
igenos Impulse 1

Georg Scheumann

Genossenschaft oder Geschäftsmodell?



Wenn Förderung zur Fassade wird

Impressum

Herausgeber

igenos Deutschland e.V.
Interessengemeinschaft der Genossenschaftsmitglieder
Kirchstraße 26
56859 Bullay / Mosel
Vorstand: Gerald Wiegner, Georg Scheumann
Vereinsregister: Amtsgericht Koblenz NR 21586

Kontakt

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

Text

Georg Scheumann, Großhabersdorf
www.wegfrei.de

© Georg Scheumann, Großhabersdorf, April 2026

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung und Übersetzung.

igenos Impulse

Beiträge zur Aufklärung und Meinungsbildung im genossenschaftlichen Kontext

Hinweis

Die Inhalte dieses Buches geben die persönliche Auffassung des Autors wieder und dienen ausschließlich der allgemeinen Information.

Sie stellen keine rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung dar.

Eine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität wird – soweit gesetzlich zulässig – ausgeschlossen.

Über den Autor

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

Georg Scheumann

igenos Impulse 1

Georg Scheumann

**Genossenschaft
oder
Geschäftsmodell**

Wenn Förderung zur Fassade wird

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1. Die Idee der Genossenschaft.....	7
2. Drei Fälle – ein Muster	8
Zwischenkapitel: Die Illusion der Sicherheit.....	9
3. Was diese Fälle verbindet	11
4. Wenn aus Förderung Rendite wird	12
5. Die schleichende Rollenveränderung	13
6. Warnsignale, die jeder erkennen kann.....	17
7. Der Punkt, an dem gehandelt werden müsste	19
8. Die Eskalation	20
9. Die Insolvenz – Ende oder Offenlegung?.....	24
10. Forderungen nach der Insolvenz.....	26
11. Die Rolle der Prüfung	28
12. Notwendige Konsequenzen	30
Zwischenkapitel: Die Macht der Mitglieder	32
13. Die Rolle der Staatsaufsicht – und die Notwendigkeit von Reformen.....	40
14. Rückkehr zum Förderauftrag	44
Schlusswort.....	46

Vorwort

Genossenschaften genießen in Deutschland ein hohes Maß an Vertrauen. Sie stehen für Selbsthilfe, Solidarität und wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder. Über Generationen hinweg haben sie bewiesen, dass gemeinschaftliches Wirtschaften funktionieren kann – verlässlich, nachhaltig und im Interesse derjenigen, die sich zusammenschließen.

Gerade dieses Vertrauen macht die Rechtsform jedoch auch anfällig für Fehlentwicklungen.

In den vergangenen Jahren sind wiederholt Fälle bekannt geworden, in denen Genossenschaften Modelle verfolgt haben, die mit dem ursprünglichen Fördergedanken nur noch wenig zu tun hatten. Statt konkreter wirtschaftlicher Vorteile für die Mitglieder traten Renditeversprechen, Beteiligungsprogramme und komplexe Konstruktionen in den Vordergrund. Mitglieder wurden nicht mehr primär als Nutzer einer gemeinschaftlichen Einrichtung angesprochen, sondern als Kapitalgeber.

Dieses Büchlein ist vor dem Hintergrund solcher Entwicklungen entstanden.

Es greift mehrere reale Fallkonstellationen auf, die exemplarisch für unterschiedliche Ausprägungen dieses Problems stehen. Aus Gründen der rechtlichen Vorsicht und der gebotenen Sachlichkeit werden diese Fälle im laufenden Text abstrahiert dargestellt. Sie beruhen jedoch auf tatsächlich dokumentierten Vorgängen, deren Strukturen und Abläufe sich in bemerkenswerter Weise ähneln.

Ziel dieses Büchleins ist es nicht, einzelne Verantwortliche zu bewerten oder nachträglich zu verurteilen. Ebenso wenig soll der Eindruck entstehen, dass Genossenschaften generell ein erhöhtes Risiko darstellen.

Im Gegenteil: Die Genossenschaft ist eine tragfähige und bewährte Rechtsform – wenn sie ihrem gesetzlichen Auftrag entspricht.

Gerade deshalb ist es notwendig, dort genau hinzusehen, wo sich Abweichungen zeigen.

Die dargestellten Fälle machen deutlich, dass sich die Funktion einer Genossenschaft schleichend verändern kann. Aus einem Instrument der Mitgliederförderung kann ein Modell werden, das in erster Linie auf Kapitalaufnahme und Renditeerwartungen ausgerichtet ist. Für Mitglieder ist diese Entwicklung häufig schwer zu erkennen, da sie auf das vertraute Erscheinungsbild der Genossenschaft vertrauen.

Dieses Büchlein möchte dazu beitragen, solche Entwicklungen frühzeitig erkennbar zu machen.

Es richtet sich an Mitglieder, die verstehen wollen, worauf sie achten müssen. Es richtet sich an Aufsichtsräte und Vorstände, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind. Und es richtet sich an alle, die die Genossenschaft als das erhalten wollen, was sie ihrem Wesen nach ist: eine Fördergemeinschaft.

Die folgenden Seiten sind daher als Einladung zu verstehen – zur kritischen Betrachtung, zur sorgfältigen Prüfung und zur Rückbesinnung auf den Kern der Genossenschaft.

Denn eines zeigt sich in allen untersuchten Fällen sehr deutlich:

Nicht die Rechtsform entscheidet über die Qualität einer Genossenschaft, sondern die konsequente Ausrichtung auf ihren Zweck.

1. Die Idee der Genossenschaft

Die Genossenschaft ist eine der klarsten und zugleich anspruchsvollsten Rechtsformen. Ihr Zweck ist eindeutig bestimmt: Sie dient der wirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder. Damit unterscheidet sie sich grundlegend von anderen Unternehmensformen. Während Kapitalgesellschaften auf die Verzinsung eingesetzten Kapitals ausgerichtet sind, steht bei der Genossenschaft nicht das Kapital im Mittelpunkt, sondern das Mitglied.

Diese Ausrichtung ist kein historisches Relikt, sondern rechtlich verankert. Sie bestimmt das Selbstverständnis, die Organisation und die Maßstäbe, an denen sich jede Genossenschaft messen lassen muss. Die Genossenschaft ist damit kein Unternehmen im klassischen Sinne. Sie ist ein Instrument – ein Instrument, das von ihren Mitgliedern getragen wird und ihnen zugleich dienen soll.

Dieses Prinzip ist ebenso einfach wie anspruchsvoll. Förderung ist kein abstrakter Begriff. Sie muss sich konkret zeigen. Sie zeigt sich in wirtschaftlichen Vorteilen, in besseren Konditionen, in stabilen Strukturen oder in Leistungen, die ohne die Genossenschaft nicht oder nur schwer erreichbar wären. Entscheidend ist nicht die Form, sondern die Wirkung.

Eine Genossenschaft erfüllt ihren Zweck nicht dadurch, dass sie existiert – sondern dadurch, dass sie fördert.

Aus dieser Grundidee ergibt sich eine klare Verantwortung. Vorstand und Aufsichtsrat sind nicht Selbstzweck. Ihre Aufgabe ist es, die Genossenschaft im Interesse ihrer Mitglieder zu leiten. Diese Leitungsfunktion ist keine Herrschaft, sondern Dienst.

Auch die Mitglieder selbst tragen Verantwortung. Die Genossenschaft lebt davon, dass ihre Mitglieder ihre Rolle wahrnehmen – durch Teilnahme, durch Mitwirkung und durch Kontrolle. In diesem Zusammenspiel liegt ihre Stärke, aber auch ihre Verwundbarkeit.

Denn wo diese Rollen nicht mehr ausgefüllt werden, beginnt eine Verschiebung. Zunächst unmerklich. Dann zunehmend deutlich. Die Genossenschaft bleibt äußerlich bestehen, doch ihr innerer Maßstab verändert sich.

2. Drei Fälle – ein Muster

Die folgenden Fälle stehen exemplarisch für eine Entwicklung, die sich nicht auf einzelne Genossenschaften beschränkt. Sie zeigen keine Ausnahmen. Sie zeigen Muster. Unterschiedliche Modelle, unterschiedliche Ansätze, unterschiedliche Versprechen – und doch ähnliche Verläufe.

