

igenos Genossenschaftspraxis 12

GEORG SCHEUMANN

Volks- und Raiffeisenbanken am Scheideweg

Zwischen Förderauftrag und Systemlogik



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 und ersetzen keine anwaltliche Beratung im Einzelfall.

Die rechtliche und wirtschaftliche Bewertung hängt stets von den konkreten Umständen des Einzelfalls ab. Eine Haftung für etwaige Schäden, die aus der Anwendung oder Übertragung der dargestellten Inhalte entstehen, ist ausgeschlossen

Über den Autor

Georg Scheumann, genossenschaftlicher Bankbetriebswirt, war von 1981 bis 1996 Vorstand der Raiffeisenbank Neuhof a. d. Zenn eG.

Er ist Verfechter der genossenschaftlichen Grundidee, Vorstandsmitglied von igenos Deutschland e. V., Herausgeber mehrerer Webseiten sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Aufsätze zur Genossenschaftspraxis und zur Rechtsform der Genossenschaft.

igenos Genossenschaftspraxis 12

Georg Scheumann

**Volks- und Raiffeisenbanken
am Scheideweg**

*Die Zukunft der Genossenschaftsbanken
zwischen Förderauftrag und Regulierung*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	6
Einleitung: Die stille Verschiebung.....	8
1. Die Idee der Genossenschaft.....	10
2. § 1 GenG: Der Förderauftrag als Zwecknorm	14
3. Die Genossenschaft als Gegenmodell zur Kapitalgesellschaft.....	18
4. Die Rolle der Mitglieder	21
5. Organe der Genossenschaft im System	24
6. Die Entwicklung zur Universalbank	27
7. Das Nichtmitgliedergeschäft – Notwendigkeit oder Systembruch?.....	30
8. Rücklagenbildung und Eigenkapitalaufbau – zwischen Stabilität und Förderverzicht.....	32
9. Die Rolle der Verbände – Systemstruktur und Einfluss	36
10. Das Prüfungsmonopol Schutzsystem oder strukturelle Grenze?.....	39
11. Fusionen und Konzentration – „Ein Markt, eine Bank“	43
12. Praxisfälle und Fehlentwicklungen.....	46
13. Förderauftrag vs. Bankenaufsicht.....	49
14. Eigenkapitalbildung in Genossenschaftsbanken – Stabilität ja, Förderverzicht nein.....	54
15. Regulierung und Systemlogik	56
16. Die Rolle der BaFin – Stabilitätssicherung ohne Förderperspektive	60
16.a) Ist das Prüfungsmonopol noch zeitgemäß?.....	63
17. Selbstverwaltung unter Druck	65
18. Überforderung der Organe	68
19. Genossenschaft oder Universalbank?.....	71
20. Der schleichende Identitätsverlust	74
21. Förderung in der Praxis	78
22. Die Rolle des Aufsichtsrats im Spannungsfeld	81
23. Szenario I – Anpassung an das Universalbankmodell.....	84
24. Szenario II – Rückbesinnung auf den Förderauftrag	87
25. Szenario III – Reform der Genossenschaftsbank.....	91
26. Die Geno-Rente als Beispiel	93
27. Förderauftrag als messbarer Maßstab.....	97
28. Anpassung der Regulierung.....	99
29. Stärkung der Aufsichtsräte.....	103
30. Rolle der Mitglieder	106
31. Verantwortung der Verbände	109
32. Die Zukunft entscheidet sich jetzt	112
33. Verantwortung der Entscheidungsträger	115
34. Die Genossenschaft als bewusste Wahl.....	117

35. Der Förderauftrag ist Existenzvoraussetzung jeder Genossenschaft....	119
36. Schlusswort	119
ANHANG	122
A. § 1 GenG – Wortlaut und Einordnung.....	122
B. Förderauftrag in Rechtsprechung und Literatur.....	123
C. Bankenaufsicht (KWG, Basel) – Überblick	123
D. Vergleich: Genossenschaft vs. Kapitalgesellschaft	124
E. Kennzahlen vs. Förderung – Beispiel	125
F. Die „Geno-Rente“ im Modell	125
G. Prüfwesen und § 81 UmwG	126
H. Glossar (Auswahl)	127
J – Rechtsprechungsübersicht	128
K – Muster: Förderbericht für Aufsichtsräte	130
L – Checkliste Aufsichtsrat.....	132

Vorwort

Persönlicher Zugang und Motivation des Autors

Über viele Jahre hinweg habe ich die Entwicklung der Genossenschaftsbanken aus nächster Nähe erlebt – in der Praxis, in der Verantwortung und in der Auseinandersetzung mit ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Realität.

Was mich dabei zunehmend beschäftigt hat, ist eine stille, oft kaum wahrnehmbare Veränderung.

Die Genossenschaft, die ursprünglich aus dem Gedanken der Selbsthilfe entstanden ist, die ihren Mitgliedern dienen sollte und deren Handeln sich ausschließlich an deren Förderung auszurichten hatte, scheint sich in vielen Bereichen gewandelt zu haben.

Nicht durch einen bewussten Bruch.
Nicht durch eine einzelne Entscheidung.
Sondern schrittweise.

Heute stehen Genossenschaftsbanken in einem Umfeld, das von regulatorischen Anforderungen, wirtschaftlichem Wettbewerb und zunehmender Komplexität geprägt ist. Diese Entwicklung ist nachvollziehbar und in Teilen unvermeidbar.

Und dennoch stellt sich eine grundlegende Frage:

Ist die Genossenschaft unter diesen Bedingungen noch das, was sie ihrem Wesen nach sein soll?

Dieses Buch ist aus dem Bedürfnis entstanden, dieser Frage nachzugehen.

Es geht nicht darum, Entwicklungen pauschal zu kritisieren oder einfache Antworten zu geben. Vielmehr soll ein Verständnis dafür geschaffen werden, in welchem Spannungsfeld sich Genossenschaftsbanken heute bewegen – und welche Konsequenzen sich daraus für ihre Identität ergeben.

Im Mittelpunkt steht dabei der Förderauftrag nach § 1 GenG.
Er ist kein historisches Relikt, sondern der Kern der genossenschaftlichen Idee.

Die Überlegungen in diesem Buch sollen dazu beitragen, diesen Kern wieder sichtbar zu machen – und die Diskussion darüber anzustoßen, wie er unter den heutigen Bedingungen erhalten und gestärkt werden kann.

Dieses Buch richtet sich an Vorstände, Aufsichtsräte und Mitglieder von Genossenschaften ebenso wie an alle, die sich mit der Zukunft dieser besonderen Rechtsform befassen.

Es versteht sich als Beitrag zur Diskussion.

Und als Einladung, sich mit einer einfachen, aber grundlegenden Frage auseinanderzusetzen:

Wofür steht die Genossenschaft heute – und wofür soll sie in Zukunft stehen?

Großhabersdorf, im April 2026

Georg Scheumann

Einleitung: Die stille Verschiebung

Vom Förderauftrag zur Systemlogik

Die Veränderung beginnt nicht laut.

Sie erfolgt nicht durch einen Beschluss, nicht durch eine Reform und nicht durch eine klare Abkehr von bestehenden Grundsätzen.

Sie geschieht schleichend.

Genossenschaftsbanken unterliegen heute Rahmenbedingungen, die sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert haben. Regulatorische Anforderungen, insbesondere im Bereich der Bankenaufsicht, stellen hohe Anforderungen an Eigenkapital, Risikosteuerung und Stabilität. Gleichzeitig haben sich Wettbewerb und Marktumfeld erheblich intensiviert.

Diese Entwicklungen haben die Geschäftspolitik der Genossenschaftsbanken nachhaltig geprägt.

Was dabei oft unbemerkt bleibt, ist die Verschiebung der maßgeblichen Orientierungspunkte.

Während der gesetzliche Auftrag der Genossenschaft in der Förderung ihrer Mitglieder liegt, orientiert sich die praktische Steuerung zunehmend an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, regulatorischen Vorgaben und systemischen Notwendigkeiten.

Es entsteht eine neue Logik – eine Systemlogik.

Diese Systemlogik ist nicht das Ergebnis eines Fehlverhaltens einzelner Akteure.

Sie ist die Folge struktureller Rahmenbedingungen.

Vorstände sind gehalten, regulatorische Anforderungen zu erfüllen. Aufsichtsräte sehen sich mit steigender Komplexität konfrontiert. Prüfungsverbände und Aufsichtsbehörden setzen Maßstäbe, die sich primär an Stabilität und Risikobegrenzung orientieren.

In diesem Gefüge tritt der Förderauftrag nicht außer Kraft – aber er verliert an praktischer Steuerungskraft.

Die Förderung der Mitglieder bleibt Ziel, wird jedoch zunehmend von anderen Anforderungen überlagert.

Die Konsequenz ist eine schleichende Veränderung der Genossenschaft: Von einer Organisation, deren Handeln sich primär am Mitglied orientiert, hin zu einer Institution, die sich in einem komplexen System behaupten muss.

Diese Entwicklung wirft grundlegende Fragen auf:

- Welche Rolle spielt der Förderauftrag heute tatsächlich?
- In welchem Verhältnis stehen Regulierung und genossenschaftliche Identität?
- Kann die Genossenschaft ihre Eigenständigkeit bewahren – oder passt sie sich dauerhaft an ein fremdes System an?

Dieses Buch geht diesen Fragen nach.

Es beschreibt die Entwicklung, analysiert das bestehende Spannungsfeld und zeigt mögliche Wege für die Zukunft auf.

Dabei steht eine Erkenntnis im Mittelpunkt:

Die Genossenschaft verändert sich nicht durch einen einzelnen Schritt. Sie verändert sich durch viele kleine Entscheidungen.

Und gerade deshalb ist es notwendig, diese Entwicklung bewusst zu machen.

1. Die Idee der Genossenschaft

Die Genossenschaft ist keine zufällige Rechtsform.

Sie ist das Ergebnis einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Notwendigkeit.

Ihre Entstehung geht auf das 19. Jahrhundert zurück, eine Zeit tiefgreifender wirtschaftlicher Umbrüche. Industrialisierung, soziale Unsicherheit und fehlender Zugang zu Kapital führten dazu, dass breite Teile der Bevölkerung von wirtschaftlicher Teilhabe ausgeschlossen waren.

Vor diesem Hintergrund entwickelten Persönlichkeiten wie Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch ein Modell, das auf einem einfachen, aber wirkungsvollen Gedanken beruhte:

Nicht der Einzelne steht im Mittelpunkt, sondern die Gemeinschaft.

Selbsthilfe als Grundprinzip

Die Genossenschaft beruht auf dem Prinzip der Selbsthilfe.

Menschen schließen sich zusammen, um wirtschaftliche Nachteile zu überwinden, die sie allein nicht bewältigen können. Dabei geht es nicht um Unterstützung von außen, sondern um die Bündelung eigener Kräfte.

Dieses Prinzip unterscheidet die Genossenschaft grundlegend von anderen Organisationsformen:

- Sie ist keine staatliche Einrichtung.
- Sie ist kein rein privatwirtschaftliches Unternehmen im klassischen Sinne.

Vielmehr ist sie eine gemeinschaftlich organisierte Form wirtschaftlichen Handelns.

Selbstverantwortung und Selbstverwaltung

Mit der Selbsthilfe ist untrennbar die Selbstverantwortung verbunden.

Die Mitglieder einer Genossenschaft tragen gemeinsam Verantwortung für ihr Unternehmen. Sie sind nicht nur Nutzer der Leistungen, sondern zugleich Träger der Organisation.

Diese doppelte Rolle findet ihren Ausdruck in der Selbstverwaltung:

- Die Mitglieder wählen die Organe.
- Sie bestimmen die grundlegende Ausrichtung.
- Sie tragen die wirtschaftlichen Konsequenzen.

Die Genossenschaft ist damit keine fremdgesteuerte Institution, sondern Ausdruck kollektiver Eigenverantwortung.

Förderung statt Gewinnmaximierung

Der entscheidende Unterschied zu kapitalorientierten Unternehmen liegt im Zweck der Genossenschaft.

Während Kapitalgesellschaften auf Gewinnerzielung und Kapitalverwertung ausgerichtet sind, verfolgt die Genossenschaft ein anderes Ziel:

Die Förderung ihrer Mitglieder.

Diese Förderung kann unterschiedliche Formen annehmen:

- wirtschaftliche Vorteile (z. B. günstige Konditionen),
- Zugang zu Leistungen oder Märkten,
- Stabilität und Verlässlichkeit.

Gewinne sind dabei nicht Selbstzweck, sondern Mittel zur Erfüllung dieses Zwecks.

Gleichheit und Mitbestimmung

Ein weiteres zentrales Merkmal der Genossenschaft ist die Gleichheit ihrer Mitglieder.

Unabhängig von der Höhe ihrer Kapitalbeteiligung gilt in der Regel das Prinzip:

Ein Mitglied – eine Stimme.

Dieses Prinzip stellt sicher, dass die Willensbildung nicht von Kapitalinteressen dominiert wird, sondern von der Gesamtheit der Mitglieder getragen wird.

Damit unterscheidet sich die Genossenschaft grundlegend von kapitalmarktorientierten Unternehmen, in denen Einfluss regelmäßig an Kapitalanteile gekoppelt ist.

Die Genossenschaft als Gegenmodell

Die Genossenschaft stellt ein bewusstes Gegenmodell zu anderen Wirtschaftsformen dar. Sie verbindet:

- wirtschaftliche Tätigkeit
- mit sozialer Verantwortung
- und demokratischer Organisation

Ihr Ziel ist nicht die Maximierung des Kapitals, sondern die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation ihrer Mitglieder.

Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit gewinnt dieses Modell an Bedeutung.

Kontinuität und Wandel

Die Grundprinzipien der Genossenschaft haben bis heute Bestand.

Gleichzeitig haben sich die Rahmenbedingungen, unter denen Genossenschaften tätig sind, erheblich verändert.

- Märkte sind komplexer geworden.
- Regulierung hat zugenommen.
- wirtschaftliche Anforderungen sind gestiegen.

Diese Entwicklungen stellen die Genossenschaft vor neue Herausforderungen.

Sie werfen die Frage auf, inwieweit die ursprüngliche Idee unter veränderten Bedingungen bewahrt werden kann.

Ausgangspunkt für die weitere Betrachtung

Die Idee der Genossenschaft ist klar und in sich geschlossen.

Sie basiert auf:

- Selbsthilfe,
- Selbstverantwortung,
- demokratischer Mitbestimmung,
- und der Förderung der Mitglieder.

Diese Grundsätze bilden den Maßstab, an dem sich jede Genossenschaft messen lassen muss.

Die folgenden Kapitel werden zeigen, in welchem Verhältnis diese Idee zur heutigen Praxis der Genossenschaftsbanken steht – und welche Spannungen sich daraus ergeben.

2. § 1 GenG: Der Förderauftrag als Zwecknorm

Der gesetzliche Ausgangspunkt jeder Genossenschaft findet sich in § 1 GenG.

Diese Vorschrift ist keine bloße Einleitungsnorm. Sie ist der **zentrale Anker des gesamten Genossenschaftsrechts**.

Dort heißt es, dass Genossenschaften den Zweck verfolgen, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.

Damit wird der Zweck der Genossenschaft eindeutig bestimmt – und zugleich klar von anderen Rechtsformen abgegrenzt.

Der Förderauftrag als verbindlicher Maßstab

Der Förderauftrag ist nicht lediglich eine programmatische Zielbeschreibung.

Er ist **rechtlich verbindlich**.

Das bedeutet:

- Jede Entscheidung des Vorstands,
- jede Überwachung durch den Aufsichtsrat,
- und letztlich jede Maßnahme der Genossenschaft

muss sich an diesem Maßstab messen lassen.

Der Förderauftrag steht damit **nicht neben anderen Zielen**, sondern **über ihnen**.

Er ist nicht ein Ziel unter mehreren, sondern das Ziel.

Abgrenzung zur Gewinnorientierung

Gerade in der Abgrenzung zu kapitalorientierten Unternehmen wird die Bedeutung des Förderauftrags deutlich.

Während Kapitalgesellschaften darauf ausgerichtet sind, Gewinne zu erzielen und das eingesetzte Kapital zu verzinsen, verfolgt die Genossenschaft einen anderen Ansatz:

➤ **Gewinn ist Mittel – nicht Zweck.**

Erträge dürfen und müssen erwirtschaftet werden, um die wirtschaftliche Grundlage der Genossenschaft zu sichern.

Sie sind jedoch stets daran zu messen, ob und in welcher Weise sie der Förderung der Mitglieder dienen.

Eine Geschäftspolitik, die sich primär an Gewinnmaximierung orientiert, steht daher in einem Spannungsverhältnis zur gesetzlichen Zweckbestimmung der Genossenschaft.

Die inhaltliche Reichweite des Förderauftrags

Der Förderauftrag ist bewusst weit gefasst.

Er umfasst:

- die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder,
- ebenso wie deren soziale oder kulturelle Belange.

Diese Offenheit ermöglicht es der Genossenschaft, sich an unterschiedliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedingungen anzupassen.

Gleichzeitig darf diese Weite nicht dazu führen, dass der Förderauftrag inhaltlich entleert wird.

- **Förderung muss konkret sein.**
- **Förderung muss erkennbar sein.**
- **Förderung muss den Mitgliedern zugutekommen.**

Der Förderauftrag als Maßstab für die Organe

Der Förderauftrag richtet sich nicht abstrakt an die Genossenschaft, sondern konkret an ihre Organe.

Der Vorstand ist verpflichtet, die Geschäfte der Genossenschaft so zu führen, dass die Förderung der Mitglieder gewährleistet ist.

Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, diese Geschäftsführung zu überwachen.

Das bedeutet:

- Der Aufsichtsrat hat nicht nur wirtschaftliche Kennzahlen zu prüfen,
- sondern insbesondere zu hinterfragen, ob die Geschäftspolitik dem Förderauftrag entspricht.

Hier liegt eine der zentralen, in der Praxis häufig unterschätzten Aufgaben des Aufsichtsrats.

Förderauftrag und wirtschaftliche Realität

Die praktische Umsetzung des Förderauftrags steht heute in einem komplexen Umfeld.

Genossenschaftsbanken unterliegen regulatorischen Anforderungen, Wettbewerbsdruck und wirtschaftlichen Zwängen.

Diese Rahmenbedingungen sind real und können nicht ausgeblendet werden.

Gleichwohl gilt:

- **Der Förderauftrag wird durch diese Bedingungen nicht relativiert.**

Er bleibt der gesetzliche Maßstab.

Die Herausforderung besteht darin, wirtschaftliche Stabilität und Mitgliederförderung in Einklang zu bringen.

Gefahr der schleichenden Verschiebung

Gerade weil der Förderauftrag keine konkrete Kennzahl ist, besteht die Gefahr, dass er in der Praxis an Bedeutung verliert.

Während wirtschaftliche Kennzahlen klar messbar sind, ist die Qualität der Mitgliederförderung oft schwerer zu erfassen.

Dies kann dazu führen, dass sich die Steuerung der Genossenschaft zunehmend an quantifizierbaren Größen orientiert – und der Förderauftrag in den Hintergrund tritt.

Diese Entwicklung erfolgt nicht abrupt.
Sie erfolgt schleichend.

Und gerade deshalb bleibt sie häufig unbeachtet.

Zusammenfassung und Einordnung

§ 1 GenG definiert den Kern der Genossenschaft.

Der Förderauftrag ist:

- rechtlich verbindlich,
- inhaltlich weit gefasst,
- und für alle Organe maßgeblich.

Er bildet den Maßstab, an dem sich die Tätigkeit der Genossenschaft ausrichten muss.

3. Die Genossenschaft als Gegenmodell zur Kapitalgesellschaft

Die Einordnung der Genossenschaft erschließt sich besonders deutlich im Vergleich mit der Kapitalgesellschaft. Beide Rechtsformen sind wirtschaftlich tätig, doch unterscheiden sie sich im Kern ihres Zweckes grundlegend.

Der Ausgangspunkt ist verschieden: Die Kapitalgesellschaft ist auf Kapital ausgerichtet. Ihr Ziel besteht darin, das eingesetzte Kapital zu erhalten, zu vermehren und zu verzinsen. Entscheidungen werden danach beurteilt, ob sie zur Steigerung des Unternehmenswertes und zur Erzielung von Gewinnen beitragen.

Demgegenüber steht die Genossenschaft. Ihr Zweck ist nicht die Kapitalverwertung, sondern die Förderung ihrer Mitglieder. Kapital ist zwar vorhanden, erfüllt jedoch eine dienende Funktion.

Kapital ist Mittel – Mitgliedernutzen ist Zweck.

Aus diesem unterschiedlichen Ausgangspunkt ergibt sich eine grundlegend andere Steuerungslogik. Während in der Kapitalgesellschaft die zentrale Frage lautet, ob eine Entscheidung wirtschaftlich rentabel ist, stellt sich in der Genossenschaft eine andere Leitfrage:

Dient diese Entscheidung der Förderung der Mitglieder?

Diese Differenz ist nicht nur theoretischer Natur. Sie bestimmt die Ausrichtung des gesamten Unternehmens und prägt sämtliche Entscheidungen – von der Geschäftspolitik bis zur Ergebnisverwendung.

Auch die Rolle der Beteiligten unterscheidet sich wesentlich. In der Kapitalgesellschaft sind die Eigentümer Kapitalgeber, deren Einfluss sich regelmäßig an der Höhe ihrer Beteiligung orientiert. In der Genossenschaft hingegen sind die Mitglieder weit mehr als reine Kapitalgeber. Sie sind zugleich Eigentümer, Nutzer und Träger der Organisation.

Ihre Beziehung zur Genossenschaft ist doppelt: wirtschaftlich und organisatorisch.

Diese doppelte Rolle spiegelt sich in der Struktur der Willensbildung wider. Während in Kapitalgesellschaften die Stimmrechte typischerweise kapitalabhängig ausgestaltet sind, gilt in der Genossenschaft das Prinzip der Gleichberechtigung:

Ein Mitglied – eine Stimme.

Dieses Prinzip verhindert die Dominanz einzelner Kapitalinteressen und sichert die Orientierung an der Gemeinschaft der Mitglieder.

Ein besonders deutliches Unterscheidungsmerkmal zeigt sich im Umgang mit Gewinnen. In der Kapitalgesellschaft dienen Gewinne in erster Linie der Ausschüttung an die Anteilseigner oder der Steigerung des Unternehmenswertes. In der Genossenschaft hingegen stellt sich die Frage anders:

In welcher Form kommt der erwirtschaftete Vorteil den Mitgliedern zugute?

Dies kann sich in besseren Konditionen, Rückvergütungen, stabilen Leistungen oder auch im Aufbau von Substanz zur Sicherung zukünftiger Förderung ausdrücken.

Gewinn ist kein Selbstzweck, sondern ein Instrument der Förderung.

In der praktischen Entwicklung zeigt sich jedoch, dass diese klare Abgrenzung zunehmend verwischt. Genossenschaftsbanken bewegen sich heute in einem wirtschaftlichen Umfeld, das stark von kapitalmarktorientierten Maßstäben geprägt ist. Wettbewerbsdruck, regulatorische Anforderungen und wirtschaftliche Erwartungen führen dazu, dass sich die Geschäftspolitik häufig an Kriterien orientiert, die ursprünglich aus der Logik der Kapitalgesellschaft stammen.

Hieraus entsteht ein Spannungsfeld: Auf der einen Seite steht der gesetzliche Förderauftrag, auf der anderen Seite wirken wirtschaftliche und regulatorische Anforderungen, die eine Orientierung an Ertrag und Stabilität nahelegen.

Förderauftrag und Systemlogik treten in ein strukturelles Spannungsverhältnis.

Die Folge kann eine schleichende Annäherung an das Modell der Kapitalgesellschaft sein – ohne dass die Rechtsform selbst verändert wird. Gerade darin liegt die eigentliche Herausforderung.

Denn wenn sich die Geschäftspolitik einer Genossenschaft dauerhaft an den Maßstäben der Kapitalgesellschaft orientiert, entsteht die Gefahr einer funktionalen Gleichstellung. Die Genossenschaft bleibt formal bestehen, verliert jedoch inhaltlich ihre Eigenständigkeit.

Sie wird zur Bank unter vielen – nicht mehr zu einer Bank für ihre Mitglieder.

Die entscheidende Frage ist daher nicht, ob Genossenschaften wirtschaftlich erfolgreich sein sollen. Vielmehr kommt es darauf an, nach welchen Maßstäben dieser Erfolg beurteilt wird. Solange der Förderauftrag den Maßstab bildet, bleibt die Genossenschaft ihrer Idee treu. Verschiebt sich dieser Maßstab hin zu reinen Ertrags- und Kapitalzielen, verändert sich die Genossenschaft – nicht in ihrer äußeren Form, aber in ihrem inneren Wesen.

Die Genossenschaft ist kein historisches Modell, das sich überlebt hat. Sie ist ein eigenständiger Ansatz wirtschaftlichen Handelns. Gerade deshalb ist es entscheidend, die Unterschiede zur Kapitalgesellschaft nicht nur formal zu kennen, sondern in ihrer praktischen Bedeutung zu verstehen.

Denn nur wer den Unterschied erkennt, kann auch erkennen, wann er verloren geht.

4. Die Rolle der Mitglieder

Die Genossenschaft ist ohne ihre Mitglieder nicht denkbar. Sie ist kein Unternehmen im klassischen Sinne, das Leistungen für anonyme Kunden erbringt, sondern eine Organisation, die von ihren Mitgliedern getragen wird – wirtschaftlich, rechtlich und organisatorisch.

Die Mitglieder sind nicht außenstehend – sie sind das Zentrum der Genossenschaft.

Diese besondere Stellung zeigt sich in der Mehrfachrolle der Mitglieder. Sie sind zugleich Eigentümer der Genossenschaft, Nutzer ihrer Leistungen und Träger der Willensbildung. Diese Kombination ist charakteristisch und unterscheidet die Genossenschaft grundlegend von anderen Unternehmensformen. Während in Kapitalgesellschaften Eigentum und Nutzung regelmäßig voneinander getrennt sind, fallen sie in der Genossenschaft zusammen.

Die Genossenschaft gehört denjenigen, die sie nutzen.

Aus dieser besonderen Stellung folgt mehr als ein bloßes Nutzungsrecht. Mitgliedschaft bedeutet nicht nur Teilnahme, sondern auch Verantwortung. Die Mitglieder entscheiden über grundlegende Fragen: die Wahl des Aufsichtsrats, Satzungsänderungen, wesentliche Strukturmaßnahmen sowie die grundsätzliche Ausrichtung der Genossenschaft. Damit tragen sie Verantwortung für die Entwicklung ihres Unternehmens.

