

GEORG SCHEUMANN

Ausgliederung statt Verschmelzung

DIE UNTERSCHÄTZTE ALTERNATIVE
ZUR WAHRUNG DER MITGLIEDERHOHEIT

Welche Struktur
sichert die Zukunft
Ihrer Genossenschaft?



VERSCHMELZUNG

Die Genossenschaft
erlischt.
Entscheidungsmacht
geht in der neuen Einheit
auf.



AUSGLIEDERUNG

Die Genossenschaft
bleibt bestehen.
Vermögen und
Entscheidung bleiben
in Mitgliederhand.

Impressum

Herausgeber

igenos Deutschland e.V.
Interessengemeinschaft der Genossenschaftsmitglieder
Kirchstraße 26
56859 Bullay / Mosel

Vorstand: Gerald Wiegner, Georg Scheumann
Vereinsregister: Amtsgericht Koblenz NR 21586

Kontakt

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

Text

Georg Scheumann, Großhabersdorf
www.wegfrei.de

© Georg Scheumann, Großhabersdorf, 2026

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

Hinweis

Die Inhalte dieses Buches geben die persönliche Auffassung des Autors wieder und dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Sie stellen keine rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung dar. Eine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität wird – soweit gesetzlich zulässig – ausgeschlossen.

Über den Autor

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

igenos impulse 2

Georg Scheumann

**Ausgliederung
statt
Verschmelzung**

*Die unterschätzte Alternative
zur Wahrung der Mitgliederhoheit*

Inhaltsverzeichnis

Genossenschaft zwischen Vermögen und Entscheidung	5
Zwei Wege – zwei Wirkungen	6
Finanzhoheit der Mitglieder – Die Ausgliederung als Brücke zwischen Vermögen und Entscheidungsmacht	8
Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten – Die Genossenschaft nach der Ausgliederung.....	11
Warum die Ausgliederung nicht gewollt ist – Strukturinteressen im genossenschaftlichen System	17
Strukturveränderungen im genossenschaftlichen System – zwischen Vereinheitlichung und Mitgliederhoheit.....	21
Ein Markt, eine Bank – und wo bleibt das Mitglied?.....	23

Leitthese

Genossenschaft zwischen Vermögen und Entscheidung

Die Genossenschaft unterscheidet sich ihrem gesetzlichen Leitbild nach grundlegend von einer Kapitalgesellschaft. Während dort die Kapitalverwertung im Vordergrund steht, ist die Genossenschaft auf die Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet. Dieser Förderauftrag ist in § 1 GenG verankert und bildet den Maßstab für jede strukturelle Entscheidung.

Förderung setzt jedoch mehr voraus als eine bloße Mitgliedschaft. Sie setzt voraus, dass Mitglieder tatsächlich Einfluss auf die wirtschaftliche Ausrichtung ihrer Genossenschaft nehmen können. Nur wenn eine eigenständige Organisation besteht, in der Mitglieder Entscheidungen treffen, kann Förderung im rechtlichen Sinne überhaupt gestaltet werden.

Genau dieser Zusammenhang wird im Zuge von Verschmelzungen zunehmend durchbrochen.

In der Praxis wird die Verschmelzung häufig als alternativlos dargestellt. Sie erscheint als logische Folge steigender regulatorischer Anforderungen, wachsender Komplexität und wirtschaftlicher Notwendigkeiten. Dabei wird jedoch regelmäßig übersehen, dass das Umwandlungsrecht mit der Ausgliederung nach dem Umwandlungsgesetz ein zweites Instrument bereithält, das zu einem völlig anderen Ergebnis führt.

Beide Wege – Verschmelzung und Ausgliederung – ermöglichen die Übertragung des Bankgeschäfts. Beide führen dazu, dass die Zahl der beaufsichtigten Institute sinkt. Auch aus Sicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht ergibt sich insoweit kein Unterschied, da bei vollständiger Übertragung des Bankgeschäfts die Bankaufsicht für die übertragende Genossenschaft entfällt.

Der entscheidende Unterschied liegt daher nicht in der Technik, sondern in der Struktur.

Die Verschmelzung führt dazu, dass die Genossenschaft erlischt. Mit ihr verschwindet die Organisation, in der die Mitglieder bislang ihre Rechte ausgeübt haben. Vermögen und Entscheidung werden in einer neuen, größeren Einheit zusammengeführt. Die bisherige Mitgliederstruktur geht darin auf.

Die Ausgliederung hingegen erhält die Genossenschaft. Das operative Geschäft wird übertragen, die Organisation bleibt bestehen. Damit bleibt auch die Ebene erhalten, auf der Mitglieder Entscheidungen treffen können.

Diese Unterscheidung ist von grundsätzlicher Bedeutung. Denn sie entscheidet darüber, ob Mitglieder weiterhin Träger wirtschaftlicher Entscheidungsmacht bleiben oder ob diese in anderen Strukturen aufgeht.

Die vorliegende Broschüre setzt genau an diesem Punkt an. Sie beantwortet bewusst nicht die Frage, wie Vermögen verwendet werden soll. Sie stellt die vorgelagerte Frage:

► **Wer kann überhaupt über das Vermögen entscheiden?**

Zwei Wege – zwei Wirkungen

Die Diskussion über strukturelle Veränderungen im genossenschaftlichen Bankwesen ist seit Jahren von einem klaren Leitbild geprägt:

Wachstum durch Zusammenschluss.