Gemeinsam ist diesen Fällen, dass sie mit einem überzeugenden Konzept beginnen. Die Darstellung ist schlüssig, die Idee wirkt nachvollziehbar, der Nutzen erscheint greifbar. Häufig wird an reale Bedürfnisse angeknüpft – an steigende Kosten, an wirtschaftliche Unsicherheiten oder an den Wunsch nach planbaren Vorteilen.

Diese Ausgangssituation schafft Vertrauen. Und Vertrauen ist die Grundlage jeder Genossenschaft.

Doch genau hier liegt der entscheidende Punkt: **Vertrauen ersetzt keine Prüfung.**

Im weiteren Verlauf zeigt sich, dass die versprochenen Vorteile nicht oder nicht in der dargestellten Form eintreten. Leistungen verzögern sich, Begründungen verändern sich, Zusagen werden angepasst. Was zunächst als vorübergehende Schwierigkeit erscheint, entwickelt sich zunehmend zu einem strukturellen Problem.

Parallel dazu wird die Kommunikation schwieriger. Ansprechpartner sind schwer erreichbar, Informationen bleiben unklar, Zusammenhänge werden nicht mehr nachvollziehbar dargestellt. Für die Mitglieder entsteht eine Situation, die sich nur schwer einordnen lässt.

Einzelne Auffälligkeiten lassen sich noch erklären. In ihrer Gesamtheit ergeben sie jedoch ein anderes Bild.

Ein einzelnes Problem kann erklärbar sein – viele Probleme sind ein Muster.

Dieses Muster entwickelt sich schrittweise. Gerade deshalb wird es häufig zu spät erkannt. Die hier betrachteten Fälle unterscheiden sich im Detail, doch ihr Verlauf folgt einer vergleichbaren Struktur: ein überzeugender Einstieg, eine Phase wachsender Zweifel, zunehmende Intransparenz und schließlich eine Eskalation.

Die entscheidende Frage ist daher nicht, was im Einzelfall geschieht, sondern was diese Fälle verbindet.

Zwischenkapitel: Die Illusion der Sicherheit

Ein wesentlicher Grund dafür, dass diese Entwicklungen lange unentdeckt bleiben, liegt in einem tief verankerten Vertrauen: dem Vertrauen in die Rechtsform selbst.

Die Genossenschaft gilt als eine sichere Struktur. Sie ist gesetzlich geregelt, sie unterliegt einem Prüfungswesen, sie verfügt über klare organisatorische Vorgaben. Diese Merkmale schaffen Vertrauen – und sie sind grundsätzlich geeignet, Vertrauen zu rechtfertigen.

Doch genau hier entsteht eine gefährliche Illusion.

Die Sicherheit der Genossenschaft ist keine Eigenschaft eines konkreten Geschäftsmodells. Sie ist eine Möglichkeit, die sich aus der Rechtsform ergibt – und die nur dann wirksam wird, wenn sie tatsächlich gelebt wird.

Die Rechtsform kann Sicherheit ermöglichen – sie garantiert sie nicht.

Wenn mit der Sicherheit der Genossenschaft geworben wird, wird häufig nicht zwischen Struktur und Realität unterschieden. Die formale Existenz von Prüfungen, Regelungen und Organen wird mit tatsächlicher Kontrolle gleichgesetzt. Für das einzelne Mitglied entsteht dadurch der Eindruck, dass eine zusätzliche Prüfung nicht erforderlich ist.

Diese Wahrnehmung ist verständlich – aber sie ist gefährlich.

Denn sie führt dazu, dass zentrale Fragen nicht gestellt werden. Dass Risiken nicht erkannt werden. Und dass Entwicklungen zu lange als unproblematisch eingeordnet werden.

Die Sicherheit wird vorausgesetzt – statt überprüft.

Gerade in dieser Phase entsteht ein entscheidender Mechanismus: Je stärker Sicherheit betont wird, desto geringer wird die Bereitschaft, sie zu hinterfragen.

Die größte Gefahr liegt nicht in der Unsicherheit – sondern in der vermeintlichen Sicherheit.

Damit verschiebt sich der Maßstab. Nicht mehr die tatsächliche Förderung steht im Mittelpunkt, sondern das Vertrauen in das System. Doch dieses Vertrauen trägt nur, wenn es durch Transparenz, Kontrolle und Verantwortung gestützt wird.

Wo dies nicht der Fall ist, wird aus Sicherheit eine Illusion.

Und genau diese Illusion bildet den Nährboden für die Entwicklungen, die in den folgenden Kapiteln sichtbar werden.

3. Was diese Fälle verbindet

Die Gemeinsamkeiten dieser Fälle liegen nicht in ihren äußeren Merkmalen, sondern in ihrer inneren Struktur. Es geht nicht um einzelne Fehlentscheidungen, sondern um wiederkehrende Mechanismen.

Ein zentrales Element ist die Verschiebung des Maßstabs. Die Genossenschaft wird formal beibehalten, doch ihr inhaltlicher Kern tritt in den Hintergrund. Der Förderauftrag bleibt bestehen, verliert jedoch an praktischer Bedeutung.

An seine Stelle treten andere Zielgrößen. Wachstum, Kapitalaufbau und Renditeerwartungen gewinnen an Gewicht. Diese Entwicklung erfolgt selten offen. Sie geschieht schrittweise und wird häufig nicht als solche erkannt.

Damit verändert sich auch die Rolle der Mitglieder. Aus Mitgliedern werden faktisch Investoren. Aus Förderung werden Erwartungen. Aus Beteiligung wird Hoffnung.

Die Genossenschaft wird nicht abgeschafft – sie wird umgedeutet.

Parallel dazu nimmt die Intransparenz zu. Zusammenhänge werden komplexer dargestellt, als sie tatsächlich sind. Ergebnisse bleiben unklar. Entscheidungen werden nicht mehr nachvollziehbar begründet. Das Mitglied verliert die Möglichkeit, die Entwicklung realistisch zu bewerten.

Gleichzeitig greifen die vorgesehenen Kontrollmechanismen nicht ausreichend. Die Generalversammlung wird nicht aktiv genutzt, Mitglieder stellen zu wenige Fragen, bestehende Rechte bleiben ungenutzt.

Auch das Prüfungswesen tritt nicht als wirksames Korrektiv in Erscheinung. Formale Strukturen bestehen fort, doch ihre tatsächliche Wirkung bleibt begrenzt.

So entsteht ein System, das nach außen geordnet wirkt, im Inneren jedoch an Orientierung verliert.

Diese Entwicklung ist nicht zufällig. Sie entsteht aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren: unklarer Geschäftsmodelle, fehlender Transparenz, unzureichender Kontrolle und passiver Mitgliedschaft.

Nicht ein einzelner Faktor führt zur Eskalation – sondern ihr Zusammenwirken.

4. Wenn aus Förderung Rendite wird

Die zuvor beschriebenen Entwicklungen haben eine gemeinsame Richtung. Sie führen zu einer grundlegenden Verschiebung: weg von der Förderung der Mitglieder – hin zu einer Orientierung an Rendite und Kapital.

Diese Verschiebung erfolgt nicht abrupt. Sie beginnt mit kleinen Anpassungen. Entscheidungen werden stärker unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten getroffen. Der Fokus verlagert sich. Nicht mehr die unmittelbare Förderung steht im Mittelpunkt, sondern die Entwicklung des Unternehmens.

Diese Entwicklung wirkt zunächst nachvollziehbar. Wirtschaftliche Stabilität erscheint als Voraussetzung für Förderung. Wachstum wird als notwendiger Schritt dargestellt. Kapitalaufbau wird als Sicherung der Zukunft begründet.

Doch in dieser Logik liegt eine entscheidende Veränderung.

Die Förderung wird nicht mehr als Ziel verstanden, sondern als Ergebnis, das sich irgendwann einstellen soll.

Förderung wird aufgeschoben – und damit faktisch relativiert.

An ihre Stelle tritt eine andere Erwartung: Rendite. Diese Rendite wird nicht immer offen als solche bezeichnet. Sie erscheint in Form von Vorteilen, Ausschüttungen oder wirtschaftlichen Versprechen. Doch ihr Charakter bleibt gleich.

Damit verändert sich das Verhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaft grundlegend.

Das Mitglied erwartet nicht mehr Förderung aus gemeinschaftlicher Tätigkeit, sondern einen wirtschaftlichen Vorteil aus seiner Beteiligung.

Aus der Genossenschaft wird ein Geschäftsmodell.

