igenos Genossenschaftspraxis 8

Georg Scheumann

# Wenn Förderung *nur noch* erlaubt ist


## Wie Aufsicht und Systemlogik die Genossenschaft verändern

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


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


## Text
Georg Scheumann, Großhabersdorf
www.wegfrei.de



## Hinweis
Die vorliegende Arbeit dient der fachlichen und kritischen Auseinandersetzung mit dem genossenschaftlichen System. Sie stellt keine Rechtsberatung dar, sondern die persönliche, auf Analyse und Erfahrung gestützte Auffassung des Autors.
Eine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der dargestellten Inhalte wird nicht übernommen. Die Ausführungen ersetzen keine rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung im Einzelfall.
Die rechtliche und wirtschaftliche Bewertung hängt stets von den konkreten Umständen des Einzelfalls ab.
Eine Haftung für etwaige Schäden, die aus der Anwendung oder Übertragung der dargestellten Inhalte entstehen, ist ausgeschlossen, soweit gesetzlich zulässig.

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

**igenos Genossenschaftspraxis 8**

**Georg Scheumann**

# Wenn Förderung nur noch erlaubt wird

Wie Aufsicht und Systemlogik die Genossenschaft verändern

# Inhaltsverzeichnis

## Vorwort

Dieses Buch ist aus einer einfachen, aber grundlegenden Irritation entstanden:
**Die Genossenschaft verspricht Förderung – aber die Mitglieder erleben sie immer seltener.**

Das Genossenschaftsgesetz ist eindeutig. § 1 GenG bestimmt unmissverständlich, dass die Genossenschaft der Förderung ihrer Mitglieder dient. § 27 GenG verpflichtet den Vorstand, diesen Auftrag eigenverantwortlich umzusetzen. **Die Förderung ist kein Nebenzweck – sie ist der Kern der Rechtsform.**

Und doch zeigt die Praxis vieler Genossenschaftsbanken ein anderes Bild: Gewinne werden einbehalten, Eigenkapital wird aufgebaut, Dividenden werden reduziert oder unterlassen. Entscheidungen orientieren sich zunehmend an regulatorischen Anforderungen und weniger an der unmittelbaren wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder.

**Die entscheidende Frage lautet daher nicht mehr, ob der Förderauftrag gilt – sondern ob er noch wirkt.**

Dieses Buch geht einer Entwicklung nach, die selten offen benannt wird. Es geht nicht um einzelne Fehlentscheidungen, nicht um individuelles Versagen, sondern um eine **systemische Verschiebung**. Eine Verschiebung, die sich nicht in Gesetzen niederschlägt, sondern in der Praxis vollzieht. Leise, schrittweise und ohne klare Kommunikation.

Im Zentrum steht ein Spannungsverhältnis, das die genossenschaftliche Idee herausfordert:
**Auf der einen Seite der gesetzliche Förderauftrag – auf der anderen Seite ein immer dichteres Netz aufsichtsrechtlicher Anforderungen.**

Diese Anforderungen, insbesondere aus dem Bankaufsichtsrecht, verfolgen ein legitimes Ziel: Stabilität. Doch Stabilität ist nicht Zweck der Genossenschaft. Sie ist Voraussetzung – nicht Ziel.

**Wenn jedoch die Voraussetzung zum dominierenden Maßstab wird, verschiebt sich der Zweck.**

Genau das ist in vielen Bereichen zu beobachten. Die Förderung tritt nicht offen zurück – sie wird überlagert. Sie bleibt im Gesetz bestehen, verliert aber in der praktischen Umsetzung an Bedeutung.

**Es entsteht eine Genossenschaft, die formal ihrem Zweck treu bleibt – und sich faktisch von ihm entfernt.**

Dieses Buch will diese Entwicklung sichtbar machen. Es will benennen, was selten ausgesprochen wird, und einordnen, was oft als alternativlos dargestellt wird. Es richtet sich an Mitglieder, an Verantwortliche in Genossenschaften, an Aufsicht und Politik – und an alle, die verstehen wollen, was mit der Genossenschaft geschieht.

Denn am Ende steht eine Frage, die sich nicht mehr vermeiden lässt:

**Ist die Genossenschaft noch das, was sie zu sein vorgibt**

**oder ist sie auf dem Weg, etwas anderes zu werden?**

Großhabersdorf, im April 2026

Georg Scheumann

## Einleitung

### *Die stille Verschiebung eines Prinzips*

Die Veränderung beginnt nicht mit einem Bruch.
Sie beginnt mit einer Verschiebung.

Zunächst sind es einzelne Entscheidungen: Gewinne werden nicht ausgeschüttet, sondern einbehalten. Begründet wird dies mit Vorsicht, mit Verantwortung, mit der Notwendigkeit, Eigenkapital aufzubauen. Diese Argumente sind nachvollziehbar – und gerade deshalb so wirkungsvoll.

Doch aus einzelnen Entscheidungen wird mit der Zeit ein Muster.
Und aus einem Muster wird eine neue Logik.

**Die Förderung der Mitglieder wird nicht abgeschafft – sie wird relativiert.**

Nicht mehr die Frage „Was nützt dem Mitglied?" steht am Anfang, sondern zunehmend die Frage: „Was verlangt die Regulierung?" Was als Ausnahme beginnt, wird zur Regel. Was als Anpassung gedacht ist, wird zur neuen Normalität.

Im Zentrum dieser Entwicklung steht die Aufsicht, insbesondere die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Ihre Aufgabe ist klar: die Stabilität des Finanzsystems zu sichern. Dazu verlangt sie höhere Eigenkapitalquoten, vorsichtige Risikosteuerung und Zurückhaltung bei Ausschüttungen.

Diese Anforderungen sind für sich genommen legitim.
Doch sie haben eine Wirkung, die selten offen thematisiert wird:

**Sie verändern die innere Logik der Genossenschaft.**

Denn wenn die Verwendung von Gewinnen, die Gestaltung der Geschäftspolitik und die Risikostrategie maßgeblich durch aufsichtsrechtliche Vorgaben geprägt werden, dann verschiebt sich die Entscheidungsstruktur. Der Vorstand handelt weiterhin formal eigenverantwortlich – aber innerhalb enger werdender Grenzen.

**Die gesetzlich vorgesehene Leitungsautonomie wird nicht aufgehoben – sie wird überlagert.**

Damit entsteht ein Spannungsverhältnis, das im Gesetz so nicht angelegt ist. Die Genossenschaft ist auf Förderung ausgerichtet. Die Aufsicht auf Stabilität. Beide Ziele sind legitim – aber sie sind nicht identisch.

Solange beide Ziele im Gleichgewicht stehen, ist dieses Spannungsverhältnis beherrschbar.
Doch genau dieses Gleichgewicht gerät zunehmend ins Wanken.

**Die Stabilität wird zum dominierenden Maßstab – und die Förderung zur nachgeordneten Größe.**

Diese Entwicklung vollzieht sich nicht durch eine bewusste Entscheidung, nicht durch eine offene Neuausrichtung und auch nicht durch eine gesetzliche Reform. Sie geschieht schleichend, Schritt für Schritt, im Alltag der Entscheidungen.

Und genau darin liegt ihre besondere Bedeutung.

Denn was sich nicht offen vollzieht, wird selten hinterfragt.
Was nicht benannt wird, bleibt ohne Widerspruch.

Dieses Buch setzt genau hier an. Es beschreibt nicht nur die Entwicklung, sondern ordnet sie ein. Es zeigt die rechtlichen Grundlagen, analysiert die tatsächliche Praxis und stellt die entscheidende Frage:

**Was bedeutet es für die Genossenschaft, wenn Förderung nicht mehr selbstverständlich ist – sondern nur noch im Rahmen des Erlaubten stattfindet?**

Oder zugespitzt:

**Was bleibt von der Genossenschaft, wenn ihre Förderung unter Vorbehalt steht?**

## 1. Der Förderauftrag als gesetzlicher Kern

Der Ausgangspunkt jeder Betrachtung der Genossenschaft ist eindeutig – und zugleich erstaunlich oft Gegenstand von Relativierungen.

§ 1 des Genossenschaftsgesetzes bestimmt, dass Zweck der Genossenschaft die **Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder** ist. Diese Formulierung ist weder zufällig noch unverbindlich. Sie ist das Ergebnis einer bewusst gesetzten Grundentscheidung: Die Genossenschaft ist keine beliebige Unternehmensform, sondern eine **zweckgebundene Rechtsform**.

**Der Förderauftrag ist kein Programmsatz. Er ist die rechtliche Identität der Genossenschaft.**

Damit unterscheidet sich die Genossenschaft grundlegend von Kapitalgesellschaften. Während dort die Gewinnerzielung und -verteilung im Vordergrund stehen, ist die Genossenschaft auf einen anderen Maßstab ausgerichtet: den Nutzen für ihre Mitglieder. Gewinn ist möglich, notwendig und oft unvermeidbar – aber er ist **nicht Selbstzweck**, sondern Mittel zur Förderung.

Diese Differenz ist nicht theoretischer Natur. Sie hat unmittelbare rechtliche Konsequenzen.
Der Förderauftrag wirkt:

- **strukturprägend** für die gesamte Organisation,
- **leitend** für die Geschäftsführung,
- und **begrenzend** für unternehmerische Entscheidungen.

**Er bestimmt nicht nur, was die Genossenschaft darf – sondern wozu sie da ist.**

Gerade dieser letzte Punkt wird in der Praxis häufig unterschätzt. Die Genossenschaft ist nicht frei in der Wahl ihrer Zielsetzung. Sie kann ihre Tätigkeit nicht beliebig anpassen oder neu definieren. Ihre

wirtschaftliche Betätigung ist stets am Maßstab der Mitgliederförderung zu messen.

Das bedeutet:
**Jede wesentliche unternehmerische Entscheidung bedarf einer Rückbindung an den Förderauftrag.**

Diese Rückbindung ist kein bloßes Abwägungskriterium unter vielen. Sie ist der zentrale Bezugspunkt. Entscheidungen, die sich nicht zumindest mittelbar als Förderung der Mitglieder darstellen lassen, geraten in ein Spannungsverhältnis zur gesetzlichen Zweckbindung.

Dabei ist der Begriff der Förderung weit – aber nicht beliebig. Förderung kann sich äußern in:

- günstigen Konditionen,
- verlässlicher Versorgung mit Leistungen,
- wirtschaftlichen Vorteilen,
- oder auch in langfristiger Stabilität.

Doch gerade hier liegt eine erste wichtige Grenze:
**Förderung darf nicht so weit abstrahiert werden, dass sie ihren konkreten Bezug zum Mitglied verliert.**

Eine rein systembezogene Argumentation – etwa die pauschale Berufung auf Stabilität oder Zukunftssicherung – genügt für sich genommen nicht. Stabilität kann Voraussetzung von Förderung sein, aber sie ersetzt sie nicht.

Oder zugespitzt formuliert:

**Nicht alles, was der Genossenschaft nützt, fördert automatisch ihre Mitglieder.**

Diese Unterscheidung ist von zentraler Bedeutung. Sie markiert die Grenze zwischen einer genossenschaftlichen und einer rein unternehmensbezogenen Sichtweise.

Der Förderauftrag verlangt mehr als die Sicherung des Unternehmens. Er verlangt eine **erkennbare, nachvollziehbare und den Mitgliedern zurechenbare Wirkung**.

Damit stellt sich die Frage, wie dieser Auftrag konkret umgesetzt wird. Hier kommt § 27 GenG ins Spiel, der die Geschäftsführung dem Vorstand überträgt. Der Vorstand hat die Genossenschaft **in eigener Verantwortung** zu leiten. Diese Formulierung ist bewusst gewählt. Sie begründet eine eigenständige Entscheidungsbefugnis – aber zugleich eine klare Bindung.

## Die Eigenverantwortung des Vorstands ist untrennbar mit dem Förderauftrag verknüpft.

Der Vorstand ist nicht frei, beliebige unternehmerische Ziele zu verfolgen. Seine Entscheidungsfreiheit besteht innerhalb der gesetzlichen Zweckbindung. Er ist damit nicht nur Organ der Genossenschaft, sondern zugleich **Treuhänder des Förderauftrags**.

Diese Treuhandfunktion hat eine doppelte Dimension:

- Sie verpflichtet den Vorstand, aktiv auf die Förderung der Mitglieder hinzuwirken.
- Sie begrenzt ihn darin, Maßnahmen zu ergreifen, die sich von diesem Ziel lösen.

Damit wird deutlich:
**Der Förderauftrag ist kein passiver Maßstab, sondern ein aktiver Handlungsauftrag.**

Er verlangt nicht nur, schädliche Maßnahmen zu unterlassen, sondern fordert, die Geschäftspolitik bewusst auf die Mitglieder auszurichten.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig eine Verschiebung. Entscheidungen werden zunehmend mit allgemeinen betriebswirtschaftlichen oder regulatorischen Erwägungen begründet. Der Förderauftrag tritt dabei in den Hintergrund oder wird lediglich formal erwähnt.

Genau hier beginnt das Problem.

Denn wenn der Förderauftrag zwar weiterhin genannt, aber nicht mehr handlungsleitend ist, entsteht eine Diskrepanz zwischen rechtlichem Anspruch und tatsächlicher Praxis.

**Die Genossenschaft bleibt dem Gesetz nach eine Fördergemeinschaft – verliert aber faktisch ihre prägende Ausrichtung.**

Diese Entwicklung ist nicht das Ergebnis einer offenen Abkehr, sondern einer schrittweisen Relativierung. Der Förderauftrag wird nicht in Frage gestellt – er wird neu interpretiert, erweitert, überdehnt. Und gerade dadurch verliert er an Kontur.

Die entscheidende Herausforderung besteht daher darin, den Förderauftrag wieder in seiner ursprünglichen Klarheit zu erfassen:

**Als verbindlichen Maßstab, als Leitlinie unternehmerischen Handelns und als Grenze wirtschaftlicher Betätigung.**

Nur wenn dieser Kern erhalten bleibt, behält die Genossenschaft ihre Eigenständigkeit.
Verliert er an Bedeutung, verliert die Rechtsform ihren inneren Halt.

Damit ist der Ausgangspunkt für die weitere Analyse gesetzt.
Denn die Frage, die sich im weiteren Verlauf dieses Buches stellt, lautet:

**Was geschieht mit der Genossenschaft, wenn ihr gesetzlicher Kern bestehen bleibt – aber seine praktische Wirkung schwindet?**

## 2. Die Rolle des Vorstands (§ 27 GenG)

### *Leitung in eigener Verantwortung – oder unter Vorbehalt?*

Die Genossenschaft kennt kein anonymes Leitungssystem. Sie kennt Verantwortung – konkret zugeordnet, rechtlich verankert und funktional bestimmt. § 27 GenG überträgt die Geschäftsführung dem Vorstand und verpflichtet ihn, die Genossenschaft **in eigener Verantwortung**

zu leiten. Diese Formulierung ist von zentraler Bedeutung. Sie ist bewusst gewählt – und sie ist missverständlich, wenn man sie isoliert betrachtet.

Denn **Eigenverantwortung bedeutet nicht Freiheit von Bindung, sondern Verantwortung innerhalb einer klaren gesetzlichen Zielsetzung**. Diese Zielsetzung ist durch § 1 GenG vorgegeben: die Förderung der Mitglieder. Damit ist die Rolle des Vorstands eindeutig umrissen. Er ist nicht der frei agierende Manager eines Unternehmens, sondern **Träger eines gesetzlich gebundenen Förderauftrags**.

In dieser Funktion nimmt der Vorstand eine Stellung ein, die sich am treffendsten als Treuhandfunktion beschreiben lässt. Er verwaltet nicht lediglich ein wirtschaftliches Gebilde, sondern handelt für eine Gemeinschaft, deren Zweck nicht frei definierbar ist. **Seine Entscheidungsfreiheit ist real – aber sie ist nicht grenzenlos.** Sie endet dort, wo sie sich vom Förderauftrag löst.

Gerade hierin liegt der entscheidende Unterschied zu kapitalmarktorientierten Unternehmen. Dort kann das Management die Unternehmensziele im Rahmen wirtschaftlicher Rationalität definieren und anpassen. In der Genossenschaft hingegen ist der Zweck vorgegeben. **Der Vorstand ist nicht dazu berufen, das wirtschaftlich „Optimale" im abstrakten Sinne zu realisieren, sondern das, was den Mitgliedern konkret dient.**

Diese Differenz ist nicht theoretisch, sondern praktisch von erheblicher Bedeutung. Denn nicht jede betriebswirtschaftlich sinnvolle Maßnahme ist zugleich eine Maßnahme der Mitgliederförderung. **Wo beide auseinanderfallen, entscheidet sich die eigentliche Verantwortung des Vorstands.**

Die gesetzlich vorgesehene Leitungsautonomie dient genau diesem Zweck. Sie soll sicherstellen, dass der Vorstand unabhängig handeln kann, nicht fremdgesteuert ist und die Interessen der Mitglieder aktiv

zur Geltung bringt. **Die Eigenverantwortung ist somit kein Selbstzweck, sondern funktional auf die Förderung ausgerichtet.**

Doch genau hier beginnt die Verschiebung, die in der Praxis zunehmend sichtbar wird.

Die Entscheidungsgrundlagen des Vorstands verändern sich. Neben die gesetzliche Zweckbindung treten in wachsendem Maße externe Anforderungen: regulatorische Vorgaben, Eigenkapitalquoten, aufsichtsrechtliche Erwartungen und systemische Stabilitätsüberlegungen. Diese Faktoren sind für sich genommen legitim. Sie verändern jedoch die Struktur der Entscheidung.

Denn zunehmend steht nicht mehr die Frage im Vordergrund, **„was fördert die Mitglieder?"**, sondern die vorgelagerte Frage, **„was ist regulatorisch erforderlich und zulässig?"**. Damit kehrt sich die Entscheidungsrichtung um. Die Förderung wird nicht mehr als Ausgangspunkt gedacht, sondern als das, was unter gegebenen Rahmenbedingungen noch möglich ist.

**Der Förderauftrag wird vom Maßstab zur Restgröße.**

Diese Entwicklung hat weitreichende Konsequenzen. Der Vorstand bleibt formal verantwortlich. Er trägt weiterhin die rechtliche Verantwortung für die Geschäftsführung. Doch sein tatsächlicher Handlungsspielraum verengt sich spürbar. Entscheidungen über Ausschüttungen, Risikopolitik oder Kapitalstrategie stehen unter einem faktischen Vorbehalt. **Was rechtlich möglich wäre, wird durch aufsichtsrechtliche Erwartungen begrenzt.**

Damit entsteht ein strukturelles Spannungsverhältnis. Der Vorstand ist verantwortlich für die Förderung der Mitglieder – kann aber zentrale Instrumente dieser Förderung nur noch eingeschränkt einsetzen. **Er trägt die Verantwortung, ohne über die volle Gestaltungsmacht zu verfügen.**

Diese Konstellation verändert die Natur der Verantwortung selbst. Verantwortung setzt Gestaltungsspielraum voraus. Wo dieser systematisch eingeschränkt ist, wird Verantwortung zur Verwaltung. **Aus eigenverantwortlicher Leitung wird eine Steuerung innerhalb vorgegebener Grenzen.**

Rechtlich bleibt § 27 GenG unverändert. Der Vorstand leitet weiterhin „in eigener Verantwortung". Doch faktisch entsteht eine andere Realität: **eine Überlagerung der Leitungsautonomie durch aufsichtsrechtliche Steuerung**. Diese Überlagerung ist nicht offen normiert, nicht als Eingriff formuliert und doch in ihrer Wirkung deutlich erkennbar. Sie zeigt sich dort, wo Entscheidungen nicht mehr aus sich heraus getroffen werden, sondern in Erwartung oder Antizipation regulatorischer Reaktionen.

Die Autonomie des Vorstands wird damit nicht aufgehoben – aber sie wird inhaltlich ausgefüllt durch äußere Rahmenbedingungen. **Sie bleibt formal bestehen, verliert aber an materieller Substanz.**

Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Folgen für die Rolle des Vorstands selbst. Aus dem aktiven Gestalter der Mitgliederförderung wird zunehmend ein Akteur, der innerhalb eines vorgegebenen Systems navigiert. **Der Vorstand führt nicht mehr primär die Genossenschaft – er führt sie durch das Aufsichtsrecht.**

Diese Verschiebung ist subtil. Sie vollzieht sich nicht durch einen klaren Bruch, sondern durch eine schrittweise Anpassung. Gerade deshalb bleibt sie oft unbeachtet. Doch ihre Wirkung ist grundlegend. Sie verändert die Logik der Führung – und damit die Funktionsweise der Genossenschaft insgesamt.