Verschmelzungen werden als notwendiger Schritt dargestellt, um Größe, Effizienz und Stabilität zu erreichen. In dieser Darstellung erscheint die Verschmelzung häufig als einziger realistischer Weg.

Tatsächlich kennt das Umwandlungsrecht jedoch eine Alternative, die in der Praxis deutlich weniger Beachtung findet: die Ausgliederung nach dem Umwandlungsgesetz.

Beide Instrumente verfolgen zunächst ein ähnliches Ziel. Sie ermöglichen die Übertragung des operativen Bankgeschäfts auf eine andere Genossenschaft. Beide führen dazu, dass die Zahl der eigenständigen Bankinstitute sinkt. Insofern unterscheiden sie sich nicht.

Der Unterschied entsteht erst bei der Betrachtung der Folgen.

Bei der Verschmelzung wird die übertragende Genossenschaft vollständig aufgelöst. Ihr gesamtes Vermögen geht im Wege der Gesamtrechtsnachfolge auf die übernehmende Genossenschaft über. Die Mitglieder werden Teil dieser neuen Einheit. Eine eigenständige Organisation, in der sie zuvor ihre Rechte ausgeübt haben, existiert nicht mehr.

Die Ausgliederung folgt einem anderen Ansatz. Hier wird das operative Geschäft übertragen, die Genossenschaft selbst bleibt jedoch bestehen. Sie erhält als Gegenleistung für das übertragene Vermögen eine Beteiligung an der aufnehmenden Genossenschaft.

Diese Beteiligung ersetzt die bisherigen Vermögenspositionen.

Wichtig ist dabei:

Das Vermögen verschwindet nicht. Es wird nicht aufgegeben. Es wird vielmehr in eine andere Form überführt. Es bleibt als Beteiligung mittelbar in der Genossenschaft gebunden.

Damit bleibt auch die Genossenschaft erhalten, die dieses Vermögen hält.

Die Mitglieder bleiben Teil ihrer Genossenschaft. Sie behalten ihre Versammlung, ihre Organe und damit die Struktur, in der Entscheidungen

getroffen werden. Zwar liegt das operative Bankgeschäft künftig bei der aufnehmenden Genossenschaft. Doch die eigene Genossenschaft existiert, zusammen mit ihrem Vermögen und ihren Mitgliedern weiter.

Gerade hierin liegt der entscheidende Unterschied.

Während die Verschmelzung die bestehende Struktur vollständig beendet, erhält die Ausgliederung sie. Sie trennt das operative Geschäft von der organisatorischen Einheit, ohne diese aufzugeben.

Damit bleibt eine Voraussetzung erhalten, die für das genossenschaftliche Leitbild zentral ist:

► die Möglichkeit der Mitglieder, über die Entwicklung ihrer Genossenschaft mitzuentcheiden.

Finanzhoheit der Mitglieder – Die Ausgliederung als Brücke zwischen Vermögen und Entscheidungsmacht

Die Ausgliederung erhält die rechtliche Existenz der Genossenschaft. Damit bleibt die organisatorische Struktur bestehen, in der die Mitglieder ihre Rechte ausüben können. Doch diese Feststellung allein greift noch zu kurz. Entscheidend ist die weitergehende Frage, welche konkrete Bedeutung diese Struktur für die Stellung der Mitglieder hat.

Im Mittelpunkt steht dabei das Verhältnis von Vermögen und Entscheidung.

Die Genossenschaft ist ihrem Wesen nach keine vermögensbezogene Beteiligungsgemeinschaft im Sinne einer Kapitalgesellschaft. Das Vermögen steht nicht im Eigentum einzelner Mitglieder. Es ist vielmehr der juristischen Person selbst zugeordnet. Daraus wird häufig der Schluss gezogen, dass Mitglieder keinen Bezug zum Vermögen haben. Diese Sichtweise übersieht jedoch einen zentralen Zusammenhang.

Denn die Mitglieder bilden die höchste Willensbildungsinstanz der Genossenschaft. Über die Generalversammlung oder Vertreterversammlung üben sie die grundlegenden Entscheidungsrechte aus. In diesem Rahmen entscheiden sie – vermittelt über die Organe – auch über die Verwendung und Entwicklung des Vermögens.

Die Beziehung der Mitglieder zum Vermögen ist daher keine unmittelbare, sondern eine vermittelte. Sie besteht nicht im Eigentum, sondern in der Entscheidungsmacht.

Diese Entscheidungsmacht lässt sich als Finanzhoheit der Mitglieder beschreiben. Gemeint ist damit die Möglichkeit, im Rahmen der gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorgaben über die wirtschaftliche Entwicklung der Genossenschaft zu bestimmen. Dazu gehört insbesondere die Entscheidung über die Verwendung von Vermögensbestandteilen und die strategische Ausrichtung der Genossenschaft.

Die Rechtsprechung hat diesen Gedanken in den letzten Jahren deutlicher herausgearbeitet. So wird im Beschluss des Bundesgerichtshof vom 21. Februar 2025 (BGH II ZB 7/24) hervorgehoben, dass die Mitglieder im Rahmen ihrer Zuständigkeiten und unter Beachtung der gesetzlichen Grenzen über die Verwendung von Rücklagen entscheiden können. Damit wird klargestellt, dass die Mitglieder nicht lediglich formale Träger der Genossenschaft sind, sondern aktiv in die Vermögensordnung eingebunden sind.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Ausgliederung eine besondere Bedeutung.

