sowie die Förderung einer aktiven Mitwirkungskultur innerhalb der Genossenschaft.

Die Mitglieder müssen in die Lage versetzt werden, ihre Rolle als Träger der genossenschaftlichen Ordnung tatsächlich auszuüben. Nur so kann die strukturelle Verbindung zwischen Mitgliedschaft und Geschäftsbetrieb erhalten bleiben.

Die Stärkung der Mitgliederrolle ist damit keine organisatorische Detailfrage, sondern der zentrale Ansatzpunkt für die Sicherung der genossenschaftlichen Identität.

4. Klarstellung der Bindung des Vorstands

Die Stellung des Vorstands bedarf keiner Schwächung, wohl aber einer **klaren dogmatischen und praktischen Einordnung**.

Der Vorstand ist für die Funktionsfähigkeit der Genossenschaft unverzichtbar. Seine Aufgabe besteht in der professionellen und verantwortungsvollen Leitung des Geschäftsbetriebs. Diese Aufgabe erfordert Fachkenntnis, Entscheidungsfähigkeit und Handlungsspielräume.

Gleichzeitig muss deutlich bleiben, dass diese Handlungsspielräume funktional begrenzt sind.

Eine zukunftsfähige Leitungsordnung zeichnet sich dadurch aus, dass:

- der Vorstand seine Rolle als **Vollzugsorgan des Förderauftrags** versteht,
- strategische Entscheidungen in Einklang mit den Mitgliederinteressen getroffen werden,

- und eine klare Trennung zwischen Zielbestimmung (Mitglieder) und Umsetzung (Vorstand) gewahrt bleibt.

Eine Rückführung zur genossenschaftlichen Ordnung erfordert daher eine **Klarstellung dieser Bindung – sowohl dogmatisch als auch praktisch.**

Dies bedeutet insbesondere:

- die konsequente Ausrichtung der Geschäftsführung am Förderauftrag,
- die Beachtung und Umsetzung von Mitgliederbeschlüssen als verbindliche Vorgaben,
- sowie die Vermeidung einer eigenständigen, vom Förderzweck losgelösten Zielbildung.

Die eigenverantwortliche Leitung nach § 27 GenG ist nicht als Freistellung von Bindungen zu verstehen, sondern als Verantwortung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens.

Die Klarstellung dieser Zusammenhänge ist von zentraler Bedeutung, um Fehlinterpretationen zu vermeiden und das Gleichgewicht innerhalb der genossenschaftlichen Ordnung wiederherzustellen.

5. Reformüberlegungen zur Governance

Die Diskussion über Reformen der genossenschaftlichen Governance gewinnt vor dem Hintergrund der dargestellten Entwicklungen an Bedeutung.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass die grundlegenden Strukturprinzipien der Genossenschaft bereits im geltenden Recht angelegt sind. Die Herausforderung liegt weniger in der Schaffung neuer Regelungen als in der **präzisen Ausgestaltung und Anwendung bestehender Prinzipien.**

Reformüberlegungen sollten daher insbesondere darauf abzielen:

- die Rolle der Generalversammlung als zentrales Willensbildungsorgan zu stärken,

- die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Vorstandshandeln zu erhöhen,
- sowie die Verantwortlichkeiten innerhalb der Genossenschaft klarer zu konturieren.

Die Diskussion um Weisungsrechte der Generalversammlung zeigt, dass hier unterschiedliche Ansätze bestehen. Aus der hier vertretenen Perspektive ist entscheidend, dass solche Reformen nicht als grundlegender Systemwechsel verstanden werden, sondern als **Klarstellung und Stärkung der genossenschaftlichen Grundstruktur**.

Eine unreflektierte Übernahme kapitalgesellschaftlicher Governance-Modelle würde hingegen die Gefahr bergen, die spezifische Identität der Genossenschaft weiter zu verwässern.