Denn wenn die maßgeblichen Entscheidungen nicht mehr primär aus dem Förderauftrag heraus getroffen werden, sondern aus externen Anforderungen abgeleitet werden, dann stellt sich eine zentrale Frage:

**Wer trägt den Förderauftrag noch inhaltlich?**

Formal ist es weiterhin der Vorstand. Faktisch jedoch wird der Handlungsspielraum durch ein System bestimmt, das außerhalb der Genossenschaft liegt. Damit verschiebt sich die Verantwortung – nicht rechtlich, aber tatsächlich.

Aus einer mitgliedergetragenen Steuerung wird eine systemisch geprägte Entscheidungsstruktur.
**Vom Mitglied zum System. Vom Vorstand zur Struktur.**

Diese Entwicklung führt zu einer Frage, die sich nicht mehr vermeiden lässt:
**Kann ein Vorstand seinen gesetzlichen Auftrag noch erfüllen, wenn seine Entscheidungsfreiheit strukturell eingeschränkt ist?**

Oder zugespitzt:

**Ist der Vorstand noch Träger des Förderauftrags – oder nur noch dessen formaler Vertreter?**

Damit wird deutlich: Das Problem liegt nicht mehr auf der Ebene einzelner Entscheidungen.
**Es liegt im System selbst.**

## 3. Die Genossenschaft als Gegenmodell

### *Mitgliederorientierung statt Kapitallogik*

Die Genossenschaft ist keine zufällige Rechtsform. Sie ist das Ergebnis einer bewussten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entscheidung. Sie entsteht dort, wo der Markt allein nicht ausreicht, wo einzelne Akteure zu schwach sind und wo wirtschaftliche Teilhabe organisiert werden muss. In dieser Situation entwickelt sich eine Idee, die ebenso einfach wie grundlegend ist: **Nicht Kapital organisiert Wirtschaft – sondern Gemeinschaft.**

Diese Idee, geprägt durch Persönlichkeiten wie Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch, stellt ein Gegenmodell dar. Ein

Gegenmodell zur kapitalorientierten Unternehmung, zur reinen Gewinnlogik und zur Trennung von Eigentum und Nutzung. Die Genossenschaft ist nicht darauf angelegt, Kapital zu verwerten, sondern darauf, wirtschaftliche Vorteile für ihre Mitglieder zu schaffen. **Sie kehrt die Perspektive um: Nicht das Unternehmen steht im Mittelpunkt, sondern das Mitglied.**

Im Zentrum dieses Modells steht ein Prinzip, das in seiner Konsequenz oft unterschätzt wird: **Die Mitglieder sind zugleich Träger, Nutzer und Zweck der Genossenschaft.** Diese Identität ist nicht nur ein organisatorisches Merkmal, sondern die strukturelle Grundlage der gesamten Rechtsform. Während in der Kapitalgesellschaft Eigentümer, Kunden und Unternehmen voneinander getrennt sind und unterschiedliche Interessen verfolgen, fallen diese Rollen in der Genossenschaft zusammen. **Das Mitglied ist nicht Objekt wirtschaftlicher Tätigkeit – es ist ihr Maßstab.**

Aus dieser Identität folgt eine klare Konsequenz: Wirtschaftliche Tätigkeit ist für die Genossenschaft nicht Selbstzweck. Sie ist Mittel zur Förderung. Gewinn kann entstehen, er kann notwendig sein und er kann Stabilität sichern – aber er ist nicht das Ziel. **Die Genossenschaft nutzt das Unternehmen zur Förderung – sie dient nicht dem Unternehmen selbst.** Gerade dieser Unterschied markiert die Grenze zur Kapitallogik.

Denn in kapitalorientierten Unternehmen stellt sich die zentrale Frage anders. Dort lautet sie: „Was maximiert den wirtschaftlichen Erfolg?" In der Genossenschaft hingegen lautet sie: **„Was nützt den Mitgliedern?"** Diese Frage ist konkreter, unmittelbarer und zugleich anspruchsvoller. Sie zwingt dazu, wirtschaftliche Entscheidungen nicht abstrakt zu bewerten, sondern an ihrem konkreten Nutzen für die Mitglieder zu messen. **Sie ersetzt die Logik der Kapitalverwertung durch die Logik der Förderung.**

Genau an dieser Stelle beginnt jedoch die entscheidende Verschiebung, die in der Praxis zunehmend sichtbar wird. Solange Entscheidungen

tatsächlich am Mitglied ausgerichtet sind, bleibt die Genossenschaft ihrem Wesen treu. Doch wenn sich die Maßstäbe verändern, wenn Eigenkapitalaufbau, Stabilität und regulatorische Kennzahlen in den Vordergrund treten, dann verändert sich auch die Entscheidungslogik. **Die Genossenschaft beginnt, sich wie ein kapitalorientiertes Unternehmen zu verhalten – ohne ihre Rechtsform zu ändern.**

Diese Entwicklung ist besonders deshalb problematisch, weil sie nicht offen vollzogen wird. Es gibt keine klare Abkehr vom Förderauftrag, keine bewusste strategische Neuausrichtung und keine transparente Kommunikation gegenüber den Mitgliedern. Stattdessen erfolgt die Veränderung schrittweise, im Alltag der Entscheidungen. **Nicht durch Beschluss, sondern durch Anpassung. Nicht durch Bruch, sondern durch Verschiebung.**

Die Begründungen dafür sind dabei stets nachvollziehbar. Es wird argumentiert mit Vorsicht, mit Verantwortung, mit Nachhaltigkeit und mit der Notwendigkeit, Stabilität zu sichern. Diese Argumente sind nicht falsch – im Gegenteil. Gerade deshalb entfalten sie ihre Wirkung. Doch sie haben eine Nebenwirkung, die selten benannt wird: **Sie verschieben den Fokus vom Mitglied auf das System.** Was ursprünglich Voraussetzung war, wird zum Maßstab. Was als Mittel gedacht war, wird zum Ziel.

Auf diese Weise nähert sich die Genossenschaft schrittweise einem anderen Modell an – der stabilitätsorientierten Universalbank. Diese Annäherung erfolgt nicht durch eine bewusste Entscheidung, sondern durch eine Vielzahl einzelner Anpassungen, die für sich genommen plausibel erscheinen, in ihrer Gesamtheit jedoch eine grundlegende Veränderung bewirken. **Die äußere Form bleibt bestehen – der innere Maßstab verschiebt sich.**

Damit stellt sich eine zentrale Frage: Reicht die Rechtsform allein aus, um die genossenschaftliche Idee zu bewahren? Oder anders formuliert: **Was macht die Genossenschaft tatsächlich aus – ihre rechtliche Struktur oder ihre gelebte Praxis?** Wenn die Praxis sich dauerhaft

von der ursprünglichen Logik entfernt, verliert die Rechtsform ihren inhaltlichen Kern.

Diese Entwicklung ist nicht als bewusste Fehlentscheidung zu verstehen. Sie ist das Ergebnis eines Systems, das sich schrittweise verändert. Gerade darin liegt ihre besondere Bedeutung. Denn was sich nicht offen vollzieht, wird selten hinterfragt. Was nicht klar benannt wird, bleibt ohne Widerspruch.

**Die Genossenschaft verändert sich nicht von außen – sie verändert sich von innen.**

Und genau deshalb ist diese Veränderung so folgenreich. Sie betrifft nicht nur einzelne Entscheidungen, sondern die grundlegende Funktionsweise der Genossenschaft selbst. **Nicht das Verhalten wird angepasst – sondern der Maßstab, an dem dieses Verhalten gemessen wird.**

Damit ist der Ausgangspunkt für die weitere Analyse gesetzt. Denn wenn die Genossenschaft ihr eigenes Gegenmodell schrittweise verliert, dann stellt sich nicht mehr nur die Frage nach der richtigen Entscheidung im Einzelfall.

**Dann stellt sich die Systemfrage.**

## 4. Der aufsichtsrechtliche Rahmen

### *Stabilität als Maßstab – und ihre Folgen*

Die Veränderung der Genossenschaft vollzieht sich nicht im luftleeren Raum. Sie ist eingebettet in ein dichtes Geflecht aufsichtsrechtlicher Vorgaben, das in den letzten Jahrzehnten erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Dieses Geflecht ist kein Zufallsprodukt, sondern Ausdruck einer klaren ordnungspolitischen Zielsetzung: **die Stabilität des Finanzsystems sicherzustellen.**

Gerade nach den Erfahrungen internationaler Finanzkrisen wurde die Regulierung von Kreditinstituten systematisch verschärft. Nationale

Vorgaben des Kreditwesengesetzes, europäische Regelwerke und internationale Standards wie Basel III greifen ineinander und bilden ein System, das tief in die Geschäftstätigkeit der Banken hineinwirkt. Im Zentrum steht dabei nicht die einzelne Bank, sondern das System als Ganzes. **Das einzelne Institut ist nicht mehr nur Unternehmen – es ist Teil einer stabilitätsrelevanten Struktur.**

Diese Perspektive verändert den Maßstab. Während die Genossenschaft ihrem Wesen nach auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet ist, richtet sich die Aufsicht auf die Vermeidung systemischer Risiken. Ihr Ziel ist nicht die Förderung, sondern die **Resilienz des Systems**. Diese Zielsetzung ist legitim – sie ist sogar notwendig. Doch sie ist nicht deckungsgleich mit dem Förderauftrag der Genossenschaft.

Genau hier entsteht das Spannungsverhältnis, das die weitere Entwicklung prägt.

Die Aufsicht, insbesondere die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, verfügt über ein breites Instrumentarium, um ihre Ziele durchzusetzen. Dazu gehören nicht nur formelle Vorgaben, sondern auch Erwartungen, Prüfungen und Bewertungen, die faktisch steuernde Wirkung entfalten. Die Institute reagieren darauf – nicht nur aus rechtlicher Verpflichtung, sondern auch aus Vorsicht. **Was regulatorisch möglich ist, wird zunehmend durch das bestimmt, was regulatorisch erwartet wird.**

Im Zentrum dieser Steuerung steht das Eigenkapital. Es gilt als zentraler Puffer gegen Risiken, als Maßstab für Stabilität und als entscheidender Indikator für die Solidität eines Instituts. Entsprechend hoch ist die Bedeutung, die ihm in der Regulierung beigemessen wird. Die Folge ist eine klare Priorität: **Eigenkapital muss aufgebaut und gestärkt werden.**

Diese Priorität hat unmittelbare Auswirkungen auf die Verwendung von Gewinnen. Gewinne werden nicht mehr primär als Mittel zur Förderung der Mitglieder betrachtet, sondern als Ressource zur Stärkung der

Kapitalbasis. **Die Thesaurierung wird zur Regel, die Ausschüttung zur Ausnahme.**

Diese Entwicklung ist nicht das Ergebnis einer einzelnen Vorschrift. Sie ist das Ergebnis eines Systems, das in seiner Gesamtheit wirkt. Kapitalanforderungen, Risikobewertungen, Stresstests und aufsichtsrechtliche Prüfungen greifen ineinander und erzeugen einen konstanten Druck in eine Richtung: **mehr Sicherheit durch mehr Kapital.**

Für sich genommen ist diese Logik nachvollziehbar. Doch sie hat eine Nebenwirkung, die für die Genossenschaft von zentraler Bedeutung ist. Denn sie verändert die Bedeutung des Gewinns. **Aus einem Mittel der Förderung wird ein Instrument der Stabilisierung.**

Damit verschiebt sich die Funktion des Unternehmens. Die wirtschaftliche Tätigkeit dient nicht mehr vorrangig dazu, Vorteile für die Mitglieder zu generieren, sondern dazu, Anforderungen zu erfüllen. **Die Logik der Förderung wird überlagert von der Logik der Regulierung.**

Diese Überlagerung erfolgt nicht durch ein ausdrückliches Verbot von Förderung. Die Aufsicht untersagt nicht generell Ausschüttungen oder mitgliederbezogene Vorteile. Doch sie setzt Rahmenbedingungen, innerhalb derer bestimmte Entscheidungen faktisch unwahrscheinlich oder unerwünscht werden. **Was formal erlaubt ist, wird praktisch eingeschränkt.**

Diese Form der Steuerung ist besonders wirksam, weil sie indirekt wirkt. Sie zwingt nicht – sie lenkt. Sie verbietet nicht – sie priorisiert. Und gerade deshalb entfaltet sie ihre Wirkung tief im Inneren der Entscheidungsprozesse.

Der Vorstand steht damit vor einer veränderten Ausgangslage. Seine Entscheidungen orientieren sich nicht mehr ausschließlich an der Frage der Mitgliederförderung, sondern zunehmend an der Frage der regulatorischen Angemessenheit. **Die Förderung wird zur nachgelagerten Größe – möglich, aber nicht mehr maßgeblich.**

Diese Verschiebung hat eine strukturelle Dimension. Sie betrifft nicht nur einzelne Entscheidungen, sondern die gesamte Geschäftspolitik. Risikostrategien, Kreditvergaben, Kapitalplanung und Ergebnisverwendung werden unter einem neuen Maßstab betrachtet. **Der Maßstab ist nicht mehr primär der Nutzen für die Mitglieder, sondern die Stabilität des Instituts im regulatorischen Sinne.**

Damit verändert sich die Genossenschaft von innen. Sie bleibt rechtlich eine Fördergemeinschaft, aber sie handelt zunehmend wie ein stabilitätsorientiertes Kreditinstitut. **Die äußere Struktur bleibt – die innere Logik verschiebt sich.**

Besonders deutlich wird dies im Umgang mit Ausschüttungen. Während die Förderung der Mitglieder traditionell auch über wirtschaftliche Vorteile erfolgt, geraten solche Maßnahmen zunehmend unter Rechtfertigungsdruck. Ausschüttungen müssen nicht nur wirtschaftlich sinnvoll sein, sondern auch regulatorisch vertretbar. **Die Frage ist nicht mehr nur, ob etwas fördert – sondern ob es erlaubt ist.**

Damit wird der Titel dieses Buches zur Beschreibung der Realität:
**Förderung findet nicht mehr selbstverständlich statt – sie steht unter Vorbehalt.**

Diese Entwicklung ist nicht als Fehlverhalten der Aufsicht zu verstehen. Die Aufsicht handelt im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags. Sie verfolgt legitime Ziele und reagiert auf reale Risiken. Doch genau darin liegt die Herausforderung. Denn die Logik der Aufsicht ist eine andere als die Logik der Genossenschaft.

Solange beide Logiken nebeneinander bestehen, bleibt das System stabil.
Doch wenn eine Logik beginnt, die andere zu dominieren, entsteht ein Ungleichgewicht.

**Die Stabilität wird zum Maßstab – und die Förderung zur abhängigen Größe.**

Damit ist der entscheidende Punkt erreicht. Die Veränderung der Genossenschaft ist nicht das Ergebnis einzelner Fehlentscheidungen. Sie ist das Ergebnis eines Systems, das andere Prioritäten setzt.

Und genau deshalb stellt sich die zentrale Frage dieses Buches mit neuer Schärfe:

**Was geschieht mit der Genossenschaft, wenn ihr Zweck bestehen bleibt – aber der Maßstab ihrer Entscheidungen ein anderer geworden ist?**

## 5. Eigenkapital als Steuerungsinstrument

### *Wie Regulierung Entscheidungen prägt*

Die Wirkung der Regulierung zeigt sich nicht in abstrakten Vorgaben, sondern in ganz konkreten Zahlen. Im Zentrum steht dabei eine Größe, die in den letzten Jahren zum entscheidenden Maßstab geworden ist: **das Eigenkapital.**

Eigenkapital ist mehr als eine bilanzielle Position. Es ist das zentrale Steuerungsinstrument der Bankenaufsicht. Es dient als Puffer gegen Risiken, als Indikator für Stabilität und als Maßstab für die Belastbarkeit eines Instituts. Entsprechend groß ist seine Bedeutung – und entsprechend stark ist seine Wirkung.

**Was früher Ergebnis wirtschaftlicher Tätigkeit war, ist heute Maßstab unternehmerischer Entscheidungen.**

Diese Verschiebung verändert die Funktion des Gewinns grundlegend. Gewinn ist nicht mehr in erster Linie das Ergebnis erfolgreicher Geschäftstätigkeit, das zur Förderung der Mitglieder verwendet werden kann. Er wird zu einer Ressource, die vor allem einem Zweck dient: **der Stärkung des Eigenkapitals.**

Damit entsteht eine neue Priorität.

Nicht mehr die Frage, wie ein erwirtschafteter Überschuss sinnvoll zur Förderung eingesetzt werden kann, steht im Mittelpunkt, sondern die Frage, in welchem Umfang dieser Überschuss im Unternehmen verbleiben muss. **Die Verwendung des Gewinns wird nicht mehr frei entschieden – sie wird strukturell vorgeprägt.**

Diese Vorprägung erfolgt nicht durch ein einzelnes Verbot oder eine klare Anweisung. Sie ergibt sich aus einem Zusammenspiel verschiedener Faktoren: regulatorische Kapitalanforderungen, aufsichtsrechtliche Erwartungen, interne Risikomodelle und externe Bewertungen. Zusammen erzeugen sie einen konstanten Druck in eine Richtung.

**Mehr Kapital. Mehr Sicherheit. Mehr Zurückhaltung.**

Für den Vorstand bedeutet dies eine grundlegende Veränderung der Entscheidungslogik. Er kann Gewinne nicht mehr allein unter dem Gesichtspunkt der Mitgliederförderung betrachten. Jede Entscheidung über die Verwendung von Überschüssen steht unter dem Vorbehalt, ob sie mit den Anforderungen an die Kapitalausstattung vereinbar ist.

Damit wird aus einer freien Entscheidung eine konditionierte Entscheidung.

**Nicht: Was wollen wir ausschütten?**
**Sondern: Was dürfen wir überhaupt ausschütten?**

Diese Verschiebung hat weitreichende Konsequenzen. Sie betrifft nicht nur die Höhe von Ausschüttungen, sondern auch deren grundsätzliche Legitimation. Während früher die Förderung der Mitglieder selbstverständlicher Maßstab war, müssen heute Ausschüttungen zunehmend gerechtfertigt werden. **Sie stehen unter einem impliziten Genehmigungsvorbehalt.**

Besonders deutlich wird dies in Situationen, in denen Aufsicht oder Prüfer eine zurückhaltende Kapitalpolitik erwarten. In solchen Fällen entsteht ein faktischer Entscheidungsrahmen, der Alternativen zwar formal offen lässt, sie aber praktisch ausschließt. **Was möglich ist, wird durch das ersetzt, was als angemessen gilt.**

Damit verändert sich die Rolle des Eigenkapitals selbst. Es ist nicht mehr nur Sicherheitsreserve, sondern wird zum strategischen Ziel. Die Stärkung der Kapitalbasis tritt in den Vordergrund und beeinflusst die gesamte Geschäftspolitik. Kreditvergabe, Risikobewertung und Ergebnisverwendung werden unter dem Gesichtspunkt der Kapitalwirkung betrachtet.

**Das Eigenkapital wird vom Mittel zum Maßstab.**

Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Folgen für die Mitglieder. Denn jeder im Unternehmen verbleibende Gewinn ist ein Gewinn, der nicht unmittelbar zur Förderung eingesetzt wird. Die Förderung wird nicht aufgehoben – sie wird verschoben. Oft auf einen unbestimmten Zeitpunkt in der Zukunft, begründet mit Stabilität und Vorsorge.

Doch genau hier liegt ein entscheidender Punkt.

**Förderung, die dauerhaft aufgeschoben wird, verliert ihren Charakter.**

Sie wird abstrakt, mittelbar und für das einzelne Mitglied kaum noch erfahrbar. Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und persönlichem Nutzen löst sich auf. Die Genossenschaft bleibt wirtschaftlich erfolgreich – aber dieser Erfolg erreicht die Mitglieder nur noch indirekt.

Damit verändert sich die Wahrnehmung der Genossenschaft selbst.