Diese Entwicklung ist mit der ursprünglichen Idee nur begrenzt vereinbar. Denn die Genossenschaft ist nicht darauf ausgerichtet, Kapital zu verzinsen. Sie ist darauf ausgerichtet, ihre Mitglieder zu fördern.

Wo diese Grenze überschritten wird, entsteht ein Spannungsverhältnis.

Die Form bleibt bestehen.

Der Inhalt verändert sich.

5. Die schleichende Rollenveränderung

Die im vorherigen Kapitel beschriebene Verschiebung von der Förderung zur Rendite bleibt nicht ohne Folgen. Sie verändert nicht nur die wirtschaftliche Zielsetzung der Genossenschaft, sondern auch die Rolle ihrer Mitglieder.

Diese Veränderung vollzieht sich schrittweise – und genau darin liegt ihre besondere Wirkung. Denn sie bleibt lange unbemerkt.

Am Anfang steht die klassische Situation: Mitglieder treten einer Genossenschaft bei, um deren Leistungen zu nutzen.

Die Beteiligung ist Mittel zum Zweck. Sie dient dazu, die gemeinsame wirtschaftliche Tätigkeit zu ermöglichen.

Mit zunehmender Ausrichtung auf Kapital und Ertrag verschiebt sich dieses Verhältnis jedoch. Die Beteiligung wird nicht mehr nur als Voraussetzung für die Nutzung verstanden, sondern als eigenständiger wirtschaftlicher Akt.

Die Einzahlung tritt in den Vordergrund.

Ursprüngliche Rollenverteilung

- Mitglied = Nutzer
- Genossenschaft = Anbieter von Leistungen
- Beziehung = Förderung durch Nutzung

Veränderte Rollenverteilung

- Mitglied = Kapitalgeber
- Genossenschaft = Kapitalverwender
- Beziehung = Erwartung wirtschaftlicher Erträge

Die Beziehung wird umgekehrt.

Diese Umkehrung ist nicht nur begrifflicher Natur, sondern hat konkrete Auswirkungen. Mitglieder beginnen, ihre Beteiligung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu beurteilen. Fragen nach Nutzungsvorteilen treten in den Hintergrund, während Erwartungen an Erträge, Entwicklungen und wirtschaftliche Perspektiven dominieren.

Gleichzeitig verändert sich die Wahrnehmung der Genossenschaft. Sie wird nicht mehr primär als Gemeinschaft verstanden, sondern als Organisation, die mit dem eingesetzten Kapital wirtschaften soll.

Die Genossenschaft wird funktional zu einem Anlagevehikel.

Besonders problematisch ist, dass diese Entwicklung nicht offen als solche kommuniziert wird. Die äußere Form bleibt unverändert. Die Mitglieder bleiben „Mitglieder“, die Beteiligung heißt weiterhin „Geschäftsanteil“, und die Struktur entspricht formal dem Genossenschaftsgesetz.

Inhaltlich hat sich jedoch etwas verschoben.

Das zentrale Risiko

Form und Funktion fallen auseinander.

- die Rechtsform bleibt gleich
- die wirtschaftliche Realität verändert sich

Für Mitglieder ist dieser Unterschied schwer erkennbar.

Hinzu kommt ein weiterer Effekt: Mit der Veränderung der Rolle der Mitglieder verändert sich auch ihre Erwartungshaltung gegenüber der Genossenschaft.

Während in einer klassischen Genossenschaft die Frage im Vordergrund steht, welchen konkreten Nutzen die Mitgliedschaft bringt, tritt nun die Frage in den Mittelpunkt, welche wirtschaftliche Entwicklung zu erwarten ist.

Mitglieder beobachten dann nicht mehr:

- Preise
- Leistungen
- konkrete Vorteile

sondern:

- Entwicklungen
- Programme
- wirtschaftliche Perspektiven

Daraus folgt eine typische Verschiebung der Wahrnehmung

Früher:

„Was bringt mir die Genossenschaft konkret?“

Später:

„Wie entwickelt sich mein eingesetztes Geld?“

Die Perspektive wechselt von Nutzung zu Investment.

Diese Veränderung bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das Verhalten der Mitglieder. Sie reagieren sensibler auf wirtschaftliche Entwicklungen, erwarten Erklärungen für Abweichungen und hinterfragen Entscheidungen unter dem Gesichtspunkt ihrer finanziellen Auswirkungen.

Gleichzeitig fehlt ihnen jedoch häufig die Informationsbasis, um diese Entwicklungen richtig einordnen zu können. Die wirtschaftlichen Zusammenhänge sind komplex, und die vorhandenen Informationen reichen oft nicht aus, um eine fundierte Bewertung vorzunehmen.

Ein weiterer Aspekt ist die zunehmende Distanz zwischen Mitglied und Genossenschaft. Während die klassische Genossenschaft durch eine enge Verbindung zwischen Nutzung und Mitgliedschaft geprägt ist, entsteht in den hier beschriebenen Konstellationen eine gewisse Entkopplung.

Mitglieder sind zwar formal beteiligt, haben aber keinen unmittelbaren Bezug mehr zur wirtschaftlichen Tätigkeit der Genossenschaft.

Die Genossenschaft wird abstrakt.

- Folge dieser Entwicklung
- weniger unmittelbarer Nutzen
- mehr abstrakte Erwartungen
- geringere Kontrollmöglichkeiten

Die Einflussmöglichkeiten der Mitglieder nehmen faktisch ab.

Diese Entwicklung verstärkt sich mit zunehmender Größe und Komplexität des Modells. Je weiter sich die wirtschaftliche Tätigkeit von der konkreten Lebenswirklichkeit der Mitglieder entfernt, desto schwieriger wird es für diese, ihre Rolle aktiv wahrzunehmen.

Die Mitgliedschaft verliert damit einen Teil ihres ursprünglichen Charakters.

Kernaussage dieses Kapitels

Wenn Mitglieder zu Kapitalgebern werden, verliert die Genossenschaft ihren inneren Anker.

Die schleichende Rollenveränderung ist damit ein zentraler Baustein der in diesem Buch beschriebenen Entwicklung. Sie verbindet die zuvor dargestellten Fälle und bildet die Grundlage für viele der später sichtbaren Probleme.

Die folgenden Kapitel zeigen, welche konkreten Warnsignale sich aus dieser Entwicklung ableiten lassen und wie Mitglieder diese frühzeitig erkennen können.

6. Warnsignale, die jeder erkennen kann

Die Entwicklung von ersten Unstimmigkeiten hin zu strukturellen Problemen folgt keinem Zufall. Sie ist erkennbar – wenn man bereit ist, hinzusehen.

Dabei sind es nicht immer komplexe Zusammenhänge, die auf Probleme hinweisen. Oft sind es einfache, nachvollziehbare Beobachtungen, die ein klares Bild ergeben.

Ein zentrales Warnsignal ist die wiederholte Verzögerung von Leistungen. Wenn zugesagte Vorteile nicht eintreten

oder sich immer weiter verschieben, ist dies kein gewöhnlicher Vorgang. Noch deutlicher wird es, wenn sich die Begründungen dafür verändern oder widersprüchlich werden.

Parallel dazu verändert sich häufig die Kommunikation. Ansprechpartner sind schwer erreichbar, Antworten bleiben unklar oder ausweichend. Informationen werden nicht mehr proaktiv bereitgestellt, sondern müssen eingefordert werden – oft ohne zufriedenstellendes Ergebnis.

Doch neben diesen inhaltlichen Auffälligkeiten gibt es formale Hinweise, die von besonderer Bedeutung sind.

Wenn Jahresabschlüsse über längere Zeit nicht im Unternehmensregister veröffentlicht werden, entsteht eine grundlegende Informationslücke. Die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft bleibt für die Mitglieder nicht mehr nachvollziehbar.

Ebenso kritisch ist es, wenn Generalversammlungen nicht stattfinden oder Einladungen ausbleiben. Die Generalversammlung ist das zentrale Organ der Genossenschaft. Sie ist der Ort, an dem Kontrolle ausgeübt und Entscheidungen getroffen werden.

Wenn Generalversammlungen nicht stattfinden, fehlt der Genossenschaft ihr zentrales Korrektiv.

Damit entfällt nicht nur ein formaler Schritt. Es entfällt die Möglichkeit, Fragen zu stellen, Entwicklungen zu hinterfragen und Verantwortung einzufordern.