Die Genossenschaft ist Selbstverwaltung – nicht Fremdverwaltung.

Institutioneller Ausdruck dieser Selbstverwaltung ist die Generalversammlung beziehungsweise Vertreterversammlung. Sie bildet das oberste Organ der Genossenschaft und verkörpert die kollektive Entscheidungsgewalt der Mitglieder. Formal liegt hier die höchste Autorität. Entscheidend ist jedoch, inwieweit diese Autorität auch inhaltlich wirksam wird.

Denn Entscheidungsrechte entfalten ihre Wirkung nur dann, wenn sie auf einer tragfähigen Informationsgrundlage beruhen.

Ohne Information keine wirksame Mitbestimmung.

Die Mitglieder können ihre Rolle nur dann erfüllen, wenn sie die wirtschaftliche und strategische Situation der Genossenschaft verstehen und beurteilen können. Dies setzt transparente Darstellung der Geschäftspolitik, nachvollziehbare Erläuterung von Entscheidungen und eine verständliche Aufbereitung komplexer Sachverhalte voraus.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig ein anderes Bild. Die zunehmende Komplexität der Geschäftstätigkeit, regulatorische Anforderungen und wirtschaftliche Zusammenhänge führen dazu, dass viele Entscheidungen für Mitglieder nur schwer nachvollziehbar sind.

Komplexität reduziert faktisch die Mitwirkung.

Diese Entwicklung bleibt nicht ohne Folgen. Wenn Mitglieder Entscheidungen nicht mehr inhaltlich durchdringen können, verschiebt sich ihre tatsächliche Einflussmöglichkeit. Formal bleibt die Entscheidungsbefugnis bestehen, faktisch verlagert sich die Steuerung auf andere Ebenen: auf den Vorstand, auf den Aufsichtsrat und mittelbar auch auf externe Einflüsse wie Regulierung und Prüfung.

Die Selbstverwaltung bleibt bestehen – ihre Wirksamkeit kann jedoch abnehmen.

In dieser Situation gewinnt ein Faktor besondere Bedeutung: Vertrauen. Mitglieder vertrauen darauf, dass der Vorstand im Sinne der Genossenschaft handelt, dass der Aufsichtsrat seine Kontrollfunktion wahrnimmt und dass das System insgesamt funktioniert.

Dieses Vertrauen ist unverzichtbar. Ohne Vertrauen kann eine Genossenschaft nicht bestehen. Gleichzeitig birgt es ein Risiko.

Vertrauen ersetzt keine Kontrolle.

Wenn Vertrauen nicht durch Information und wirksame Überwachung ergänzt wird, besteht die Gefahr, dass Entscheidungen nicht mehr kritisch hinterfragt werden. Kontrolle wird dann nicht aktiv ausgeübt, sondern implizit vorausgesetzt.

Aus diesen Entwicklungen ergibt sich eine schleichende Veränderung der Mitgliedsrolle. Die Mitglieder bleiben formal Träger der Genossenschaft. In der praktischen Wahrnehmung ihrer Rolle kann sich jedoch eine Verschiebung ergeben:

vom aktiven Mitgestalter hin zum passiven Teilnehmer.

Diese Veränderung erfolgt nicht bewusst. Sie ist das Ergebnis struktureller Rahmenbedingungen, wachsender Komplexität und zunehmender Systemeinflüsse.

Damit stellt sich eine zentrale Frage:

Sind die Mitglieder noch in der Lage, ihre Rolle als Träger der Genossenschaft tatsächlich auszuüben?

Diese Frage ist von grundlegender Bedeutung. Denn die Genossenschaft lebt nicht allein von der formalen Beteiligung ihrer Mitglieder, sondern davon, dass diese ihre Rolle auch tatsächlich wahrnehmen können.

Die Mitglieder bilden das Fundament der Genossenschaft. Ihre Stellung unterscheidet sie von allen anderen Unternehmensformen. Gerade deshalb ist es entscheidend, dass diese Stellung nicht nur formal besteht, sondern auch praktisch wirksam bleibt.

Die Stärke der Genossenschaft liegt in ihren Mitgliedern – ihre Schwäche beginnt dort, wo diese Stärke nicht mehr wirksam wird.

5. Organe der Genossenschaft im System

Die Genossenschaft ist kein loses Gefüge, sondern eine klar strukturierte Organisation. Ihre Handlungsfähigkeit beruht auf dem Zusammenspiel ihrer Organe: der Generalversammlung beziehungsweise Vertreterversammlung, dem Aufsichtsrat und dem Vorstand. Jedes dieser Organe erfüllt eine eigenständige Funktion. Erst ihr Zusammenwirken ermöglicht die Umsetzung des genossenschaftlichen Zwecks .

Im Zentrum steht die Generalversammlung als oberstes Organ der Genossenschaft. Hier kommen die Mitglieder als Träger der Genossenschaft zusammen und treffen die grundlegenden Entscheidungen. Dazu zählen insbesondere die Wahl des Aufsichtsrats, Satzungsänderungen, wesentliche Strukturmaßnahmen sowie die Festlegung der grundsätzlichen Ausrichtung der Genossenschaft.

Die Generalversammlung bestimmt den Rahmen – sie setzt die Richtung.

Gleichzeitig ist sie auf die Zuarbeit der anderen Organe angewiesen. Ihre Entscheidungen basieren auf den Informationen, die ihr zur Verfügung gestellt werden. Damit hängt ihre tatsächliche Wirksamkeit wesentlich von der Qualität dieser Informationsgrundlage ab.

Der Vorstand bildet das operative Zentrum der Genossenschaft. Er führt die Geschäfte eigenverantwortlich und ist dabei nicht weisungsgebunden. Seine Leitungsbefugnis nach § 27 GenG ist untrennbar mit dem Förderauftrag des § 1 GenG verbunden.

Der Vorstand handelt eigenständig – aber nicht zweckfrei, sondern gebunden an die Mitgliederförderung.

Er entscheidet über die Geschäftspolitik, wirtschaftliche Maßnahmen sowie über Chancen und Risiken. Damit trägt er die unmittelbare Verantwortung für die Entwicklung der Genossenschaft.

Der Aufsichtsrat nimmt eine besondere Stellung im System ein. Er ist weder operativ tätig noch oberstes Entscheidungsorgan. Seine Aufgabe besteht in der Überwachung des Vorstands.

Der Aufsichtsrat ist das Kontrollorgan.

Er hat zu prüfen, ob der Vorstand seine Aufgaben ordnungsgemäß erfüllt, ob die Geschäftspolitik im Rahmen von Gesetz und Satzung liegt und insbesondere, ob der Förderauftrag beachtet wird. Zugleich wirkt er als Bindeglied zwischen Vorstand und Mitgliedern und übernimmt damit eine vermittelnde Funktion.

Die Funktionsfähigkeit der Genossenschaft hängt entscheidend vom Zusammenspiel dieser drei Organe ab. Dieses Zusammenspiel folgt einer klaren Systemlogik:

- **Die Generalversammlung setzt den Rahmen.**
- **Der Vorstand handelt innerhalb dieses Rahmens.**
- **Der Aufsichtsrat überwacht die Einhaltung.**

Dieses System ist bewusst auf Balance angelegt. Keine Funktion darf dominieren, keine darf ausfallen. Nur wenn alle Organe ihre Aufgaben eigenständig und zugleich abgestimmt wahrnehmen, kann die genossenschaftliche Ordnung ihre Wirkung entfalten.

Voraussetzung hierfür sind klare Rollen. Der Vorstand darf nicht unkontrolliert handeln. Der Aufsichtsrat darf nicht zur bloßen Bestätigungsinstanz werden. Die Generalversammlung darf nicht auf formale Beschlüsse reduziert werden.

Jedes Organ trägt eine eigenständige, nicht delegierbare Verantwortung.

Der Förderauftrag verbindet diese Organe inhaltlich miteinander. Er ist Leitlinie für den Vorstand, Prüfmaßstab für den Aufsichtsrat und Entscheidungsgrundlage für die Mitglieder.

Der Förderauftrag ist das gemeinsame Bezugssystem des gesamten Organsystems.

In der praktischen Entwicklung zeigt sich jedoch, dass dieses Gleichgewicht nicht immer in der vorgesehenen Weise funktioniert. Mehrere Faktoren wirken auf das Zusammenspiel der Organe ein: steigende

Komplexität der Geschäftstätigkeit, zunehmende regulatorische Anforderungen und wachsende Informationsasymmetrien.

Diese Entwicklungen führen zu Verschiebungen innerhalb des Systems. Der Vorstand gewinnt durch seinen Informationsvorsprung an Einfluss. Der Aufsichtsrat gerät unter Druck, Entscheidungen nachzuvollziehen, statt sie eigenständig zu prüfen. Die Generalversammlung wird zunehmend von vorgegebenen Entscheidungsgrundlagen abhängig.

Das formale System bleibt bestehen – die tatsächlichen Kräfteverhältnisse können sich jedoch verändern.

Wird dieses Gleichgewicht gestört, hat dies unmittelbare Auswirkungen. Kontrolle verliert an Tiefe, Entscheidungen werden weniger hinterfragt und Verantwortung verlagert sich faktisch innerhalb des Systems.

Nicht die Struktur verändert sich – sondern ihre Wirkung.

Damit stellt sich eine zentrale Frage:

Funktioniert das Zusammenspiel der Organe noch so, wie es der gesetzlichen Konzeption entspricht?

Oder haben sich durch die veränderten Rahmenbedingungen Strukturen entwickelt, die dieses Gleichgewicht verschieben?

Das Organsystem der Genossenschaft ist in seiner Konzeption klar und in sich stimmig. Seine Wirksamkeit hängt jedoch nicht allein von seiner formalen Ausgestaltung ab, sondern von seiner tatsächlichen Anwendung.

Die Genossenschaft funktioniert nur dann, wenn alle Organe ihre Rolle wahrnehmen – und wenn das Gleichgewicht zwischen ihnen erhalten bleibt.

6. Die Entwicklung zur Universalbank

Die Genossenschaftsbanken sind aus einem klar umrissenen Auftrag entstanden: der Förderung ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb. Dieser Auftrag bestimmte über lange Zeit hinweg die Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit. Die angebotenen Leistungen waren eng mit den Bedürfnissen der Mitglieder verbunden, die Geschäftsmodelle überschaubar und die Strukturen auf die Gemeinschaft ausgerichtet .

Ausgangspunkt war nicht der Markt – sondern das Mitglied.

Diese Ausgangssituation hat sich im Laufe der Zeit grundlegend verändert. Aus einem lokal ausgerichteten Förderinstitut ist schrittweise ein umfassender Bankbetrieb entstanden. Das ursprünglich überschaubare Geschäftsmodell wurde erweitert, das Produktangebot verbreitert und die Integration in überregionale Strukturen vorangetrieben.

Die Genossenschaftsbank ist heute in vielen Bereichen eine Universalbank.

Diese Entwicklung ist nicht das Ergebnis einer einzelnen Entscheidung. Sie ist vielmehr das Resultat langfristiger Anpassungsprozesse, die durch verschiedene Faktoren beeinflusst wurden.

Ein wesentlicher Treiber ist der Wettbewerb. Der Bankensektor hat sich erheblich verändert, und Genossenschaftsbanken stehen heute nicht mehr nur untereinander im Wettbewerb, sondern auch mit privaten und öffentlich-rechtlichen Instituten. Dies führt zwangsläufig zu einer Ausweitung des Leistungsangebots.

Wettbewerb erzeugt Anpassungsdruck.

Hinzu kommt die Regulierung. Die Anforderungen der Bankenaufsicht an Eigenkapital, Risikosteuerung und organisatorische Strukturen sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Diese Anforderungen begünstigen größere und komplexere Einheiten, da sie die notwendigen Strukturen effizienter abbilden können.

Regulierung begünstigt Größe und Komplexität.

Auch wirtschaftliche Überlegungen spielen eine zentrale Rolle. Skaleneffekte, Effizienzsteigerung und die Nutzung standardisierter Prozesse sprechen häufig für größere Einheiten und eine breitere Geschäftsbasis.

Effizienz wird zur zentralen Steuerungsgröße.

Mit diesen Entwicklungen geht eine Veränderung des Geschäftsmodells einher. Die Genossenschaftsbank richtet sich zunehmend nicht mehr ausschließlich an ihre Mitglieder, sondern an den Markt insgesamt. Das Nichtmitgliedergeschäft gewinnt an Bedeutung, und neue Geschäftsfelder entstehen, die nicht unmittelbar aus dem Förderauftrag heraus entwickelt sind.

Die Bank agiert zunehmend marktorientiert.

Parallel dazu verändern sich die Maßstäbe der Steuerung. Während ursprünglich die Frage im Mittelpunkt stand, was den Mitgliedern dient, tritt zunehmend eine andere Perspektive in den Vordergrund:

Was ist wirtschaftlich erforderlich und regulatorisch geboten?

Diese Verschiebung erfolgt nicht abrupt, sondern schleichend. Gerade darin liegt ihre besondere Dynamik. Es handelt sich nicht um einen offenen Bruch mit der genossenschaftlichen Idee, sondern um eine fortlaufende Anpassung an äußere Rahmenbedingungen.

Die Veränderung erfolgt leise – aber nachhaltig.

Die Rechtsform bleibt bestehen, ebenso der Förderauftrag. Und dennoch verschiebt sich die praktische Ausrichtung. Genau hierin liegt die eigentliche Herausforderung:

Die Genossenschaft verändert sich, ohne sich formal zu verändern.