Aus einer Organisation, die konkrete Vorteile bietet, wird eine Institution, die vor allem Stabilität gewährleistet. Stabilität ist wichtig – sie ist Voraussetzung für Vertrauen. Doch sie ersetzt nicht den Zweck der Genossenschaft. **Sie ist Mittel, nicht Ziel.**

Wenn dieses Verhältnis kippt, entsteht eine neue Logik. Eine Logik, in der wirtschaftlicher Erfolg nicht mehr an seiner Wirkung für die Mitglieder gemessen wird, sondern an seiner Wirkung für die Kapitalausstattung. **Der Maßstab verschiebt sich – vom Mitglied zur Bilanz.**

Diese Verschiebung ist besonders wirksam, weil sie kaum sichtbar ist. Sie vollzieht sich in Kennzahlen, in internen Planungen, in

regulatorischen Berichten. Für das einzelne Mitglied bleibt sie oft abstrakt. Doch ihre Wirkung ist konkret.

Weniger Ausschüttung. Weniger unmittelbare Vorteile.
Mehr Kapital. Mehr Sicherheit. Mehr Distanz.

Damit entsteht ein neues Gleichgewicht – oder genauer gesagt: ein neues Ungleichgewicht.

**Die Stabilität gewinnt – die Förderung tritt zurück.**

Diese Entwicklung ist nicht das Ergebnis einer bewussten Entscheidung gegen die Mitglieder. Sie ist die Folge eines Systems, das Stabilität priorisiert und damit andere Ziele in den Hintergrund drängt. Gerade deshalb ist sie so schwer zu erkennen – und so schwer zu korrigieren.

Denn sie erscheint rational.
Sie ist begründbar.
Sie wirkt notwendig.

Und doch verändert sie den Kern der Genossenschaft.

Damit stellt sich die nächste, unausweichliche Frage:

**Was geschieht, wenn diese Logik nicht nur einzelne Entscheidungen prägt, sondern das gesamte System erfasst?**

Oder anders formuliert:

**Was passiert, wenn Förderung nicht mehr der Ausgangspunkt ist, sondern das, was nach Erfüllung aller Anforderungen noch übrig bleibt?**

## 6. Eingriff in die Unternehmenspraxis

***Wenn Entscheidungen nicht mehr frei getroffen werden***

Die zuvor beschriebenen Entwicklungen bleiben nicht auf der Ebene abstrakter Vorgaben oder bilanzieller Kennzahlen stehen. Sie wirken unmittelbar in die Unternehmenspraxis hinein. Dort, wo Entscheidungen getroffen werden, zeigt sich ihre eigentliche Kraft.

Denn Regulierung ist nicht nur ein Rahmen – sie ist ein **wirkungsvolles Steuerungssystem**.

Diese Steuerung erfolgt selten durch offene Anweisungen. Sie wirkt subtiler. Sie zeigt sich in Prüfungen, in Erwartungen, in Bewertungen und in der ständigen Antizipation dessen, was als aufsichtsrechtlich angemessen gilt. **Nicht das ausdrücklich Verbotene bestimmt das Handeln – sondern das implizit Erwartete.**

Für den Vorstand bedeutet das eine grundlegende Veränderung seiner Entscheidungsrealität. Entscheidungen werden nicht mehr ausschließlich unternehmerisch getroffen, sondern stets im Schatten möglicher aufsichtsrechtlicher Reaktionen. **Jede wesentliche Maßnahme steht unter der Frage: Wie wird die Aufsicht dies bewerten?**

Diese Frage verändert die Struktur der Entscheidung.

Nicht mehr allein die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit oder der Nutzen für die Mitglieder sind ausschlaggebend, sondern die regulatorische Einordnung. Damit entsteht ein zusätzlicher Maßstab, der faktisch Vorrang gewinnt. **Die Entscheidung wird nicht mehr frei getroffen – sie wird vorsorglich angepasst.**

Besonders deutlich wird dies im Bereich der Gewinnverwendung. Die Entscheidung über Ausschüttungen ist traditionell ein zentraler Ausdruck der Mitgliederförderung. Sie verbindet den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens mit einem konkreten Vorteil für das Mitglied.

Doch genau diese Entscheidung steht heute unter besonderer Beobachtung. Ausschüttungen sind nicht mehr nur eine Frage der

wirtschaftlichen Lage, sondern auch eine Frage der regulatorischen Angemessenheit. **Sie müssen nicht nur verdient, sondern auch „vertretbar" sein.**

Damit verschiebt sich die Entscheidungsgrundlage. Der Vorstand fragt nicht mehr nur, ob eine Ausschüttung möglich und sinnvoll ist, sondern ob sie aus Sicht der Aufsicht akzeptabel erscheint. **Die Förderung wird damit von einer eigenständigen Entscheidung zu einer genehmigungsähnlichen Handlung.**

Diese Entwicklung bleibt nicht auf Ausschüttungen beschränkt. Sie betrifft die gesamte Geschäftspolitik.

Kreditentscheidungen werden unter strengeren Risikokriterien getroffen. Geschäftsfelder werden danach bewertet, wie sie sich auf Kapitalquoten auswirken. Strategische Entscheidungen orientieren sich zunehmend an regulatorischen Erwartungen. **Das Geschäftsmodell wird nicht mehr allein vom Markt bestimmt, sondern vom Aufsichtsrahmen geprägt.**

Dabei entsteht ein Mechanismus, der besonders wirksam ist: die Selbststeuerung.

Der Vorstand passt sein Verhalten an, bevor ein Eingriff erfolgt. Er entscheidet vorsichtiger, restriktiver und konformer, als es vielleicht rechtlich zwingend erforderlich wäre. **Die Regulierung wirkt nicht erst im Eingriff – sie wirkt bereits in der Erwartung.**

Diese Form der Steuerung ist effizient – aber sie hat ihren Preis.

Denn sie verändert die Rolle des Vorstands grundlegend. Aus einem eigenverantwortlich handelnden Organ wird ein Akteur, der innerhalb eines eng definierten Erwartungskorridors agiert. **Die Freiheit der Entscheidung wird ersetzt durch die Sicherheit der Anpassung.**

Diese Anpassung ist nachvollziehbar. Kein Vorstand wird bewusst in Konflikt mit der Aufsicht treten. Die Risiken wären zu hoch, die Konsequenzen zu unklar. Vorsicht wird zur rationalen Strategie. **Konformität wird zur sicheren Entscheidung.**

Doch genau hierin liegt das Problem.

Denn wenn Entscheidungen systematisch in Richtung regulatorischer Sicherheit verschoben werden, dann verlieren andere Kriterien an Bedeutung. Der Nutzen für die Mitglieder tritt in den Hintergrund. Nicht weil er unwichtig wäre, sondern weil er nicht entscheidend ist.

**Entscheidend ist, was regulatorisch Bestand hat.**

Damit entsteht eine neue Realität. Die Genossenschaft wird weiterhin von ihrem Vorstand geleitet – aber diese Leitung ist eingebettet in ein System, das die Richtung vorgibt. **Die Entscheidung liegt formal beim Vorstand – die Leitplanken setzt das System.**

Diese Entwicklung bleibt oft unsichtbar. Es gibt keine expliziten Verbote, keine klaren Eingriffe und keine offenen Konflikte. Gerade deshalb wirkt sie so nachhaltig. Sie verändert das Verhalten, ohne es offen zu erzwingen.

**Die stärkste Steuerung ist die, die nicht als solche wahrgenommen wird.**

Für die Mitglieder hat diese Entwicklung spürbare Folgen. Entscheidungen, die früher unmittelbar auf ihren Nutzen ausgerichtet waren, werden heute unter anderen Gesichtspunkten getroffen. Vorteile werden zurückgestellt, Chancen nicht genutzt, Möglichkeiten nicht ausgeschöpft. Nicht aus Willkür, sondern aus Vorsicht.

Damit verändert sich die Beziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft. Der direkte Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und persönlichem Nutzen wird schwächer. **Die Genossenschaft entfernt sich von ihrem ursprünglichen Zweck – nicht abrupt, sondern schrittweise.**

Diese Entwicklung ist nicht das Ergebnis eines einzelnen Eingriffs. Sie ist die Folge eines Systems, das Entscheidungen lenkt, ohne sie formal zu bestimmen. Gerade darin liegt ihre besondere Qualität.

Und genau deshalb stellt sich eine zentrale Frage:

**Wie frei ist eine Entscheidung noch, wenn ihr Ergebnis faktisch vorgezeichnet ist?**

Oder zugespitzt:

**Ist der Vorstand noch Entscheidungsträger – oder bereits Teil eines gesteuerten Systems?**

## 7. Förderung versus Stabilität

***Der zentrale Zielkonflikt***

Die bisherigen Kapitel haben eine Entwicklung beschrieben.
Jetzt tritt sie als das hervor, was sie tatsächlich ist:

**ein struktureller Zielkonflikt.**

Auf der einen Seite steht der gesetzliche Auftrag der Genossenschaft: die Förderung ihrer Mitglieder. Auf der anderen Seite steht die Logik der Aufsicht:

die Sicherung der Stabilität des Instituts und des Finanzsystems.

- Beide Ziele sind für sich genommen legitim.
  Beide sind begründbar.
  Beide sind notwendig.

Und doch sind sie **nicht identisch**.

Genau darin liegt das Problem.

Denn während das Genossenschaftsrecht die Förderung zum Zweck erhebt, behandelt das Aufsichtsrecht die Stabilität als obersten Maßstab.
**Zweck und Maßstab fallen auseinander.**

### 1. Zwei Logiken – ein System

Die Genossenschaft folgt einer klaren inneren Logik:

**Wirtschaft dient der Förderung.**

Die Aufsicht folgt einer anderen Logik:

**Wirtschaft muss stabil sein.**

Solange beide Logiken miteinander vereinbar sind, entsteht kein Konflikt. Förderung und Stabilität können sich ergänzen, ja sogar gegenseitig verstärken. Eine wirtschaftlich stabile Genossenschaft ist grundsätzlich besser in der Lage, ihre Mitglieder zu fördern.

Doch diese Harmonie hat Grenzen.

Denn Stabilität verlangt oft Zurückhaltung, während Förderung konkrete Vorteile voraussetzt. Stabilität fordert Kapitalbindung, Förderung ermöglicht Kapitalverwendung. Stabilität denkt langfristig und systemisch, Förderung wirkt unmittelbar und mitgliederbezogen.

**Was die Stabilität sichert, fördert nicht zwingend das Mitglied.**

## 2. Die Verschiebung der Prioritäten

In der Praxis zeigt sich, dass dieser Zielkonflikt nicht neutral gelöst wird. Er wird entschieden – still, schrittweise und ohne ausdrückliche Festlegung.

Die Prioritäten verschieben sich.

Nicht mehr die Förderung steht am Anfang und wird durch Stabilität abgesichert. Stattdessen wird Stabilität zum Ausgangspunkt, und Förderung erfolgt nur noch, soweit sie mit diesem Maßstab vereinbar ist.

**Die Reihenfolge kehrt sich um.**

Aus:

- Förderung → Stabilität

wird:

- Stabilität → (wenn möglich) Förderung

Diese Veränderung ist von grundlegender Bedeutung. Sie betrifft nicht nur einzelne Entscheidungen, sondern die gesamte Logik des Systems.

### 3. Förderung als abhängige Größe

Wenn Stabilität zum dominierenden Maßstab wird, verändert sich die Stellung der Förderung.

Sie ist nicht mehr das leitende Ziel, sondern eine abhängige Größe. Sie findet statt – aber nur unter Bedingungen.

**Förderung wird zur Option, nicht mehr zur Verpflichtung.**

Das bedeutet nicht, dass sie verschwindet. Sie wird lediglich relativiert. Sie tritt zurück, wenn andere Anforderungen Vorrang haben. Und genau das geschieht in der Praxis immer häufiger.

Gewinne werden einbehalten. Ausschüttungen werden reduziert. wirtschaftliche Vorteile werden zurückgestellt. Nicht, weil sie grundsätzlich unzulässig wären, sondern weil sie im Spannungsfeld mit der Stabilität stehen.

**Förderung findet nur noch statt, wenn sie systemverträglich ist.**

### 4. Die stille Entscheidung

Bemerkenswert ist, dass diese Prioritätsverschiebung nicht offen beschlossen wird. Es gibt kein Gesetz, das den Förderauftrag aufhebt. Es gibt keine klare Regelung, die Stabilität ausdrücklich über die Förderung stellt. Und doch ist genau dies die praktische Realität.

**Die Entscheidung wird getroffen – aber nicht ausgesprochen.**

Sie ergibt sich aus der Wirkung des Systems. Aus regulatorischen Anforderungen, aus Erwartungen, aus der Vorsicht der Entscheidungsträger. Schritt für Schritt entsteht eine neue Ordnung, ohne dass sie als solche benannt wird.

Gerade darin liegt ihre besondere Tragweite.

## 5. Der Verlust der Gleichrangigkeit

Ursprünglich stehen Förderung und Stabilität nicht im Widerspruch. Stabilität ist Voraussetzung, Förderung ist Zweck. Beide sind aufeinander bezogen, aber nicht gleichrangig.

Doch durch die aktuelle Entwicklung verschiebt sich dieses Verhältnis.

**Die Stabilität wird zum dominierenden Ziel – und die Förderung verliert ihre Vorrangstellung.**

Damit geht ein entscheidendes Element verloren: die klare Hierarchie.

Ohne diese Hierarchie verliert die Genossenschaft ihre innere Orientierung. Entscheidungen werden nicht mehr eindeutig am Zweck ausgerichtet, sondern an einer Mischung aus Anforderungen, Erwartungen und Risiken.

## 6. Die Konsequenz für das System

Diese Verschiebung hat eine systemische Wirkung.

Die Genossenschaft bleibt rechtlich bestehen.
Ihr Förderauftrag bleibt formal unangetastet.

Doch ihre Funktionsweise verändert sich.

**Sie wird zu einem stabilitätsorientierten Institut mit genossenschaftlicher Rechtsform.**

Das ist kein formaler Bruch. Es ist eine funktionale Transformation.

Die Genossenschaft erfüllt weiterhin ihre gesetzlichen Anforderungen – aber unter veränderten Vorzeichen. Förderung ist nicht mehr der Ausgangspunkt, sondern das, was innerhalb eines stabilitätsorientierten Systems noch möglich ist.

## 7. Die zentrale Frage

Diese Entwicklung führt zu einer Frage, die nicht mehr vermieden werden kann:

**Kann eine Genossenschaft ihren gesetzlichen Zweck erfüllen, wenn dieser Zweck nur noch unter dem Vorbehalt anderer Ziele steht?**

Oder zugespitzt:

**Ist eine Förderung, die nur noch stattfindet, wenn sie das System nicht stört, noch eine Förderung im Sinne des Gesetzes?**

## 8. Der Wendepunkt

An diesem Punkt wird deutlich, dass es nicht mehr um Einzelfragen geht.

Es geht nicht mehr um:

- die richtige Ausschüttungspolitik
- die angemessene Kapitalquote
- die konkrete Geschäftsentscheidung

Es geht um das Verhältnis von Zweck und Maßstab.

**Und damit um den Kern der Genossenschaft.**

## 8. Die Rolle des Vorstands im Spannungsfeld

***Handeln zwischen Pflicht und Begrenzung***

Der zuvor beschriebene Zielkonflikt zwischen Förderung und Stabilität ist kein theoretisches Problem. Er manifestiert sich konkret – in der Person des Vorstands. Dort, wo Entscheidungen getroffen werden, verdichtet sich das Spannungsfeld zu einer praktischen Herausforderung.

Der Vorstand steht im Zentrum dieses Systems. Er ist rechtlich verpflichtet, die Genossenschaft in eigener Verantwortung zu leiten und dabei den Förderauftrag umzusetzen. Gleichzeitig ist er eingebunden in ein Umfeld, das seine Entscheidungen maßgeblich prägt. **Er ist Adressat zweier Logiken, die nicht deckungsgleich sind.**

Diese Doppelbindung ist der Ausgangspunkt seiner Situation.

Einerseits verlangt das Genossenschaftsgesetz eine klare Ausrichtung auf die Mitglieder. Entscheidungen sollen den Nutzen der Mitglieder fördern, und der Vorstand ist verpflichtet, diesen Maßstab aktiv zur Geltung zu bringen. Andererseits verlangt das Aufsichtsrecht Stabilität, Vorsicht und Kapitalaufbau. Entscheidungen müssen sich an regulatorischen Erwartungen messen lassen.

**Der Vorstand steht damit nicht vor einer Wahl – sondern in einem Spannungsfeld.**

Dieses Spannungsfeld ist nicht frei gestaltbar. Es lässt sich nicht durch eine einfache Priorisierung auflösen. Denn beide Seiten haben Gewicht. Beide sind rechtlich relevant. Und beide beanspruchen Geltung.

Gerade darin liegt die Schwierigkeit.

### 1. Die Unmöglichkeit der eindeutigen Entscheidung

In einer idealen Situation könnte der Vorstand entscheiden, welchem Ziel er Vorrang einräumt. Er könnte bewusst abwägen und eine klare Linie verfolgen. Doch diese Möglichkeit besteht in der Praxis nur eingeschränkt.

Denn die regulatorischen Anforderungen setzen Grenzen, die nicht überschritten werden können. Ein Vorstand, der diese Grenzen ignoriert, riskiert nicht nur aufsichtsrechtliche Maßnahmen, sondern auch persönliche Verantwortung. Vorsicht ist daher nicht nur eine Option – sie ist eine Notwendigkeit.

**Die Stabilität ist nicht verhandelbar.**

Damit ist die Ausgangslage vorgegeben. Der Vorstand kann den Förderauftrag nicht unabhängig von der Stabilität verfolgen. Er kann ihn nur innerhalb der regulatorischen Grenzen umsetzen.

**Die Förderung steht unter dem Vorbehalt der Zulässigkeit.**

## 2. Die Anpassung als rationale Strategie

Vor diesem Hintergrund ist das Verhalten des Vorstands nachvollziehbar. Er passt sich an. Er trifft Entscheidungen so, dass sie regulatorisch sicher sind. Er vermeidet Risiken, die zu Konflikten mit der Aufsicht führen könnten. **Er handelt vorsichtig – und genau darin liegt die Rationalität seines Handelns.**

Diese Anpassung ist kein Ausdruck von Nachlässigkeit oder fehlendem Willen zur Förderung. Sie ist die Folge eines Systems, das bestimmte Entscheidungen begünstigt und andere erschwert. Der Vorstand reagiert darauf, wie jeder rationale Akteur reagieren würde.

Doch diese Rationalität hat eine Konsequenz.

**Sie verschiebt die Gewichtung der Ziele.**

Nicht, weil der Vorstand dies bewusst entscheidet, sondern weil die Rahmenbedingungen es nahelegen. Die Stabilität erhält Vorrang, weil sie nicht zur Disposition steht. Die Förderung tritt zurück, weil sie innerhalb dieses Rahmens flexibel ist.

## 3. Verantwortung unter Vorbehalt

Diese Situation verändert die Bedeutung der Verantwortung des Vorstands. Formal bleibt er verantwortlich für die Förderung der Mitglieder.

Er ist weiterhin verpflichtet, diesen Auftrag umzusetzen. Doch seine Möglichkeiten, dies zu tun, sind eingeschränkt.

**Er trägt die Verantwortung – aber nicht mehr die volle Entscheidungshoheit.**

Diese Konstellation ist problematisch. Verantwortung setzt voraus, dass Entscheidungen frei getroffen werden können. Wo diese Freiheit begrenzt ist, wird Verantwortung relativiert. Sie bleibt bestehen, verliert aber an Substanz.

Der Vorstand wird damit zu einem Akteur, der innerhalb eines vorgegebenen Systems agiert. Er gestaltet, aber nur innerhalb enger Grenzen.
**Er entscheidet – aber nicht mehr unabhängig.**

## 4. Die Verschiebung der inneren Orientierung

Diese strukturelle Begrenzung bleibt nicht ohne Wirkung auf die innere Orientierung des Vorstands. Entscheidungen werden zunehmend aus einer Perspektive getroffen, die von regulatorischen Anforderungen geprägt ist. Der Blick richtet sich auf Kennzahlen, auf Kapitalquoten, auf aufsichtsrechtliche Bewertungen.

**Der Maßstab verschiebt sich – von der Förderung zur Absicherung.**

Diese Verschiebung erfolgt nicht bewusst. Sie ist das Ergebnis eines Lernprozesses. Der Vorstand lernt, welche Entscheidungen akzeptiert werden und welche nicht. Er richtet sein Verhalten danach aus. Schritt für Schritt entsteht eine neue Entscheidungslogik.