Denn sie führt dazu, dass das bisher unmittelbar gebundene Vermögen nicht verschwindet, sondern in eine andere Struktur überführt wird. Die Genossenschaft erhält als Gegenleistung für das übertragene Bankgeschäft eine Beteiligung an der aufnehmenden Genossenschaft. Diese Beteiligung ist ein Vermögensgegenstand, der an die Stelle der bisherigen Vermögenspositionen tritt.

Ausgliederung statt Verschmelzung

Entscheidend ist, dass die Genossenschaft selbst fortbesteht. Damit bleibt auch die Organisation erhalten, die dieses Vermögen hält und über dessen Entwicklung entscheidet. Die Mitglieder behalten ihre Stellung als Träger der Willensbildung.

Es entsteht somit eine Konstellation, in der Vermögen und Entscheidung weiterhin miteinander verbunden sind, wenn auch in veränderter Form.

Bei der Verschmelzung stellt sich die Situation anders dar. Hier wird das Vermögen vollständig auf die übernehmende Genossenschaft übertragen, während die übertragende Genossenschaft erlischt. Mit ihr entfällt die organisatorische Grundlage, in der die Mitglieder bislang ihre Entscheidungsrechte ausgeübt haben. Die Mitglieder werden Teil einer neuen, größeren Einheit, in der ihre Einflussmöglichkeiten regelmäßig geringer sind.

Die bisherige Verbindung von Vermögen und Entscheidung wird damit aufgelöst.

Gerade dieser Unterschied ist entscheidend. Die Ausgliederung erhält die Struktur, in der Finanzhoheit ausgeübt werden kann. Die Verschmelzung beseitigt sie.

Daraus folgt eine grundlegende Erkenntnis:

Finanzhoheit setzt voraus, dass eine eigenständige Organisation existiert, in der Entscheidungen getroffen werden können. Ohne eine solche Organisation bleibt Vermögen zwar vorhanden, ist aber der unmittelbaren Einflussnahme der bisherigen Mitglieder entzogen.

Die Ausgliederung bewahrt diese Voraussetzung. Sie erhält die Genossenschaft als Trägerin von Vermögen und Entscheidung. Sie ermöglicht es den Mitgliedern, weiterhin Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung zu nehmen, auch wenn das operative Bankgeschäft nicht mehr unmittelbar von der eigenen Genossenschaft betrieben wird.

Damit wird deutlich, dass die Ausgliederung nicht nur eine technische Alternative zur Verschmelzung ist. Sie hat unmittelbare Auswirkungen auf die Stellung der Mitglieder. Sie entscheidet darüber, ob die Verbindung zwischen Vermögen und Entscheidung erhalten bleibt oder ob sie in andere Strukturen übergeht.

Am Maßstab des § 1 GenG wird diese Differenz besonders deutlich. Der Förderauftrag verlangt nicht nur eine abstrakte Ausrichtung am Mitgliederinteresse, sondern setzt voraus, dass Mitglieder tatsächlich Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung nehmen können. Ohne eine eigenständige Entscheidungsebene ist diese Voraussetzung nur eingeschränkt gegeben.

Die Ausgliederung erhält diese Ebene. Sie schafft damit die Grundlage dafür, dass Finanzhoheit nicht nur formal besteht, sondern auch praktisch ausgeübt werden kann.

Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten – Die Genossenschaft nach der Ausgliederung

Mit der Ausgliederung des operativen Bankgeschäfts verändert sich die wirtschaftliche Ausgangssituation der Genossenschaft grundlegend. Während sie zuvor unmittelbar als Kreditinstitut tätig war, tritt nach der Übertragung des Bankgeschäfts eine neue Struktur an ihre Stelle.

Diese neue Struktur ist zunächst durch zwei Merkmale gekennzeichnet:

Zum einen bleibt die Genossenschaft als rechtliche Einheit bestehen. Sie wird nicht aufgelöst, sondern setzt ihre Existenz fort. Zum anderen verfügt sie weiterhin über Vermögen, das nun jedoch in veränderter Form vorliegt. An die Stelle der bisherigen banktypischen Vermögenspositionen tritt eine Beteiligung an der aufnehmenden Genossenschaft sowie gegebenenfalls weiteres verbleibendes Vermögen.

Diese Ausgangslage eröffnet neue Perspektiven.

Denn mit dem Wegfall der unmittelbaren Banktätigkeit entfällt zugleich die enge Bindung an die spezifischen Rahmenbedingungen des Bankgeschäfts. Die Genossenschaft unterliegt nicht mehr in gleicher Weise den aufsichtsrechtlichen Vorgaben, die für Kreditinstitute maßgeblich sind. Damit erweitert sich der wirtschaftliche Handlungsspielraum.

Dieser erweiterte Handlungsspielraum ist jedoch nicht Selbstzweck. Er ist im Lichte des Förderauftrags zu betrachten. Maßgeblich bleibt der in § 1 GenG verankerte Grundsatz, dass die Genossenschaft der Förderung ihrer Mitglieder dient.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die Genossenschaft ihre wirtschaftliche Tätigkeit nach der Ausgliederung ausgestalten kann.