In dieser Situation entsteht eine strukturelle Schieflage.

Die Leitung bleibt handlungsfähig.

Die Kontrolle bleibt aus.

Ein weiteres Warnsignal liegt in der Art, wie mit Kritik umgegangen wird. Werden Fragen relativiert, verzögert oder

als unbegründet dargestellt, verschiebt sich die Kommunikationskultur. Offenheit wird ersetzt durch Abwehr.

Transparenz zeigt sich nicht in Worten – sondern in überprüfbaren Fakten.

All diese Signale sind für sich genommen erklärbar. In ihrer Gesamtheit ergeben sie jedoch ein klares Bild.

Warnsignale sind selten spektakulär. Sie sind wiederkehrend.

Wer sie erkennt, hat die Möglichkeit zu handeln. Wer sie ignoriert, verliert diese Möglichkeit schrittweise.

7. Der Punkt, an dem gehandelt werden müsste

Die zuvor beschriebenen Warnsignale markieren einen entscheidenden Moment. Es ist der Punkt, an dem eine Entwicklung noch beeinflussbar ist.

Zu diesem Zeitpunkt ist das System nicht zusammengebrochen. Strukturen bestehen fort. Entscheidungen können noch getroffen werden. Gerade deshalb besteht hier die größte Handlungsmöglichkeit.

Doch in der Praxis wird dieser Punkt häufig verpasst.

Nicht aus Gleichgültigkeit, sondern aus Zurückhaltung. Zweifel werden zwar wahrgenommen, aber nicht konsequent verfolgt. Fragen werden gestellt, aber nicht mit Nachdruck. Die Hoffnung, dass sich die Situation von selbst klärt, bleibt bestehen.

Diese Haltung ist nachvollziehbar – aber sie ist riskant.

Denn während gezögert wird, schreitet die Entwicklung fort. Probleme lösen sich nicht von selbst. Sie verfestigen sich.

Der kritischste Moment ist nicht die Krise – sondern der Moment davor.

Gerade hier kommt den Mitgliedern eine zentrale Rolle zu. Sie sind nicht nur Beteiligte, sondern Träger der Genossenschaft. Sie haben das Recht – und die Möglichkeit –, auf Entwicklungen zu reagieren.

Dies kann durch Nachfragen geschehen, durch den Austausch mit anderen Mitgliedern oder durch die Einforderung von Transparenz. In letzter Konsequenz stehen auch formale Instrumente zur Verfügung, um Einfluss zu nehmen.

Doch diese Möglichkeiten werden häufig nicht genutzt.

Die Folge ist eine zunehmende Verschiebung: Die Leitung handelt weiter, während die Kontrolle ausbleibt. Entscheidungen werden getroffen, ohne dass sie hinterfragt werden. Entwicklungen setzen sich fort, obwohl Zweifel bestehen.

Damit wird aus einer beeinflussbaren Situation eine sich verselbstständigende Entwicklung.

Nicht das Fehlen von Möglichkeiten ist das Problem – sondern ihre Nichtnutzung.

An diesem Punkt entscheidet sich, ob eine Genossenschaft ihren Kurs korrigiert – oder in eine Phase eintritt, in der Korrekturen immer schwieriger werden.

8. Die Eskalation

Die zuvor beschriebenen Entwicklungen bleiben selten statisch. Sie verdichten sich, verstärken sich gegenseitig und führen schließlich zu einem Punkt, an dem sich die Situation grundlegend verändert. Diese Phase lässt sich als Eskalation beschreiben – nicht als plötzlicher Bruch, sondern

als logische Fortsetzung einer bereits angelegten Entwicklung.

Zu Beginn steht häufig nur ein Gefühl. Einzelne Mitglieder bemerken, dass etwas nicht stimmt. Leistungen verzögern sich, Antworten bleiben unklar, Zusagen werden nicht eingehalten. Doch diese Wahrnehmung bleibt zunächst individuell. Viele gehen davon aus, dass es sich um vorübergehende Schwierigkeiten handelt.

Mit der Zeit verändert sich diese Einschätzung. Aus vereinzelten Zweifeln wird eine zunehmende Unzufriedenheit. Mitglieder beginnen, ihre Erfahrungen zu vergleichen, und stellen fest, dass ähnliche Probleme auch bei anderen auftreten. Was zunächst als Einzelfall erschien, wird als Muster erkennbar.

In dieser Phase zeigt sich ein wiederkehrender Ablauf: Leistungen werden angekündigt, aber nicht erbracht. Zeiträume werden verschoben, neue Erklärungen treten an die Stelle konkreter Ergebnisse. Die Kommunikation ist weiterhin vorhanden, doch sie verändert ihren Charakter. Sie dient weniger der Information als der Beruhigung.

Erklärungen ersetzen zunehmend die tatsächliche Leistung.

Mit fortschreitender Entwicklung verschlechtert sich die Kommunikation weiter. Mitglieder berichten davon, dass Ansprechpartner schwer erreichbar sind, dass Rückmeldungen ausbleiben oder dass Antworten ausweichend formuliert werden. Während zu Beginn noch versucht wird, Vertrauen durch Kommunikation aufrechtzuerhalten, tritt nun eine Phase ein, in der Kommunikation selbst zum Problem wird.

Gerade in dieser Situation entsteht ein bemerkenswertes Phänomen: die Spaltung der Wahrnehmung. Ein Teil der Mitglieder berichtet von erheblichen Problemen, während

andere weiterhin Zuversicht äußern oder zur Geduld aufrufen. Diese gleichzeitige Existenz gegensätzlicher Erfahrungen ist kein Zufall. Sie entsteht häufig dort, wo Systeme über einen längeren Zeitraum unterschiedlich funktioniert haben – etwa wenn frühere Teilnehmer noch Leistungen erhalten haben, während spätere Mitglieder zunehmend leer ausgehen.

Die Folge ist eine zunehmende Unsicherheit. Mitglieder wissen nicht mehr, welcher Darstellung sie glauben sollen. Die eigene Erfahrung steht im Widerspruch zu den Aussagen der Genossenschaft oder zu den Berichten anderer Mitglieder.

Parallel dazu nimmt die rechtliche Auseinandersetzung zu. Mitglieder beginnen, ihre Ansprüche nicht mehr nur intern geltend zu machen, sondern externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Rechtsanwälte werden eingeschaltet, Forderungen werden geltend gemacht, erste Verfahren entstehen. Spätestens an diesem Punkt wird deutlich, dass die genossenschaftliche Selbststeuerung nicht mehr funktioniert.

Ein System, in dem Mitglieder ihre Rechte gerichtlich durchsetzen müssen, hat seinen inneren Ausgleich verloren.

Eine weitere Eskalationsstufe wird erreicht, wenn sich die wirtschaftliche Logik vollständig umkehrt. Während zu Beginn Leistungen im Vordergrund standen, treten nun neue Anforderungen an die Mitglieder hinzu. Gebühren werden eingeführt, zusätzliche Zahlungen verlangt oder neue Bedingungen geschaffen.

Diese Entwicklung wird von den Betroffenen häufig als besonders widersprüchlich empfunden. Sie erleben, dass ihnen zugesagte Leistungen vorenthalten werden, während gleichzeitig neue finanzielle Verpflichtungen entstehen.

Aus einem Fördermodell wird ein Belastungsmodell.

Die Wahrnehmung der Mitglieder verändert sich in dieser Phase deutlich. Berichte über ausbleibende Auszahlungen, fehlende Rückmeldungen und unklare Verhältnisse häufen sich. Viele schildern ähnliche Erfahrungen: lange Wartezeiten, widersprüchliche Aussagen, fehlende Transparenz über die Verwendung der eingezahlten Mittel.

Die Auswertung solcher Erfahrungsberichte zeigt häufig ein konsistentes Bild. Insbesondere bei zentralen Punkten wie Auszahlungen, Rückerstattungen und Kommunikation überwiegt die Unzufriedenheit deutlich. Dieses Bild entsteht nicht durch einzelne Stimmen, sondern durch die Vielzahl ähnlicher Erfahrungen.

Mit der Verdichtung dieser Entwicklungen wird ein Kippunkt erreicht. Das Vertrauen, das über lange Zeit getragen hat, beginnt zu zerfallen – zunächst bei einzelnen Mitgliedern, dann in der Breite. Was zuvor noch als Ausnahme oder vorübergehende Störung interpretiert wurde, wird nun als strukturelles Problem erkannt.