**Nicht mehr: Was ist förderlich?**
**Sondern: Was ist vertretbar?**

## 5. Die Rolle als Vermittler – und ihre Grenzen

In dieser Situation wird der Vorstand oft als Vermittler gesehen. Als jemand, der zwischen den Anforderungen der Aufsicht und den

Interessen der Mitglieder ausgleichen soll. Diese Rolle erscheint naheliegend – ist aber nur begrenzt tragfähig.

Denn ein echter Ausgleich setzt voraus, dass beide Seiten gleichgewichtig berücksichtigt werden können. Genau das ist jedoch nicht der Fall. Die Stabilität ist zwingend, die Förderung flexibel. **Der Spielraum liegt einseitig.**

Der Vorstand kann daher den Konflikt nicht auflösen. Er kann ihn nur verwalten.

### 6. Die stille Transformation der Führungsrolle

Diese Entwicklung verändert die Führungsrolle des Vorstands grundlegend. Aus dem Gestalter einer mitgliederorientierten Organisation wird ein Manager innerhalb eines regulatorisch geprägten Systems. Die Führung richtet sich weniger nach dem Zweck der Genossenschaft und mehr nach den Anforderungen des Umfelds.

**Der Vorstand führt nicht mehr primär im Sinne des Förderauftrags – sondern im Rahmen der Systemlogik.**

Diese Transformation erfolgt nicht abrupt. Sie ist das Ergebnis vieler kleiner Anpassungen. Gerade deshalb bleibt sie oft unbemerkt. Doch ihre Wirkung ist tiefgreifend.

### 7. Die zentrale Konsequenz

Wenn der Vorstand seine Entscheidungen nicht mehr primär am Förderauftrag ausrichten kann, stellt sich eine grundlegende Frage:

**Wer trägt den Förderauftrag dann noch inhaltlich?**

Formal bleibt er beim Vorstand. Faktisch wird er durch ein System relativiert, das andere Prioritäten setzt. Damit entsteht eine Diskrepanz zwischen rechtlicher Zuordnung und tatsächlicher Wirkung.

**Der Förderauftrag bleibt bestehen – aber er verliert seinen Träger.**

### 8. Der entscheidende Punkt

An diesem Punkt wird deutlich, dass der Konflikt nicht auf der Ebene des Vorstands gelöst werden kann. Er ist nicht das Ergebnis individueller Entscheidungen, sondern Ausdruck eines strukturellen Spannungsverhältnisses.

**Der Vorstand ist nicht die Ursache des Problems – er ist sein Spiegel.**

## 9. Die Verbände als Systemträger

***Interessenvertretung oder Stabilisierung der Logik?***

Die Entwicklung der Genossenschaft vollzieht sich nicht isoliert. Sie ist eingebettet in ein Geflecht von Institutionen, die das System prägen, begleiten und absichern. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Verbände – insbesondere der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) und der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV).

Diese Verbände sind mehr als bloße Interessenvertretungen. Sie sind organisatorische, politische und kommunikative Zentren der genossenschaftlichen Ordnung. Sie bündeln Positionen, vertreten die Institute nach außen und prägen zugleich die innere Entwicklung.

**Sie sind nicht nur Teil des Systems – sie sind Träger seiner Logik.**

Gerade deshalb kommt ihnen eine besondere Verantwortung zu. Sie stehen an der Schnittstelle zwischen Genossenschaft, Aufsicht und Politik. Sie könnten den Förderauftrag aktiv vertreten, die Besonderheiten der Rechtsform herausarbeiten und auf eine differenzierte Behandlung im Aufsichtsrecht hinwirken.

Doch genau hier zeigt sich ein auffälliges Muster.

## 1. Die zurückhaltende Thematisierung des Konflikts

Der grundlegende Zielkonflikt zwischen Förderung und Stabilität wird von den Verbänden nur selten offen benannt. In offiziellen Stellungnahmen dominieren Begriffe wie:

- Stabilität
- Verantwortung
- Zukunftssicherung
- Wettbewerbsfähigkeit

Diese Begriffe sind nicht falsch. Sie sind notwendig – und sie sind anschlussfähig. Doch sie haben eine Wirkung: **Sie überdecken den eigentlichen Konflikt.**

Die zentrale Frage, ob die zunehmende Orientierung an Stabilitätsanforderungen den Förderauftrag strukturell zurückdrängt, wird kaum ausdrücklich gestellt. **Was im System spürbar ist, bleibt in der Kommunikation unausgesprochen.**

## 2. Die Verschiebung der Argumentationslinie

Statt den Förderauftrag als Ausgangspunkt zu nehmen und von dort aus die regulatorischen Anforderungen zu bewerten, erfolgt die Argumentation häufig in umgekehrter Richtung. Stabilität wird als Voraussetzung und zugleich als zentrale Zielgröße dargestellt, während die Förderung als Folge oder Ergänzung erscheint.

**Die Reihenfolge wird sprachlich nachvollzogen – und damit inhaltlich bestätigt.**

Aus einer genossenschaftlichen Perspektive, in der Stabilität Mittel zur Förderung ist, wird eine Perspektive, in der Förderung innerhalb eines stabilitätsorientierten Systems stattfindet.

Diese Verschiebung ist subtil, aber wirkungsvoll. Sie verändert nicht nur die Darstellung, sondern die Wahrnehmung der Prioritäten.

## 3. Die Rolle als Vermittler – und ihre Grenzen

Die Verbände verstehen sich häufig als Vermittler zwischen den Interessen der Institute und den Anforderungen der Aufsicht. Diese Rolle ist naheliegend und notwendig. Sie ermöglicht Kommunikation, Abstimmung und Koordination.

Doch auch hier zeigt sich eine Grenze.

Denn Vermittlung setzt voraus, dass beide Seiten mit vergleichbarem Gewicht eingebracht werden können. Genau das ist jedoch nicht der Fall. Die Anforderungen der Aufsicht sind verbindlich und durchsetzbar. Der Förderauftrag ist gesetzlich verankert, aber in seiner praktischen Durchsetzung weniger präsent.

**Der Vermittler bewegt sich in einem asymmetrischen Raum.**

In dieser Situation tendiert die Vermittlung dazu, sich an dem stärker durchsetzbaren Pol zu orientieren – der Stabilität. Die Förderung bleibt Teil der Argumentation, aber sie wird nicht mit gleicher Nachdrücklichkeit vertreten.

## 4. Die Anpassung als Systemleistung

Die Verbände tragen dazu bei, dass sich das System anpasst. Sie begleiten die Umsetzung regulatorischer Anforderungen, unterstützen die Institute bei der Einhaltung von Vorgaben und fördern eine einheitliche Ausrichtung.

Diese Funktion ist wichtig. Sie sorgt für Stabilität, Verlässlichkeit und Koordination.

Doch sie hat eine Nebenwirkung.

**Sie verstärkt die bestehende Logik.**

Indem die Anpassung organisiert und begleitet wird, wird sie zugleich stabilisiert. Abweichungen werden unwahrscheinlicher, alternative Perspektiven treten in den Hintergrund.

Das System wird konsistent – aber auch weniger hinterfragt.

## 5. Die fehlende Systemfrage

Was in dieser Entwicklung besonders auffällt, ist das Fehlen einer grundsätzlichen Debatte. Die Frage, ob die gegenwärtige Entwicklung noch mit dem Förderauftrag im Sinne des § 1 GenG vereinbar ist, wird selten in dieser Klarheit gestellt.

Stattdessen werden Einzelaspekte diskutiert:

- Kapitalanforderungen
- Wettbewerbsfähigkeit
- regulatorische Belastungen

Diese Themen sind relevant, greifen aber zu kurz.

**Die eigentliche Frage bleibt unbeantwortet: Verändert sich die Genossenschaft in ihrem Kern?**

## 6. Die Verantwortung der Verbände

Gerade aufgrund ihrer Stellung im System kommt den Verbänden eine besondere Verantwortung zu. Sie könnten den Konflikt sichtbar machen, ihn benennen und zur Diskussion stellen. Sie könnten darauf hinwirken, dass die Besonderheiten der Genossenschaft im Aufsichtsrecht stärker berücksichtigt werden.

Doch dazu wäre ein Perspektivwechsel erforderlich.

**Nicht die Anpassung an das System müsste im Mittelpunkt stehen, sondern die Frage, ob das System zur Genossenschaft passt.**

Dieser Perspektivwechsel ist anspruchsvoll. Er erfordert Klarheit, Konfliktbereitschaft und die Bereitschaft, etablierte Argumentationsmuster zu hinterfragen.

## 7. Die stille Stabilisierung

In der Praxis zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Die Verbände tragen – bewusst oder unbewusst – zur Stabilisierung der bestehenden Entwicklung bei. Sie moderieren, begleiten und kommunizieren, ohne den grundlegenden Zielkonflikt offen zu adressieren.

**Das System wird nicht in Frage gestellt – es wird erklärt.**

Diese Erklärung schafft Verständnis, aber sie ersetzt keine Auseinandersetzung. Sie macht die Entwicklung nachvollziehbar, aber nicht zwingend richtig.

## 8. Die Konsequenz

Damit entsteht eine Situation, in der alle Akteure rational handeln:

- Die Aufsicht sichert die Stabilität.
- Der Vorstand passt sich an.
- Die Verbände begleiten den Prozess.

Und doch führt dieses Zusammenspiel zu einer Entwicklung, die den Förderauftrag zurückdrängt.

**Das System funktioniert – aber es entfernt sich von seinem Ursprung.**

## 9. Die offene Frage

Wenn weder der Vorstand noch die Verbände den Konflikt auflösen, stellt sich die nächste Frage:

**Wer stellt ihn dann?**

Oder anders formuliert:

**Wer vertritt den Förderauftrag, wenn er im System nicht mehr handlungsleitend ist?**

## 10. Die schleichende Veränderung der Genossenschaft

Transformation *ohne* Beschluss

Die Entwicklung, die sich in den vorangegangenen Kapiteln abgezeichnet hat, ist kein einzelner Vorgang. Sie ist kein isoliertes Problem und keine kurzfristige Abweichung. Sie ist das Ergebnis vieler kleiner Veränderungen, die in ihrer Summe eine neue Realität schaffen.

**Die Genossenschaft verändert sich – nicht durch einen Bruch, sondern durch eine Verschiebung.**

Diese Verschiebung erfolgt nicht offen. Es gibt keinen Zeitpunkt, an dem eine Entscheidung getroffen wird, die den Charakter der Genossenschaft grundlegend neu bestimmt. Es gibt keine gesetzliche Reform, die den Förderauftrag relativiert, und keine offizielle Strategie, die seine Bedeutung reduziert.

Und doch ist genau das die Wirkung.

**Die Transformation findet statt – ohne Beschluss.**

Gerade darin liegt ihre besondere Qualität. Denn was nicht entschieden wird, wird auch nicht als Entscheidung wahrgenommen. Es entzieht sich der klaren Einordnung, der offenen Diskussion und der bewussten Zustimmung.

### 1. Die Veränderung im Alltag der Entscheidungen

Die Transformation vollzieht sich im Alltag. In einzelnen Entscheidungen, die jeweils für sich genommen plausibel erscheinen. Eine zurückhaltende Ausschüttung hier, eine vorsichtigere Risikopolitik dort, eine stärkere Orientierung an regulatorischen Kennzahlen an anderer Stelle.

Keine dieser Entscheidungen ist für sich genommen problematisch. Keine stellt den Förderauftrag offen infrage.

Doch in ihrer Gesamtheit entsteht ein neues Bild.

**Aus Anpassung wird Richtung.**
**Aus Richtung wird Struktur.**

Die Genossenschaft beginnt, anders zu handeln – nicht punktuell, sondern dauerhaft.

## 2. Die Verschiebung des Maßstabs

Mit der Veränderung des Handelns verändert sich auch der Maßstab, an dem dieses Handeln ausgerichtet ist. Entscheidungen werden zunehmend danach bewertet, ob sie stabilitätsorientiert, regulatorisch angemessen und systemverträglich sind.

Der Förderauftrag bleibt dabei präsent – aber er verliert seine Funktion als primärer Bezugspunkt.

**Er ist noch Teil der Begründung – aber nicht mehr Ausgangspunkt der Entscheidung.**

Diese Verschiebung ist entscheidend. Sie betrifft nicht nur das Ergebnis, sondern den Weg dorthin. Nicht mehr die Förderung bestimmt die Entscheidung, sondern die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Förderung noch möglich ist.

## 3. Die Veränderung ohne Wahrnehmung

Besonders bemerkenswert ist, dass diese Entwicklung oft nicht als Veränderung wahrgenommen wird. Sie erscheint als logische Folge äußerer Anforderungen, als notwendige Anpassung an neue Rahmenbedingungen.

Gerade deshalb bleibt sie weitgehend unwidersprochen.

**Was als notwendig gilt, wird nicht hinterfragt.**

Die Beteiligten handeln rational. Sie reagieren auf Anforderungen, vermeiden Risiken und sichern die Stabilität. Jeder einzelne Schritt ist nachvollziehbar. Doch die Summe dieser Schritte führt zu einer Entwicklung, die über das Einzelne hinausgeht.

## 4. Die neue Normalität

Mit der Zeit entsteht aus dieser Entwicklung eine neue Normalität. Was früher Ausnahme war, wird zur Regel. Was einst begründet werden musste, wird selbstverständlich.

Zurückhaltende Ausschüttungen, hohe Kapitalquoten, vorsichtige Geschäftspolitik – all dies wird nicht mehr als Abweichung, sondern als Standard betrachtet.

**Die Veränderung wird zur Gewohnheit.**

Und genau in diesem Moment verliert sie ihren Ausnahmecharakter. Sie wird nicht mehr als Anpassung gesehen, sondern als gegebenes Umfeld.

## 5. Die Trennung von Anspruch und Wirklichkeit

Damit entsteht eine Diskrepanz zwischen dem rechtlichen Anspruch der Genossenschaft und ihrer tatsächlichen Praxis. Der Förderauftrag bleibt unverändert bestehen. Er ist weiterhin gesetzlich verankert, weiterhin gültig und weiterhin zentraler Bestandteil der Rechtsform.

Doch seine praktische Wirkung verändert sich.

**Der Anspruch bleibt – die Umsetzung verschiebt sich.**

Diese Trennung ist der Kern der Transformation. Sie zeigt, dass die Genossenschaft sich nicht durch eine Änderung des Rechts verändert, sondern durch eine Veränderung ihrer Anwendung.

## 6. Die Stabilität als dominierende Logik

Im Zentrum dieser neuen Realität steht eine Logik, die zunehmend dominierend wird: die Logik der Stabilität. Sie prägt Entscheidungen, beeinflusst Prioritäten und bestimmt den Rahmen des Handelns.

Diese Logik ist nicht falsch. Sie ist notwendig, um Risiken zu begrenzen und Vertrauen zu sichern.

Doch sie hat eine Wirkung, die über ihre ursprüngliche Funktion hinausgeht.

**Sie wird vom Mittel zum Maßstab.**

Damit verändert sich das Gleichgewicht. Die Förderung tritt zurück, nicht weil sie aufgehoben wird, sondern weil sie innerhalb eines stabilitätsorientierten Systems stattfindet.

## 7. Die Genossenschaft in neuer Gestalt

Aus dieser Entwicklung entsteht eine Genossenschaft, die sich äußerlich kaum verändert hat. Ihre Rechtsform ist gleich geblieben, ihre Strukturen bestehen fort, ihre Organe arbeiten weiterhin im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben.

Und doch ist sie nicht mehr dieselbe.

**Sie ist eine Genossenschaft in neuer Gestalt.**

Eine Genossenschaft, die weiterhin Förderung verspricht, aber deren Entscheidungen primär durch Stabilität geprägt sind. Eine Genossenschaft, die rechtlich ihrem Zweck verpflichtet ist, aber faktisch innerhalb eines anderen Maßstabs agiert.

## 8. Die fehlende bewusste Entscheidung

Das Besondere an dieser Transformation ist, dass sie ohne bewusste Entscheidung erfolgt. Es gibt keinen Moment, in dem die Beteiligten sich dafür entscheiden, die Genossenschaft neu auszurichten.

Die Veränderung entsteht aus der Summe vieler rationaler Anpassungen.

**Niemand entscheidet die Transformation – und doch findet sie statt.**

Gerade darin liegt ihre besondere Tragweite. Denn was nicht entschieden wird, kann auch nicht bewusst korrigiert werden.

## 9. Die zentrale Erkenntnis

Am Ende dieses Prozesses steht eine Erkenntnis, die nicht mehr übersehen werden kann:

**Die Genossenschaft verändert sich nicht durch das, was sie aufgibt –**
**sondern durch das, was sie nicht mehr in den Mittelpunkt stellt.**

Der Förderauftrag verschwindet nicht.
Er wird lediglich verdrängt.

Und genau dadurch verliert er seine prägende Kraft.

## 10. Der Wendepunkt

An diesem Punkt wird deutlich, dass die Entwicklung eine neue Qualität erreicht hat. Sie ist nicht mehr nur eine Anpassung, sondern eine Transformation.

Nicht eine Veränderung im Detail, sondern eine Veränderung im Kern.

**Die Genossenschaft bleibt – aber ihre innere Logik hat sich verschoben.**

Damit ist der Wendepunkt erreicht.

Wenn die Transformation Realität ist, stellt sich die nächste Frage:

**Welche Folgen hat sie für die Mitglieder?**

## 11. Die Marginalisierung der Mitglieder

***Wenn Förderung nicht mehr ankommt***

Die bisherige Analyse hat gezeigt, wie sich die Genossenschaft strukturell verändert. Doch jede strukturelle Veränderung hat eine konkrete Wirkung. Sie zeigt sich nicht nur in Zahlen, Strategien oder Aufsichtsberichten – sie zeigt sich dort, wo der Förderauftrag eigentlich wirken soll:

**beim Mitglied.**

Denn die Genossenschaft ist kein abstraktes System. Sie ist eine Gemeinschaft von Menschen, die sich zusammengeschlossen haben, um wirtschaftliche Vorteile zu erzielen. Der Förderauftrag ist kein theoretisches Prinzip – er ist auf konkrete Wirkung angelegt.

Und genau hier wird die Veränderung sichtbar.

### 1. Die schwindende Wahrnehmbarkeit der Förderung

Förderung ist nur dann wirksam, wenn sie für das Mitglied erkennbar ist. Sie muss spürbar sein, nachvollziehbar und konkret. Sie kann in Form günstiger Konditionen erfolgen, in Form von Rückvergütungen oder auch in Form von Ausschüttungen.

Doch genau diese unmittelbaren Vorteile treten zunehmend in den Hintergrund.

Ausschüttungen werden reduziert oder unterlassen. Wirtschaftliche Vorteile werden nicht ausgeschöpft. Leistungen werden stärker standardisiert und orientieren sich weniger an der Mitgliedschaft als an allgemeinen Marktbedingungen.

**Die Förderung wird abstrakt.**

Sie wird ersetzt durch Verweise auf Stabilität, Sicherheit und langfristige Perspektiven. Diese Argumente sind nachvollziehbar – doch sie sind für das einzelne Mitglied schwer greifbar.

**Was nicht spürbar ist, wird nicht als Förderung erlebt.**

## 2. Die Entkopplung von Erfolg und Nutzen

Ein zentrales Element der Genossenschaft ist die Verbindung zwischen wirtschaftlichem Erfolg und individuellem Nutzen. Wenn die Genossenschaft erfolgreich ist, sollen die Mitglieder davon profitieren.

Diese Verbindung beginnt sich zu lösen.

Die Genossenschaft kann wirtschaftlich solide, stabil und erfolgreich sein – ohne dass dieser Erfolg unmittelbar bei den Mitgliedern ankommt. Gewinne werden einbehalten, Kapital wird aufgebaut, Reserven werden gestärkt.

**Der Erfolg bleibt im System – nicht beim Mitglied.**

Damit entsteht eine Entkopplung, die für die Wahrnehmung der Genossenschaft entscheidend ist. Das Mitglied erkennt nicht mehr, welchen konkreten Vorteil ihm seine Mitgliedschaft bringt.

## 3. Die Veränderung der Rolle des Mitglieds

Mit dieser Entwicklung verändert sich auch die Rolle des Mitglieds selbst. Ursprünglich ist es Träger und Zweck der Genossenschaft zugleich. Es ist nicht nur Kunde, sondern Mitunternehmer.

Doch in der Praxis verschiebt sich diese Rolle.

Das Mitglied wird zunehmend wie ein Kunde behandelt. Es erhält Leistungen zu marktüblichen Bedingungen, nutzt Produkte und Dienstleistungen, ohne dass seine Mitgliedschaft einen erkennbaren Unterschied macht.