Grundsätzlich ist sie nicht mehr auf das Bankgeschäft beschränkt. Sie kann neue wirtschaftliche Tätigkeitsfelder erschließen, bestehende Aktivitäten fortführen oder ihre Struktur an die Bedürfnisse ihrer Mitglieder anpassen. Diese Flexibilität unterscheidet die Situation nach der Ausgliederung wesentlich von der klassischen Rolle als Kreditinstitut.

Gleichzeitig bleibt die Genossenschaft an ihren Zweck gebunden. Neue Tätigkeiten müssen sich am Förderauftrag orientieren. Sie sind kein Selbstzweck, sondern dienen der wirtschaftlichen Unterstützung der Mitglieder.

Damit entsteht eine neue Qualität der wirtschaftlichen Gestaltung.

Während die Genossenschaft zuvor in erster Linie als Anbieter banktypischer Leistungen tätig war, kann sie nun eine breitere wirtschaftliche Funktion übernehmen. Sie wird zu einer Organisation, die unterschiedliche Aktivitäten bündeln und auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder ausrichten kann.

In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Rolle des vorhandenen Vermögens an Bedeutung. Die Beteiligung an der aufnehmenden Genossenschaft stellt eine dauerhafte wirtschaftliche Basis dar. Sie kann

Erträge generieren und bildet zugleich einen stabilen Vermögensbestand. Dieses Vermögen steht der Genossenschaft zur Verfügung und unterliegt ihrer Willensbildung.

Damit bleibt die Verbindung zwischen Vermögen und Entscheidung erhalten.

Die Mitglieder können – im Rahmen der gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorgaben – darüber entscheiden, wie die Genossenschaft ihre wirtschaftliche Tätigkeit ausgestaltet. Sie können festlegen, in welchen Bereichen Aktivitäten entfaltet werden und wie die vorhandenen Mittel eingesetzt werden.

Die Ausgliederung schafft somit nicht nur eine neue Struktur, sondern eröffnet zugleich einen Handlungsspielraum, der zuvor in dieser Form nicht bestand.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass dieser Handlungsspielraum nicht automatisch genutzt wird. Die Ausgliederung stellt lediglich die Voraussetzung dar. Die konkrete Ausgestaltung hängt von den Entscheidungen der Genossenschaft und ihrer Mitglieder ab.

Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zur Verschmelzung.

Während die Verschmelzung die bisherige Struktur beendet und die Entscheidung in eine neue Einheit verlagert, erhält die Ausgliederung die Möglichkeit, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Sie schafft einen Raum, in dem die Genossenschaft ihre wirtschaftliche Entwicklung selbst bestimmen kann.

Dieser Raum kann aktiv genutzt werden oder ungenutzt bleiben. Er eröffnet jedoch in jedem Fall die Möglichkeit, die genossenschaftliche Idee in veränderter Form fortzuführen.

Die zentrale Erkenntnis dieses Kapitels liegt daher nicht in einer bestimmten wirtschaftlichen Strategie, sondern in der strukturellen Ausgangslage:

Die Ausgliederung erweitert die Handlungsmöglichkeiten der Genossenschaft, indem sie die Bindung an das Bankgeschäft löst und gleichzeitig Vermögen und Entscheidung in der bestehenden Organisation belässt.

Damit entsteht eine Konstellation, in der die Genossenschaft ihre Rolle neu definieren kann. Sie ist nicht mehr ausschließlich Träger eines bestimmten Geschäftszweigs, sondern eine wirtschaftliche Einheit mit eigenen Gestaltungsmöglichkeiten.

Diese Gestaltungsmöglichkeiten sind der Schlüssel zur weiteren Entwicklung.

Vom Bankträger zur Förderplattform – Die neue Rolle der Genossenschaft nach der Ausgliederung

Die Ausgliederung des operativen Bankgeschäfts markiert nicht das Ende der wirtschaftlichen Bedeutung der Genossenschaft. Vielmehr stellt sie einen Übergang dar – von einer unmittelbaren Geschäftstätigkeit hin zu einer anderen, grundlegenden Funktion.

Vor der Ausgliederung ist die Genossenschaft in erster Linie Träger eines bestimmten Geschäftszweigs. Im Falle einer Kreditgenossenschaft ist dies das Bankgeschäft. Ihre wirtschaftliche Tätigkeit ist eng an dieses Geschäftsfeld gebunden. Organisation, Vermögen und operative Tätigkeit fallen in einer Einheit zusammen.

Mit der Ausgliederung verändert sich dieses Verhältnis.

Das operative Geschäft wird auf eine andere Genossenschaft übertragen. Die ausgliedernde Genossenschaft verliert damit ihre unmittelbare Funktion als Kreditinstitut. Zugleich bleibt sie jedoch als rechtliche und organisatorische Einheit bestehen. Sie verfügt weiterhin über Vermögen, insbesondere in Form der Beteiligung an der aufnehmenden Genossenschaft, und bleibt Trägerin ihrer Mitgliederstruktur.

Damit entsteht eine neue Ausgangslage.

Die Genossenschaft ist nicht mehr primär operativer Geschäftsträger, sondern wird zu einer Einheit, die Vermögen hält, wirtschaftliche Entwicklungen steuert und im Rahmen ihrer Organisation Entscheidungen trifft. Ihre Funktion verschiebt sich von der unmittelbaren Leistungserbringung hin zur strategischen Steuerung und Bündelung wirtschaftlicher Aktivitäten.

Diese Veränderung ist von erheblicher Tragweite.