6. Vermeidung struktureller Fehlentwicklungen

Die in der Praxis beobachteten Entkopplungstendenzen machen deutlich, dass die genossenschaftliche Ordnung anfällig für strukturelle Verschiebungen ist.

Eine zukunftsorientierte Entwicklung erfordert daher Maßnahmen, die solchen Fehlentwicklungen entgegenwirken.

Hierzu zählen insbesondere:

a) Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Die wirtschaftlichen Entscheidungen der Genossenschaft müssen für die Mitglieder nachvollziehbar sein. Dies gilt insbesondere für Fragen der Gewinnverwendung, der Rücklagenbildung und der strategischen Ausrichtung. Es gilt gleichermaßen für Strukturmaßnahmen wie Verschmelzungen.

b) Begrenzung institutioneller Eigendynamik

Die Genossenschaft darf keine von den Mitgliedern losgelöste Eigendynamik entwickeln. Strukturen und Entscheidungsprozesse müssen so gestaltet sein, dass die Bindung an den Förderauftrag erhalten bleibt.

c) Stärkung der Kontrollfunktion

Der Aufsichtsrat und die Generalversammlung müssen ihre Kontrollfunktion aktiv wahrnehmen. Dies setzt eine ausreichende Information und eine kritische Auseinandersetzung mit den Entscheidungen des Vorstands voraus.

d) Bewusstsein für rechtliche Grenzen

Vorstand und Aufsichtsrat müssen sich der rechtlichen Bedeutung des Förderauftrags bewusst sein. Dieser ist nicht disponibel und setzt verbindliche Grenzen für die Gestaltung der Geschäftstätigkeit.

5. Perspektiven für die genossenschaftliche Zukunft

Die Zukunft der Genossenschaft hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, ihre strukturellen Grundlagen zu bewahren und zugleich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Die Genossenschaft steht dabei vor einer grundlegenden Entscheidung:

- Sie kann sich weiter in Richtung eines kapitalorientierten Unternehmensmodells entwickeln,
- oder sie kann ihre Eigenständigkeit als Fördergemeinschaft bewusst stärken.

Eine Rückführung zur genossenschaftlichen Ordnung bedeutet nicht, wirtschaftliche Effizienz oder Wettbewerbsfähigkeit zu vernachlässigen. Vielmehr geht es darum, diese Aspekte in Einklang mit dem Förderauftrag zu bringen.

Die langfristige Stabilität und Akzeptanz der Genossenschaft hängen entscheidend davon ab, dass die Mitglieder den Nutzen ihrer Beteiligung erkennen und die Genossenschaft als „ihre“ Organisation wahrnehmen.

Dies setzt voraus, dass:

- die Förderung der Mitglieder tatsächlich im Mittelpunkt steht,
- die Entscheidungsprozesse nachvollziehbar und legitimiert sind,

- und die Organe ihre Rollen im Sinne der genossenschaftlichen Ordnung wahrnehmen.

Damit lässt sich die Perspektive für die Zukunft klar formulieren:

- **Die Genossenschaft bleibt nur dann eine eigenständige Rechtsform, wenn sie ihren Zweck ernst nimmt.**

Zwischenergebnis

Die Rückführung zur genossenschaftlichen Ordnung erfordert keine grundlegende Neuordnung, sondern eine konsequente Anwendung und Stärkung der bestehenden Prinzipien.

Im Mittelpunkt stehen dabei:

- die Mitglieder als Träger der Ordnung,
- der Förderauftrag als verbindlicher Maßstab,
- und der Vorstand als dienendes Organ.

Damit schließt sich der argumentationslogische Kreis dieser Arbeit:

Die Zukunft der Genossenschaft liegt nicht in neuen Modellen – sondern in der konsequenten Umsetzung ihrer eigenen Ordnung.

§ 15 Schlussbetrachtung

1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die Stellung des Vorstands im Genossenschaftsrecht nur im Zusammenhang mit der grundlegenden Struktur der Genossenschaft zutreffend erfasst werden kann.