Aus dieser Entwicklung entsteht ein strukturelles Spannungsfeld. Auf der einen Seite stehen der gesetzliche Förderauftrag, die Mitgliederorientierung und die genossenschaftliche Idee. Auf der anderen Seite

wirken Marktanforderungen, regulatorische Vorgaben und wirtschaftliche Zwänge.

Förderauftrag und Systemlogik stehen nebeneinander – nicht selten im Widerspruch.

Dieses Spannungsfeld lässt sich nicht durch einfache Entscheidungen auflösen. Es prägt die tägliche Praxis und beeinflusst die Ausrichtung der Genossenschaft in nahezu allen Bereichen. Die Folgen sind deutlich erkennbar. Die Geschäftspolitik verändert sich, Entscheidungsprozesse verschieben sich, und auch die Wahrnehmung der Genossenschaft durch ihre Mitglieder wandelt sich.

Die Genossenschaft wird zunehmend als Bank unter vielen wahrgenommen.

Damit tritt die Besonderheit der Rechtsform in den Hintergrund. Die genossenschaftliche Identität wird weniger sichtbar – nicht weil sie formal aufgegeben wird, sondern weil andere Maßstäbe stärker in den Vordergrund treten. Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob diese Entwicklung stattgefunden hat. Sie lautet vielmehr:

Welche Bedeutung hat der Förderauftrag unter diesen Bedingungen noch?

Bleibt er handlungsleitend – oder wird er durch wirtschaftliche und regulatorische Maßstäbe überlagert?

Die Entwicklung zur Universalbank ist in sich nachvollziehbar. Sie ist das Ergebnis realer Rahmenbedingungen und Anpassungsnotwendigkeiten. Gleichzeitig stellt sie die Genossenschaft vor eine grundlegende Herausforderung:

Wie lässt sich die genossenschaftliche Identität unter diesen Bedingungen bewahren?

Oder zugespitzt formuliert: **Kann eine Genossenschaft dauerhaft wie eine Universalbank handeln – ohne ihre Eigenständigkeit zu verlieren?**

7. Das Nichtmitliedergeschäft – Notwendigkeit oder Systembruch?

Die Genossenschaft ist ihrem Wesen nach auf ihre Mitglieder ausgerichtet. Ihr gesetzlicher Zweck besteht darin, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder zu fördern. Dieser Zweck bildet den Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Geschäftstätigkeit .

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine grundlegende Frage:

Welche Rolle spielt das Geschäft mit Nichtmitgliedern?

Die genossenschaftliche Idee geht davon aus, dass die Leistungen der Genossenschaft in erster Linie den eigenen Mitgliedern zugutekommen. Das Geschäftsmodell ist darauf angelegt, die wirtschaftlichen Bedürfnisse dieser Mitglieder zu bedienen.

Mitglieder sind nicht ein Teil des Marktes – sie sind der Maßstab.

In der heutigen Praxis hat das Geschäft mit Nichtmitgliedern jedoch erheblich an Bedeutung gewonnen. Genossenschaftsbanken bieten ihre Leistungen regelmäßig auch Personen und Unternehmen an, die keine Mitglieder sind. In vielen Fällen stellt dieses Geschäft einen wesentlichen Teil der gesamten Geschäftstätigkeit dar.

Die Genossenschaft agiert am Markt – nicht nur für ihre Mitglieder.

Für diese Entwicklung werden verschiedene Argumente angeführt. Ein breiteres Geschäftsvolumen kann zur Stabilität beitragen, etwa durch bessere Auslastung, höhere Erträge und eine größere Risikostreuung. Auch im Wettbewerb mit anderen Banken erscheint ein umfassendes Angebot notwendig, da eine Beschränkung auf Mitglieder als Nachteil wahrgenommen werden könnte. Schließlich wird das Nichtmitliedergeschäft teilweise auch als Einstieg verstanden, um Kunden später als Mitglieder zu gewinnen.

Diese Argumente sind nachvollziehbar – aber nicht abschließend.

Denn sie erklären die Entwicklung, beantworten jedoch nicht die entscheidende Frage:

Dient das Nichtmitgliedergeschäft noch der Förderung der Mitglieder?

Das Nichtmitgliedergeschäft ist kein neutraler Zusatz. Es verändert die Ausrichtung der Genossenschaft. Je größer sein Anteil wird, desto stärker verschiebt sich der Fokus – weg von den Mitgliedern hin zum Markt.

Mit wachsendem Nichtmitgliedergeschäft verschiebt sich der Mittelpunkt der Genossenschaft.

Mit dieser Entwicklung verändert sich auch der Maßstab unternehmerischer Entscheidungen. An die Stelle der Frage, was den Mitgliedern dient, tritt zunehmend die Frage, wie sich die Bank im Markt behaupten kann.

Die Steuerungslogik verschiebt sich – von Förderung zu Wettbewerb.

Diese Verschiebung bleibt nicht ohne Folgen. Wird das Nichtmitgliedergeschäft zum dominierenden Bestandteil der Tätigkeit, besteht die Gefahr einer Zweckverschiebung. Die Genossenschaft erfüllt dann zwar formal weiterhin ihren gesetzlichen Auftrag, orientiert sich inhaltlich jedoch zunehmend an allgemeinen Marktanforderungen.

Die Förderung der Mitglieder wird relativiert.

Das Gesetz schließt das Nichtmitgliedergeschäft nicht aus. Es stellt jedoch eine klare Grenze auf: Die gesamte Geschäftstätigkeit muss weiterhin auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet bleiben.

Das Nichtmitgliedergeschäft ist zulässig – aber nur als Mittel zum Zweck.

Damit stellt sich die zentrale Abgrenzungsfrage:

Ist das Nichtmitgliedergeschäft Mittel der Mitgliederförderung – oder wird es zum eigenständigen Zweck?

Diese Abgrenzung ist nicht immer einfach, aber von grundlegender Bedeutung. Denn sie entscheidet darüber, ob die Genossenschaft ihrer Idee treu bleibt oder sich schrittweise von ihr entfernt. Ein dominierendes Nichtmitgliedergeschäft hat weitreichende Auswirkungen. Die Identität der Genossenschaft verändert sich, die Mitglieder verlieren an Bedeutung, und die Geschäftspolitik orientiert sich zunehmend am Markt statt an der Gemeinschaft.

Die Genossenschaft nähert sich funktional der Universalbank an.

Das Nichtmitgliedergeschäft ist daher weder per se falsch noch per se unproblematisch. Es ist ein Instrument, das im Rahmen des Förderauftrags eingesetzt werden kann.

Entscheidend ist nicht seine Existenz – sondern seine Funktion.

Am Ende bleibt eine zentrale Frage:

Dient das Nichtmitgliedergeschäft der Genossenschaft – oder verändert es sie grundlegend?

8. Rücklagenbildung und Eigenkapitalaufbau – zwischen Stabilität und Förderverzicht

Die wirtschaftliche Stabilität einer Bank ist untrennbar mit ihrer Eigenkapitalausstattung verbunden. Eigenkapital dient dazu, Risiken zu tragen, Verluste auszugleichen und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Instituts zu sichern. Für Genossenschaftsbanken gilt dies in besonderem Maße, da sie denselben bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen unterliegen wie andere Kreditinstitute .

Ohne Eigenkapital keine Stabilität – aber auch keine Genossenschaft ohne Förderung.

Die regulatorischen Vorgaben verlangen, dass Banken über ausreichendes Eigenkapital verfügen. In der Praxis wird dieses Eigenkapital überwiegend durch einbehaltene Gewinne aufgebaut.

Gewinne werden nicht ausgeschüttet, sondern thesauriert.

Dieser Mechanismus ist betriebswirtschaftlich nachvollziehbar und aufsichtsrechtlich gewollt. Für die Genossenschaft stellt sich diese Entwicklung jedoch anders dar als für kapitalorientierte Unternehmen.

Denn das Eigenkapital gehört nicht anonymen Investoren, sondern den Mitgliedern. Und noch entscheidender:

Der Zweck der Genossenschaft ist nicht Kapitalaufbau – sondern Mitgliederförderung.

Genau hier entsteht ein zentrales Spannungsfeld. Auf der einen Seite steht die Notwendigkeit, Eigenkapital aufzubauen, regulatorische Anforderungen zu erfüllen und die wirtschaftliche Stabilität zu sichern. Auf der anderen Seite steht der Anspruch der Mitglieder auf Förderung, auf die Nutzung erwirtschafteter Überschüsse und auf eine unmittelbare Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation.

Rücklagenbildung und Förderung stehen in einem direkten Zielkonflikt.

In der Praxis zeigt sich eine klare Entwicklung. Ein erheblicher Teil der erwirtschafteten Ergebnisse verbleibt dauerhaft in der Genossenschaft. Die Bildung von Rücklagen hat in vielen Fällen Vorrang vor der unmittelbaren Weitergabe von Vorteilen an die Mitglieder.

Die Förderung wird nicht aufgehoben – sie wird verschoben.

Diese Verschiebung wird regelmäßig mit der Notwendigkeit begründet, die langfristige Stabilität der Genossenschaft zu sichern. Ein starkes Eigenkapitalpolster soll Risiken abfedern, Wachstum ermöglichen und die Zukunftsfähigkeit gewährleisten. Diese Argumentation ist in sich schlüssig.

Sie beantwortet jedoch nicht die entscheidende Frage:

In welchem Verhältnis stehen Stabilität und aktuelle Mitgliederförderung?

Wenn die Bildung von Rücklagen dauerhaft im Vordergrund steht, verändert sich die Prioritätensetzung. Der Fokus verschiebt sich von der unmittelbaren Förderung hin zur zukünftigen Absicherung.

Die Gegenwart der Mitglieder wird zugunsten der Zukunft der Institution zurückgestellt.

Diese Entwicklung erfolgt schleichend und häufig ohne ausdrückliche Grundsatzentscheidung. Sie wird vielmehr durch äußere Rahmenbedingungen geprägt, insbesondere durch regulatorische Anforderungen.

Die Bankenaufsicht stellt klare Anforderungen an Kapitalquoten, Risikopuffer und Verlusttragfähigkeit. Diese Anforderungen orientieren sich am Modell der Universalbank und berücksichtigen die Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechtsform nur begrenzt.

Die Regulierung kennt die Bank – aber nicht die Genossenschaft.

Dabei greift die Regulierung nicht unmittelbar in die Entscheidung über die Verwendung von Gewinnen ein. Ihre Wirkung entfaltet sie indirekt – durch Anforderungen, Erwartungen und Bewertungsmaßstäbe.

Die Steuerung erfolgt nicht durch Verbot, sondern durch Druck.

Diese indirekte Steuerung beeinflusst die Geschäftspolitik erheblich. Sie führt dazu, dass Entscheidungen zunehmend an regulatorischen Kennzahlen und weniger am Förderauftrag ausgerichtet werden.

Die Konsequenz ist eine strukturelle Veränderung:

Der Förderauftrag bleibt formal bestehen – seine praktische Umsetzung verändert sich.

An die Stelle unmittelbarer Vorteile für die Mitglieder treten langfristige Stabilitätsziele, regulatorische Anforderungen und wirtschaftliche Kennzahlen. Die Förderung wird abstrakter, weniger greifbar und für viele Mitglieder kaum noch wahrnehmbar.

Förderung wird unsichtbar – und verliert damit ihre Wirkung.

Für die Mitglieder entsteht daraus ein nachvollziehbares Spannungsfeld. Sie erleben die Genossenschaft nicht mehr als unmittelbaren wirtschaftlichen Vorteil, sondern vor allem als solides, stabiles Institut mit begrenztem direkten Nutzen.

Die Genossenschaft wird sicherer – aber nicht zwingend nützlicher.

Damit stellt sich die zentrale Frage:

Wie viel Rücklage ist notwendig – und wie viel Förderung ist geboten?

Diese Frage lässt sich nicht allein betriebswirtschaftlich beantworten. Sie ist eine Grundsatzfrage des genossenschaftlichen Selbstverständnisses.

Die Bildung von Eigenkapital ist notwendig und unverzichtbar. Sie bildet die Voraussetzung für die Stabilität der Genossenschaft.

Doch ebenso klar gilt:

Stabilität ist Voraussetzung der Förderung – aber sie ersetzt sie nicht.

9. Die Rolle der Verbände – Systemstruktur und Einfluss

Die Genossenschaft ist ihrem Selbstverständnis nach eine Organisation der Mitglieder. Ihre Struktur basiert auf Selbstverwaltung, Eigenverantwortung und demokratischer Mitbestimmung. Gleichzeitig ist sie jedoch in ein umfassendes Verbandssystem eingebunden, das für ihre Funktionsfähigkeit von erheblicher Bedeutung ist .

Die Genossenschaft steht nicht für sich allein – sie ist Teil eines Systems.

Genossenschaftsbanken sind in Deutschland Teil eines eng verzahnten Verbundes. Zu diesem gehören insbesondere die genossenschaftlichen Prüfungsverbände, regionale und überregionale Spitzenorganisationen sowie zentrale Einrichtungen des Finanzverbundes. Diese Struktur ist historisch gewachsen und erfüllt verschiedene Funktionen: Prüfung, Beratung, Interessenvertretung sowie Koordination und Unterstützung.

Der Verbund ist kein Umfeld – er ist Bestandteil der Genossenschaft.

Die Verbände übernehmen dabei zentrale Aufgaben. Sie prüfen die angeschlossenen Genossenschaften, beraten deren Organe und wirken an der Weiterentwicklung des Systems mit. Zugleich vertreten sie die Interessen der Genossenschaften gegenüber Politik, Aufsicht und Öffentlichkeit.