Denn sie eröffnet die Möglichkeit, die Rolle der Genossenschaft neu zu bestimmen. Sie ist nicht mehr auf ein einzelnes Geschäftsfeld festgelegt, sondern kann ihre wirtschaftliche Tätigkeit breiter ausrichten. Die Genossenschaft wird zu einer Plattform, auf der unterschiedliche wirtschaftliche Aktivitäten zusammengeführt werden können.

Diese Plattformfunktion ergibt sich aus der Verbindung von drei Elementen:

Erstens bleibt das Vermögen in der Genossenschaft gebunden. Die Beteiligung an der aufnehmenden Genossenschaft stellt eine dauerhafte wirtschaftliche Grundlage dar. Sie kann Erträge generieren und bildet einen stabilen Vermögensbestand.

Zweitens bleibt die organisatorische Struktur erhalten. Die Genossenschaft verfügt weiterhin über ihre Organe, insbesondere die Versammlung der Mitglieder oder Vertreter. In dieser Struktur werden die grundlegenden Entscheidungen getroffen.

Drittens bleibt der Förderauftrag maßgeblich. Auch nach der Ausgliederung ist die Genossenschaft an den in § 1 GenG verankerten Zweck gebunden. Ihre wirtschaftliche Tätigkeit hat sich an den Interessen der Mitglieder auszurichten.

Aus der Verbindung dieser Elemente entsteht eine neue Funktion:

Die Genossenschaft wird zu einer Plattform, auf der Vermögen, Organisation und Mitgliederinteressen zusammenwirken.

Ausgliederung statt Verschmelzung

Diese Plattform ist kein abstraktes Konstrukt. Sie ist die konkrete Struktur, in der Entscheidungen getroffen und wirtschaftliche Entwicklungen gesteuert werden. Die Mitglieder behalten die Möglichkeit, über die Ausrichtung der Genossenschaft zu entscheiden und damit Einfluss auf die Verwendung des vorhandenen Vermögens zu nehmen.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass diese Plattformfunktion nicht automatisch ausgefüllt wird. Sie stellt eine Möglichkeit dar, keine zwingende Entwicklung. Die Genossenschaft kann ihre Rolle aktiv gestalten oder sich auf eine passive Verwaltung ihres Vermögens beschränken.

Gerade hierin liegt die eigentliche Entscheidung.

Die Ausgliederung schafft die Voraussetzung für eine aktive Gestaltung. Sie erhält die Organisation, die für eine solche Gestaltung notwendig ist. Sie verhindert, dass Vermögen und Entscheidung vollständig in einer anderen Einheit aufgehen.

Im Gegensatz dazu führt die Verschmelzung zu einer anderen Struktur. Dort werden Vermögen, Organisation und operative Tätigkeit in einer neuen Einheit zusammengeführt. Die bisherige Genossenschaft verschwindet, und mit ihr entfällt die eigenständige Plattform, auf der die Mitglieder ihre Entscheidungen getroffen haben.

Die Plattformfunktion geht damit verloren.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Ausgliederung nicht lediglich eine Alternative zur Verschmelzung ist. Sie führt zu einer grundlegend anderen Struktur der wirtschaftlichen Organisation. Sie erhält die Genossenschaft als eigenständige Einheit und eröffnet die Möglichkeit, diese Einheit aktiv zu gestalten.

Die zentrale Bedeutung liegt dabei nicht in einer bestimmten wirtschaftlichen Strategie, sondern in der Erhaltung der strukturellen Voraussetzung für eigenständige Entscheidungen.

Die Genossenschaft bleibt der Ort, an dem diese Entscheidungen getroffen werden können.

Damit wird sie zu dem, was sie ihrem Leitbild nach sein soll:

Eine Organisation, in der Mitglieder nicht nur beteiligt sind, sondern die wirtschaftliche Entwicklung mitbestimmen können.

Warum die Ausgliederung nicht gewollt ist – Strukturinteressen im genossenschaftlichen System

Die rechtlichen Ausgangspunkte sind eindeutig. Das Umwandlungsgesetz eröffnet mit der Ausgliederung ein Instrument, das es erlaubt, das operative Bankgeschäft auf eine andere Genossenschaft zu übertragen, ohne die übertragende Genossenschaft aufzulösen. Wird das Bankgeschäft vollständig übertragen, verliert die ausgliedernde Genossenschaft ihre Eigenschaft als Kreditinstitut im Sinne des Kreditwesengesetz. Damit entfällt auch die laufende Aufsicht durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Ausgliederung nicht von der Verschmelzung. In beiden Fällen reduziert sich die Zahl der beaufsichtigten Institute. Ein aufsichtsrechtlicher Zwang, den Weg der Verschmelzung zu wählen, lässt sich daraus nicht ableiten.

Gleichwohl zeigt die Praxis ein anderes Bild. Verschmelzungen sind der Regelfall, während Ausgliederungen nur selten zur Anwendung kommen. Diese Entwicklung ist erklärungsbedürftig.

Der Schlüssel zum Verständnis liegt in der strukturellen Wirkung der beiden Instrumente.

Die Verschmelzung führt zu einer vollständigen Integration. Die übertragende Genossenschaft erlischt, ihr Vermögen geht auf die übernehmende Genossenschaft über. Die bisherige Mitgliederorganisation wird

Ausgliederung statt Verschmelzung

Teil dieser neuen Einheit. Vermögen, Organisation und operative Tätigkeit werden in einer Struktur zusammengeführt.