**Die Mitgliedschaft verliert ihre wirtschaftliche Bedeutung.**

Sie bleibt formal bestehen, aber ihre inhaltliche Substanz nimmt ab.

### 4. Die Distanz zur Entscheidungsebene

Parallel dazu wächst die Distanz zwischen Mitglied und Entscheidungsebene. Entscheidungen werden komplexer, stärker von regulatorischen Anforderungen geprägt und weniger unmittelbar nachvollziehbar.

Die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, bleibt formal bestehen – doch ihre praktische Wirkung nimmt ab.

**Das Mitglied ist beteiligt – aber nicht mehr wirksam.**

Diese Entwicklung wird durch Strukturen wie Vertreterversammlungen, steigende Komplexität und zunehmende Professionalisierung verstärkt. Die Genossenschaft entfernt sich von der unmittelbaren Mitwirkung hin zu einer indirekten Beteiligung.

### 5. Die Wahrnehmung als „normale Bank"

Für viele Mitglieder entsteht dadurch ein neues Bild. Die Genossenschaft unterscheidet sich in ihrem Auftreten, in ihren Leistungen und in ihrer Wirkung immer weniger von anderen Banken.

Die besonderen Merkmale treten in den Hintergrund.

- Die Förderung ist nicht mehr sichtbar
- Die Mitgliedschaft bringt keinen klaren Vorteil
- Die Einflussmöglichkeiten erscheinen begrenzt

**Die Genossenschaft wird zur „Bank wie jede andere".**

Damit geht ein zentrales Differenzierungsmerkmal verloren.

### 6. Die schleichende Akzeptanz

Diese Entwicklung wird oft nicht hinterfragt. Mitglieder gewöhnen sich daran, dass Förderung nicht unmittelbar erkennbar ist. Sie akzeptieren Stabilität als zentrales Argument und stellen die Verbindung zu ihrem eigenen Nutzen nicht mehr aktiv her.

**Die Erwartung sinkt – und mit ihr die Nachfrage nach Förderung.**

Damit entsteht ein Kreislauf. Geringere Erwartung führt zu geringerer Förderung, und geringere Förderung bestätigt die reduzierte Erwartung.

## 7. Der Verlust des genossenschaftlichen Kerns

Am Ende dieser Entwicklung steht ein Befund, der nicht mehr übersehen werden kann:

Die Mitglieder rücken an den Rand.

Nicht formal – ihre Rechte bestehen fort.
Nicht rechtlich – ihre Stellung ist unverändert.

Aber faktisch.

Sie sind nicht mehr der zentrale Bezugspunkt der Entscheidungen. Sie sind Teil des Systems – aber nicht mehr dessen Mittelpunkt.

## 8. Die zentrale Frage

Diese Entwicklung führt zu einer grundlegenden Frage:

**Kann eine Genossenschaft noch Genossenschaft sein, wenn ihre Mitglieder nicht mehr im Zentrum stehen?**

Oder zugespitzt:

**Was bleibt vom Förderauftrag, wenn er für das Mitglied nicht mehr erkennbar ist?**

## 9. Die Konsequenz

Wenn Förderung nicht mehr spürbar ist, verliert sie ihre Legitimation. Sie wird zur abstrakten Zielgröße, die zwar benannt, aber nicht erlebt wird.

Damit entsteht eine Diskrepanz, die das Vertrauen langfristig gefährden kann.

Denn Vertrauen in eine Genossenschaft entsteht nicht nur durch Stabilität, sondern durch erlebten Nutzen.

**Ohne erlebte Förderung fehlt die Grundlage der genossenschaftlichen Identität.**

## 11a. Die neue Genossenschaftsbank

***Annäherung an das Universalbankmodell***

Die zuvor beschriebene Marginalisierung der Mitglieder ist keine isolierte Entwicklung. Sie ist Teil einer umfassenderen Veränderung, die sich in der Struktur und im Selbstverständnis der Genossenschaftsbanken insgesamt vollzieht.

**Es entsteht ein neuer Typus von Genossenschaftsbank.**

Dieser neue Typus unterscheidet sich nicht durch seine Rechtsform, sondern durch seine Funktionsweise. Die Genossenschaft bleibt bestehen – doch ihr Geschäftsmodell verändert sich. Schritt für Schritt nähert sie sich einem Modell an, das ursprünglich nicht das ihre war:

**dem Universalbankmodell.**

### 1. Die Verschiebung des Geschäftsmodells

Traditionell ist die Genossenschaftsbank auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet. Ihre Geschäftstätigkeit dient dazu, den Mitgliedern konkrete wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen. Das Geschäftsmodell ist damit funktional auf den Förderauftrag bezogen.

Doch mit der zunehmenden Orientierung an Stabilität und regulatorischen Anforderungen verändert sich diese Ausrichtung.

Das Geschäftsmodell wird breiter, standardisierter und stärker am allgemeinen Markt orientiert. Nicht mehr die spezifischen Bedürfnisse der Mitglieder stehen im Mittelpunkt, sondern die Anforderungen an Ertrag, Risiko und Kapital.

**Die Genossenschaftsbank wird zur Bank – mit genossenschaftlicher Rechtsform.**

## 2. Kapitalbindung statt Förderwirkung

Ein zentrales Merkmal dieser Entwicklung ist die zunehmende Bindung von Kapital im Unternehmen. Gewinne werden einbehalten, Rücklagen aufgebaut und Eigenkapital gestärkt.

Diese Entwicklung ist aus Sicht der Stabilität nachvollziehbar. Doch sie hat eine klare Folge:

**Kapital, das im Unternehmen verbleibt, steht nicht für unmittelbare Förderung zur Verfügung.**

Damit verschiebt sich die Funktion des wirtschaftlichen Erfolgs. Er dient nicht mehr primär der Mitgliederförderung, sondern der Systemstabilität.

## 3. Die Standardisierung der Leistungen

Parallel dazu verändern sich die Leistungen der Genossenschaftsbanken. Produkte und Konditionen orientieren sich zunehmend an allgemeinen Marktstandards. Individuelle, mitgliederbezogene Vorteile treten in den Hintergrund.

Das Mitglied erhält Leistungen, die auch ein Nichtmitglied erhalten könnte.

**Die Mitgliedschaft verliert ihren wirtschaftlichen Mehrwert.**

Damit wird ein zentrales Unterscheidungsmerkmal der Genossenschaft abgeschwächt.

## 4. Die Annäherung an das Universalbankmodell

In ihrer Gesamtheit führt diese Entwicklung zu einer Annäherung an das Universalbankmodell. Dieses Modell zeichnet sich durch eine breite Geschäftstätigkeit, eine starke Orientierung an Kapital und Risiko sowie eine standardisierte Leistungsstruktur aus.

Die Genossenschaftsbank übernimmt zunehmend diese Merkmale.

**Die Unterschiede werden geringer – die Gemeinsamkeiten größer.**

Diese Annäherung erfolgt nicht bewusst, sondern als Folge der beschriebenen Anpassungsprozesse. Gerade deshalb bleibt sie oft unreflektiert.

## 5. Die strukturelle Transformation

Die Folge ist eine Transformation, die nicht auf der Ebene der Rechtsform stattfindet, sondern auf der Ebene der Funktion.

**Die Genossenschaftsbank bleibt Genossenschaft –**
**aber sie funktioniert wie eine Universalbank.**

Diese Diskrepanz ist von zentraler Bedeutung. Sie zeigt, dass die äußere Struktur nicht mehr vollständig mit der inneren Logik übereinstimmt.

## 6. Die fehlende Debatte

Bemerkenswert ist, dass diese Entwicklung kaum offen diskutiert wird. Es gibt keine grundlegende Debatte darüber, ob diese Annäherung gewollt ist oder welche Konsequenzen sie hat.

Stattdessen wird sie als Folge äußerer Anforderungen hingenommen.

**Die Veränderung findet statt – ohne dass sie bewusst entschieden wird.**

## 7. Die zentrale Frage

Diese Entwicklung führt zu einer Frage, die nicht länger vermieden werden kann:

**Kann eine Genossenschaftsbank dauerhaft wie eine Universalbank funktionieren, ohne ihren genossenschaftlichen Kern zu verlieren?**

Oder zugespitzt:

**Wie viel Universalbank verträgt die Genossenschaft?**

### 8. Die Konsequenz

Wenn sich die Genossenschaftsbank strukturell dem Universalbankmodell annähert, verändert sich nicht nur ihr Geschäftsmodell. Es verändert sich auch ihre Identität.

Die Förderung tritt zurück, die Stabilität tritt in den Vordergrund, und die Mitgliedschaft verliert an Bedeutung.

**Die Genossenschaft bleibt – aber ihr Charakter verschiebt sich.**

## 12. Die Konsequenzen für die Zukunft der Genossenschaft

***Zwischen Anpassung und Identitätsverlust***

Die bisherige Analyse hat gezeigt, wie sich die Genossenschaft schrittweise verändert. Diese Veränderung ist nicht abgeschlossen – sie setzt sich fort. Und genau darin liegt ihre Bedeutung.

Denn was heute als Anpassung erscheint, kann morgen zur neuen Ausgangslage werden.

**Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich nicht in einem einzelnen Schritt – sondern in der Fortsetzung dieser Entwicklung.**

### 1. Die Logik der Fortsetzung

Systeme neigen dazu, ihre eigene Logik zu stabilisieren. Was sich einmal als sinnvoll und notwendig etabliert hat, wird weitergeführt. Anpassungen werden zur Gewohnheit, Gewohnheiten zur Struktur.

Genau das ist hier zu beobachten.

Die Orientierung an Stabilität, die Zurückhaltung bei Ausschüttungen, die Priorisierung von Kapitalaufbau – all dies setzt sich fort, weil es sich als funktional erwiesen hat. Es gibt keinen unmittelbaren Anlass, diese Entwicklung zu stoppen.

**Was funktioniert, wird nicht hinterfragt.**

Doch gerade darin liegt die Gefahr.

## 2. Die schleichende Verstetigung

Die Veränderung wird nicht nur fortgesetzt – sie verstetigt sich. Neue Generationen von Entscheidungsträgern wachsen in ein System hinein, in dem die bestehenden Prioritäten selbstverständlich sind. Die ursprüngliche Gewichtung von Förderung und Stabilität ist ihnen oft nicht mehr in gleicher Weise präsent.

**Die Verschiebung wird zur Ausgangsbasis.**

Damit verändert sich nicht nur das Handeln, sondern auch das Verständnis. Die Genossenschaft wird nicht mehr als Fördergemeinschaft gedacht, die Stabilität benötigt, sondern als stabiles Institut, das auch fördert.

## 3. Der Verlust der Unterscheidbarkeit

Eine der zentralen Konsequenzen dieser Entwicklung ist der Verlust der klaren Abgrenzung zu anderen Bankformen. Wenn die Genossenschaft in ihrem Verhalten, in ihrer Steuerung und in ihrer Wirkung zunehmend anderen Instituten ähnelt, stellt sich eine grundlegende Frage:

**Worin besteht dann noch ihr besonderer Charakter?**

Die Rechtsform allein genügt nicht, um eine Identität zu tragen. Entscheidend ist die gelebte Praxis. Wenn sich diese Praxis angleicht, verliert die Genossenschaft ihr Alleinstellungsmerkmal.

**Sie bleibt formal besonders – aber faktisch austauschbar.**

## 4. Die Erosion der Legitimation

Mit dem Verlust der Unterscheidbarkeit geht ein weiterer Effekt einher: die Erosion der Legitimation. Die Genossenschaft rechtfertigt ihre besondere Stellung durch ihren Förderauftrag. Sie erhält Vertrauen, weil sie ihren Mitgliedern einen erkennbaren Mehrwert bietet.

Wenn dieser Mehrwert nicht mehr sichtbar ist, gerät diese Legitimation unter Druck.

**Warum Mitglied sein, wenn die Mitgliedschaft keinen Unterschied macht?**

Diese Frage mag zunächst leise sein. Doch sie hat das Potenzial, langfristig an Bedeutung zu gewinnen.

## 5. Die Gefahr der inneren Entleerung

Die vielleicht gravierendste Konsequenz ist nicht äußerlich sichtbar. Sie liegt im Inneren der Genossenschaft. Wenn der Förderauftrag nicht mehr handlungsleitend ist, verliert die Genossenschaft ihren inhaltlichen Kern.

**Sie wird zu einer Hülle, die ihre ursprüngliche Funktion nicht mehr vollständig erfüllt.**

Diese Entwicklung ist besonders kritisch, weil sie schleichend verläuft. Es gibt keinen klaren Moment, in dem der Kern verloren geht. Vielmehr wird er Stück für Stück ausgehöhlt.

## 6. Die Stabilität als scheinbare Sicherheit

Paradoxerweise entsteht diese Entwicklung gerade aus dem Streben nach Sicherheit. Die Orientierung an Stabilität soll Risiken vermeiden und Vertrauen sichern. Kurzfristig gelingt das auch.

Doch langfristig kann eine einseitige Ausrichtung auf Stabilität neue Risiken erzeugen.

Ein System, das seinen Zweck aus dem Blick verliert, verliert auch seine innere Rechtfertigung. Vertrauen entsteht nicht nur durch Sicherheit, sondern durch Sinn und Nutzen.

**Stabilität ohne Förderung ist kein vollständiges Modell.**

## 7. Die ausbleibende Gegenbewegung

Auffällig ist, dass dieser Entwicklung bislang keine starke Gegenbewegung gegenübersteht. Weder aus der Praxis noch aus der institutionellen Ebene wird der Konflikt in einer Weise aufgegriffen, die zu einer grundlegenden Neubewertung führt.

Die Entwicklung verläuft daher weitgehend ungebremst.

**Was nicht infrage gestellt wird, setzt sich fort.**

## 8. Die Notwendigkeit der Entscheidung

An diesem Punkt wird deutlich, dass die Zukunft der Genossenschaft nicht offen im Sinne beliebiger Entwicklungsmöglichkeiten ist. Sie bewegt sich entlang einer Linie, die bereits vorgezeichnet ist.

Doch diese Linie ist nicht alternativlos.

**Es bedarf einer bewussten Entscheidung.**

Einer Entscheidung darüber,

- welchen Stellenwert der Förderauftrag künftig haben soll
- wie er im Spannungsfeld mit der Stabilität konkret umgesetzt wird
- und ob die bestehende Entwicklung fortgesetzt oder korrigiert werden soll

## 9. Die zentrale Alternative

Im Kern läuft diese Entscheidung auf eine grundlegende Alternative hinaus:

**Bleibt die Genossenschaft eine Fördergemeinschaft –**
**oder wird sie zu einem stabilitätsorientierten Institut mit genossenschaftlicher Form?**

Diese Alternative ist nicht theoretisch. Sie beschreibt die reale Entwicklungslinie.

## 10. Der Wendepunkt liegt in der Gegenwart

Die Entscheidung über die Zukunft wird nicht erst in der Zukunft getroffen. Sie wird in der Gegenwart vorbereitet. In jeder Entscheidung, in jeder Prioritätensetzung, in jeder Interpretation des Förderauftrags.

**Die Zukunft entsteht aus dem, was heute als selbstverständlich gilt.**

Am Ende steht keine einfache Antwort, sondern eine klare Erkenntnis:

**Die Genossenschaft verändert sich –**
**und mit ihr die Frage, was sie sein will.**

## 13. Die faktische Aushöhlung des Förderauftrags

***Formelle Geltung vs. materielle Wirkung***

Der Förderauftrag der Genossenschaft ist rechtlich eindeutig verankert. § 1 GenG bestimmt, dass der Zweck der Genossenschaft auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet ist. Diese Norm ist nicht programmatisch, nicht optional und nicht relativierbar. Sie definiert den **Kern der Rechtsform**.

Und doch zeigt die vorangegangene Analyse ein Spannungsfeld, das juristisch nicht ignoriert werden kann.

**Der Förderauftrag gilt formal uneingeschränkt –**
**aber seine tatsächliche Wirkung wird zunehmend eingeschränkt.**

Damit entsteht eine Diskrepanz, die dogmatisch von zentraler Bedeutung ist.

### 1. Formelle Geltung – unbestritten

An der rechtlichen Existenz des Förderauftrags besteht kein Zweifel. § 1 GenG ist weiterhin geltendes Recht. Weder wurde die Norm geändert noch durch andere gesetzliche Regelungen ausdrücklich relativiert.

Auch die Rechtsprechung bestätigt diesen Grundsatz. Der Förderauftrag ist das tragende Strukturprinzip der Genossenschaft. Er unterscheidet sie von anderen Rechtsformen und bestimmt ihre innere Ausrichtung.

**Die Genossenschaft ist rechtlich eine Fördergemeinschaft –**
**ohne Einschränkung.**

### 2. Materielle Wirkung – zunehmend relativiert

Demgegenüber steht die tatsächliche Entwicklung. Die Förderung der Mitglieder tritt in der praktischen Unternehmensführung zunehmend zurück. Entscheidungen werden primär an stabilitätsorientierten

Maßstäben ausgerichtet. Eigenkapitalaufbau, Risikovermeidung und regulatorische Anforderungen prägen die Geschäftspolitik.

Die Förderung erfolgt nur noch, soweit sie mit diesen Maßstäben vereinbar ist.

**Der Förderauftrag wird nicht aufgehoben – er wird überlagert.**

Diese Überlagerung erfolgt nicht durch eine ausdrückliche gesetzliche Regelung, sondern durch die Wirkung eines Systems, das andere Prioritäten setzt.

## 3. Die dogmatische Einordnung

Juristisch stellt sich damit die Frage, wie diese Entwicklung einzuordnen ist.

Es handelt sich nicht um einen offenen Rechtsverstoß. Der Förderauftrag wird nicht ausdrücklich missachtet. Vielmehr wird er formal beachtet, aber inhaltlich relativiert.

**Es entsteht eine Differenz zwischen Norm und Wirklichkeit.**

Diese Differenz kann dogmatisch als **faktische Aushöhlung** beschrieben werden.

Der Begriff ist bewusst gewählt. Er beschreibt einen Zustand, in dem eine Norm formal fortbesteht, ihre praktische Wirksamkeit jedoch zunehmend verliert. Die Norm bleibt bestehen – aber sie prägt das Verhalten nicht mehr in der ursprünglich vorgesehenen Weise.

## 4. Die Struktur der Aushöhlung

Diese Aushöhlung erfolgt in mehreren Schritten:

Zunächst wird die Förderung in ihrer Bedeutung relativiert. Sie bleibt Ziel, wird aber nicht mehr als vorrangiges Ziel behandelt.

Anschließend wird sie an Bedingungen geknüpft. Förderung erfolgt nur noch, wenn sie mit anderen Anforderungen vereinbar ist.

Schließlich verliert sie ihre praktische Durchsetzungskraft. Entscheidungen orientieren sich nicht mehr primär an ihr.

**Die Norm bleibt – ihre Steuerungswirkung schwindet.**

## 5. Die Rolle der Systemlogik

Die Ursache dieser Entwicklung liegt nicht in der Norm selbst, sondern in der Systemlogik, die auf sie einwirkt. Das Aufsichtsrecht verfolgt eigene Ziele, insbesondere die Stabilität des Finanzsystems. Diese Ziele sind legitim und rechtlich verankert.

Doch sie stehen nicht im selben normativen Verhältnis wie der Förderauftrag.

**Der Förderauftrag ist Zweck – die Stabilität ist Mittel.**

Wenn sich dieses Verhältnis umkehrt, entsteht eine dogmatische Spannung.

## 6. Die Grenzen der Entwicklung

Diese Spannung wirft die Frage auf, ob die beobachtete Entwicklung noch innerhalb der rechtlichen Grenzen liegt.

Solange der Förderauftrag zumindest teilweise umgesetzt wird, lässt sich argumentieren, dass die gesetzlichen Anforderungen formal erfüllt sind. Doch diese Betrachtung greift zu kurz.

Denn § 1 GenG verlangt nicht irgendeine Förderung, sondern eine Förderung als **leitendes Prinzip**.

**Wenn Förderung nicht mehr leitend ist, ist der Normzweck gefährdet.**

Damit ist eine Grenze erreicht, die juristisch relevant wird.

## 7. Die Verantwortung der Organe

Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Verantwortung der Organe, insbesondere des Vorstands. Dieser ist verpflichtet, die Genossenschaft im Sinne des Förderauftrags zu führen.