Ausgangspunkt ist der Förderauftrag des § 1 Abs. 1 GenG. Er bestimmt Zweck und Richtung der genossenschaftlichen Tätigkeit und bildet den normativen Rahmen für sämtliche Entscheidungen innerhalb der Organisation.

Die Mitglieder sind Träger dieses Zwecks und konkretisieren ihn durch ihre Beschlüsse.

Vor diesem Hintergrund ist die Leitungsmacht des Vorstands neu zu bestimmen. § 27 GenG verleiht dem Vorstand die Kompetenz zur eigenverantwortlichen Leitung, begründet jedoch keine autonome Entscheidungsbefugnis über die Zielsetzung der Genossenschaft. Die Leitung ist funktional auf die Umsetzung des Förderauftrags ausgerichtet.

Die Analyse des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs hat gezeigt, dass die Genossenschaft als integrierter Zusammenhang von Willensbildung und Umsetzung zu verstehen ist. Mitglieder und Vorstand stehen nicht in einem Gegensatz, sondern in einem funktionalen Wechselverhältnis.

Die Missachtung des Förderauftrags ist nicht lediglich eine strukturelle Abweichung, sondern kann rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Der Förderauftrag wirkt als verbindlicher Maßstab für die Tätigkeit des Vorstands und begrenzt dessen Entscheidungsfreiheit.

Insgesamt ergibt sich ein konsistentes Bild:

- Die Genossenschaft ist eine zweckgebundene Ordnung, in der alle Organe auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet sind.

2. Der Vorstand zwischen Macht und Bindung

Die Stellung des Vorstands ist durch ein Spannungsverhältnis geprägt, das sich aus der Verbindung von Leitungsbefugnis und Zweckbindung ergibt.

Einerseits ist der Vorstand mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet. Er führt die Geschäfte der Genossenschaft, trifft operative Entscheidungen und vertritt sie nach außen. Diese Aufgaben verleihen ihm eine erhebliche praktische Bedeutung.

Andererseits ist diese Stellung nicht Ausdruck eigenständiger Macht, sondern funktional gebunden. Der Vorstand ist an den Förderauftrag und die durch die Mitglieder gesetzten Vorgaben gebunden. Seine Entscheidungsfreiheit besteht innerhalb dieses Rahmens.

Die verbreitete Vorstellung vom Vorstand als autonomem Unternehmensleiter verkennt diese Struktur. Sie überträgt Denkweisen aus dem Kapitalgesellschaftsrecht auf eine Rechtsform, die auf anderen Prinzipien beruht.

Die zutreffende Einordnung liegt daher in der Mitte:

- Der Vorstand steht **zwischen Macht und Bindung** – aber seine Macht ist **abgeleitet**, seine Bindung **konstitutiv**.

3. Die Genossenschaft als zweckgebundene Ordnung

Die Untersuchung hat deutlich gemacht, dass die Genossenschaft nicht als beliebige Organisationsform wirtschaftlicher Tätigkeit verstanden werden kann.

Sie ist eine **zweckgebundene Ordnung**, deren gesamtes Gefüge auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet ist. Diese Zweckbindung prägt:

- die Struktur der Organisation,
- die Stellung der Mitglieder,
- die Aufgaben der Organe,
- und die Grenzen der wirtschaftlichen Tätigkeit.

Die Genossenschaft unterscheidet sich damit grundlegend von kapitalgesellschaftlichen Strukturen, in denen die Organisation ein eigenständiges Unternehmensinteresse verfolgt.

Ihre Identität liegt gerade darin, dass sie kein von den Mitgliedern losgelöstes Eigeninteresse entwickelt. Sie ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zur Förderung ihrer Mitglieder.

Diese Einsicht ist nicht nur dogmatisch, sondern auch praktisch von zentraler Bedeutung. Sie bildet den Maßstab, an dem sich die Entwicklung der Genossenschaft messen lassen muss.