Die Verbände sind nicht nur Dienstleister – sie sind Systemakteure.

Gerade diese Stellung führt zu einer strukturellen Besonderheit. Die Verbände sind zugleich Prüfer, Berater und Interessenvertreter. Diese Mehrfachfunktion ist historisch gewachsen und systemimmanent. Sie ermöglicht fachliche Nähe, ein tiefes Verständnis der Strukturen und eine einheitliche Entwicklung des Systems.

Gleichzeitig entstehen daraus besondere Anforderungen:

Unabhängigkeit, Transparenz und kritische Distanz sind unverzichtbar.

Denn die Verbindung von Prüfung und Beratung birgt die Gefahr, dass Kontrolle und Mitgestaltung nicht klar voneinander getrennt werden. Wo Nähe besteht, kann Distanz verloren gehen. Wo Systeminteressen dominieren, kann die kritische Prüfung in den Hintergrund treten.

Der Einfluss der Verbände beschränkt sich nicht auf formale Aufgaben. Durch Prüfungsfeststellungen, Empfehlungen und systemweite Vorgaben wirken sie mittelbar auf die Geschäftspolitik der Genossenschaften ein.

Steuerung erfolgt nicht nur durch Beschlüsse – sondern durch Erwartung.

Diese Erwartungshaltungen entfalten häufig eine stärkere Wirkung als formale Vorgaben. Sie prägen Entscheidungsräume, setzen Maßstäbe und beeinflussen die strategische Ausrichtung.

Ein wesentliches Merkmal dieses Systems ist die Tendenz zur Vereinheitlichung. Prozesse werden standardisiert, Geschäftsmodelle angeglichen und Strukturen harmonisiert. Dies führt zu Effizienz, Vergleichbarkeit und Stabilität.

Standardisierung schafft Ordnung – aber reduziert Vielfalt.

Denn mit der Vereinheitlichung geht häufig ein Verlust individueller Ausprägungen einher. Die Besonderheiten einzelner Genossenschaften treten in den Hintergrund, während systemische Vorgaben an Bedeutung gewinnen.

Im Spannungsfeld zwischen Förderauftrag und Regulierung nehmen die Verbände eine zentrale Vermittlungsrolle ein. Sie stehen zwischen den Anforderungen der Aufsicht, den wirtschaftlichen Notwendigkeiten und der genossenschaftlichen Idee.

Dabei orientieren sie sich in der Praxis häufig an Stabilität, Risikobegrenzung und Systemkohärenz.

Der Förderauftrag wird nicht aufgehoben – aber er wird in die Systemlogik eingebettet.

Für die Mitglieder bleibt diese Rolle vielfach unsichtbar. Entscheidungen erscheinen als Ergebnis der Organe der Genossenschaft, während die dahinterliegenden Einflüsse kaum wahrgenommen werden.

Ein Teil der Steuerung erfolgt außerhalb der unmittelbaren Wahrnehmung der Mitglieder.

Das Zusammenspiel von Verbänden, Aufsicht und Genossenschaften führt zu einer strukturellen Wirkung: Entscheidungen werden nicht ausschließlich innerhalb der einzelnen Genossenschaft getroffen, sondern stehen in einem übergeordneten systemischen Zusammenhang.

Selbstverwaltung wird durch Systemeinbindung überlagert.

Dies kann zu einer faktischen Verschiebung führen – von individueller Selbstbestimmung hin zu systemischer Steuerung.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine zentrale Frage:

In welchem Umfang prägen die Verbände die Genossenschaften und welche Auswirkungen hat dies auf deren Eigenständigkeit?

Diese Frage richtet sich nicht gegen einzelne Institutionen. Sie betrifft die Struktur des Systems insgesamt.

Die Verbände sind ein unverzichtbarer Bestandteil des genossenschaftlichen Systems. Sie tragen wesentlich zur Stabilität und Funktionsfähigkeit bei. Gleichzeitig beeinflussen sie die Entwicklung der Genossenschaften in erheblichem Maße.

Die Genossenschaft ist daher nicht nur Organisation ihrer Mitglieder, sondern Teil eines Systems, das ihre Entwicklung mitprägt.

10. Das Prüfungsmonopol Schutzsystem oder strukturelle Grenze?

Das genossenschaftliche Prüfungswesen ist ein zentrales Element der genossenschaftlichen Ordnung. Es unterscheidet die Genossenschaft grundlegend von anderen Unternehmensformen. Während Kapitalgesellschaften ihre Prüfer grundsätzlich frei wählen können, ist jede Genossenschaft verpflichtet, einem genossenschaftlichen Prüfungsverband anzugehören und sich regelmäßig prüfen zu lassen .

Prüfung ist kein Wahlrecht – sie ist Pflicht.

Die gesetzliche Grundlage hierfür findet sich in den §§ 53 ff. GenG. Die Pflichtprüfung wurde durch die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts – insbesondere durch den Beschluss vom 19.01.2001 (1 BvR 1759/91) – ausdrücklich bestätigt.

Die zentrale Begründung lautet:

Die Pflichtprüfung dient dem Schutz der Mitglieder.

Damit kommt dem Prüfungswesen eine besondere Stellung zu. Es ist nicht nur ein Instrument der Kontrolle, sondern Teil eines genossenschaftlichen Schutzsystems, das sicherstellen soll, dass die Genossenschaft im Interesse ihrer Mitglieder geführt wird.

In der praktischen Durchführung konzentriert sich die Prüfung jedoch vor allem auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung, die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft sowie deren Risikosituation und Zukunftsfähigkeit.

Der Fokus liegt auf Stabilität und Ordnungsmäßigkeit.

Diese Ausrichtung entspricht weitgehend den Maßstäben der klassischen Abschlussprüfung. Vor diesem Hintergrund stellt sich eine grundlegende Frage:

Welche Rolle spielt der Förderauftrag im Prüfungsmaßstab?

Nach § 1 GenG ist die Förderung der Mitglieder der zentrale Zweck der Genossenschaft. Dieser Zweck bildet den Maßstab für die Tätigkeit aller Organe. In der Prüfung tritt dieser Maßstab jedoch häufig nicht in gleicher Deutlichkeit hervor.

Die Förderung ist Zweck der Genossenschaft – aber nicht in gleicher Weise Gegenstand der Prüfung.

Hier entsteht ein strukturelles Spannungsverhältnis. Die Pflichtprüfung soll dem Schutz der Mitglieder dienen. Ein wirksamer Schutz setzt jedoch voraus, dass die Mitglieder erkennen können, ob und in welchem Umfang die Genossenschaft ihren Förderauftrag tatsächlich erfüllt.

Wenn sich die Prüfung primär auf wirtschaftliche Kennzahlen und Ordnungsmäßigkeit konzentriert, bleibt diese Frage vielfach im Hintergrund.

Der formale Schutz ist gegeben – der inhaltliche Schutz kann begrenzt sein.

Hinzu kommt die besondere Stellung der Prüfungsverbände. Sie sind nicht nur Prüfer, sondern zugleich Berater und Teil des genossenschaftlichen Verbundes. Diese Mehrfachfunktion ist historisch gewachsen und systemimmanent. Sie ermöglicht Fachnähe und Systemkenntnis, stellt jedoch zugleich erhöhte Anforderungen an Unabhängigkeit und kritische Distanz.

Nähe schafft Verständnis – kann aber Distanz erschweren.

Besondere Bedeutung kommt der Prüfung bei grundlegenden Strukturentscheidungen zu, etwa bei Verschmelzungen. Nach § 81 UmwG ist eine gutachtliche Äußerung erforderlich, die sich an den Interessen der Mitglieder orientiert.

Die Prüfung soll hier Entscheidungsgrundlagen schaffen.

In der Praxis stellt sich jedoch die Frage, inwieweit alternative Handlungsoptionen, unterschiedliche Gestaltungswege und deren Auswirkungen auf die Mitglieder hinreichend dargestellt werden. Gerade hier

entscheidet sich, ob Mitglieder tatsächlich eine informierte Entscheidung treffen können.

Die eigentliche strukturelle Problematik wird jedoch erst im Zusammenspiel mit der Regulierung sichtbar. Wie bereits dargestellt, führen bankaufsichtsrechtliche Anforderungen dazu, dass Gewinne verstärkt thesauriert, Rücklagen ausgebaut und unmittelbare Förderleistungen reduziert werden.

Es entsteht eine systematische Verschiebung von Förderung zu Stabilität.

Gerade in dieser Situation kommt dem Prüfungswesen eine Schlüsselrolle zu. Es wäre der Ort, an dem diese Verschiebung sichtbar gemacht, eingeordnet und bewertet wird.

Wenn der Förderauftrag jedoch nicht als eigenständiger Prüfungsmaßstab in vergleichbarer Tiefe berücksichtigt wird, ergibt sich eine strukturelle Konsequenz:

Die durch Regulierung ausgelöste Verschiebung bleibt genossenschaftsrechtlich weitgehend unbeachtet.

Das Prüfungswesen sichert dann vor allem die Stabilität des Instituts und die Einhaltung regulatorischer Anforderungen, während die tatsächliche Mitgliederförderung weniger im Zentrum steht.

Damit entsteht eine systemische Konstellation:

Die Aufsicht fordert Stabilität.

Die Geschäftspolitik richtet sich daran aus.

Die Prüfung bestätigt diese Entwicklung.

Der Förderauftrag bleibt rechtlich bestehen, entfaltet jedoch im Systemzusammenhang eine geringere praktische Steuerungswirkung.

Diese Beobachtung richtet sich nicht gegen einzelne Prüfungsentscheidungen. Sie beschreibt eine strukturelle Entwicklung, die sich aus dem

Zusammenspiel von Regulierung, Geschäftspolitik und Prüfungswesen ergibt.

Das System stabilisiert sich selbst – aber nicht zwingend im Sinne des Förderauftrags.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage dieses Kapitels:

Ist das Prüfungsmonopol in seiner heutigen Ausgestaltung noch geeignet, den Schutz der Mitglieder in vollem Umfang zu gewährleisten?

Diese Frage ist nicht als Forderung nach Abschaffung des Prüfungswesens zu verstehen. Im Gegenteil: Die Bedeutung der Prüfung steht außer Frage.

Entscheidend ist nicht weniger Prüfung – sondern eine Prüfung am richtigen Maßstab.

Denn der Schutz der Mitglieder kann sich nicht allein auf wirtschaftliche Stabilität beschränken. Er umfasst auch die Frage, ob die Genossenschaft ihren gesetzlichen Zweck – die Förderung ihrer Mitglieder – tatsächlich erfüllt.

Stabilität schützt die Genossenschaft – Förderung rechtfertigt sie.

11. Fusionen und Konzentration – „Ein Markt, eine Bank“

Die Zahl der Genossenschaftsbanken in Deutschland ist in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich zurückgegangen. Fusionen sind zu einem prägenden Element dieser Entwicklung geworden. Was früher die Ausnahme war, ist heute vielfach der Regelfall .

Konzentration ist kein Einzelfall – sie ist Systementwicklung.

Ausgangspunkt jeder Betrachtung ist die klassische, selbstständige Genossenschaft: regional verankert, überschaubar strukturiert und eng mit ihren Mitgliedern verbunden. Ihre besondere Stärke liegt in der Nähe zu den Mitgliedern, im Vertrauen und in der unmittelbaren Verantwortlichkeit der handelnden Organe.

Die Genossenschaft lebt von Nähe – nicht von Größe.

Fusionen führen zu einer grundlegenden Veränderung dieser Struktur. Die Geschäftsgebiete werden größer, die Organisation komplexer und die Distanz zwischen Mitgliedern und Entscheidungsträgern nimmt zu.

Mit der Größe wächst die Distanz.

Diese Entwicklung wird regelmäßig mit wirtschaftlichen und regulatorischen Gründen begründet. Effizienzsteigerung, Kostensenkung, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und die bessere Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen werden als zentrale Argumente angeführt. Diese Argumente sind nachvollziehbar.

Sie erklären die Fusion – aber nicht ihre Wirkung auf die Genossenschaft.

Für die Mitglieder bedeutet eine Fusion regelmäßig eine Veränderung ihrer Stellung. Die unmittelbare Nähe zur Entscheidungsebene geht verloren, die Einflussmöglichkeiten nehmen ab und die Leistungen werden stärker standardisiert.

Die Mitgliedschaft verliert an Gewicht – obwohl sie formal bestehen bleibt.

Rechtlich erfolgt die Fusion regelmäßig im Wege der Verschmelzung nach dem Umwandlungsgesetz. Dabei gilt ein grundlegender Mechanismus: Die übertragende Genossenschaft geht unter, ihre Mitglieder werden Mitglieder der übernehmenden Genossenschaft, ohne dass ein Anspruch auf Beteiligung am Vermögen der bisherigen Genossenschaft besteht.

Die rechtliche Identität endet – die Mitgliedschaft wird übertragen.

Gerade wegen dieser Tragweite kommt der Information der Mitglieder besondere Bedeutung zu. Der Verschmelzungsbericht sowie die gutachtliche Äußerung nach § 81 UmwG sollen sicherstellen, dass die Mitglieder eine fundierte Entscheidung treffen können.

Die Entscheidung setzt vollständige Information voraus.

Dazu gehört insbesondere die Darstellung von Vorteilen und Nachteilen, die Bewertung der wirtschaftlichen Auswirkungen sowie die Prüfung möglicher Alternativen. Genau hier liegt ein entscheidender Punkt.