Wenn jedoch die Rahmenbedingungen die Umsetzung dieses Auftrags faktisch einschränken, entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen Pflicht und Möglichkeit.

**Die Verantwortung bleibt – die Handlungsspielräume schrumpfen.**

## 8. Die zentrale juristische Frage

Am Ende verdichtet sich die Analyse zu einer zentralen Frage:

***Ist ein Förderauftrag noch erfüllt, wenn er nicht mehr handlungsleitend ist?***

Oder anders formuliert:

**Genügt die formelle Beachtung – oder verlangt das Gesetz eine tatsächliche Prägung der Unternehmensführung?**

Diese Frage ist nicht nur theoretisch. Sie betrifft den Kern der genossenschaftlichen Ordnung.

## 9. Die Konsequenz

Die vorliegende Entwicklung kann nicht als bloße Anpassung beschrieben werden. Sie verändert die praktische Wirkung einer zentralen Norm. Damit wird aus einer faktischen Entwicklung ein rechtliches Problem.

**Die Aushöhlung des Förderauftrags ist kein Randphänomen – sie berührt den Kern der Rechtsform.**

Wenn der Förderauftrag faktisch überlagert wird, stellt sich die nächste Frage: **Was bedeutet das für die Leitungsautonomie des Vorstands?**

## 14. Überlagerung der Leitungsautonomie

### *§ 27 GenG unter aufsichtsrechtlichem Einfluss*

Die Leitung der Genossenschaft ist gesetzlich eindeutig geregelt. Nach § 27 GenG führt der Vorstand die Geschäfte der Genossenschaft in eigener Verantwortung. Diese Vorschrift ist mehr als eine Organisationsnorm. Sie ist Ausdruck eines grundlegenden Prinzips:

**der Leitungsautonomie.**

Diese Autonomie ist kein Selbstzweck. Sie dient dazu, den Förderauftrag aus § 1 GenG praktisch wirksam werden zu lassen. Der Vorstand soll in der Lage sein, Entscheidungen eigenständig und am Maßstab der Mitgliederförderung auszurichten.

**§ 27 GenG ist damit das funktionale Gegenstück zu § 1 GenG.**

### 1. Der normative Gehalt der Leitungsautonomie

Die Leitungsautonomie des Vorstands umfasst mehrere Elemente:

- die eigenverantwortliche Geschäftsführung
- die Freiheit der unternehmerischen Entscheidung
- die Verpflichtung zur Ausrichtung am Förderauftrag

Diese Elemente bilden eine Einheit. Die Autonomie ist nicht losgelöst vom Zweck, sondern auf ihn bezogen.

**Der Vorstand ist frei – um den Förderauftrag zu erfüllen.**

Damit ist zugleich eine Grenze gesetzt: Die Autonomie ist nicht beliebig, sondern zweckgebunden. Sie dient der Umsetzung des gesetzlichen Leitbilds der Genossenschaft.

### 2. Der aufsichtsrechtliche Einfluss

Demgegenüber steht das Aufsichtsrecht, insbesondere die Anforderungen aus dem Kreditwesengesetz sowie die darauf aufbauende Verwaltungspraxis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

Diese Anforderungen greifen tief in die Geschäftstätigkeit der Institute ein. Sie betreffen:

- Kapitalausstattung
- Risikosteuerung
- Geschäftsstrategie
- Ergebnisverwendung

Formal bleibt die Entscheidungsbefugnis beim Vorstand. Die Aufsicht trifft nicht an seiner Stelle die Entscheidungen.

Und doch entfaltet sie eine erhebliche Steuerungswirkung.

**Die Entscheidung bleibt formal frei – wird aber faktisch vorgeprägt.**

## 3. Die Struktur der Überlagerung

Diese Vorprägung erfolgt nicht punktuell, sondern strukturell. Sie ergibt sich aus einem Zusammenspiel von Normen, Erwartungen und Aufsichtspraxis.

Der Vorstand orientiert sich nicht nur an gesetzlichen Mindestanforderungen, sondern auch an aufsichtsrechtlichen Erwartungen. Diese Erwartungen sind nicht immer normativ fixiert, entfalten aber faktische Bindungswirkung.

**Es entsteht ein System indirekter Steuerung.**

Dieses System wirkt auf mehreren Ebenen:

- durch die Festlegung von Kapitalanforderungen
- durch die Bewertung von Geschäftsmodellen
- durch die Beurteilung von Ausschüttungspolitiken
- durch die permanente Aufsichtskommunikation

Die Folge ist eine faktische Einschränkung des Entscheidungsspielraums.

## 4. Die Relativierung der Eigenverantwortung

Wenn Entscheidungen unter dem ständigen Vorbehalt aufsichtsrechtlicher Bewertung stehen, verändert sich die Qualität der Eigenverantwortung.

Der Vorstand entscheidet weiterhin selbst – aber innerhalb eines engen Erwartungskorridors. Entscheidungen, die formal zulässig wären, werden faktisch vermieden, wenn sie als aufsichtsrechtlich problematisch erscheinen könnten.

**Die Eigenverantwortung wird zur Anpassungsverantwortung.**

Damit verliert die Leitungsautonomie einen wesentlichen Teil ihrer Substanz.

## 5. Die dogmatische Bewertung

Juristisch stellt sich die Frage, wie diese Entwicklung einzuordnen ist.

Eine unmittelbare Verletzung des § 27 GenG liegt nicht ohne Weiteres vor. Die Vorschrift wird formal eingehalten. Der Vorstand bleibt Organ der Geschäftsführung, und seine Entscheidungsbefugnis wird nicht ausdrücklich aufgehoben.

Doch diese formale Betrachtung greift zu kurz.

Denn § 27 GenG garantiert nicht nur die Existenz eines entscheidenden Organs, sondern eine **inhaltlich eigenverantwortliche Leitung**.

**Wenn diese Eigenverantwortung strukturell eingeschränkt wird, ist der normative Gehalt der Vorschrift betroffen.**

## 6. Systemische Steuerung statt individueller Entscheidung

Die beschriebene Entwicklung führt zu einer Verschiebung der Entscheidungsstruktur. Entscheidungen entstehen nicht mehr primär aus der eigenständigen Abwägung des Vorstands, sondern aus der Anpassung an systemische Vorgaben.

**Das System entscheidet – der Vorstand setzt um.**

Diese Formulierung ist zugespitzt, beschreibt aber die faktische Wirkung. Der Vorstand wird zum Akteur innerhalb eines vorgegebenen Rahmens, der seine Entscheidungen inhaltlich prägt.

## 7. Die Verbindung zu § 1 GenG

Diese Entwicklung hat unmittelbare Auswirkungen auf den Förderauftrag. Wenn der Vorstand seine Entscheidungen nicht mehr primär an der Förderung ausrichten kann, wird auch § 1 GenG in seiner praktischen Wirkung relativiert.

Die Überlagerung der Leitungsautonomie führt zur Aushöhlung des Förderauftrags.

Beide Normen sind funktional miteinander verbunden. Wird die eine geschwächt, verliert auch die andere an Wirkung.

## 8. Die Grenze der Einflussnahme

Das Aufsichtsrecht ist legitim. Es verfolgt den Zweck, die Stabilität des Finanzsystems zu sichern. Dieser Zweck rechtfertigt Eingriffe in die Geschäftstätigkeit der Institute.

Doch auch diese Eingriffe unterliegen Grenzen.

Sie dürfen nicht dazu führen, dass die gesetzlich vorgesehene Leitungsstruktur und Zweckausrichtung der Genossenschaft faktisch aufgehoben werden.

**Die Aufsicht darf steuern – aber nicht die gesetzliche Logik der Genossenschaft überlagern.**

Hier liegt die zentrale Grenze.

## 9. Die verfassungsrechtliche Dimension (Vorgriff)

Diese Grenze ist nicht nur einfachgesetzlich relevant, sondern hat auch verfassungsrechtliche Bedeutung. Die Genossenschaft ist eine durch

das Grundgesetz geschützte Organisationsform, deren Struktur und Zweck nicht beliebig verändert werden dürfen.

Wenn die Leitungsautonomie und der Förderauftrag systemisch überlagert werden, stellt sich die Frage nach der Zulässigkeit dieser Entwicklung.

**Die Problematik reicht über das einfache Recht hinaus.**

## 10. Die zentrale juristische These

Die Analyse dieses Kapitels lässt sich in einer These bündeln:

**Die Leitungsautonomie des Vorstands nach § 27 GenG wird nicht aufgehoben –**
**aber sie wird durch aufsichtsrechtliche Steuerung systemisch überlagert.**

Diese Überlagerung führt dazu, dass die gesetzlich vorgesehene eigenverantwortliche Ausrichtung am Förderauftrag faktisch nicht mehr uneingeschränkt möglich ist.

Damit zeigt sich ein strukturelles Problem:

**Die Genossenschaft wird weiterhin durch ihren Vorstand geleitet,**
**aber die Maßstäbe dieser Leitung werden zunehmend von außen bestimmt.**

Wenn die Leitungsautonomie systemisch überlagert wird, stellt sich die nächste Frage:

**Ist diese Entwicklung verfassungsrechtlich zulässig?**

## 15. Verfassungsrechtliche Einordnung

***Grenzen staatlicher Einflussnahme auf die Genossenschaft***

Die Entwicklung, die sich im Zusammenspiel von Aufsichtsrecht und genossenschaftlicher Praxis vollzieht, überschreitet die Ebene einfacher wirtschaftlicher Anpassung. Sie berührt den Kern der verfassungsrechtlichen Ordnung.

Denn die Genossenschaft ist nicht nur eine gesetzlich geregelte Organisationsform. Sie ist Ausdruck grundrechtlich geschützter Freiheit.

**Wer die Genossenschaft verändert, greift in Grundrechte ein.**

### 1. Schutzbereich: Die Genossenschaft als grundrechtlich geschützte Ordnung

Die Genossenschaft ist verfassungsrechtlich doppelt verankert:

- als Zusammenschluss von Personen zur gemeinsamen wirtschaftlichen Betätigung (Art. 9 Abs. 1 GG)
- als Träger von Vermögenspositionen ihrer Mitglieder (Art. 14 GG)

Diese Verbindung ist charakteristisch. Die Genossenschaft ist weder reine Vereinigung noch bloßes Vermögensvehikel. Sie ist eine **personengebundene Wirtschaftsordnung mit Zweckbindung**.

**Ihr Schutz umfasst nicht nur die Existenz – sondern ihre Struktur.**

Dazu gehört insbesondere:

- die Ausrichtung auf Mitgliederförderung
- die demokratische Binnenstruktur
- die eigenverantwortliche Leitung durch die Organe

Diese Elemente sind kein Beiwerk. Sie definieren den Typus „Genossenschaft".

## 2. Leitbildschutz: Förderauftrag als Wesenskern

Der Förderauftrag aus § 1 GenG ist nicht lediglich einfaches Recht. Er konkretisiert die verfassungsrechtlich geschützte Eigenart der Genossenschaft.

Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem Beschluss vom 19.01.2001 (1 BvR 1759/91) ausdrücklich hervorgehoben, dass die genossenschaftliche Pflichtprüfung und ihre Ausgestaltung dem **Schutz der Mitglieder** dient.

Daraus folgt zwingend:

**Der Gesetzgeber schützt nicht die Organisation als solche – sondern ihre mitgliederbezogene Zweckbindung.**

Der Förderauftrag ist damit kein disponibler Programmsatz, sondern **strukturprägendes Leitprinzip**.

## 3. Eingriffsqualität: Die stille Transformation

Die aktuelle Entwicklung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie **keinen offenen Eingriff**, sondern eine faktische Veränderung darstellt.

- Keine Aufhebung des Förderauftrags
- Keine Änderung der Leitungsstruktur
- Keine ausdrückliche gesetzliche Neuregelung

Und dennoch:

- Förderung verliert ihre Leitfunktion
- Leitungsautonomie wird systemisch überlagert
- Mitglieder verlieren ihre zentrale Stellung

**Es entsteht eine Transformation ohne formellen Eingriff.**

Genau hierin liegt die verfassungsrechtliche Brisanz.

## 4. Dogmatische Einordnung: Funktionaler Eingriff

Verfassungsrechtlich kommt es nicht allein auf formelle Eingriffe an. Entscheidend ist die tatsächliche Wirkung.

Ein Eingriff liegt auch dann vor, wenn staatliches Handeln die Ausübung eines Grundrechts **faktisch unmöglich oder wesentlich erschwert**.

Genau dies ist hier der Fall.

**Die Kombination aus regulatorischen Anforderungen, Erwartungshaltungen und Aufsichtspraxis führt dazu, dass:**

- der Förderauftrag nicht mehr handlungsleitend umgesetzt werden kann
- der Vorstand seine Autonomie nicht mehr voll ausüben kann

Damit wird die geschützte Struktur der Genossenschaft funktional verändert.

## 5. Intensität des Eingriffs: Kernbereichsrelevanz

Die Eingriffsintensität ist besonders hoch, weil nicht Randbereiche betroffen sind, sondern der Kern der Rechtsform:

- Zweck (Förderung)
- Struktur (Leitung)
- Stellung der Mitglieder

**Es handelt sich nicht um eine Modifikation – sondern um eine strukturelle Verschiebung.**

Damit ist der **Wesenskern** berührt.

## 6. Rechtfertigung: Grenzen der Verhältnismäßigkeit

Die Bankenaufsicht verfolgt ein legitimes Ziel: die Stabilität des Finanzsystems. Dieses Ziel kann Eingriffe rechtfertigen – auch weitreichende.

Doch die Verhältnismäßigkeit setzt klare Grenzen.

Ein Eingriff ist unverhältnismäßig, wenn er:

- über das zur Zielerreichung Erforderliche hinausgeht
- andere geschützte Positionen strukturell verdrängt
- den Kern einer geschützten Ordnung verändert

Genau dies ist hier zu beobachten.

**Die Regulierung sichert nicht nur Stabilität –**
**sie verdrängt den Förderauftrag als leitendes Prinzip.**

Damit entsteht ein strukturelles Übergewicht, das verfassungsrechtlich nicht mehr neutral ist.

## 7. Der entscheidende Bruch

Der zentrale verfassungsrechtliche Bruch liegt in der Umkehr der normativen Ordnung:

- Gesetzlich: Förderung als Zweck, Stabilität als Mittel
- Faktisch: Stabilität als Maßstab, Förderung als Restgröße

**Diese Umkehr ist nicht gesetzlich legitimiert.**

Sie entsteht durch die kumulative Wirkung aufsichtsrechtlicher Steuerung – ohne ausdrückliche demokratische Entscheidung.

## 8. Demokratie- und Rechtsstaatsproblem

Damit entsteht ein weiteres Problem:

**Die Transformation erfolgt ohne parlamentarische Entscheidung.**

Der Gesetzgeber hat den Förderauftrag nicht relativiert. Dennoch verliert er in der Praxis seine Wirkung.

Das widerspricht grundlegenden Prinzipien:

- dem Demokratieprinzip (Art. 20 GG)
- dem Rechtsstaatsprinzip

Denn strukturelle Veränderungen geschützter Rechtsformen müssen **gesetzlich legitimiert und transparent** erfolgen.

**Eine faktische Umgestaltung durch Verwaltungspraxis entzieht sich dieser Kontrolle.**

## 9. Die zentrale These (zugespitzt)

Die Analyse lässt sich auf eine klare, zitierfähige These verdichten:

**Die gegenwärtige aufsichtsrechtliche Praxis bewirkt eine funktionale Umgestaltung der Genossenschaft, die ihren verfassungsrechtlich geschützten Wesenskern berührt, ohne dass hierfür eine hinreichende gesetzliche Grundlage besteht.**

## 10. Die Konsequenz

Damit wird aus einer wirtschaftlichen Entwicklung ein verfassungsrechtlicher Konflikt:

- zwischen Aufsicht und Organisationsfreiheit
- zwischen Stabilität und Förderauftrag
- zwischen faktischer Steuerung und gesetzlicher Ordnung

Dieser Konflikt ist nicht mehr durch einfache Anpassung lösbar.

**Die Genossenschaft wird nicht durch Gesetz verändert – sondern durch Systemlogik.**

Und genau darin liegt das Problem: **Was das Gesetz schützt, darf das System nicht stillschweigend umformen.**

## 16. Die Legitimationsfrage

***Widerspruch zwischen Anspruch und Realität***

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass sich die Genossenschaft in einem tiefgreifenden Wandel befindet. Dieser Wandel betrifft nicht nur einzelne Entscheidungen oder organisatorische Details. Er betrifft den Kern der Rechtsform.

Damit stellt sich eine Frage, die nicht mehr nur juristisch, sondern auch politisch zu beantworten ist:

**Ist das, was heute als Genossenschaft praktiziert wird, noch durch das legitimiert, was das Gesetz vorgibt?**

### 1. Der normative Anspruch

Die Genossenschaft ist gesetzlich eindeutig definiert. Ihr Zweck ist die Förderung der Mitglieder. Diese Zweckbestimmung ist nicht unverbindlich. Sie ist Grundlage der Legitimation.

Die Genossenschaft erhält Vertrauen, weil sie:

- den Mitgliedern dient
- nicht primär kapitalorientiert ist
- wirtschaftliche Vorteile vermittelt

**Ihre Legitimation liegt im Nutzen für die Mitglieder.**

### 2. Die tatsächliche Praxis

Demgegenüber steht die Realität, die sich aus der vorangegangenen Analyse ergibt.

- Förderung ist nur noch eingeschränkt spürbar
- Gewinne werden überwiegend einbehalten
- Entscheidungen orientieren sich primär an Stabilitätsanforderungen
- Mitglieder treten faktisch in den Hintergrund

**Die Praxis entfernt sich vom Anspruch.**

Diese Entwicklung ist nicht punktuell, sondern strukturell.

## 3. Die entstehende Diskrepanz

Damit entsteht ein Widerspruch:

**Die Genossenschaft beruft sich auf den Förderauftrag –
aber sie handelt zunehmend nach einer anderen Logik.**

Dieser Widerspruch ist nicht nur ein theoretisches Problem. Er betrifft die Grundlage, auf der Vertrauen entsteht.

Denn Vertrauen setzt Übereinstimmung voraus – zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was geschieht.

## 4. Vertrauen als zentrale Ressource

Die Genossenschaft lebt vom Vertrauen ihrer Mitglieder. Dieses Vertrauen ist keine Selbstverständlichkeit. Es entsteht aus Erfahrung, aus Transparenz und aus erlebtem Nutzen.

Wenn dieser Nutzen nicht mehr erkennbar ist, verändert sich die Grundlage dieses Vertrauens.

**Vertrauen ohne erlebte Förderung wird fragil.**

Es kann bestehen bleiben – aber es verliert an Substanz.

## 5. Die stille Erosion

Diese Entwicklung erfolgt nicht abrupt. Sie ist schleichend. Gerade deshalb bleibt sie oft unbemerkt.

Mitglieder hinterfragen nicht sofort, ob ihre Genossenschaft noch ihrem ursprünglichen Zweck entspricht. Sie nehmen Veränderungen hin, passen ihre Erwartungen an und akzeptieren neue Rahmenbedingungen.

Doch unter der Oberfläche entsteht eine Erosion.

**Nicht laut – aber nachhaltig.**

## 6. Die politische Dimension

An diesem Punkt wird die Entwicklung politisch relevant.

Denn die Genossenschaft ist Teil der Wirtschaftsordnung. Sie genießt besondere rechtliche Rahmenbedingungen, besondere Anerkennung und ein besonderes Vertrauen.

Diese Stellung ist gerechtfertigt – solange sie ihrem Zweck entspricht.

**Wenn sich Praxis und Zweck auseinanderentwickeln, wird diese Stellung erklärungsbedürftig.**

Damit entsteht eine politische Verantwortung:

- für den Gesetzgeber
- für die Aufsicht
- für die Verbände

## 7. Die unbeantwortete Frage

Bislang wird diese Verantwortung nur begrenzt wahrgenommen. Die Entwicklung wird begleitet, erklärt und teilweise kritisiert – aber selten in ihrer grundsätzlichen Dimension thematisiert.

Die zentrale Frage bleibt offen:

**Soll die Genossenschaft weiterhin eine Fördergemeinschaft sein oder wird sie faktisch zu einem stabilitätsorientierten Institut?**

Diese Frage ist nicht beantwortet – aber sie entscheidet über die Zukunft.

## 8. Die Konsequenz der Nichtentscheidung

Wenn diese Frage nicht bewusst beantwortet wird, entscheidet das System faktisch selbst.