In diesem Moment verändert sich die Dynamik grundlegend. Mitglieder beginnen, aktiv zu handeln. Sie stellen Forderungen, suchen den Austausch mit anderen Betroffenen und wenden sich an externe Stellen. Die Genossenschaft verliert die Kontrolle über die Wahrnehmung ihrer eigenen Situation.

Rückblickend zeigt sich, dass diese Eskalation kein zufälliges Ereignis ist. Sie ist die Folge einer Entwicklung, die bereits früher angelegt war: unklare wirtschaftliche Grundlagen, nicht erfüllte Erwartungen und fehlende Transparenz.

Die Krise entsteht nicht erst in diesem Moment – sie wird hier lediglich sichtbar.

Nicht die Eskalation erzeugt das Problem. Sie macht es unübersehbar.

9. Die Insolvenz – Ende oder Offenlegung?

Die Insolvenz wird häufig als Ende einer Entwicklung wahrgenommen.

Tatsächlich ist sie jedoch etwas anderes.

Sie ist der Moment, in dem sichtbar wird, was zuvor nicht erkannt oder nicht benannt wurde.

Für die betroffenen Mitglieder stellt die Insolvenz einen tiefen Einschnitt dar. Erwartungen brechen weg, wirtschaftliche Verluste werden real, Unsicherheiten treten an die Stelle von Vertrauen.

Doch bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die Insolvenz nicht der Beginn des Problems ist.

Sie ist dessen Abschluss.

Die Insolvenz beendet nicht das System – sie offenbart, dass es bereits zuvor nicht mehr funktioniert hat.

Was zuvor als vorübergehende Schwierigkeit interpretiert wurde, zeigt sich nun als strukturelles Defizit. Was als Einzelfall erschien, erweist sich als Teil eines Musters. Was erklärt werden konnte, wird nun sichtbar.

Die Insolvenz schafft Klarheit – aber sie kommt zu spät.

In dieser Phase tritt ein weiterer Aspekt in den Vordergrund.

Die Frage nach Verantwortung.

- Wer hätte die Entwicklung erkennen müssen?
- Wer hätte eingreifen können?
- Wer hätte handeln müssen?

Diese Fragen lassen sich nicht einseitig beantworten.

Die Verantwortung verteilt sich auf mehrere Ebenen:

- auf die Organe der Genossenschaft,
- auf das Prüfungswesen,
- auf die Aufsicht
- und nicht zuletzt auf die Mitglieder selbst.

Doch unabhängig von dieser Verteilung bleibt eine zentrale Erkenntnis:

Die entscheidenden Möglichkeiten lagen nicht am Ende der Entwicklung.

Sie lagen am Anfang.

Die Insolvenz ist daher kein isoliertes Ereignis.

Sie ist der Endpunkt eines Prozesses.

Und zugleich der Ausgangspunkt für eine notwendige Aufarbeitung

10. Forderungen nach der Insolvenz

Mit der Insolvenz beginnt eine Phase der Klärung. Sie ist geprägt von Fragen, von Erwartungen und von dem Wunsch nach Konsequenzen.

Doch gerade in dieser Phase zeigt sich häufig ein wiederkehrendes Muster. Die Forderungen richten sich nach außen.

Es wird nach strengeren Regelungen gerufen, nach schärferer Kontrolle, nach neuen gesetzlichen Vorgaben. Die Erwartung besteht darin, dass durch zusätzliche Maßnahmen zukünftige Entwicklungen verhindert werden können.

Diese Forderungen sind nachvollziehbar.

Sie greifen jedoch häufig zu kurz.

Denn die grundlegenden Instrumente sind bereits vorhanden.

Das Genossenschaftsrecht stellt klare Anforderungen. Es definiert Zuständigkeiten, schafft Kontrollmechanismen und gibt den Mitgliedern weitreichende Rechte.

Das Problem liegt daher nicht in einem Mangel an Regelungen.

Es liegt in ihrer Anwendung.

Nicht die fehlende Vorschrift ist das Problem – sondern ihre fehlende Nutzung.

Diese Erkenntnis ist entscheidend. Denn sie verändert die Perspektive.

Die Frage ist nicht allein, welche neuen Regeln geschaffen werden müssen.

Die Frage ist, warum bestehende Regeln nicht wirksam wurden.

Damit rückt ein zentraler Punkt in den Vordergrund:

Die Notwendigkeit, bestehende Strukturen konsequent anzuwenden und ihre Wirkung zu stärken.

Dies betrifft alle Ebenen.

Die Organe der Genossenschaft müssen ihrer Verantwortung gerecht werden. Entscheidungen müssen sich am Förderauftrag orientieren. Transparenz darf nicht optional sein.

Das Prüfungswesen muss seine Rolle als Korrektiv ernst nehmen. Risiken müssen erkannt und benannt werden – nicht erst im Nachhinein, sondern im Entstehen.

Auch die Aufsicht ist gefordert, die Einhaltung der grundlegenden Prinzipien sicherzustellen.

Vor allem aber betrifft es die Mitglieder.

Denn sie sind es, die über die stärksten Instrumente verfügen.

Die Insolvenz zeigt, was passiert, wenn diese Instrumente nicht genutzt werden.

Sie zeigt aber auch, dass die Möglichkeiten vorhanden waren.

Die Konsequenz daraus ist eindeutig:

Zukünftige Entwicklungen werden nicht allein durch neue Regelungen verhindert.

Sie werden verhindert durch eine konsequente Nutzung der bestehenden Möglichkeiten.

Die wirksamste Lehre aus der Insolvenz ist nicht neue Regulierung – sondern angewandte Verantwortung.

11. Die Rolle der Prüfung

Die Genossenschaft ist die einzige Rechtsform in Deutschland, die einem verpflichtenden Prüfungswesen unterliegt. Dieses System ist kein Zufall. Es wurde geschaffen, um die Mitglieder zu schützen und die Einhaltung des Förderauftrags sicherzustellen.

Die Prüfung ist damit kein technischer Vorgang.

Sie ist ein zentrales Element der genossenschaftlichen Ordnung.

In der Theorie erfüllt sie eine klare Funktion. Sie soll wirtschaftliche Entwicklungen einordnen, Risiken frühzeitig erkennen und Fehlentwicklungen sichtbar machen. Sie soll den Mitgliedern eine verlässliche Grundlage für ihre Entscheidungen geben.

Doch die Praxis zeigt ein differenzierteres Bild.

Die formale Durchführung von Prüfungen bedeutet nicht zwangsläufig, dass ihre Wirkung tatsächlich eintritt. Prüfungsberichte können vorliegen, ohne dass sie für Mitglieder verständlich oder handlungsleitend sind. Risiken können erkennbar sein, ohne dass sie klar benannt werden.

Damit entsteht eine Lücke.

Eine Lücke zwischen formaler Prüfung und tatsächlicher Aufklärung.

Besonders deutlich wird diese Problematik dort, wo ungewöhnliche oder komplexe Geschäftsmodelle auftreten. Gerade in solchen Fällen wäre eine besonders intensive Prüfung erforderlich.

Wenn jedoch ausgerechnet hier Prüfungsstrukturen tätig werden, die nur über begrenzte Erfahrung oder Ressourcen verfügen, entsteht ein systemisches Risiko.

Ein Prüfungswesen, das dort am schwächsten ist, wo die Risiken am größten sind, verfehlt seinen Zweck.

In der Praxis zeigt sich, dass gerade kleinere oder spezialisierte Prüfungsverbände in solchen Konstellationen eine Rolle spielen. Sie entstehen häufig dort, wo etablierte Strukturen bestimmte Modelle nicht begleiten wollen oder können.

Dies ist für sich genommen nicht problematisch.

Problematisch wird es, wenn die Qualität der Prüfung nicht mit den Anforderungen des Geschäftsmodells Schritt hält.

Die Folge ist eine Verschiebung.

Die Prüfung bestätigt die formale Ordnung – ohne die tatsächliche Entwicklung ausreichend zu hinterfragen.

Für die Mitglieder entsteht der Eindruck von Sicherheit, ohne dass diese Sicherheit tatsächlich besteht.

Die Prüfung wirkt – aber nicht zwingend in der beabsichtigten Richtung.

Ein weiterer Aspekt betrifft die aktive Rolle der Prüfungsverbände.