Denn eine zentrale Frage lautet:

Welche Alternativen zur Fusion bestehen tatsächlich?

Denkbar sind Kooperationen, Ausgliederungen, Anpassungen des Geschäftsmodells oder strukturelle Veränderungen innerhalb der bestehenden Genossenschaft. Werden solche Alternativen nicht oder nur unzureichend dargestellt, entsteht ein Informationsdefizit, das die Entscheidungsgrundlage der Mitglieder erheblich beeinträchtigen kann.

Ohne Alternativen keine echte Entscheidung.

Fusionen erfolgen dabei nicht isoliert, sondern im Kontext einer übergeordneten Entwicklung. Sie sind Teil einer Systemlogik, die auf Konzentration, Vereinheitlichung und Integration ausgerichtet ist. Leitbilder wie „Ein Markt – eine Bank“ bringen diese Entwicklung prägnant zum Ausdruck.

Die einzelne Genossenschaft wird Teil eines größeren Systems.

Die strukturellen Folgen sind deutlich erkennbar. Die Zahl selbstständiger Genossenschaften sinkt, die Einheiten werden größer und die Entscheidungswege länger.

Die Genossenschaft entfernt sich schrittweise von ihrer ursprünglichen Struktur.

Damit entsteht erneut ein Spannungsfeld: Auf der einen Seite stehen wirtschaftliche Effizienz, regulatorische Anforderungen und Systemstabilität. Auf der anderen Seite stehen Mitgliederbeteiligung, regionale Verankerung und genossenschaftliche Identität.

Effizienz und Identität stehen sich gegenüber.

Dieses Spannungsfeld lässt sich nicht vollständig auflösen. Es muss jedoch bewusst gemacht und in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Die zentrale Frage lautet daher:

Dienen Fusionen der Stärkung der Genossenschaft – oder führen sie zu einer schrittweisen Veränderung ihres Wesens?

Fusionen sind ein legitimes Instrument. Sie können im Einzelfall sinnvoll und notwendig sein. Entscheidend ist jedoch, unter welchen Voraussetzungen sie erfolgen, welche Alternativen geprüft wurden und wie ihre Auswirkungen auf die Mitglieder bewertet werden. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass Konzentration kein vorübergehendes Phänomen ist, sondern Teil einer grundlegenden Transformation.

Die Struktur der Genossenschaft verändert sich dauerhaft.

Damit stellt sich eine weitergehende Frage:

Welche Form der Genossenschaft bleibt am Ende dieser Entwicklung bestehen?

12. Praxisfälle und Fehlentwicklungen

Wenn Systemlogik den Förderauftrag verdrängt

Die bisherige Darstellung hat gezeigt, dass sich Genossenschaftsbanken in einem strukturellen Spannungsfeld bewegen: zwischen Förderauftrag, Regulierung und Systemlogik. Dieses Spannungsfeld ist keine theoretische Konstruktion. Es zeigt sich in der Praxis – teilweise mit erheblichen Konsequenzen .

Praxisfälle machen sichtbar, was strukturell angelegt ist.

Einzelne Fehlentwicklungen könnten isoliert betrachtet werden. Erst in der Gesamtschau wird jedoch erkennbar, dass es sich nicht um zufällige Abweichungen handelt, sondern um wiederkehrende Muster. Diese Muster betreffen Geschäftsentscheidungen, Risikopolitik, Strukturmaßnahmen und die Information der Mitglieder.

Der Einzelfall ist selten isoliert – er ist Teil eines Musters.

In verschiedenen Fällen zeigt sich eine erhöhte Risikobereitschaft. Diese ist häufig nicht Ausdruck individuellen Fehlverhaltens, sondern Ergebnis strukturellen Drucks: Ertragsanforderungen, Eigenkapitalbildung und regulatorische Erwartungen wirken zusammen und beeinflussen die Geschäftspolitik.

Risikoverhalten entsteht nicht zufällig – es wird systemisch erzeugt.

Hier entsteht ein grundlegender Widerspruch. Die Genossenschaft ist auf Stabilität und Nachhaltigkeit angelegt, wird jedoch gleichzeitig zu Ertragssteigerungen gedrängt, die mit erhöhten Risiken verbunden sein können.

Stabilitätsauftrag und Ertragsdruck stehen in Spannung.

Die zunehmenden Sanierungsfälle der letzten Jahre verdeutlichen diese Entwicklung. Sie zeigen wirtschaftliche Fehlentwicklungen, Bewertungsanpassungen und teilweise erhebliche Wertberichtigungen.

Sanierungsfälle sind keine Ausnahmen – sie sind Symptome.

Dabei stellt sich regelmäßig die Frage, wie sich diese Entwicklungen aufbauen konnten und welche Kontrollmechanismen gegriffen haben – oder eben nicht.

In der Analyse wird deutlich, dass die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats häufig hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt. Dies ist nicht zwingend auf individuelles Versagen zurückzuführen. Vielmehr handelt es sich um ein strukturelles Problem: hohe Komplexität, begrenzte Informationsbasis und ein ausgeprägtes Vertrauen in Vorstand und Prüfungsstrukturen.

Kontrolle wird durch Vertrauen ergänzt – und teilweise ersetzt.

Die Einbindung in Verbände und Sicherungssysteme verstärkt diese Entwicklung. Sie führt häufig zu der Erwartung, dass Risiken systemseitig erkannt und begrenzt werden. Diese Erwartung kann dazu beitragen, dass eigene kritische Prüfungen zurücktreten.

Systemvertrauen reduziert individuelle Kontrolle.

In vielen Fällen werden Risiken erst mit zeitlicher Verzögerung sichtbar. Dies betrifft insbesondere Immobilienbewertungen, Kreditrisiken und Beteiligungen.

Die Risikolage wird nicht immer zeitnah erkannt.

Diese Verzögerung hat erhebliche Auswirkungen. Sie führt dazu, dass Probleme erst dann sichtbar werden, wenn sie bereits fortgeschritten sind.

Die Analyse zeigt mehrere strukturelle Einflussfaktoren: die Orientierung an bankaufsichtlichen Maßstäben, die Anpassung an marktwirtschaftliche Anforderungen, die Einbindung in systemische Strukturen und eine begrenzte Fokussierung auf den Förderauftrag.

Der Förderauftrag verliert gerade in kritischen Situationen an Steuerungswirkung.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Information der Mitglieder. Komplexe Sachverhalte werden häufig nur begrenzt verständlich dargestellt, Alternativen nicht umfassend aufgezeigt und Risiken nicht in ihrer Tragweite vermittelt.

Die Entscheidungsgrundlage der Mitglieder ist eingeschränkt.

Dies ist besonders relevant bei grundlegenden Entscheidungen wie Fusionen oder Sanierungsmaßnahmen, bei denen die Mitglieder formal entscheiden, faktisch jedoch auf unvollständiger Informationsbasis handeln.

Die dargestellten Entwicklungen sind nicht als Kritik einzelner Personen zu verstehen. Sie sind Ausdruck eines Systems, das unterschiedliche Anforderungen miteinander verbinden muss und dabei Zielkonflikte nicht vollständig auflösen kann.

Fehlentwicklungen entstehen nicht im luftleeren Raum – sie sind strukturell erklärbar.

Diese Zusammenhänge lassen sich in typischen Fallkonstellationen verdichten. Unter Ertragsdruck werden risikoreichere Geschäftsmodelle verfolgt. Risiken werden erst verzögert erkannt und führen zu nachträglichen Bewertungsanpassungen. Aufsichtsräte orientieren sich stark an Vorstandsberichten und Prüfungsstrukturen. Systemvertrauen beeinflusst die Risikowahrnehmung. Fusionen erscheinen schließlich als nachgelagerte Lösung bereits entstandener Probleme.

Die Muster wiederholen sich – unabhängig vom Einzelfall.

Die gemeinsame Grundlage dieser Entwicklungen ist eindeutig: Anpassungsdruck durch Regulierung, Orientierung an wirtschaftlichen Kennzahlen, begrenzte unabhängige Kontrolle, systemische Einbindung und nachgelagerte Problemlösungen wirken zusammen und verstärken sich gegenseitig.

Das System wirkt nicht punktuell – es wirkt kumulativ.

Die zentrale Erkenntnis dieses Kapitels lautet daher:

Fehlentwicklungen sind nicht primär individuelles Fehlverhalten – sie sind Ausdruck eines strukturellen Spannungsfeldes.

Dieses Spannungsfeld entsteht aus dem Förderauftrag der Genossenschaft, den Anforderungen der Bankenaufsicht und der Systemlogik des genossenschaftlichen Verbundes.

Damit verdichtet sich die entscheidende Frage:

Kann der Förderauftrag unter diesen Bedingungen überhaupt noch seine steuernde Wirkung entfalten?

Oder zugespitzt formuliert:

Wird die Genossenschaft noch durch ihren Zweck gesteuert – oder durch das System, in das sie eingebettet ist?

Die Beantwortung dieser Frage erfordert eine rechtliche Einordnung. Denn das Spannungsfeld ist nicht nur wirtschaftlicher Natur, sondern berührt den Kern der genossenschaftsrechtlichen Ordnung.

Das Problem ist nicht nur praktisch – es ist rechtlich.

13. Förderauftrag vs. Bankenaufsicht

Eine rechtliche Einordnung im Spannungsfeld zweier Normsysteme

Die rechtliche Beurteilung der Tätigkeit von Genossenschaftsbanken erfordert die gleichzeitige Anwendung zweier eigenständiger Normsysteme: des Genossenschaftsrechts und des Bankaufsichtsrechts .

Ausgangspunkt ist die Frage, ob und in welchem Umfang bankaufsichtsrechtliche Anforderungen geeignet sind, die aus § 1 GenG folgende Zweckbindung der Genossenschaft zu relativieren oder faktisch zu überlagern.

I. Normativer Ausgangspunkt: § 1 GenG als verbindliche Zwecknorm

§ 1 GenG bestimmt, dass Zweck der Genossenschaft die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren sozialer oder kultureller Belange ist.

Diese Vorschrift ist keine bloße Programmbestimmung, sondern eine verbindliche Zwecknorm. Sie prägt das gesamte Handeln der Genossenschaft.

Daraus folgt:

- **Alle unternehmerischen Entscheidungen sind am Förderauftrag auszurichten.**
- **Der Vorstand (§ 27 GenG) ist zur entsprechenden Geschäftsführung verpflichtet.**
- **Der Aufsichtsrat hat die Einhaltung dieser Zweckbindung zu überwachen.**

Der Förderauftrag ist rechtlicher Maßstab – und zugleich Grenze.

II. Bankaufsichtsrecht als eigenständiges Regelungssystem

Demgegenüber steht das Bankaufsichtsrecht, insbesondere das Kreditwesengesetz sowie die darauf aufbauenden europäischen Regelwerke.

Ziel dieses Regelungssystems ist die Sicherung der Stabilität des Finanzsystems und die Begrenzung von Risiken. Die hierfür vorgesehenen Instrumente – insbesondere Eigenkapitalanforderungen und Risikosteuerung – sind zwingend einzuhalten.

Auch das Bankaufsichtsrecht ist verbindliches Recht.

III. Gleichrangigkeit der Normsysteme

Eine gesetzliche Rangordnung zwischen Genossenschaftsrecht und Bankaufsichtsrecht besteht nicht. Beide Normsysteme gelten nebeneinander und entfalten jeweils unmittelbare Bindungswirkung.

Daraus folgt:

**Das Bankaufsichtsrecht verdrängt den Förderauftrag nicht.
Der Förderauftrag relativiert das Bankaufsichtsrecht nicht.**

Beide Normsysteme sind gleichzeitig zu beachten.

IV. Entstehung eines strukturellen Normkonflikts

Gerade diese Gleichrangigkeit führt in der Praxis zu einem strukturellen Spannungsverhältnis.

Denn Maßnahmen zur Erfüllung bankaufsichtsrechtlicher Anforderungen können die Umsetzung des Förderauftrags beeinträchtigen. Dies zeigt sich insbesondere bei:

- der Thesaurierung von Gewinnen zur Eigenkapitalbildung,
- der Einschränkung risikobehafteter, aber mitgliedernaher Geschäfte,
- der Standardisierung von Geschäftsmodellen.

Die Erfüllung des einen Normsystems kann die Wirkung des anderen faktisch begrenzen.

V. Maßgeblichkeit der Zweckbindung

Ausgangspunkt bleibt dennoch § 1 GenG als Zwecknorm.

Er definiert die rechtliche Identität der Genossenschaft.

Eine Geschäftspolitik, die dauerhaft nicht mehr auf Mitgliederförderung ausgerichtet ist, ist mit der Rechtsform der Genossenschaft nicht vereinbar.

Daraus folgt:

Anpassungen an das Bankaufsichtsrecht sind nur zulässig, solange sie den Förderauftrag nicht substantiell entleeren.

VI. Faktische Priorisierung durch Durchsetzungsmechanismen

In der Praxis zeigt sich jedoch eine andere Gewichtung. Diese ergibt sich nicht aus einer rechtlichen Vorrangregel, sondern aus unterschiedlichen Durchsetzungsmechanismen:

- Aufsichtsrechtliche Anforderungen sind konkretisiert und überprüfbar.
- Verstöße werden unmittelbar sanktioniert.
- Der Förderauftrag ist weniger operationalisiert und schwerer justiziabel.

Das stärker durchsetzungsfähige Recht prägt die Praxis.

Die Aufsicht steuert – der Förderauftrag beschreibt.