4. „Nicht Herrscher, sondern Diener“ als Leitbild

Die Neubestimmung der Leitungsmacht des Vorstands lässt sich in einem prägnanten Leitbild zusammenfassen:

Der Vorstand ist nicht Herrscher, sondern Diener

Dieses Leitbild ist nicht als bloße rhetorische Zuspitzung zu verstehen. Es bringt die rechtliche und strukturelle Stellung des Vorstands auf den Punkt.

Der Vorstand dient:

- dem Förderauftrag der Genossenschaft,
- den durch die Mitglieder bestimmten Zielsetzungen,
- und der genossenschaftlichen Ordnung als Ganzem.

Seine eigenverantwortliche Leitung besteht in der sachgerechten Umsetzung dieser Vorgaben. Sie verleiht ihm Handlungsspielräume, aber keine eigenständige Zwecksetzungskompetenz.

Das Leitbild des dienenden Organs ermöglicht eine konsistente und am Gesetz orientierte Einordnung der Vorstandstätigkeit. Es trägt dazu bei, Fehlinterpretationen zu vermeiden und die genossenschaftliche Identität zu stärken.

Schlussgedanke

Die Genossenschaft steht heute vor der Herausforderung, ihre Eigenständigkeit in einem zunehmend von kapitalgesellschaftlichen Denkweisen geprägten Umfeld zu bewahren.

Ob ihr dies gelingt, hängt nicht in erster Linie von gesetzlichen Reformen ab, sondern von der **konsequenten Anwendung ihrer eigenen Prinzipien**.

Die Genossenschaft bleibt nur dann Genossenschaft, wenn sie ihrem Zweck treu bleibt.

§ 16 Epilog: Wenn die Genossenschaft ihre eigene Ordnung verlässt – und was das für den Vorstand bedeutet

1. Annäherung an kapitalgesellschaftliche Praxis

Die Praxis der Kreditgenossenschaften zeigt in vielen Bereichen eine deutliche Annäherung an kapitalgesellschaftliche Geschäftsmodelle. Das Bankgeschäft wird vielfach nicht mehr primär als Instrument der Mitgliederförderung betrieben, sondern als eigenständige unternehmerische Tätigkeit, die sich an Markt- und Renditekriterien orientiert.

Diese Entwicklung ist für sich genommen nicht unzulässig. Problematisch wird sie jedoch dort, wo sich die Tätigkeit der Genossenschaft strukturell vom Förderauftrag entfernt und sich ein eigenständiges „Unternehmensinteresse“ herausbildet, das nicht mehr eindeutig auf die Mitglieder bezogen ist.

Die Genossenschaft beginnt dann, sich nicht mehr als Fördergemeinschaft, sondern als **Unternehmen unter vielen** zu verstehen.

2. Die Verschiebung des Förderbegriffs

Besonders deutlich wird diese Entwicklung in der zunehmenden **Ausweitung und Umdeutung des Förderbegriffs**.

Neben die klassische Mitgliederförderung tritt in der Praxis immer häufiger die Vorstellung einer „Förderung der Region“, der „Stärkung des Wirtschaftsraums“ oder allgemein gesellschaftlicher Ziele. Diese Aspekte können zweifellos Teil einer genossenschaftlichen Tätigkeit sein.

Dogmatisch bleibt jedoch festzuhalten:

- Der Förderauftrag des § 1 GenG ist auf die **Mitglieder** gerichtet.

Eine Verschiebung hin zu einem allgemeineren Förderverständnis birgt die Gefahr, dass die spezifische Bindung an die Mitglieder verwässert wird. Die Förderung verliert ihren klar bestimmbaren Adressaten und wird zu einer offenen, schwer überprüfbaren Zielgröße.

Damit verliert der Förderauftrag seine steuernde Funktion.

3. Die Frage der Rechtsformkonsequenz

Wenn sich die Geschäftstätigkeit dauerhaft und strukturell vom Förderauftrag entfernt, stellt sich zwangsläufig die Frage nach der **Rechtsformkonsequenz**.