Das Genossenschaftsgesetz sieht vor, dass sie nicht nur prüfen, sondern unter bestimmten Voraussetzungen auch eingreifen können. Insbesondere können sie die Einberufung einer Generalversammlung veranlassen, wenn dies erforderlich erscheint.

Diese Möglichkeit ist von erheblicher Bedeutung.

Sie zeigt, dass das System selbst Mechanismen vorsieht, um auf kritische Entwicklungen zu reagieren.

Doch auch hier stellt sich die entscheidende Frage:

Werden diese Möglichkeiten tatsächlich genutzt?

Wenn sich Fehlentwicklungen über längere Zeit entfalten können, ohne dass ein solcher Schritt erfolgt, entsteht ein strukturelles Defizit.

Dann bleibt ein vorhandenes Instrument ungenutzt.

Die Konsequenz ist eindeutig:

Nicht die fehlende Regelung ist das Problem – sondern ihre fehlende Anwendung.

Die Rolle der Prüfung muss daher neu bewertet werden.

Nicht in dem Sinne, dass neue Strukturen geschaffen werden.

Sondern in dem Sinne, dass bestehende Aufgaben konsequent wahrgenommen werden.

12. Notwendige Konsequenzen

Die Analyse der bisherigen Entwicklungen führt zu einer klaren Erkenntnis:

Die bestehenden Strukturen reichen in kritischen Fällen nicht aus, um Mitglieder wirksam zu schützen – zumindest dann nicht, wenn sie nicht konsequent angewendet werden.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die bestehenden Mechanismen zu stärken.

Nicht durch eine vollständige Neugestaltung des Systems, sondern durch eine gezielte Weiterentwicklung.

Ein zentraler Ansatzpunkt liegt in der Transparenz.

Die Veröffentlichung von Jahresabschlüssen darf nicht als formale Pflicht verstanden werden, sondern als zentrales Informationsinstrument. Verzögerungen oder Ausfälle müssen erkennbar werden – und Konsequenzen haben.

Ebenso muss sichergestellt werden, dass Generalversammlungen tatsächlich stattfinden. Sie sind nicht nur ein formaler Bestandteil der Genossenschaft, sondern das zentrale Organ der Kontrolle.

Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der Rolle der Prüfungsverbände.

Es erscheint sachgerecht, ihre Verantwortung stärker zu konkretisieren. Dies kann etwa durch eine intensivere Berichtspflicht gegenüber der Staatsaufsicht erfolgen. Denkbar ist, dass regelmäßig offengelegt wird, welche Genossenschaften geprüft wurden, wo Prüfungen ausstehen und welche Gründe hierfür vorliegen.

Auch die Genossenschaften selbst könnten stärker in die Pflicht genommen werden.

Die Vorlage eines aktuellen Prüfungsnachweises beim Registergericht könnte verbindlicher ausgestaltet werden. Bleibt dieser über einen längeren Zeitraum aus, könnte dies Konsequenzen nach sich ziehen.

Solche Maßnahmen verfolgen ein klares Ziel:

Die vorhandenen Strukturen sollen nicht ersetzt, sondern wirksam gemacht werden.

Regeln entfalten nur dann Wirkung, wenn ihre Einhaltung überprüft wird.

Gleichzeitig darf nicht übersehen werden, dass jede Regelung nur so wirksam ist wie ihre Anwendung.

Auch die beste Struktur bleibt wirkungslos, wenn sie nicht genutzt wird.

Die entscheidende Konsequenz liegt daher nicht allein in neuen Vorgaben.

Sie liegt in der konsequenten Umsetzung dessen, was bereits besteht.

Zwischenkapitel: Die Macht der Mitglieder

Die Macht der Mitglieder ist kein Randaspekt der Genossenschaft.

Sie ist ihr Kern.

Bei allen zuvor beschriebenen Entwicklungen wird ein Punkt häufig übersehen:

Die Mitglieder einer Genossenschaft sind nicht machtlos. Im Gegenteil.

Sie sind – rechtlich betrachtet – das oberste Organ der Genossenschaft.

Diese Erkenntnis ist von zentraler Bedeutung.

Denn viele problematische Entwicklungen entstehen nicht nur deshalb, weil Vorstände oder Strukturen versagen, sondern auch deshalb, weil die Mitglieder ihre eigenen Rechte nicht kennen oder nicht nutzen.

Die größte Schwäche der Genossenschaft ist nicht ihre Struktur – sondern die Unkenntnis ihrer Mitglieder über ihre eigene Macht.

Dabei ist das Instrumentarium klar geregelt. Das Genossenschaftsgesetz gibt den Mitgliedern weitreichende Möglichkeiten, auf Fehlentwicklungen zu reagieren – insbesondere dann, wenn erste Warnsignale auftreten.

Ein zentrales Instrument ist die Generalversammlung.

Sie ist nicht nur ein formales Gremium, sondern der Ort, an dem die grundlegenden Entscheidungen getroffen werden: die Beurteilung der Arbeit des Vorstands, die Entlastung oder Nichtentlastung, die Abberufung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die grundlegenden Weichenstellungen für die Zukunft.

Die Generalversammlung ist kein Ritual – sie ist das Machtzentrum der Genossenschaft.

Gerade deshalb ist es entscheidend, dass sie auch dann genutzt wird, wenn Probleme auftreten.

Das Gesetz sieht hierfür ausdrücklich Möglichkeiten vor.

Mitglieder können – unter bestimmten Voraussetzungen – die Einberufung einer außerordentlichen Generalversammlung verlangen.

Wo Zweifel bestehen, darf nicht gewartet werden – dort muss gehandelt werden.

Eine solche Versammlung ermöglicht es den Mitgliedern, Informationen einzufordern, Entwicklungen offen zu diskutieren, Verantwortlichkeiten zu klären und erforderlichenfalls personelle Konsequenzen zu ziehen.

Insbesondere die Abberufung von Vorstand und Aufsichtsrat ist kein theoretisches Instrument, sondern eine reale Möglichkeit. Sie ist Ausdruck des genossenschaftlichen Grundprinzips: dass die Leitung letztlich den Mitgliedern verantwortlich ist.

Doch in der Praxis zeigt sich ein anderes Bild.

Viele Mitglieder nehmen diese Rechte nicht wahr.

Nicht, weil sie nicht handeln wollen – sondern **weil sie nicht wissen**, dass sie handeln können.

Unwissen ersetzt Kontrolle.

Dabei wäre es häufig möglich, frühzeitig gegenzusteuern.

Nicht erst im Krisenfall.

Sondern bereits bei den ersten Anzeichen.

Den Anfängen zu wehren ist keine Floskel – es ist eine reale Möglichkeit.

Die Macht beginnt vor der Generalversammlung

Ein weiterer, bislang wenig beachteter Aspekt liegt noch vor diesem Punkt.

Er betrifft nicht die Ausübung der Mitgliederrechte – sondern deren Entstehung.

Denn die entscheidende Weichenstellung erfolgt bereits beim Beitritt.

In der Praxis erfolgt der Beitritt zu einer Genossenschaft heute häufig standardisiert – digital oder in schriftlicher Form. Die Beitrittserklärung enthält regelmäßig die Bestätigung, dass die Satzung zur Kenntnis genommen wurde.

Tatsächlich wird sie jedoch kaum gelesen.

Nicht aus Nachlässigkeit, sondern aus Vertrauen.

Gerade im genossenschaftlichen Bereich ist dieses Vertrauen traditionell besonders ausgeprägt. Es ist Teil der Geschichte und des Selbstverständnisses der Rechtsform.

Denn Vertrauen ohne Wissen ist keine Stärke – sondern eine Schwachstelle.

Wird eine Genossenschaft im Sinne ihres Förderauftrags geführt, trägt dieses Vertrauen.

Wird die Rechtsform jedoch gezielt genutzt, um ein Geschäftsmodell aufzubauen, das primär auf Kapitalzufluss ausgerichtet ist, wirkt genau dieses Vertrauen gegen die Mitglieder.

Die Gründung einer Genossenschaft setzt nur wenige Personen voraus. Satzung und Geschäftsmodell werden im Rahmen der Gründungsprüfung bewertet.

Doch diese Prüfung beurteilt vor allem die formale Ordnungsmäßigkeit.

Sie beantwortet nicht die entscheidende Frage:

Wie wird dieses Modell tatsächlich gelebt?