VII. Rechtsdogmatische Bewertung

Rechtsdogmatisch führt dies zu einer problematischen Verschiebung. Obwohl § 1 GenG als Zwecknorm den Rahmen vorgibt, wird die tatsächliche Geschäftspolitik maßgeblich durch externe Anforderungen bestimmt.

Die normative Steuerungsfunktion des Förderauftrags wird abgeschwächt.

Dies steht im Spannungsverhältnis zur gesetzlichen Konzeption der Genossenschaft.

VIII. Verantwortlichkeit der Organe

Vorstand und Aufsichtsrat sind verpflichtet, beide Normsysteme zu beachten.

Ein Ausweichen auf nur ein System ist rechtlich unzulässig.

Sie haben vielmehr die Aufgabe:

- Stabilität und Förderung in Einklang zu bringen,
- diese Abwägung transparent darzustellen,
- und die Vereinbarkeit mit § 1 GenG fortlaufend zu überprüfen.

Die Pflicht zur Abwägung ist selbst Teil der Organverantwortung.

IX. Rolle der Bankenaufsicht

Die Bankenaufsicht handelt innerhalb ihres gesetzlichen Auftrags, der auf Stabilität ausgerichtet ist. Eine Verpflichtung zur Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags besteht nicht.

Der Förderauftrag ist kein Prüfungsmaßstab der Bankenaufsicht.

Dies führt dazu, dass genossenschaftsspezifische Besonderheiten im Aufsichtsmaßstab nur begrenzt berücksichtigt werden.

X. Ergebnis

Zusammenfassend ergibt sich:

- **Der Förderauftrag nach § 1 GenG bleibt rechtlich verbindlich.**
- **Das Bankaufsichtsrecht ist gleichrangig zu beachten. Ein struktureller Zielkonflikt ist systemimmanent.**

Die entscheidende Problematik liegt jedoch darin, dass:

die tatsächliche Steuerung der Genossenschaft faktisch durch das durchsetzungsstärkere Bankaufsichtsrecht geprägt wird.

XI. Schlussfolgerung

Die gegenwärtige Entwicklung führt zu einer Verschiebung der Steuerungslogik:

- formal bleibt der Förderauftrag bestehen,
- faktisch orientiert sich die Geschäftspolitik zunehmend an regulatorischen Anforderungen.

Die Genossenschaft bleibt rechtlich Genossenschaft – funktional nähert sie sich der Universalbank an.

XII. Zentrale Frage

Damit stellt sich die entscheidende Frage:

Wie kann die normative Bindungswirkung des Förderauftrags unter diesen Bedingungen wieder gestärkt werden?

14. Eigenkapitalbildung in Genossenschaftsbanken – Stabilität ja, Förderverzicht nein

Die regulatorischen Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung von Kreditinstituten haben sich in den vergangenen Jahren erheblich verschärft. Für Genossenschaftsbanken führt dies zu einer strukturellen Verschiebung der Geschäftspolitik .

Eigenkapital wird in der Praxis überwiegend durch einbehaltene Gewinne gebildet. Damit entsteht ein unmittelbarer Zielkonflikt:

Gewinne stehen entweder für die Mitgliederförderung zur Verfügung – oder für den Kapitalaufbau.

Diese Entscheidung ist nicht neutral. Sie betrifft den Kern der genossenschaftlichen Zweckbindung.

Ausgangspunkt ist § 1 GenG. Danach ist die Genossenschaft verpflichtet, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder zu fördern. Diese Vorschrift ist keine bloße Leitidee, sondern eine verbindliche Zwecknorm, die das gesamte Handeln der Genossenschaft bestimmt.

Der Förderauftrag ist keine Option – sondern rechtliche Verpflichtung.

Er verlangt, dass erwirtschaftete Überschüsse den Mitgliedern zugutekommen – sei es unmittelbar oder zumindest in einer nachvollziehbaren, konkret erkennbaren mittelbaren Form.

In der praktischen Entwicklung zeigt sich jedoch eine andere Tendenz. Gewinne werden überwiegend thesauriert, Rücklagen kontinuierlich ausgebaut und unmittelbare Förderleistungen reduziert.

Die Förderung wird nicht aufgehoben – sie wird in die Zukunft verschoben.

Diese Entwicklung ist nicht allein Ausdruck unternehmerischer Entscheidungen. Sie ist wesentlich durch regulatorische Anforderungen geprägt. Kapitalquoten sind verbindlich, Abweichungen werden sanktioniert, und Eigenkapital wird zur zentralen Steuerungsgröße.

Regulatorische Anforderungen erzeugen faktischen Anpassungsdruck.

Dieser Druck führt zu einer Prioritätensetzung, die die Funktionsweise der Genossenschaft verändert: Stabilität tritt in den Vordergrund, während die unmittelbare Förderung der Mitglieder zurücktritt.

Stabilität vor Förderung – Kapitalaufbau vor unmittelbarem Nutzen.

Damit nähert sich die Genossenschaft funktional dem Modell einer kapitalorientierten Bank an. Der Förderauftrag bleibt formal bestehen, verliert jedoch an praktischer Wirkung.

Gerade hierin liegt die rechtliche Problematik. Denn eine dauerhafte Verlagerung der Förderung in eine unbestimmte Zukunft kann den Förderauftrag inhaltlich entleeren.

Ein Förderauftrag ohne greifbare Förderung verliert seine Substanz.

Die Zweckbindung des § 1 GenG verlangt mehr als abstrakte Stabilität. Sie verlangt konkrete, für die Mitglieder erkennbare Förderung.

Daraus ergibt sich eine klare Verantwortlichkeit der Organe. Vorstand und Aufsichtsrat sind verpflichtet, die Notwendigkeit der Eigenkapitalbildung kritisch zu prüfen, ihren Umfang zu begrenzen und ihre Auswirkungen auf die Mitgliederförderung transparent zu machen.

Die Gewinnverwendung ist keine rein betriebswirtschaftliche Entscheidung – sie ist eine rechtliche Pflichtfrage.

Die zentrale Frage lautet daher:

Wie viel Eigenkapital ist notwendig – und ab wann wird Kapitalbildung zum Selbstzweck?

Eigenkapital ist Voraussetzung für Stabilität. Ohne ausreichende Kapitalausstattung kann eine Genossenschaft ihre Aufgaben nicht erfüllen.

Doch ebenso klar ist:

Eigenkapital darf nicht an die Stelle des Förderauftrags treten.

Die Genossenschaft ist kein Kapitalbildungsmodell mit Mitgliederbezug.

Sie ist ein Fördermodell mit wirtschaftlicher Grundlage.

Stabilität sichert die Genossenschaft – aber nur Förderung rechtfertigt sie.

15. Regulierung und Systemlogik

Warum Genossenschaften wie Universalbanken behandelt werden

Die Entwicklung der Genossenschaftsbanken in den vergangenen Jahrzehnten lässt sich nicht allein durch einzelne Entscheidungen oder isolierte Einflussfaktoren erklären. Vielmehr ist sie Ausdruck einer grundlegenden strukturellen Veränderung, die sich aus der zunehmenden Regulierung des Bankensektors ergibt. Diese Regulierung verfolgt ein klares Ziel: die Stabilität des Finanzsystems zu sichern, Risiken zu

begrenzen und die Funktionsfähigkeit der Institute dauerhaft zu gewährleisten. Dabei orientiert sie sich an Maßstäben, die unabhängig von der jeweiligen Rechtsform gelten. Entscheidend sind Risikotragfähigkeit, Kapitalausstattung, Steuerbarkeit und Kontrolle.

Gerade in dieser rechtsformunabhängigen Ausrichtung liegt jedoch ein zentrales Problem für die Genossenschaft. Denn während Kapitalgesellschaften typischerweise auf Gewinnerzielung und Kapitalverwertung ausgerichtet sind, verfolgt die Genossenschaft einen anderen, gesetzlich festgelegten Zweck: die Förderung ihrer Mitglieder. Dieser Unterschied ist nicht nur theoretischer Natur, sondern prägt das gesamte Selbstverständnis der Rechtsform. Gleichwohl wird er im Rahmen der bankaufsichtsrechtlichen Bewertung nur begrenzt berücksichtigt.

Die Folge ist eine Gleichbehandlung ungleicher Strukturen. Genossenschaftsbanken werden im Aufsichtsrecht nach denselben Kriterien beurteilt wie andere Kreditinstitute, obwohl ihre Zielsetzung eine andere ist. Was im Aufsichtsmaßstab als sachgerecht gilt, orientiert sich an Stabilität, Risikobegrenzung und Kapitalstärke – nicht an der Frage, in welchem Umfang Mitglieder tatsächlich gefördert werden. Damit verschiebt sich der Maßstab wirtschaftlichen Handelns. Was messbar und vergleichbar ist, wird zum entscheidenden Kriterium. Der Förderauftrag hingegen, der sich einer einfachen Quantifizierung entzieht, tritt demgegenüber in den Hintergrund.

Aus dieser Entwicklung entsteht schrittweise eine eigenständige Systemlogik. Diese Logik ist nicht ausdrücklich normiert, sondern ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Regulierung, Aufsicht, Prüfung und institutionellen Strukturen. Sie ist geprägt durch die Orientierung an Kennzahlen, durch standardisierte Verfahren und durch die Erwartung, dass sich Institute in vergleichbarer Weise verhalten. Innerhalb dieser Logik erscheint es folgerichtig, Gewinne zur Stärkung des Eigenkapitals zu thesaurieren, Risiken zu minimieren und Geschäftsmodelle an allgemein anerkannten Standards auszurichten.

Die Genossenschaft wird in diese Logik eingebunden. Ihre Geschäftspolitik orientiert sich zunehmend an regulatorischen Vorgaben, ihre

Strukturen passen sich an standardisierte Modelle an und ihre Entscheidungen folgen in wachsendem Maße extern vorgegebenen Maßstäben. Der Förderauftrag bleibt rechtlich bestehen, verliert jedoch an praktischer Steuerungswirkung. Er ist nicht aufgehoben, aber er ist nicht mehr das allein bestimmende Prinzip.

Diese Entwicklung wird durch das Zusammenspiel der beteiligten Institutionen verstärkt. Die Bankenaufsicht setzt die regulatorischen Maßstäbe, die Verbände übersetzen diese in die Praxis und das Prüfungswesen überprüft deren Einhaltung. Alle diese Elemente wirken in dieselbe Richtung: Stabilität, Vergleichbarkeit und Systemkohärenz. Eine gleich starke, ausschließlich am Förderauftrag orientierte Gegensteuerung ist in dieser Struktur nicht angelegt.

Dabei entfaltet die Systemlogik eine selbstverstärkende Wirkung. Anpassungen führen zu einer zunehmenden Vereinheitlichung der Geschäftsmodelle. Diese Vereinheitlichung erleichtert die Vergleichbarkeit und rechtfertigt zugleich weitere regulatorische Anforderungen. Das System stabilisiert sich auf diese Weise selbst. Abweichungen von der vorgegebenen Logik werden nicht ausdrücklich untersagt, erscheinen aber zunehmend unwahrscheinlich und wirtschaftlich riskant.

Vorstände und Aufsichtsräte handeln innerhalb dieses Systems. Ihre Entscheidungen sind geprägt durch regulatorische Anforderungen, wirtschaftliche Notwendigkeiten und institutionelle Erwartungen. Auch wenn der Förderauftrag weiterhin als rechtlicher Maßstab gilt, ist der tatsächliche Handlungsspielraum faktisch begrenzt. Entscheidungen orientieren sich nicht mehr allein an der Frage, was den Mitgliedern dient, sondern zunehmend daran, was regulatorisch erforderlich und systemisch erwartbar ist.

Das Ergebnis ist eine schleichende Transformation. Die Genossenschaft bleibt rechtlich bestehen, ihre Organe handeln weiterhin im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben, und auch der Förderauftrag wird formal nicht in Frage gestellt. Funktional jedoch nähert sich die Genossenschaft immer stärker dem Modell der Universalbank an. Ihre

Besonderheit liegt zunehmend in der Rechtsform, weniger in der tatsächlichen Ausgestaltung ihrer Geschäftspolitik.

Das zentrale Problem dieser Entwicklung liegt darin, dass die Systemlogik keine gleichwertige Integration des Förderauftrags vorsieht. Während Stabilität, Kapital und Risiko durch konkrete Kennzahlen gesteuert und überprüft werden, fehlt es an vergleichbaren Maßstäben für die Mitgliederförderung. Dadurch entsteht ein strukturelles Ungleichgewicht: Die externe Steuerung durch Regulierung ist stark und wirksam, die interne Steuerung durch die Zweckbindung der Genossenschaft dagegen vergleichsweise schwach.

Damit stellt sich die grundlegende Frage, ob und in welchem Umfang eine Genossenschaft unter diesen Bedingungen ihre Eigenständigkeit bewahren kann. Ist es möglich, den Förderauftrag als handlungsleitendes Prinzip aufrechtzuerhalten, wenn die maßgeblichen Steuerungsimpulse aus einem System stammen, das diesen Auftrag nicht in gleicher Weise berücksichtigt? Oder führt die konsequente Anwendung dieser Systemlogik zwangsläufig dazu, dass sich die Genossenschaft funktional in ein einheitliches Bankmodell einfügt?