Diese Zusammenführung hat eine klare Konsequenz: Es existiert nur noch eine Entscheidungsebene. Unterschiedliche organisatorische Einheiten mit eigenen Entscheidungsstrukturen bestehen nicht mehr. Die wirtschaftliche Steuerung erfolgt einheitlich innerhalb der neuen Genossenschaft.

Die Ausgliederung führt demgegenüber zu einer differenzierten Struktur. Das operative Bankgeschäft wird auf eine andere Genossenschaft übertragen, während die ausgliedernde Genossenschaft bestehen bleibt. Sie verfügt weiterhin über Vermögen, insbesondere in Form der Beteiligung an der aufnehmenden Genossenschaft, und behält ihre eigene Mitgliederorganisation.

Damit entsteht eine Trennung zwischen operativer Tätigkeit und Vermögens- sowie Entscheidungsebene.

Diese Trennung ist von grundlegender Bedeutung. Sie führt dazu, dass neben der operativ tätigen Bank eine weitere, eigenständige Genossenschaft existiert, die über eigene Organe und eine eigene Willensbildung verfügt. Diese Genossenschaft ist nicht aufgelöst, sondern bleibt handlungsfähig. Sie kann über ihr Vermögen entscheiden und ihre wirtschaftliche Ausrichtung selbst bestimmen.

Es entsteht somit eine zusätzliche Ebene wirtschaftlicher Entscheidung.

Aus Sicht einer einheitlichen Systemsteuerung kann eine solche Struktur als komplexer erscheinen. Unterschiedliche Organisationen mit jeweils eigener Willensbildung können zu abweichenden Interessenlagen führen. Entscheidungen müssen zwischen verschiedenen Ebenen abgestimmt werden. Die wirtschaftliche Steuerung erfolgt nicht mehr ausschließlich in einer einzigen Einheit.

Die Verschmelzung vermeidet diese Konstellation. Sie führt zu einer klaren, einheitlichen Struktur, in der Vermögen und Entscheidung zentral gebündelt sind. Aus dieser Perspektive erscheint sie einfacher zu handhaben und leichter zu koordinieren.

Hierin liegt ein wesentlicher Grund für die in der Praxis beobachtbare Präferenz.

Es stehen sich zwei unterschiedliche Strukturmodelle gegenüber:

Auf der einen Seite die Zentralisierung, bei der Vermögen, Organisation und Entscheidung in einer Einheit zusammengeführt werden.

Auf der anderen Seite eine differenzierte Struktur, in der operative Tätigkeit und Vermögens- sowie Entscheidungsebene getrennt sind und eigenständige Organisationen bestehen bleiben.

Die Wahl zwischen diesen Modellen ist keine rein technische Entscheidung. Sie berührt die Frage, wie wirtschaftliche Entscheidungsmacht organisiert wird.

In diesem Zusammenhang kommt den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden eine besondere Rolle zu. Sie sind gesetzlich in die Prüfung der Genossenschaften eingebunden und haben die Aufgabe, deren wirtschaftliche Verhältnisse zu überwachen. Ihre Tätigkeit dient auch dem Schutz der Mitglieder.

Gleichzeitig sind sie Teil der genossenschaftlichen Organisation und wirken an der praktischen Umsetzung von Strukturentscheidungen mit. Die in der Praxis zu beobachtende Fokussierung auf Verschmelzungen wirft daher die Frage auf, in welchem Umfang alternative Strukturmodelle, insbesondere die Ausgliederung, tatsächlich gleichwertig in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Diese Frage ist nicht als Vorwurf zu verstehen, sondern als Ausdruck eines strukturellen Spannungsverhältnisses.

Ausgliederung statt Verschmelzung

Auf der einen Seite steht das Interesse an effizienten, einheitlichen und gut steuerbaren Strukturen. Auf der anderen Seite steht das genossenschaftliche Leitbild, das auf der eigenständigen Organisation der Mitglieder und deren Entscheidungsmacht beruht.

Die Verschmelzung stärkt die erste Perspektive.

Die Ausgliederung erhält die zweite.

Damit wird die Wahl des Umwandlungsinstruments zu einer Entscheidung über die zukünftige Struktur der Genossenschaft. Sie bestimmt, ob eine eigenständige Organisation bestehen bleibt oder ob sie in einer größeren Einheit aufgeht.

Die zentrale Erkenntnis dieses Kapitels liegt daher in der strukturellen Wirkung:

Die Verschmelzung bündelt Vermögen und Entscheidung in einer Einheit und beendet die eigenständige Mitgliederorganisation. Die Ausgliederung trennt operative Tätigkeit und Vermögens- sowie Entscheidungsebene und erhält damit eine eigenständige Organisation, in der Mitglieder weiterhin Entscheidungen treffen können.

Vor diesem Hintergrund erscheint die in der Praxis vorherrschende Präferenz für Verschmelzungen nicht als zwingende Folge rechtlicher oder aufsichtsrechtlicher Vorgaben, sondern als Ausdruck struktureller Präferenzen.

Diese betreffen die Art und Weise, wie wirtschaftliche Entscheidungen organisiert und gesteuert werden.

Damit schließt sich der gedankliche Kreis:

Die Frage nach der Ausgliederung ist keine Detailfrage des Umwandlungsrechts. Sie ist eine Grundsatzfrage der genossenschaftlichen Ordnung.