Nach der Eintragung beginnt die eigentliche Dynamik.

Mitglieder werden geworben. Modelle werden in den besten Farben dargestellt. Erwartungen werden aufgebaut.

Und genau hier entsteht ein Ungleichgewicht:

Während Chancen und Vorteile hervorgehoben werden, bleiben Rechte und Kontrollmöglichkeiten im Hintergrund.

Mitglieder treten bei – ohne ihre eigene Macht zu kennen.

Damit entsteht ein strukturelles Defizit bereits zu Beginn.

Nicht erst im Krisenfall.

Nicht erst bei ersten Warnsignalen.

Sondern im Moment des Beitritts.

Infobox: Was Sie beim Beitritt unbedingt wissen müssen

Mit Ihrem Beitritt erwerben Sie nicht nur Anteile – sondern Rechte.

Insbesondere:

- Sie können die Einberufung einer außerordentlichen Generalversammlung verlangen
- Sie können Fragen stellen und umfassende Auskunft verlangen
- Sie können über die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat entscheiden
- Sie können deren Abberufung herbeiführen
- Sie sind Teil des obersten Organs der Genossenschaft

Wichtig:

Diese Rechte bestehen von Anfang an.
Sie müssen Ihnen nicht „gewährt“ werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine grundlegende Frage:

Reicht es aus, dass Mitglieder formal bestätigen, eine Satzung erhalten zu haben?

Oder müsste nicht sichergestellt werden, dass sie ihre Rechte tatsächlich kennen?

Denkbar wäre daher, den Beitritt verbindlich zu erweitern.

Etwa durch eine gesonderte Bestätigung, in der die zentralen Mitgliedsrechte klar, verständlich und unübersehbar dargestellt sind.

Nicht als juristischer Text.

Sondern als klare Information: **Was bedeutet es, Mitglied zu sein?**

Die kritische Phase des Wachstums

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Phase, in der eine Genossenschaft beginnt, über den Kreis ihrer Gründungsmitglieder hinaus zu wachsen.

Dabei ist zu differenzieren.

Kleine Genossenschaften, die sich noch im Kreis ihrer Gründungsmitglieder bewegen, sind in ihrer Struktur überschaubar. Hier bestehen in der Regel unmittelbare Kontrollmöglichkeiten, da die Mitglieder eng miteinander verbunden sind und Entwicklungen unmittelbar nachvollziehen können.

Eine weitergehende Regulierung würde in diesen Fällen zu einer unverhältnismäßigen Belastung führen.

Die Situation verändert sich jedoch grundlegend, sobald neue Mitglieder in größerem Umfang hinzutreten oder zusätzliches Kapital eingeworben wird.

Ab diesem Zeitpunkt ist die Genossenschaft nicht mehr nur ein Zusammenschluss weniger Beteiligter – sondern ein System mit wachsender Verantwortung gegenüber einer breiteren Mitgliedschaft.

Gerade in dieser Übergangsphase entsteht ein erhöhtes Risiko.

Neue Mitglieder treten häufig im Vertrauen auf bestehende Strukturen bei. Gleichzeitig verfügen sie weder über die Nähe noch über die Informationen der Gründungsmitglieder.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sachgerecht, zusätzliche Sicherungsmechanismen nicht pauschal, sondern an konkrete Schwellenwerte zu knüpfen.

Denkbar wäre insbesondere, dass weitergehende Anforderungen erst dann greifen, wenn

- die Mitgliederzahl eine Größenordnung von mehr als 20 Mitgliedern überschreitet und/oder
- das nach der Gründung eingeworbene zusätzliche Geschäftsguthaben einen Betrag von mehr als 50.000 Euro erreicht

Ab diesem Zeitpunkt könnten ergänzende Maßnahmen vorgesehen werden.

Insbesondere:

- die verpflichtende Einberufung einer Generalversammlung
- die Neubestellung von Vorstand und Aufsichtsrat unter Einbeziehung der neuen Mitglieder
- sowie eine verstärkte Prüfung in der frühen Entwicklungsphase

Ziel einer solchen Regelung wäre nicht die Einschränkung unternehmerischer Freiheit.

Sondern die Sicherstellung dessen, was die Genossenschaft im Kern ausmacht:

Die Kontrolle durch ihre Mitglieder – auch und gerade dann, wenn diese neu hinzukommen.

Die Rolle des Prüfungsverbandes

Ein weiterer, oft übersehener Aspekt betrifft die Rolle des Prüfungsverbandes.

Auch dieser ist nicht auf eine rein passive Rolle beschränkt.

Das Genossenschaftsgesetz sieht ausdrücklich vor, dass der Prüfungsverband unter bestimmten Voraussetzungen selbst tätig werden kann.

Insbesondere kann er die Einberufung einer Generalversammlung veranlassen.

Diese Möglichkeit ist von großer Bedeutung.

Sie zeigt, dass das System selbst Mechanismen vorsieht, um auf kritische Entwicklungen zu reagieren – auch dann, wenn die Initiative nicht von den Mitgliedern ausgeht.

Wenn Gefahr im Verzug ist, darf nicht gewartet werden – weder von den Mitgliedern noch vom Prüfungsverband.

Gerade hier stellt sich jedoch eine entscheidende Frage:

Werden diese Möglichkeiten in der Praxis tatsächlich genutzt?

Wenn sich problematische Entwicklungen über längere Zeit entfalten können, ohne dass eine Generalversammlung eingefordert oder veranlasst wird, entsteht ein strukturelles Defizit.

Dann bleibt ein vorhandenes Instrument ungenutzt.

Nicht die fehlende Regelung ist das Problem – sondern ihre fehlende Anwendung.

Schlussgedanke

Die Genossenschaft ist kein System, in dem Mitglieder lediglich beteiligt sind.

Sie ist ein System, in dem Mitglieder Verantwortung tragen.

Die wirksamste Kontrolle der Genossenschaft liegt nicht außerhalb – sondern in den Händen ihrer Mitglieder.

Und letztlich gilt:

Eine Genossenschaft scheitert nicht zuerst an ihren Strukturen – sondern daran, dass ihre Mitglieder ihre eigenen Rechte nicht nutzen.

13. Die Rolle der Staatsaufsicht – und die Notwendigkeit von Reformen

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass problematische Entwicklungen in Genossenschaften nicht allein aus einzelnen Fehlentscheidungen entstehen. Sie sind häufig das Ergebnis struktureller Defizite – insbesondere dann, wenn Kontrollmechanismen nicht die Wirkung entfalten, die ihnen zugeordnet ist.

Damit rückt zwangsläufig die Staatsaufsicht in den Fokus.

Die genossenschaftliche Ordnung sieht eine staatliche Aufsicht vor. Sie soll sicherstellen, dass die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden und dass die Struktur der Genossenschaft als solche funktionsfähig bleibt. Gleichzeitig baut dieses System jedoch in erheblichem Umfang auf die Tätigkeit der Prüfungsverbände auf.

Hier entsteht eine doppelte Abhängigkeit:

- Die Staatsaufsicht verlässt sich auf die Prüfungsverbände
- und die Prüfungsverbände sind Teil des Systems, das sie überwachen sollen.

Diese Konstruktion kann funktionieren – sie kann aber auch zu einer systemischen Blindstelle führen.

Denn wenn die entscheidenden Informationen über die wirtschaftliche Situation einer Genossenschaft nicht klar, vollständig und zeitnah an die Staatsaufsicht gelangen, bleibt ihr Handlungsspielraum begrenzt.

Die Folge ist eine paradoxe Situation:

Ein System mit formaler Kontrolle – aber begrenzter tatsächlicher Eingriffstiefe.

Gerade in Fällen, in denen sich problematische Entwicklungen über Jahre hinweg aufbauen, stellt sich daher eine zentrale Frage:

Reicht die bestehende Ausgestaltung der Staatsaufsicht aus, um die Mitglieder wirksam zu schützen?

Die bisherigen Erfahrungen sprechen dafür, dass zumindest in bestimmten Konstellationen ein Reformbedarf besteht.

Dabei geht es nicht um eine grundsätzliche Neuordnung des Systems, sondern um eine gezielte Stärkung seiner Wirksamkeit.

Ein erster Ansatzpunkt liegt in der Transparenz.