Die bestehende Entwicklung setzt sich fort, verstärkt sich und wird zur neuen Normalität.

**Die Veränderung erfolgt – ohne dass sie legitimiert wird.**

Damit entsteht ein Legitimationsdefizit.

## 9. Die Verantwortung zur Klärung

Dieses Defizit kann nicht dauerhaft bestehen bleiben. Es erfordert eine Klärung:

- entweder durch eine bewusste Rückbesinnung auf den Förderauftrag
- oder durch eine offene Neudefinition der Rolle der Genossenschaft

Beides ist möglich.
Beides ist legitim.

Nicht legitim ist jedoch der gegenwärtige Zustand:

**eine stille Veränderung ohne klare Entscheidung.**

## 10. Die zentrale These

Die Analyse dieses Kapitels lässt sich in einer zugespitzten These zusammenfassen:

**Die Genossenschaft befindet sich in einem Legitimationskonflikt, weil ihr gesetzlicher Anspruch und ihre tatsächliche Praxis zunehmend auseinanderfallen.**

Am Ende steht eine einfache, aber grundlegende Frage:

**Wofür steht die Genossenschaft – tatsächlich?**

Solange diese Frage nicht klar beantwortet wird, bleibt ein Spannungszustand bestehen.

Ein Spannungszustand zwischen:

- Anspruch und Wirklichkeit
- Gesetz und Praxis
- Vertrauen und Erfahrung

## 17. Informationsdefizite und Verschmelzungen

***Wenn Mitglieder entscheiden sollen, ohne entscheiden zu können***

Die Verschmelzung von Genossenschaften gehört zu den folgenreichsten Entscheidungen, die eine General- oder Vertreterversammlung treffen kann. Sie beendet die rechtliche Selbstständigkeit einer Genossenschaft, verändert Strukturen, Vermögen und Einflussmöglichkeiten der Mitglieder dauerhaft.

Gerade deshalb stellt das Gesetz klare Anforderungen an die Information der Mitglieder.

**Wer entscheidet, muss informiert sein.**

### 1. Die gesetzliche Ausgangslage

Das Umwandlungsgesetz sieht vor, dass jede Verschmelzung auf einer umfassenden Informationsgrundlage erfolgen muss. Dazu gehören insbesondere:

- der Verschmelzungsbericht
- die gutachtliche Äußerung des Prüfungsverbandes (§ 81 UmwG)
- die Offenlegung wesentlicher wirtschaftlicher und rechtlicher Folgen

Diese Informationspflichten dienen einem klaren Zweck:

**Sie sollen die Mitglieder in die Lage versetzen, eine eigenverantwortliche Entscheidung zu treffen.**

### 2. Die besondere Bedeutung für die Genossenschaft

In der Genossenschaft kommt diesen Anforderungen eine besondere Bedeutung zu. Anders als bei Kapitalgesellschaften entscheiden hier nicht Investoren über ihre Beteiligung, sondern Mitglieder über ihre eigene wirtschaftliche Organisation.

Zugleich ist die Position der Mitglieder bei Verschmelzungen strukturell schwächer.

Sie erhalten regelmäßig **keine Beteiligung am Vermögen der übertragenden Genossenschaft**. Rücklagen bleiben im System, stille Reserven werden nicht ausgeschüttet.

Diese Konstellation wurde zuletzt auch durch die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (BGH, II ZB 7/24) bestätigt.

**Das Mitglied entscheidet – ohne am Vermögen beteiligt zu werden.**

Gerade deshalb ist eine umfassende Information zwingend erforderlich.

## 3. Die Praxis: Information als Formalität

Die tatsächliche Praxis weicht hiervon jedoch häufig ab.

Verschmelzungsberichte beschränken sich vielfach auf:

- die Darstellung der geplanten Fusion
- allgemeine Hinweise auf Vorteile (Größe, Stabilität, Effizienz)
- die Begründung der Maßnahme als „alternativlos"

Was regelmäßig fehlt, ist eine systematische Darstellung von Alternativen:

- Fortführung als eigenständige Genossenschaft
- Ausgliederung von Geschäftsbereichen
- Rechtsformwechsel

**Die Entscheidung wird präsentiert – aber nicht zur echten Auswahl gestellt.**

## 4. Das Informationsdefizit im Kern

Damit entsteht ein strukturelles Informationsdefizit.

Die Mitglieder erhalten Informationen über den gewählten Weg, aber nicht über mögliche andere Wege. Sie können die vorgeschlagene Lösung bewerten, aber nicht im Kontext realer Alternativen einordnen.

**Es fehlt die Vergleichsperspektive.**

Doch genau diese ist entscheidend für eine eigenverantwortliche Entscheidung.

## 5. Die rechtliche Bewertung

Juristisch ist dieses Defizit nicht unproblematisch.

Die Informationspflichten dienen nicht nur der formellen Aufklärung, sondern der materiellen Entscheidungsfreiheit. Mitglieder müssen in die Lage versetzt werden, die Tragweite ihrer Entscheidung zu erkennen und Alternativen abzuwägen.

Wenn Alternativen nicht dargestellt werden, ist diese Voraussetzung nur eingeschränkt erfüllt.

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

## 6. Die Rolle der Prüfungsverbände

Besondere Bedeutung kommt hierbei den Prüfungsverbänden zu. Nach § 81 UmwG haben sie eine gutachtliche Äußerung zu erstellen, die sich insbesondere mit der Vereinbarkeit der Verschmelzung mit den Interessen der Mitglieder und Gläubiger befasst.

Diese Aufgabe geht über eine bloße Plausibilitätsprüfung hinaus.

Sie umfasst auch die Frage, ob:

- die vorgeschlagene Maßnahme angemessen ist

- Alternativen bestehen
- die Interessen der Mitglieder hinreichend berücksichtigt sind

**Der Prüfungsverband ist nicht nur Prüfer – sondern Schutzinstanz.**

Wenn jedoch Alternativen nicht thematisiert oder bewertet werden, wird diese Funktion nur unvollständig wahrgenommen.

## 7. Die faktische Vorprägung der Entscheidung

In der Praxis führt diese Konstellation zu einer Vorprägung der Entscheidung.

- Vorstand schlägt Fusion vor
- Bericht stellt diese als sinnvoll dar
- Alternativen werden nicht vertieft dargestellt
- Prüfungsverband bestätigt die Maßnahme

Für die Mitglieder entsteht ein geschlossenes Bild.

**Die Entscheidung erscheint vorgezeichnet.**

Die formale Entscheidungsfreiheit bleibt bestehen – doch die inhaltliche Offenheit ist eingeschränkt.

## 8. Die Verbindung zur Systemlogik

Diese Entwicklung steht nicht isoliert. Sie fügt sich in die zuvor beschriebene Systemlogik ein.

Fusionen werden häufig mit:

- steigenden regulatorischen Anforderungen
- notwendiger Kapitalstärkung
- Effizienzgewinnen

begründet.

Diese Argumente sind nachvollziehbar – aber sie folgen der Logik der Stabilität, nicht der Logik der Förderung.

**Die Mitglieder entscheiden im Rahmen einer vorgegebenen Systemlogik.**

## 9. Die zentrale Konsequenz

Damit entsteht eine Situation, in der:

- die Mitglieder formal entscheiden
- die Entscheidung jedoch inhaltlich vorgeprägt ist
- und die Informationsgrundlage unvollständig bleibt

Dies führt zu einem grundlegenden Problem:

**Die demokratische Legitimation der Verschmelzung wird geschwächt.**

## 10. Die zugespitzte These

Die Analyse dieses Kapitels lässt sich in einer klaren These zusammenfassen:

**Verschmelzungen von Genossenschaften erfolgen häufig auf einer Informationsgrundlage, die den Mitgliedern keine echte Entscheidungsalternative eröffnet und damit ihre Mitwirkungsrechte faktisch entwertet.**

Am Ende steht eine einfache, aber entscheidende Frage:

**Wie frei ist eine Entscheidung,**
**wenn ihr Ergebnis bereits vorgezeichnet ist?**

## 18. System oder Rechtsform?

***Die entscheidende Weichenstellung***

Die vorangegangene Analyse hat ein Bild gezeichnet, das sich nicht mehr relativieren lässt. Die Genossenschaft steht nicht vor einer bloßen Anpassung. Sie steht vor einer Grundsatzfrage.

**Passt das bestehende System noch zur Rechtsform – oder passt die Rechtsform nicht mehr zum System?**

Diese Frage ist nicht rhetorisch. Sie ist zwingend.

### 1. Die Ausgangslage

Die Genossenschaft ist rechtlich eindeutig definiert:

- Zweck: Förderung der Mitglieder (§ 1 GenG)
- Leitung: eigenverantwortlich (§ 27 GenG)
- Struktur: mitgliederbezogen

Demgegenüber steht ein System, das geprägt ist durch:

- Stabilitätsanforderungen
- Kapitalorientierung
- regulatorische Steuerung

Beide Systeme existieren gleichzeitig – aber sie folgen unterschiedlichen Logiken.

**Die Genossenschaft denkt vom Mitglied.**
**Das System denkt von der Stabilität.**

## 2. Die Unvereinbarkeit der Logiken

Diese beiden Logiken lassen sich nicht beliebig miteinander verbinden.

Förderung verlangt:

- unmittelbare Vorteile für Mitglieder
- Nutzung wirtschaftlicher Ergebnisse
- flexible, mitgliederbezogene Entscheidungen

Stabilität verlangt:

- Kapitalbindung
- Risikovermeidung
- standardisierte Steuerung

**Was die eine Logik fordert, begrenzt die andere.**

Damit entsteht kein bloßes Spannungsverhältnis – sondern ein struktureller Widerspruch.

## 3. Die faktische Entscheidung

In der Praxis ist dieser Widerspruch längst entschieden – allerdings nicht offen.

Die Priorität liegt bei der Stabilität.
Die Förderung wird nachgeordnet.

**Das System hat sich durchgesetzt – nicht das Gesetz.**

Diese Feststellung ist keine Wertung, sondern eine Beschreibung der Realität.

## 4. Die Konsequenz für die Rechtsform

Damit stellt sich die entscheidende Frage:

**Was bedeutet eine Rechtsform, deren prägendes Prinzip nicht mehr handlungsleitend ist?**

Die Genossenschaft bleibt formal bestehen. Ihre Strukturen, ihre Organe und ihre gesetzlichen Grundlagen sind unverändert.

Doch ihre Funktionsweise hat sich verändert.

**Die Rechtsform bleibt – ihr Inhalt verschiebt sich.**

Damit entsteht eine Leerstelle zwischen Norm und Praxis.

## 5. Die Illusion der Vereinbarkeit

Häufig wird versucht, diesen Widerspruch zu überbrücken. Es wird argumentiert, dass Stabilität und Förderung miteinander vereinbar seien, dass langfristige Sicherheit auch den Mitgliedern zugutekomme und dass Anpassung notwendig sei.

Diese Argumente sind nicht falsch – aber sie greifen zu kurz.

Sie beschreiben die Möglichkeit einer Vereinbarkeit, nicht deren tatsächliche Umsetzung.

**Die Praxis zeigt: Die Vereinbarkeit ist die Ausnahme – nicht die Regel.**

## 6. Die entscheidende Alternative

Damit reduziert sich die Situation auf eine klare Alternative:

**Entweder:**

Die Genossenschaft bleibt eine Fördergemeinschaft –
dann muss das System angepasst werden.

**Oder:**

Das System bleibt unverändert –
dann muss die Rolle der Genossenschaft neu definiert werden.

Ein „Weiter so" ist keine Lösung.
Es ist lediglich die Fortsetzung der bestehenden Widersprüche.

## 7. Die Grenze des Geschäftsmodells

Diese Alternative zeigt zugleich die Grenze des Geschäftsmodells.

Die Kombination aus:

- genossenschaftlicher Rechtsform
- universalbanktypischer Geschäftstätigkeit
- strenger regulatorischer Einbindung

führt zu einer Überforderung der Struktur.

**Die Rechtsform stößt an ihre systemische Grenze.**

Nicht, weil sie ungeeignet wäre – sondern weil sie in ein Umfeld eingebettet ist, das anderen Maßstäben folgt.

## 8. Die Verantwortung zur Klarheit

An diesem Punkt ist Klarheit erforderlich.

- für die Gesetzgebung
- für die Aufsicht
- für die Verbände
- für die Organe der Genossenschaft

Es muss entschieden werden, welchen Stellenwert der Förderauftrag künftig haben soll.

**Diese Entscheidung kann nicht länger implizit getroffen werden.**

## 9. Die zentrale These

Die Analyse dieses Kapitels lässt sich in einer zugespitzten These bündeln:

**Die Genossenschaft kann nicht dauerhaft gleichzeitig Fördergemeinschaft und stabilitätsorientiertes Universalbankinstitut sein – sie muss sich in ihrer praktischen Ausrichtung entscheiden.**

### 10. Der Punkt ohne Rückkehr

Die Entwicklung hat einen Punkt erreicht, an dem sie nicht mehr folgenlos bleibt.

- Entweder wird der Förderauftrag wieder handlungsleitend
- oder er verliert seine prägende Bedeutung dauerhaft

**Eine dritte Option gibt es nicht.**

**Die Genossenschaft steht nicht vor einer Anpassung.**
**Sie steht vor einer Entscheidung.**

Und diese Entscheidung lautet:

**System oder Rechtsform.**

## 19 – Rückbesinnung auf den Förderauftrag

Die Genossenschaft steht an einem Wendepunkt.

Nicht, weil sie gescheitert wäre.
Sondern weil sie dabei ist, sich selbst zu verlieren.

**Nicht durch einen Bruch – sondern durch Anpassung.**

Und genau deshalb braucht es jetzt keine vorsichtige Korrektur.
Es braucht eine klare Entscheidung.

### 1. Der Förderauftrag ist kein Vorschlag

Der Förderauftrag ist kein Ziel unter vielen.
Er ist nicht verhandelbar.
Er ist kein „Nice-to-have".

**Er ist der Zweck der Genossenschaft.**

Wer ihn relativiert, verändert die Genossenschaft selbst.

## 2. Schluss mit der Umkehr der Logik

Die aktuelle Entwicklung hat die Ordnung auf den Kopf gestellt:

- Stabilität ist zum Maßstab geworden
- Förderung zur Restgröße

Das ist nicht nur ein Problem – das ist eine Umkehr des Gesetzes.

**Diese Umkehr muss beendet werden.**

## 3. Mitglieder zurück ins Zentrum

Eine Genossenschaft ohne spürbare Mitgliederförderung ist keine Genossenschaft mehr.

- Keine Förderung → keine Legitimation
- Keine Wirkung → kein Vertrauen

**Mitglieder sind nicht Beiwerk – sie sind der Zweck.**

## 4. Transparenz statt Inszenierung

Es reicht nicht, Entscheidungen zu erklären.
Es reicht nicht, Alternativlosigkeit zu behaupten.

**Mitglieder müssen echte Wahlmöglichkeiten haben.**

Das bedeutet:

- Alternativen offenlegen
- Konsequenzen ehrlich darstellen
- Entscheidungen nicht vorprägen

## 5. Aufsicht braucht Grenzen

Die Bankenaufsicht darf stabilisieren –
aber sie darf nicht umgestalten.

**Was das Gesetz schützt, darf die Aufsicht nicht überformen.**

Wenn Stabilität den Förderauftrag verdrängt, ist eine Grenze überschritten.

## 6. Verbände müssen Farbe bekennen

Die Zeit der Moderation ist vorbei.

Verbände müssen entscheiden:

- Vertreten sie die Genossenschaft – oder das System?

**Neutralität im Zielkonflikt ist keine Lösung – sie ist Teil des Problems.**

## 7. Politik muss entscheiden

Die Entwicklung darf nicht weiter im Verborgenen stattfinden.

Der Gesetzgeber muss klären:

- Was soll die Genossenschaft künftig sein?

**Fördergemeinschaft – oder stabilitätsorientiertes Institut?**

Beides zugleich funktioniert nicht.

## 8. Die zentrale Forderung

Die Genossenschaft muss wieder das werden, was sie ist:

**ein Instrument zur Förderung ihrer Mitglieder.**

Nicht mehr.
Aber auch nicht weniger.

**Denn eine Genossenschaft,**
**die ihre Mitglieder nicht mehr fördert,**
**hat ihren Zweck verloren –**
**auch wenn sie formal noch existiert.**

## 20. Anpassung der Rahmenbedingungen

***Reformbedarf im Genossenschafts- und Aufsichtsrecht***

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass die bestehende Entwicklung nicht zufällig ist. Sie ist das Ergebnis struktureller Rahmenbedingungen.

Wer die Genossenschaft stärken will, muss daher nicht nur an ihrem Verhalten ansetzen – sondern an den Regeln, unter denen sie handelt.

**Der Förderauftrag scheitert nicht am Willen –**
**sondern an den Rahmenbedingungen.**

### 1. Das zentrale Problem

Das gegenwärtige System setzt klare Anreize:

- Kapitalaufbau wird belohnt
- Förderung wird relativiert
- Stabilität wird priorisiert

Diese Anreize wirken stärker als jede abstrakte Norm.

**Was sich wirtschaftlich und regulatorisch nicht rechnet, setzt sich nicht durch.**

Damit entsteht ein strukturelles Ungleichgewicht.

### 2. Differenzierung im Aufsichtsrecht

Ein zentraler Ansatzpunkt liegt im Aufsichtsrecht.

Genossenschaftsbanken werden heute weitgehend wie andere Kreditinstitute behandelt. Ihre Besonderheiten werden zwar anerkannt – aber nicht systematisch berücksichtigt.

Das ist ein grundlegender Fehler.

**Ungleiches darf nicht gleich reguliert werden.**

Erforderlich ist eine echte Differenzierung:

- Berücksichtigung der Mitgliederstruktur
- stärkere Gewichtung der Förderfunktion
- differenzierte Kapitalanforderungen

Die Genossenschaft ist kein Risiko wie jedes andere Institut – sie ist eine besondere Organisationsform mit eigenem Zweck.

## 3. Klarstellung im Genossenschaftsgesetz

Auch das Genossenschaftsgesetz selbst bedarf einer Präzisierung.

Der Förderauftrag ist zwar klar formuliert – aber seine praktische Durchsetzung ist schwach.

Erforderlich sind:

- **konkrete Maßstäbe für Förderung**
- **Berichtspflichten zur Förderwirkung**
- **Verknüpfung von Geschäftsführung und Fördernachweis**

**Förderung muss überprüfbar werden – nicht nur behauptet.**

## 4. Stärkung der Mitgliederrechte

Ein zentrales Defizit liegt in der Stellung der Mitglieder.

Formale Rechte bestehen – ihre praktische Wirkung ist jedoch begrenzt.

Notwendig sind:

- echte Informationsrechte (inkl. Alternativenpflicht)
- stärkere Beteiligungsrechte bei Strukturentscheidungen
- klare Transparenzanforderungen

**Mitglieder müssen wieder entscheiden können – nicht nur zustimmen.**

## 5. Reform der Verschmelzungspraxis

Besonders dringlich ist die Reform im Bereich der Verschmelzungen.

Hier braucht es klare gesetzliche Anforderungen:

- verpflichtende Darstellung von Alternativen
- quantitative Vergleichsrechnungen
- Bewertung der Auswirkungen auf Mitglieder

Zudem sollte gelten:

**Keine Verschmelzung ohne echte Entscheidungsalternative.**

## 6. Rolle der Prüfungsverbände neu definieren

Die Prüfungsverbände haben eine Schlüsselrolle – die derzeit nicht vollständig ausgeschöpft wird.

Ihre Aufgabe muss klarer gefasst werden:

- Prüfung nicht nur der Ordnungsmäßigkeit, sondern auch der Förderwirkung
- Bewertung von Alternativen bei Verschmelzungen
- aktive Information der Mitglieder

**Der Prüfungsverband muss Schutzinstanz sein – nicht nur Systembestandteil.**

## 7. Förderung als messbares Ziel

Der vielleicht wichtigste Schritt ist die Rückführung der Förderung in die Praxis.

Dazu gehört:

- Definition von Förderkennzahlen
- transparente Darstellung pro Mitglied
- langfristige Modelle der Rückvergütung

Hier eröffnet sich auch Raum für neue Ansätze – etwa:

- systematische Rückvergütungsmodelle
- kapitalbildende Mitgliederförderung
- Modelle wie eine „Geno-Rente"

**Förderung muss wieder konkret werden – nicht abstrakt bleiben.**

## 8. Politische Verantwortung

Diese Reformen sind nicht technischer Natur. Sie sind politisch.