Das Genossenschaftsrecht ist zweckgebunden. Es gewährt die Vorteile der Rechtsform nicht voraussetzungslos, sondern knüpft sie an die Einhaltung des Förderauftrags. Wird dieser Zweck nicht mehr verfolgt, gerät die Legitimation der Rechtsform in den Blick.

Dogmatisch lässt sich daher formulieren:

- Eine nachhaltige Abkehr vom Förderauftrag stellt nicht nur eine Pflichtverletzung dar, sondern wirft die Frage auf, ob die gewählte Rechtsform noch zutreffend ist.

Dies bedeutet nicht, dass jede wirtschaftliche Anpassung zu einem Rechtsformwechsel führen müsste. Es bedeutet jedoch, dass die Rechtsform nicht beliebig von ihrem Zweck gelöst werden kann, ohne ihre Grundlage zu verlieren.

4. Konsequenzen für die Stellung des Vorstands

Gerade vor diesem Hintergrund gewinnt die Stellung des Vorstands besondere Bedeutung.

Der Vorstand ist nach § 27 GenG zur eigenverantwortlichen Leitung der Genossenschaft berufen. Diese Leitung ist jedoch – wie gezeigt – **funktional gebunden**:

- an den Förderauftrag des § 1 GenG,
- an die Konkretisierung durch die Mitglieder,
- und an die genossenschaftliche Ordnung als Ganzes.

Daraus ergeben sich konkrete Pflichten:

a) Pflicht zur Ausrichtung am Förderauftrag

Der Vorstand hat sämtliche Entscheidungen an der Förderung der Mitglieder auszurichten. Eine dauerhafte Abkehr hiervon ist unzulässig.

b) Pflicht zur Beachtung der Mitgliederentscheidungen

Die durch die Generalversammlung gesetzten Vorgaben sind verbindlich. Der Vorstand hat sie umzusetzen, nicht zu ersetzen.

c) Pflicht zur Wahrung der genossenschaftlichen Struktur

Der Vorstand darf die Genossenschaft nicht faktisch in eine andere Organisationsform überführen, indem er ihre Tätigkeit von ihrem Zweck löst.

d) Pflicht zur Selbstbegrenzung

Die eigenverantwortliche Leitung ist keine Ermächtigung zur eigenständigen Zwecksetzung. Sie verpflichtet zur verantwortlichen Umsetzung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens.

4. Die Grenze: Wenn Leitung zur Zweckverschiebung wird

Die kritische Schwelle ist dort erreicht, wo die Tätigkeit des Vorstands nicht mehr der Umsetzung des Förderauftrags dient, sondern zu dessen **faktischer Veränderung oder Verdrängung** führt.

Dies kann insbesondere dann der Fall sein, wenn:

- die Mitgliederförderung in den Hintergrund tritt,
- wirtschaftliche Zielgrößen zum dominierenden Maßstab werden,
- oder der Förderbegriff so weit ausgelegt wird, dass seine Bindungswirkung verloren geht.

In solchen Konstellationen stellt sich nicht nur eine Frage der Zweckmäßigkeit, sondern eine der **Rechtskonformität**.

Denn:

- Der Vorstand ist nicht befugt, den Zweck der Genossenschaft neu zu definieren.

5. Institutionelle Interessen und strukturelle Spannungen

Die Entwicklung der Genossenschaftsbanken vollzieht sich nicht im luftleeren Raum. Sie ist eingebettet in ein System genossenschaftlicher Organisationen, Verbände und Prüfungsstrukturen.

Diese Strukturen erfüllen wichtige Funktionen, insbesondere im Bereich der Prüfung, Beratung und Interessenvertretung. Gleichzeitig können sie eigene institutionelle Interessen entwickeln, etwa im Hinblick auf Stabilität, Einfluss oder die Sicherung bestehender Strukturen.

Hieraus können Spannungen entstehen:

- zwischen Förderauftrag und institutioneller Stabilität,
- zwischen Mitgliederinteressen und systemischer Perspektive,
- zwischen rechtlicher Zweckbindung und praktischer Entwicklung.