Strukturveränderungen im genossenschaftlichen System – zwischen Vereinheitlichung und Mitgliederhoheit

Die Entwicklung der genossenschaftlichen Finanzgruppe ist seit Jahren von einem deutlichen Trend zur Konzentration geprägt. Zusammenschlüsse, Vereinheitlichung von Strukturen und die Bildung größerer Einheiten bestimmen zunehmend das Bild. Diese Entwicklung wird regelmäßig mit wirtschaftlichen und regulatorischen Anforderungen begründet und erscheint in der Praxis häufig als folgerichtig.

Auffällig ist jedoch, dass sich dieser Trend nicht nur in der Häufigkeit bestimmter Maßnahmen zeigt, sondern auch in der Auswahl der Instrumente. Während Verschmelzungen nahezu zum Standard geworden sind, treten alternative Wege – insbesondere die Ausgliederung nach dem Umwandlungsgesetz – deutlich in den Hintergrund.

Dies wirft die Frage auf, ob die bestehende Praxis allein durch rechtliche oder wirtschaftliche Notwendigkeiten erklärt werden kann.

Denn bei näherer Betrachtung zeigen sich strukturelle Unterschiede zwischen den möglichen Gestaltungsformen. Die Verschmelzung führt zu einer Bündelung von Vermögen und Entscheidungsstrukturen in einer neuen Einheit. Die bisherige Genossenschaft als eigenständige Organisation entfällt. Die Ausgliederung hingegen erhält diese Organisation und damit auch die Ebene, auf der Mitglieder ihre Entscheidungsrechte ausüben können.

Die Wahl des Instruments berührt damit nicht nur organisatorische Fragen, sondern die grundlegende Struktur der genossenschaftlichen Willensbildung.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die weitergehende Frage, in welchem Umfang unterschiedliche Lösungsansätze im genossenschaftlichen Diskurs tatsächlich gleichwertig behandelt werden. Die Beobachtung, dass bestimmte Wege regelmäßig bevorzugt und andere nur am Rande

thematisiert werden, legt nahe, dass neben rechtlichen und wirtschaftlichen Erwägungen auch strukturelle Präferenzen eine Rolle spielen können.

Diese Präferenzen sind nicht zwingend Ausdruck individueller Interessen, sondern können sich aus gewachsenen Systemstrukturen ergeben. Große, einheitliche Organisationen lassen sich einfacher steuern und koordinieren. Unterschiedliche, nebeneinander bestehende Einheiten mit jeweils eigener Willensbildung erfordern dagegen Abstimmung und eröffnen Raum für unterschiedliche Perspektiven.

Gerade dieser Raum ist jedoch ein wesentliches Element der genossenschaftlichen Ordnung.

Die genossenschaftliche Idee ist auf Mitwirkung angelegt. Sie setzt voraus, dass Mitglieder nicht nur formal beteiligt sind, sondern dass ihre Organisation als eigenständige Einheit bestehen bleibt und Entscheidungen dort getroffen werden können. Wo diese Struktur entfällt, verändert sich zwangsläufig auch die Qualität der Beteiligung.

In diesem Zusammenhang gewinnt auch der Umgang mit abweichenden Auffassungen an Bedeutung. In komplexen Organisationen besteht die Herausforderung darin, unterschiedliche Sichtweisen in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Wo jedoch bestimmte Lösungsansätze faktisch dominieren, kann der Eindruck entstehen, dass alternative Perspektiven weniger Raum erhalten.

Eine solche Entwicklung muss nicht beabsichtigt sein. Sie kann sich auch aus eingespielten Abläufen und gewachsenen Strukturen ergeben. Gleichwohl ist sie für die Beurteilung von Strukturentscheidungen von Bedeutung.

Denn am Ende steht nicht nur die Frage nach der effizientesten Organisationsform, sondern auch nach der Rolle der Mitglieder innerhalb dieser Struktur.

Die vorliegende Broschüre greift diese Fragestellung auf, indem sie die Ausgliederung als Alternative zur Verschmelzung sichtbar macht. Sie will damit keinen bestimmten Weg vorgeben, sondern dazu beitragen, dass Entscheidungen auf einer möglichst vollständigen Grundlage getroffen werden können.

Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Strukturmodellen ist dabei kein Störfaktor, sondern Bestandteil einer funktionierenden genossenschaftlichen Ordnung.

Sie ermöglicht es, die Auswirkungen von Entscheidungen nicht nur unter Effizienzgesichtspunkten, sondern auch im Hinblick auf die Stellung der Mitglieder zu bewerten.

Damit wird deutlich:

Die Frage nach der Ausgliederung ist nicht nur eine technische Option des Umwandlungsrechts. Sie ist Teil einer grundsätzlichen Diskussion darüber, wie die genossenschaftliche Ordnung künftig ausgestaltet sein soll – und welche Bedeutung der eigenständigen Organisation der Mitglieder dabei zukommt.

Ein Markt, eine Bank – und wo bleibt das Mitglied?

Die Entwicklung des genossenschaftlichen Bankwesens in den vergangenen Jahrzehnten lässt sich in wenigen Worten beschreiben: Konzentration, Vereinheitlichung und Größenwachstum. Aus einer Vielzahl selbstständiger Genossenschaften sind zunehmend größere Einheiten entstanden, die in ihrer Struktur und Organisation immer stärker zusammenwachsen.