Es geht um die Frage:

**Welche Rolle soll die Genossenschaft in der Wirtschaftsordnung spielen?**

- Instrument der Mitgliederförderung
  oder
- stabilitätsorientiertes Finanzinstitut

Diese Entscheidung kann nicht dem System überlassen werden.

## 9. Die zentrale Forderung

Die Anpassung der Rahmenbedingungen muss einem klaren Ziel folgen:

**Die Wiederherstellung des Förderauftrags als handlungsleitendes Prinzip.**

- Nicht als Ergänzung.
- Nicht als Option.
- Sondern als Maßstab.

**Wenn das System die Genossenschaft verändert,**
**muss die Politik das System verändern.**

## 21. Perspektiven für eine echte Genossenschaft

***Förderung als messbares Ziel – und als gelebte Realität***

Die Genossenschaft steht an einem Wendepunkt. Die Analyse hat gezeigt, wo sie steht – dieses Kapitel zeigt, wohin sie gehen kann.

Denn eines ist klar:

**Die Genossenschaft ist nicht überholt.**
**Sie wird nur nicht mehr konsequent umgesetzt.**

### 1. Rückkehr zum Kern – ohne Rückschritt

Eine „echte" Genossenschaft bedeutet nicht Rückkehr in die Vergangenheit. Sie bedeutet die konsequente Anwendung eines zeitlosen Prinzips:

**Wirtschaft im Dienst der Mitglieder.**

Dieses Prinzip ist moderner denn je. In einer zunehmend anonymen und kapitalgetriebenen Wirtschaft bietet die Genossenschaft ein Gegenmodell:

- persönlich
- nachvollziehbar
- gemeinschaftlich

**Nicht weniger Markt – sondern ein anderer Markt.**

### 2. Förderung als messbare Größe

Der entscheidende Schritt besteht darin, den Förderauftrag aus seiner Abstraktheit zu lösen.

Förderung darf nicht länger:

- behauptet
- vermutet
- oder indirekt begründet

werden.

**Sie muss messbar, sichtbar und nachvollziehbar sein.**

Das bedeutet konkret:

- jährliche Ausweisung der Förderleistung je Mitglied
- klare Trennung zwischen Ergebnis und Förderung
- systematische Erfassung der wirtschaftlichen Vorteile

## 3. Rückvergütung als zentrales Instrument

Ein zentrales Instrument hierfür ist die Rückvergütung.

Sie stellt die direkte Verbindung her zwischen:

- wirtschaftlichem Erfolg der Genossenschaft
- und individuellem Nutzen der Mitglieder

Damit wird der Förderauftrag konkret.

**Erfolg wird wieder erlebbar.**

Die Rückvergütung kann dabei unterschiedlich ausgestaltet werden:

- als unmittelbare Auszahlung
- als Gutschrift auf Geschäftsguthaben
- als langfristiger Aufbau von Mitgliedskapital

## 4. Die Geno-Rente – Förderung mit Zukunft

Hier setzt ein weiterführendes Modell an: die **Geno-Rente**.

Die Idee ist einfach – und zugleich grundlegend:

Ein Teil der genossenschaftlichen Förderung wird nicht nur kurzfristig ausgezahlt, sondern langfristig für die Mitglieder aufgebaut.

**Förderung wird zu Vorsorge.**

Das Modell verbindet:

- Mitgliederförderung
- Vermögensbildung
- langfristige Stabilität

Die Mitglieder profitieren doppelt:

- unmittelbar durch Förderung
- langfristig durch Kapitalaufbau

## 5. Eigenkapital und Förderung – kein Widerspruch

Ein häufiges Argument lautet, dass Förderung und Kapitalaufbau im Widerspruch stehen.

Die Geno-Rente zeigt, dass dies nicht zwingend der Fall ist.

Wenn Rückvergütungen im System verbleiben und den Mitgliedern individuell zugeordnet werden, entsteht:

- Eigenkapitalstärkung
- bei gleichzeitiger Mitgliederförderung

**Kapital wird nicht gebunden – sondern zugeordnet.**

Damit entsteht eine neue Balance:

- Stabilität bleibt erhalten
- Förderung wird wieder sichtbar

## 6. Neue Rolle der Mitglieder

Mit diesen Modellen verändert sich auch die Rolle der Mitglieder.

Sie sind nicht mehr:

- passive Kunden
- formale Anteilseigner

sondern wieder:

**aktive Träger ihrer Genossenschaft.**

Die Verbindung zwischen:

- Mitgliedschaft
- wirtschaftlichem Nutzen
- und langfristiger Perspektive

wird wieder hergestellt.

## 7. Transparenz als Grundlage

Diese Entwicklung setzt Transparenz voraus.

Mitglieder müssen verstehen:

- wie Förderung entsteht
- wie sie verteilt wird
- welche Alternativen bestehen

**Transparenz ist keine Ergänzung – sie ist Voraussetzung.**

## 8. Die Genossenschaft als Zukunftsmodell

Richtig umgesetzt, kann die Genossenschaft wieder das werden, was sie ursprünglich war:

- wirtschaftlich stabil
- sozial verankert
- mitgliederorientiert

In einer Zeit wachsender Unsicherheit liegt darin eine große Chance.

**Die Genossenschaft kann mehr sein als eine Bank –**
**sie kann ein Gegenmodell sein.**

## 9. Die zentrale Perspektive

Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich nicht an der Frage, ob sie bestehen bleibt.

Sie entscheidet sich an der Frage:

**Ob sie ihren Zweck wieder in den Mittelpunkt stellt.**

**Die Genossenschaft muss nicht neu erfunden werden.**
**Sie muss nur wieder ernst genommen werden.**

# Schlusswort

***Die Entscheidung steht noch aus***

Dieses Buch ist kein Abgesang auf die Genossenschaft.
Es ist auch kein Angriff auf ihre Organe, ihre Verbände oder ihre Aufsicht.

Es ist der Versuch, eine Entwicklung sichtbar zu machen, die sich über Jahre hinweg vollzogen hat – leise, schrittweise und ohne offene Entscheidung.

**Die Genossenschaft hat sich verändert.**

Nicht durch Gesetz.
Nicht durch Beschluss.
Sondern durch Anpassung.

Diese Anpassung war nicht grundlos. Sie ist nachvollziehbar, oft rational und in vielen Fällen sogar notwendig gewesen. Stabilität ist kein Fehler. Vorsicht ist kein Versäumnis.

Doch jede Anpassung hat eine Grenze.

Und diese Grenze ist erreicht, wenn das, was geschützt werden soll, in den Hintergrund tritt.

**Wenn aus Förderung eine Option wird.**
**Wenn aus Mitgliedern Randfiguren werden.**
**Wenn aus einer Idee ein System wird.**

Die Genossenschaft lebt von einem einfachen Versprechen:

Dass wirtschaftliches Handeln nicht Selbstzweck ist,
sondern den Menschen dient, die sie tragen.

Dieses Versprechen steht nicht im Widerspruch zur Stabilität.
Aber es verschwindet, wenn Stabilität zum alleinigen Maßstab wird.

Die zentrale Erkenntnis dieses Buches ist daher keine juristische, keine wirtschaftliche und keine organisatorische.

Sie ist grundlegender:

**Die Genossenschaft verliert sich nicht, weil sie falsch handelt – sondern weil sie anders handelt, als sie gedacht ist.**

Doch genau darin liegt auch ihre Chance.

Denn was sich schleichend verändert hat, kann bewusst neu ausgerichtet werden.

Die Grundlagen sind vorhanden:

- ein klares Gesetz
- eine starke Idee
- Millionen von Mitgliedern

Was fehlt, ist nicht Struktur.
Was fehlt, ist Klarheit.

Diese Klarheit muss jetzt entstehen.

Nicht im Verborgenen.
Nicht durch stillschweigende Anpassung.
Sondern durch offene Entscheidung.

Die Entscheidung lautet nicht:

**ob die Genossenschaft bestehen bleibt.**

Sie lautet:

**was sie künftig sein will.**

- Eine Fördergemeinschaft, die ihren Mitgliedern dient
  oder
- ein stabilitätsorientiertes System mit genossenschaftlicher Form

Beides hat seine Berechtigung.

Doch beides gleichzeitig ist auf Dauer nicht möglich.

Dieses Buch plädiert nicht für Nostalgie.
Es plädiert für Konsequenz.

**Wenn die Genossenschaft eine Fördergemeinschaft sein soll, muss sie auch als solche handeln.**

Am Ende bleibt eine einfache Feststellung:

**Die Entscheidung steht noch aus.**

Und genau deshalb ist sie möglich.

## Anhang 1 – Zentrale gesetzliche Grundlagen (Auszug und Einordnung)

**§ 1 GenG – Zweck der Genossenschaft**
Die Genossenschaft dient der Förderung ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb.

**Einordnung:**
Diese Vorschrift ist der zentrale Ausgangspunkt des gesamten Genossenschaftsrechts.
Sie definiert nicht nur ein Ziel, sondern den **verbindlichen Zweck der Organisation**.

**Kernaussage:**
**Die Genossenschaft ist kein Selbstzweck – sie ist Mittel zur Förderung ihrer Mitglieder.**

**§ 27 GenG – Geschäftsführung**
Der Vorstand leitet die Genossenschaft in eigener Verantwortung.

**Einordnung:**
Die eigenverantwortliche Leitung steht nicht im freien Raum. Sie ist **zweckgebunden**.

**Kernaussage:**
**Die Geschäftsführung ist nur im Rahmen des Förderauftrags legitimiert.**

**§ 81 UmwG – Gutachtliche Äußerung bei Verschmelzungen**
Für jede beteiligte Genossenschaft ist eine gutachtliche Äußerung des Prüfungsverbandes einzuholen.

**Einordnung:**
Diese Vorschrift dient dem Schutz der Mitglieder und Gläubiger.

**Kernaussage:**
**Die Verschmelzung ist nur dann legitim, wenn sie mit den Interessen der Mitglieder vereinbar ist.**

## Anhang 2 – Zentrale rechtliche Thesen des Buches

1. **Der Förderauftrag ist zwingender Zweck, nicht bloßes Leitbild.**
2. **Die Geschäftsführung nach § 27 GenG ist funktional an § 1 GenG gebunden.**
3. **Eine dauerhafte Verdrängung der Mitgliederförderung ist mit dem Genossenschaftsrecht nicht vereinbar.**
4. **Verschmelzungen ohne echte Entscheidungsalternativen verletzen die Informationsrechte der Mitglieder.**
5. **Die aktuelle Entwicklung führt zu einer faktischen Aushöhlung des Förderauftrags.**
6. **Aufsichtsrechtliche Anforderungen dürfen die Zweckbindung der Genossenschaft nicht überlagern.**
7. **Die Genossenschaft kann nicht dauerhaft Fördergemeinschaft und stabilitätsorientiertes System zugleich sein.**

## Anhang 3 – Typische Argumentationsmuster und ihre Einordnung

**Argument: „Stärkung des Eigenkapitals dient langfristig den Mitgliedern"**

**Einordnung:**
Teilweise zutreffend, aber unvollständig.
**Problem:**
Die unmittelbare Förderung wird durch eine abstrakte Zukunftsperspektive ersetzt.

**Argument: „Fusionen sind alternativlos"**
**Einordnung:**
Regelmäßig nicht haltbar.

**Problem:**
Alternativen werden häufig nicht dargestellt oder nicht ausreichend geprüft.

**Argument: „Förderung erfolgt mittelbar durch Stabilität"**
**Einordnung:**
Verkürzung des Förderbegriffs.

**Problem:**
Förderung wird von konkretem Nutzen zu abstrakter Wirkung umgedeutet.

## Anhang 4 – Prüffragen für Mitglieder und Entscheidungsträger

Zur praktischen Einordnung können folgende Fragen herangezogen werden:

- Welche konkrete Förderung erhalten die Mitglieder aktuell?
- Wie wird diese Förderung gemessen und ausgewiesen?
- Welche Alternativen wurden bei wesentlichen Entscheidungen geprüft?
- Welche Auswirkungen haben Maßnahmen auf die Mitglieder im Vergleich zu anderen Optionen?
- Ist der Förderauftrag erkennbar handlungsleitend?

**Leitfrage:**

**Steht die Maßnahme im Interesse der Mitglieder – oder im Interesse des Systems?**

## Anhang 5 – Begriffsklärungen

**Förderauftrag**

Gesetzlich definierter Zweck der Genossenschaft zur wirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder.

**Mitgliederförderung**

Konkreter wirtschaftlicher Vorteil für Mitglieder, z. B.:

- günstigere Konditionen
- Rückvergütungen
- wirtschaftliche Teilhabe

**Systemlogik**

Gesamtheit der regulatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen, die Entscheidungen beeinflussen.

**Faktische Aushöhlung**

Schleichender Verlust der praktischen Wirkung einer Norm bei formalem Fortbestand.

## Anhang 6 – Zusammenfassung in einem Satz

**Die Genossenschaft bleibt rechtlich eine Fördergemeinschaft – verliert aber in der Praxis zunehmend ihre fördernde Wirkung.**

## Anhang 7 – Musterschreiben

**Vorlagen für Mitglieder, Entscheidungsträger und Institutionen**

### 1. Musterschreiben an den Vorstand einer Genossenschaft

**Betreff:** Förderauftrag gemäß § 1 GenG – Konkretisierung und Umsetzung in der Geschäftspolitik

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Mitglied unserer Genossenschaft wende ich mich mit einer grundlegenden Frage an Sie, die den gesetzlichen Kern unserer Organisation betrifft.

Gemäß § 1 GenG ist Zweck der Genossenschaft die Förderung ihrer Mitglieder. Dieser Förderauftrag stellt keine unverbindliche Zielsetzung dar, sondern ist der maßgebliche Maßstab für die Geschäftsführung.

Vor diesem Hintergrund bitte ich um Beantwortung folgender Fragen:

1. Welche konkreten wirtschaftlichen Vorteile erhalten die Mitglieder derzeit aus ihrer Mitgliedschaft?
2. In welcher Form wird die Mitgliederförderung gemessen und transparent dargestellt?
3. Welche Rolle spielt der Förderauftrag bei strategischen Entscheidungen, insbesondere im Verhältnis zu aufsichtsrechtlichen Anforderungen?
4. Welche Alternativen werden bei wesentlichen Strukturentscheidungen (z. B. Verschmelzungen) geprüft und den Mitgliedern dargestellt?

Aus meiner Sicht ist es wesentlich, dass die Mitgliederförderung nicht nur abstrakt besteht, sondern konkret erkennbar und nachvollziehbar ist.

Ich bitte Sie daher um eine entsprechende Darstellung und Einordnung.

Mit freundlichen Grüßen

**.....**

## 2. Musterschreiben an den Prüfungsverband

**Betreff: § 81 UmwG – Anforderungen an die gutachtliche Äußerung bei Verschmelzungen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Zusammenhang mit Verschmelzungsmaßnahmen innerhalb von Genossenschaften kommt dem Prüfungsverband gemäß § 81 UmwG eine zentrale Rolle zu.

Die gutachtliche Äußerung hat insbesondere die Aufgabe, die Vereinbarkeit der Maßnahme mit den Interessen der Mitglieder zu beurteilen.

Vor diesem Hintergrund bitte ich um Stellungnahme zu folgenden Punkten:

In welchem Umfang werden bei Verschmelzungsprüfungen alternative Handlungsoptionen (z. B. Fortführung, Ausgliederung, Rechtsformwechsel) geprüft und bewertet?

Wie wird sichergestellt, dass die Mitglieder eine Entscheidungsgrundlage erhalten, die eine echte Auswahl zwischen Alternativen ermöglicht?

In welcher Weise wird die konkrete Auswirkung auf die Mitgliederförderung in die gutachtliche Bewertung einbezogen?

Aus meiner Sicht ist die umfassende Information der Mitglieder eine zentrale Voraussetzung für eine wirksame Willensbildung.

Ich bitte daher um entsprechende Auskunft.

Mit freundlichen Grüßen

……..

## 3. Musterschreiben an die BaFin

**Betreff: Förderauftrag der Genossenschaften und aufsichtsrechtliche Anforderungen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

die genossenschaftlichen Kreditinstitute unterliegen neben dem Genossenschaftsgesetz auch bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen.

Dabei stellt sich die Frage, in welchem Verhältnis der gesetzliche Förderauftrag gemäß § 1 GenG zu den aufsichtsrechtlichen Zielsetzungen steht.

Aus der praktischen Entwicklung ergibt sich zunehmend der Eindruck, dass:

- Kapitalanforderungen und Stabilitätsziele die Geschäftspolitik dominieren
- die Mitgliederförderung an praktischer Bedeutung verliert
- die eigenverantwortliche Leitung im Sinne des Förderauftrags eingeschränkt wird

Vor diesem Hintergrund bitte ich um Stellungnahme zu folgenden Punkten:

1. Wie wird sichergestellt, dass aufsichtsrechtliche Anforderungen den gesetzlichen Förderauftrag nicht überlagern?
2. In welcher Weise berücksichtigt die Aufsicht die Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechtsform?
3. Welche Möglichkeiten sieht die BaFin, um eine Balance zwischen Stabilität und Mitgliederförderung sicherzustellen?

Ich halte eine Klärung dieses Spannungsverhältnisses für wesentlich.

Mit freundlichen Grüßen

……..

## 4. Musterschreiben an den BVR / DGRV

**Betreff: Förderauftrag der Genossenschaften – Rolle der Verbände**

Sehr geehrte Damen und Herren,

die genossenschaftlichen Verbände nehmen eine zentrale Rolle in der Interessenvertretung und Weiterentwicklung des Genossenschaftswesens ein.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen stellt sich die Frage, inwieweit der gesetzliche Förderauftrag gemäß § 1 GenG in der praktischen Ausrichtung der Genossenschaftsbanken weiterhin handlungsleitend ist.

Dabei ist zu beobachten, dass:

- Stabilitätsanforderungen zunehmend dominieren
- Mitgliederförderung an Sichtbarkeit verliert
- strukturelle Maßnahmen wie Verschmelzungen häufig ohne umfassende Alternativen dargestellt werden

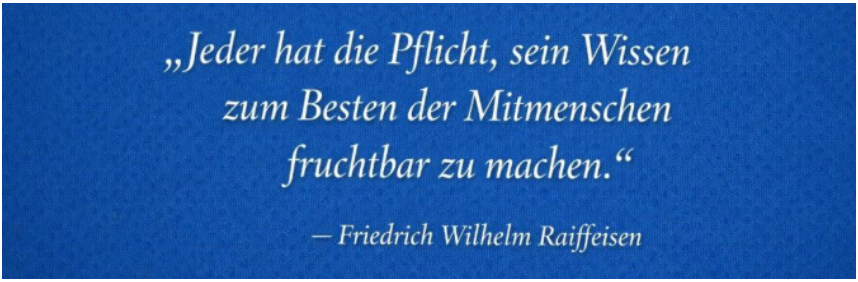
Vor diesem Hintergrund bitte ich um Ihre Einschätzung:

1. Wie bewerten Sie das aktuelle Spannungsverhältnis zwischen Förderauftrag und aufsichtsrechtlichen Anforderungen?
2. Welche Maßnahmen sehen Sie, um die Mitgliederförderung wieder stärker in den Mittelpunkt zu rücken?
3. Welche Rolle nehmen die Verbände bei der Sicherstellung einer ausreichenden Information der Mitglieder ein?

Ich halte eine klare Positionierung der Verbände für wesentlich.

Mit freundlichen Grüßen

## In eigener Sache




In diesem Sinne werden dieses und viele andere unserer Bücher der Reihe „igenos Genossenschaftspraxis“ bewusst kostenfrei zur Verfügung gestellt.

Sie sollen dazu beitragen, den Förderauftrag der Genossenschaft verständlich zu machen, wieder in den Vordergrund zu rücken und seine praktische Umsetzung zu stärken.

Wenn Sie in diesen Ausführungen einen Nutzen sehen und diese Arbeit unterstützen möchten, freuen wir uns über eine freiwillige Spende an **igenos Deutschland e.V.** Diese ist im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen steuerlich abziehbar.

Nutzen Sie dazu den nachstehenden QR-Code.

Einen Spendenbutton finden Sie auch auf unserer Webseite https://igenos.de

Vielen Dank

**igenos Deutschland e.V.**

Der Vorstand