Die Diskussion um die Auslegung des Förderauftrags und um die Rolle der Mitglieder ist daher auch vor diesem Hintergrund zu sehen

6. Zum Abschluss

Die Genossenschaft ist eine Rechtsform mit klarer Bindung. Ihre Stärke liegt nicht in der Anpassung an beliebige Geschäftsmodelle, sondern in der Konsequenz, mit der sie ihren Zweck verfolgt.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, wie weit sich die Genossenschaft an andere Unternehmensformen annähern kann, sondern:

- **Wie weit sie sich davon entfernen darf, ohne ihre eigene Grundlage zu verlieren.**

Oder zugespitzt:

- **Die größte Gefahr für die Genossenschaft liegt nicht im Wettbewerb – sondern in der schleichenden Auflösung ihres eigenen Zwecks.**

Der Vorstand steht dabei im Zentrum dieser Ordnung – nicht als ihr Gestalter, sondern als ihr Träger.

Seine Aufgabe ist es,

- die Genossenschaft **nicht zu verändern**,
- sondern sie **zu verwirklichen**.

Oder in der Formel dieses Buches:

- **Der Vorstand ist nicht Herr der Entwicklung – sondern Diener des Zwecks.**

Und gerade darin liegt seine Verantwortung:

- **Nicht alles zu tun, was möglich ist – sondern nur das, was der Genossenschaft entspricht.**

Literatur- und Quellenverzeichnis

Die vorstehenden Ausführungen basieren u.a. auf den im Literatur- und Quellenverzeichnis genannten Grundlagen. Einzelne Nachweise im Text wurden zugunsten der Lesbarkeit bewusst weggelassen.

Gesetzestexte

Genossenschaftsgesetz (GenG) in der jeweils geltenden Fassung.
Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) in der jeweils geltenden Fassung.
Aktiengesetz (AktG) in der jeweils geltenden Fassung.
GmbH-Gesetz (GmbHG) in der jeweils geltenden Fassung.
Strafgesetzbuch (StGB) in der jeweils geltenden Fassung.

Gesetzesmaterialien

Deutscher Bundestag: Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform, BT-Drs. 18/11506.

Kommentare

Beuthien, Volker: Genossenschaftsgesetz, Kommentar, München.
Lang, Jürgen / Weidmüller, Ludwig: Genossenschaftsgesetz, Kommentar, Berlin.
Pöhlmann, Petra / Fandrich, Andreas / Bloehs, Bernhard: Genossenschaftsgesetz, Kommentar, Baden-Baden.
Spindler, Gerald: § 76 AktG, in: Spindler/Stilz (Hrsg.), Aktiengesetz, Kommentar, München.

Wissenschaftliche Literatur

Beuthien, Volker: Genossenschaftsrecht, München.
Beuthien, Volker: Die Leitungsmachtgrenzen des Genossenschaftsvorstandes, ZfgG 25 (1975), S. 180–205.
Beuthien, Volker: Eigentümlicher Förderzweck und Zweckbindung, in: Beuthien/Dierkes/Wehrheim (Hrsg.), Die Genossenschaft, Berlin.
Kober, Rouven: Leitungsmacht des Vorstandes“ und Mitgliederförderung „durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb
Steding, Rolf: Genossenschaftliche Prinzipien und ihre Entwicklung, Stuttgart.

Rüthers, Bernd / Fischer, Christian / Birk, Axel: Rechtstheorie, München.
Wolf, Gerhard: Die Strafbarkeit von Vorstandsmitgliedern, Berlin.

Rechtsprechung

BVerfG, Beschluss vom 19.07.2001 – 1 BvR 1759/91.

Praxis

DGRV: Stellungnahmen zur Reform des Genossenschaftsgesetzes.

Internationale Grundlagen

International Cooperative Alliance (ICA): Statement on the Cooperative Identity, Manchester 1995.

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