Die Staatsaufsicht sollte in regelmäßigen Abständen von den existierenden Verbänden einen klaren Überblick darüber erhalten,

- welche Genossenschaften einem Prüfungsverband angeschlossen sind,
- wann diese zuletzt geprüft wurden,

- welche Prüfungen noch ausstehen,
- und aus welchen Gründen es zu Verzögerungen kommt.

Transparenz ist die Voraussetzung jeder wirksamen Aufsicht.

Ohne diese Informationen bleibt unklar, ob das Prüfungswesen seine Aufgabe tatsächlich erfüllt.

Eine solche Berichtspflicht würde nicht nur die Staatsaufsicht stärken, sondern auch das Verantwortungsbewusstsein innerhalb der Prüfungsverbände erhöhen.

Ein zweiter Ansatz betrifft die Verbindlichkeit der Prüfung.

Es sollte sichergestellt werden, dass jede Genossenschaft in angemessenen Zeitabständen tatsächlich geprüft wird – und dass diese Prüfung nicht nur formal erfolgt, sondern inhaltlich nachvollziehbar ist.

Denkbar wäre eine Verpflichtung der Genossenschaften, gegenüber dem Registergericht regelmäßig eine Prüfungsbestätigung vorzulegen.

Fehlt eine solche Bestätigung über einen längeren Zeitraum, müsste dies Konsequenzen haben.

Ein System ohne überprüfbare Einhaltung seiner eigenen Regeln verliert seine Glaubwürdigkeit.

In diesem Zusammenhang könnte auch eine stärkere Rolle des Registergerichts in Betracht gezogen werden.

Wenn über einen längeren Zeitraum keine Prüfung nachgewiesen wird und keine nachvollziehbaren Gründe hierfür vorliegen, könnte dies Anlass für weitergehende Maßnahmen sein – bis hin zu einer Auflösung der Genossenschaft von Amts wegen.

Ein solcher Ansatz mag auf den ersten Blick weitgehend erscheinen. Tatsächlich würde er jedoch lediglich eine Selbstverständlichkeit absichern:

Dass eine gesetzlich vorgeschriebene Prüfung auch tatsächlich stattfindet.

Ein dritter Aspekt betrifft die inhaltliche Qualität der Prüfung.

Die Staatsaufsicht sollte nicht nur formale Prüfungsnachweise erhalten, sondern auch die Möglichkeit haben, sich ein Bild von den zentralen Ergebnissen zu machen – insbesondere dann, wenn Auffälligkeiten vorliegen.

Prüfung ohne inhaltliche Rückkopplung an die Aufsicht bleibt wirkungsschwach.

Ziel dieser Maßnahmen ist nicht eine Überregulierung, sondern eine präzisere Ausrichtung des bestehenden Systems.

Die genossenschaftliche Selbstverwaltung soll erhalten bleiben – aber dort ergänzt werden, wo sie ihre Schutzfunktion nicht ausreichend erfüllt.

Am Ende geht es um eine grundlegende Frage:

Wer trägt die Verantwortung dafür, dass Mitglieder vor strukturellen Fehlentwicklungen geschützt werden?

Die Antwort kann nicht allein in der Selbstkontrolle des Systems liegen.

Sie erfordert eine klare, nachvollziehbare und wirksame Einbindung staatlicher Aufsicht.

Ein System, das sich selbst kontrolliert, braucht eine Aufsicht, die mehr sieht als nur seine Struktur.

Die vorgeschlagenen Ansätze zeigen, dass Reformen möglich sind – ohne die Grundidee der Genossenschaft infrage zu stellen.

Im Gegenteil:

Sie könnten dazu beitragen, das Vertrauen in diese Rechtsform nachhaltig zu stärken.

14. Rückkehr zum Förderauftrag

Nach der Analyse von Fehlentwicklungen und strukturellen Schwächen stellt sich eine grundlegende Frage:

Wie kann die Genossenschaft zu ihrem eigentlichen Zweck zurückfinden?

Die Antwort liegt nicht in neuen Konzepten.

Sie liegt im Kern der Genossenschaft selbst.

Der Förderauftrag ist kein Nebenaspekt.

Er ist der Maßstab.

Die Genossenschaft ist kein Selbstzweck. Sie ist ein Instrument zur Förderung ihrer Mitglieder.

Diese Feststellung hat konkrete Folgen.

Jede Entscheidung muss daran gemessen werden, ob sie den Mitgliedern tatsächlich dient. Nicht abstrakt, nicht irgendwann – sondern konkret und nachvollziehbar.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig eine Verschiebung.

Der Förderauftrag wird nicht aufgehoben, aber überlagert. Wirtschaftliche Zielgrößen treten in den Vordergrund. Wachstum und Kapital gewinnen an Bedeutung.

Damit entsteht ein Spannungsverhältnis.

Die Genossenschaft bleibt bestehen.

Doch ihr Inhalt verändert sich.

Wo Förderung nicht mehr erkennbar ist, verliert die Genossenschaft ihre Legitimation.

Die Rückkehr zum Förderauftrag bedeutet daher keine Rückkehr in die Vergangenheit.

Sie bedeutet eine klare Ausrichtung.

Die entscheidende Frage lautet:

Welchen konkreten Vorteil haben die Mitglieder – heute?

Diese Frage muss beantwortbar sein.

Ein Förderauftrag, der sich nicht zeigt, ist kein gelebter Förderauftrag.

Gleichzeitig erfordert diese Rückkehr eine klare Haltung der handelnden Organe. Entscheidungen müssen sich am Förderauftrag orientieren – nicht an externen Erwartungen.

Leitung in der Genossenschaft ist Dienst an den Mitgliedern.

Auch die Mitglieder selbst sind gefordert.

Die Genossenschaft lebt nicht von ihrer Struktur.

Sie lebt von ihrer Nutzung.

Schlusswort

Dieses Buch beginnt mit drei Fällen.

Fälle, die für sich stehen – und zugleich für mehr als das.

Sie zeigen

- konkrete Entwicklungen.
- Konkrete Entscheidungen.
- Konkrete Folgen.

Und gerade deshalb lassen sich aus ihnen allgemeine Erkenntnisse ableiten.

Im Verlauf dieses Buches wurden diese Fälle bewusst nicht im Detail fortgeführt.

Nicht, weil sie an Bedeutung verlieren.

Sondern weil ihre Struktur entscheidend ist.

Denn sie zeigen, dass bestimmte Entwicklungen nicht zufällig entstehen.

Sie folgen Mustern.

Mustern, die erkennbar sind.

Mustern, die sich wiederholen können.

Die Insolvenz ist dabei nicht der Ausgangspunkt.

Sie ist der Endpunkt einer Entwicklung.

Einer Entwicklung, die lange zuvor beginnt.

Die Analyse dieser Prozesse führt zu einer klaren Erkenntnis:

Die Genossenschaft scheitert nicht an ihrer Idee.

Sie scheitert dort, wo diese Idee nicht mehr gelebt wird.

Die Verantwortung dafür ist nicht einseitig.

Sie liegt bei den Organen.

Bei der Prüfung.

Bei der Aufsicht.

Und bei den Mitgliedern selbst.

Denn sie sind es, die die Entwicklung frühzeitig erkennen könnten.

Sie sind es, die handeln könnten.

Und sie sind es, die häufig zu lange vertrauen.

Die entscheidenden Möglichkeiten liegen nicht am Ende der Entwicklung.

Sie liegen am Anfang.

Die drei eingangs dargestellten Fälle machen dies deutlich.

Sie sind keine Theorie.

Sie sind Realität.

Und gerade deshalb sind sie vermeidbar.

Die Genossenschaft ist eine starke Rechtsform.

Aber ihre Stärke liegt nicht in ihrer Form.

Sie liegt in ihrer Anwendung.

Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich nicht an ihren Strukturen.

**Sie entscheidet sich daran,
ob ihre Prinzipien gelebt werden.**

**Die Genossenschaft lebt nicht von ihrer
Form.**

Sie lebt von ihren Mitgliedern.

Wo sie fragen, bleibt sie lebendig.

Wo sie handeln, bleibt sie stark.

Wo sie schweigen, verliert sie sich.

In eigener Sache

*„Jeder hat die Pflicht, sein Wissen
zum Besten der Mitmenschen
fruchtbar zu machen.“*

– Friedrich Wilhelm Raiffeisen

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

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

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

Nutzen Sie dazu den nachstehenden QR-Code.

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

Vielen Dank

igenos Deutschland e.V.

Der Vorstand