Diese Entwicklung wird regelmäßig als notwendig dargestellt. Sie wird mit wirtschaftlichen Anforderungen, regulatorischem Druck und dem Ziel begründet, die Zukunftsfähigkeit der Institute zu sichern. In dieser

Perspektive erscheint die Verschmelzung als logische Konsequenz – oft sogar als alternativloser Weg.

Doch gerade an diesem Punkt lohnt es sich, innezuhalten und eine einfache Frage zu stellen:

Ist die Verschmelzung tatsächlich der einzige Weg – oder nur der am häufigsten gewählte?

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass diese Frage berechtigt ist. Denn mit der Ausgliederung steht ein Instrument zur Verfügung, das eine andere Entwicklung ermöglicht. Das operative Bankgeschäft kann übertragen werden, ohne dass die Genossenschaft selbst erlischt. Auch aus aufsichtsrechtlicher Sicht besteht kein Unterschied, da die Bankaufsicht nach dem Kreditwesengesetz durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht bei vollständiger Übertragung des Bankgeschäfts in beiden Fällen entfällt.

Der Unterschied liegt allein in der Struktur.

Während die Verschmelzung die bestehende Genossenschaft beendet und Vermögen sowie Entscheidung in einer neuen Einheit zusammenführt, erhält die Ausgliederung die Organisation und damit die Grundlage für eigenständige Entscheidungen.

Diese Unterscheidung führt zu einer weitergehenden Überlegung.

Die Genossenschaft ist ihrem Leitbild nach eine Organisation der Mitglieder. Sie dient ihrer Förderung und lebt von ihrer Mitwirkung. Diese Mitwirkung setzt voraus, dass es eine Ebene gibt, auf der Entscheidungen getroffen werden können. Ohne eine solche Ebene bleibt Mitgliedschaft formal bestehen, verliert jedoch an inhaltlicher Substanz.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach der Struktur eine besondere Bedeutung.

Es geht nicht allein um wirtschaftliche Effizienz oder organisatorische Zweckmäßigkeit. Es geht um die Frage, ob die Mitglieder weiterhin Träger wirtschaftlicher Entscheidungsmacht bleiben oder ob diese in größere, zentral gesteuerte Einheiten übergeht.

Die Verschmelzung führt zu einer Konzentration von Vermögen und Entscheidung. Sie schafft größere Einheiten, in denen die einzelnen Mitglieder nur noch einen Teil einer deutlich größeren Gesamtstruktur bilden. Die eigene Genossenschaft als eigenständiger Ort der Willensbildung entfällt.

Die Ausgliederung hingegen erhält diesen Ort. Sie bewahrt die Genossenschaft als eigenständige Organisation und damit die Möglichkeit, Entscheidungen weiterhin im Kreis der eigenen Mitglieder zu treffen.

Diese Möglichkeit bedeutet nicht, dass alle bisherigen Einflussmöglichkeiten unverändert bestehen bleiben. Das operative Bankgeschäft wird in einer anderen Einheit geführt, und die Einflussnahme darauf ist begrenzt. Dennoch bleibt eine entscheidende Grundlage erhalten:

Die Genossenschaft selbst besteht fort.

Damit bleibt auch die Struktur bestehen, in der Mitglieder ihre Rechte ausüben können. Sie behalten ihre Versammlung, ihre Organe und damit die Möglichkeit, über die Entwicklung ihrer Organisation zu entscheiden.

Gerade hierin liegt der entscheidende Unterschied.

Die Verschmelzung beendet diese Struktur.

Die Ausgliederung erhält sie.

Diese Feststellung führt zu einer abschließenden Frage, die über den Einzelfall hinausgeht:

Welche Bedeutung soll die eigenständige Genossenschaft in Zukunft noch haben?

Soll sie als Organisation der Mitglieder erhalten bleiben, in der Entscheidungen vor Ort getroffen werden? Oder soll sie in größeren Einheiten aufgehen, in denen die Steuerung zunehmend zentral erfolgt?

Diese Frage lässt sich nicht abstrakt beantworten. Sie ist von den Mitgliedern selbst zu entscheiden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die unterschiedlichen Wege und ihre Folgen bekannt sind.

Die Ausgliederung ist in diesem Zusammenhang keine theoretische Konstruktion. Sie ist eine rechtlich vorgesehene und praktisch umsetzbare Alternative. Dass sie in der Praxis selten genutzt wird, ändert nichts an ihrer grundsätzlichen Bedeutung.

Die Entscheidung zwischen Verschmelzung und Ausgliederung ist daher mehr als eine organisatorische Weichenstellung. Sie ist eine Entscheidung über die Struktur der genossenschaftlichen Ordnung und über die Rolle der Mitglieder in dieser Ordnung.

Am Ende lässt sich die zentrale Erkenntnis in einem Satz zusammenfassen:

► Nicht die Übertragung des Bankgeschäfts entscheidet über die Zukunft der Genossenschaft – sondern die Frage, ob ihre eigene Organisations- und Entscheidungsebene erhalten bleibt.

Vor diesem Hintergrund richtet sich die entscheidende Frage an die Mitglieder:

Geht es bei der anstehenden Entscheidung allein um die Zukunft der Bank – oder auch um die Zukunft der Genossenschaft als eigenständige Organisation ihrer Mitglieder?