Die Entwicklung der vergangenen Jahre legt nahe, dass es sich hierbei nicht um eine vorübergehende Anpassung handelt, sondern um eine strukturelle Verschiebung. Sie ist nicht das Ergebnis einzelner Entscheidungen, sondern die Folge eines Systems, das auf Stabilität und Vergleichbarkeit ausgerichtet ist und dabei die Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechtsform nur begrenzt berücksichtigt. Genau darin liegt die eigentliche Herausforderung für die Zukunft der Genossenschaftsbanken.

16. Die Rolle der BaFin – Stabilitätssicherung ohne Förderperspektive

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht nimmt im System der Kreditwirtschaft eine zentrale Stellung ein. Ihre Aufgabe besteht darin, die Stabilität und Funktionsfähigkeit des Finanzsystems zu sichern, Risiken frühzeitig zu erkennen und die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorgaben zu überwachen. Dieser Auftrag ist gesetzlich klar definiert und auf den Schutz von Einlegern, Gläubigern und die Integrität des Finanzmarktes ausgerichtet.

Für die Genossenschaftsbanken bedeutet dies, dass sie in vollem Umfang den gleichen aufsichtsrechtlichen Anforderungen unterliegen wie andere Kreditinstitute. Die BaFin unterscheidet dabei grundsätzlich nicht nach der Rechtsform, sondern orientiert sich an der Funktion der Institute im Finanzsystem. Entscheidend ist, dass Risiken beherrschbar sind, Kapital ausreichend vorhanden ist und die Organisation den regulatorischen Anforderungen entspricht.

Gerade in dieser funktionalen Betrachtungsweise liegt jedoch eine wesentliche Besonderheit. Die genossenschaftliche Rechtsform ist nicht primär auf Kapitalstärke oder Gewinnmaximierung ausgerichtet, sondern auf die Förderung ihrer Mitglieder. Dieser Förderauftrag ist gesetzlich verankert und bildet den Zweck der Genossenschaft. Im aufsichtsrechtlichen Maßstab der BaFin spielt dieser Zweck jedoch keine eigenständige Rolle. Er ist nicht Gegenstand der Prüfung und kein Kriterium für die Bewertung der Geschäftspolitik.

Damit entsteht eine strukturelle Asymmetrie. Während die Einhaltung regulatorischer Anforderungen durch konkrete Kennzahlen, Prüfungen und Eingriffsmöglichkeiten sichergestellt wird, fehlt eine vergleichbare Durchsetzung des Förderauftrags. Die BaFin kann und muss einschreiten, wenn Kapitalquoten nicht eingehalten werden oder Risiken unangemessen erscheinen. Sie hat jedoch weder den Auftrag noch die Instrumente, um zu prüfen, ob und in welchem Umfang die Mitglieder tatsächlich gefördert werden.

Diese Asymmetrie bleibt nicht folgenlos. Sie beeinflusst die Geschäftspolitik der Genossenschaftsbanken nachhaltig. Vorstände richten ihre Entscheidungen naturgemäß an den Anforderungen aus, deren Einhaltung überprüfbar und sanktionierbar ist. Aufsichtsräte wiederum orientieren sich an denselben Maßstäben, weil diese als objektive Kriterien gelten. Der Förderauftrag bleibt zwar präsent, wird jedoch in der praktischen Entscheidungsfindung häufig durch die zwingenden Anforderungen der Aufsicht überlagert.

Die Wirkung der Aufsicht erfolgt dabei nicht nur durch formale Maßnahmen, sondern auch durch Erwartungshaltungen. Die BaFin kommuniziert über Prüfungen, Gespräche und Bewertungen, welche Maßstäbe sie anlegt und welche Entwicklungen sie für angemessen hält. Diese Erwartungen entfalten eine erhebliche Steuerungswirkung. Sie führen dazu, dass sich Institute auch ohne ausdrückliche Anordnung an einem bestimmten Leitbild orientieren. Dieses Leitbild ist geprägt von Stabilität, Kapitalstärke und Risikobegrenzung.

Für die Genossenschaft bedeutet dies eine Anpassung an ein Modell, das nicht aus ihrer eigenen Rechtsform heraus entwickelt ist. Sie wird faktisch wie eine Universalbank behandelt und bewertet. Ihre Besonderheit als Mitgliederorganisation tritt in den Hintergrund, weil sie im aufsichtsrechtlichen Maßstab keine eigenständige Rolle spielt.

Dabei ist zu betonen, dass diese Entwicklung nicht auf ein Fehlverhalten der Aufsicht zurückzuführen ist. Die BaFin handelt innerhalb ihres gesetzlichen Auftrags. Sie ist weder verpflichtet noch befugt, den genossenschaftlichen Förderauftrag als eigenständigen Prüfungsmaßstab zu etablieren. Ihre Aufgabe ist es, Stabilität zu sichern – nicht, die Einhaltung genossenschaftlicher Zweckbindungen zu überwachen.

Gerade darin liegt jedoch das strukturelle Problem. Ein zentrales Element der genossenschaftlichen Ordnung bleibt im aufsichtsrechtlichen System unberücksichtigt. Während Stabilität umfassend überwacht und durchgesetzt wird, fehlt eine gleichwertige institutionelle Sicherung der Mitgliederförderung.

Die Folge ist eine Verschiebung der Steuerungslogik. Die Genossenschaft bleibt rechtlich an den Förderauftrag gebunden, wird jedoch faktisch durch ein System gesteuert, das diesen Auftrag nicht in gleicher Weise berücksichtigt. Entscheidungen orientieren sich zunehmend an regulatorischen Anforderungen und weniger an der Frage, welche Maßnahmen den Mitgliedern unmittelbar zugutekommen.

Diese Entwicklung wirkt auch auf die Wahrnehmung der Genossenschaft. Für Mitglieder wird es zunehmend schwieriger zu erkennen, worin der konkrete Vorteil ihrer Mitgliedschaft besteht. Die Genossenschaft erscheint als stabiles, gut reguliertes Institut, unterscheidet sich jedoch in ihrer praktischen Wirkung immer weniger von anderen Banken.

Damit stellt sich die grundlegende Frage, ob und in welchem Umfang die genossenschaftliche Eigenständigkeit unter den bestehenden aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen gewahrt werden kann. Wenn die maßgeblichen Steuerungsimpulse aus einem System stammen, das den Förderauftrag nicht als zentralen Maßstab berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass dieser Auftrag zwar formal bestehen bleibt, seine praktische Bedeutung jedoch schrittweise verliert.

Die Rolle der BaFin ist somit ambivalent. Sie sichert die Stabilität der Genossenschaftsbanken und trägt damit zu ihrer Funktionsfähigkeit bei. Gleichzeitig verstärkt sie durch ihre Maßstäbe eine Entwicklung, die den Förderauftrag in den Hintergrund treten lässt. Diese Ambivalenz ist kein individuelles, sondern ein strukturelles Phänomen.

Gerade deshalb kann die Lösung nicht allein in einer veränderten Aufsichtspraxis liegen. Vielmehr stellt sich die weitergehende Frage, ob und wie der Förderauftrag innerhalb des bestehenden Systems stärker zur Geltung gebracht werden kann. Ohne eine solche Rückbindung besteht die Gefahr, dass die Genossenschaft zwar formal erhalten bleibt, ihre inhaltliche Besonderheit jedoch zunehmend verloren geht.

16.a) Ist das Prüfungsmonopol noch zeitgemäß?

Das genossenschaftliche Prüfungswesen nimmt innerhalb der Rechtsform der Genossenschaft eine besondere Stellung ein. Nach den §§ 53 ff. GenG ist jede Genossenschaft verpflichtet, einem genossenschaftlichen Prüfungsverband anzugehören und sich regelmäßig durch diesen prüfen zu lassen. Dieses sogenannte Prüfungsmonopol unterscheidet die Genossenschaft grundlegend von anderen Unternehmensformen, bei denen die Wahl des Abschlussprüfers grundsätzlich frei ist.

Die verfassungsrechtliche Zulässigkeit dieser Sonderstellung wurde durch das Bundesverfassungsgericht mit Beschluss vom 19.01.2001 (1 BvR 1759/91) bestätigt. Maßgeblich für diese Entscheidung war die Annahme, dass die Pflichtprüfung durch genossenschaftliche Prüfungsverbände dem Schutz der Mitglieder dient. Die Besonderheit der Genossenschaft als personenorientierte Rechtsform rechtfertigt danach eine institutionelle Absicherung, die über die klassische Abschlussprüfung hinausgeht.

Diese verfassungsrechtliche Begründung ist eindeutig:

Das Prüfungsmonopol ist nur deshalb zulässig, weil es den Schutz der Mitglieder gewährleistet.

Damit ist zugleich der Maßstab gesetzt, an dem sich die praktische Ausgestaltung des Prüfungswesens messen lassen muss. Entscheidend ist nicht die formale Durchführung der Prüfung, sondern ihre tatsächliche Schutzwirkung.

In der praktischen Entwicklung zeigt sich jedoch ein Spannungsfeld. Die Prüfung konzentriert sich – wie bereits dargestellt – in erheblichem Umfang auf die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft, ihre Risikostruktur und die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen. Diese Ausrichtung ist nachvollziehbar und entspricht den Anforderungen eines zunehmend regulierten Bankensektors.

Gleichzeitig tritt jedoch die Frage in den Hintergrund, ob und in welchem Umfang die Genossenschaft ihren gesetzlichen Förderauftrag erfüllt. Der Förderauftrag ist nach § 1 GenG der zentrale Zweck der

Genossenschaft. Er bildet die Grundlage ihrer Existenz und unterscheidet sie von anderen Unternehmensformen.

Wenn die Prüfung diesen Zweck nicht in vergleichbarer Tiefe erfasst wie wirtschaftliche und regulatorische Aspekte, entsteht eine strukturelle Verschiebung.

Die Prüfung sichert dann primär die Stabilität der Genossenschaft, nicht jedoch in gleicher Weise die Einhaltung ihres gesetzlichen Zwecks.

Diese Entwicklung gewinnt zusätzliche Bedeutung im Zusammenspiel mit der Bankenaufsicht. Wie die vorangegangenen Kapitel gezeigt haben, führen regulatorische Anforderungen zu einer zunehmenden Orientierung an Kapitalstärke, Risikobegrenzung und Standardisierung. Diese Entwicklung wirkt sich unmittelbar auf die Geschäftspolitik der Genossenschaften aus.

Gerade in einem solchen Umfeld kommt dem Prüfungswesen eine besondere Funktion zu. Es wäre systematisch der Ort, an dem überprüft wird, ob diese Anpassungen noch mit dem Förderauftrag vereinbar sind. Wenn diese Prüfung nicht in ausreichender Tiefe erfolgt, entfällt eine wesentliche Korrekturfunktion innerhalb des Systems.

Die Folge ist eine Konstellation, in der sich mehrere Elemente gegenseitig verstärken:

Die Aufsicht setzt Maßstäbe für Stabilität, die Geschäftspolitik richtet sich daran aus, und die Prüfung begleitet diese Entwicklung überwiegend unter denselben Gesichtspunkten.

Der Förderauftrag bleibt zwar rechtlich bestehen, wird jedoch im Systemzusammenhang nicht mit gleicher Intensität überprüft und durchgesetzt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die ursprüngliche Begründung des Prüfungsmonopols unter den heutigen Bedingungen unverändert trägt. Wenn das Monopol seine verfassungsrechtliche Legitimation aus dem Schutz der Mitglieder ableitet, dann muss dieser Schutz auch tatsächlich gewährleistet sein.

Dabei geht es nicht um die Abschaffung des Prüfungswesens. Im Gegenteil: Die Prüfung ist ein unverzichtbarer Bestandteil der genossenschaftlichen Ordnung. Sie trägt wesentlich zur Stabilität und Funktionsfähigkeit der Genossenschaften bei.

Die entscheidende Frage ist vielmehr, ob das bestehende System in seiner konkreten Ausgestaltung den Anforderungen gerecht wird, die seine besondere Stellung rechtfertigen.

Ist das Prüfungsmonopol noch ein Instrument des Mitgliederschutzes – oder hat sich seine Funktion im Laufe der Entwicklung verschoben?

Diese Frage ist nicht als abschließende Bewertung zu verstehen, sondern als notwendige Reflexion einer strukturellen Entwicklung. Sie weist darauf, dass die Weiterentwicklung des Prüfungswesens nicht nur eine organisatorische oder fachliche Aufgabe ist, sondern eine grundsätzliche rechtliche Dimension hat.

Wenn der Förderauftrag als zentraler Zweck der Genossenschaft ernst genommen wird, muss er auch im Prüfungsmaßstab in angemessener Weise berücksichtigt werden. Andernfalls entsteht eine Diskrepanz zwischen der rechtlichen Begründung des Systems und seiner praktischen Wirkung.

Damit wird deutlich, dass die Frage nach der Zeitgemäßheit des Prüfungsmonopols nicht isoliert betrachtet werden kann. Sie ist Teil einer umfassenderen Betrachtung der genossenschaftlichen Ordnung im Spannungsfeld von Regulierung, Systemlogik und Zweckbindung.

17. Selbstverwaltung unter Druck

Die Genossenschaft ist ihrem Wesen nach eine Organisation der Selbstverwaltung. Ihre Mitglieder sind nicht nur Kapitalgeber oder Kunden, sondern Träger der Genossenschaft selbst. Sie wählen die Organe, treffen grundlegende Entscheidungen und bestimmen die Ausrichtung des Unternehmens. Dieses Prinzip unterscheidet die Genossenschaft

grundlegend von anderen Rechtsformen und bildet einen wesentlichen Bestandteil ihrer Identität.

Die Selbstverwaltung setzt jedoch voraus, dass Entscheidungen tatsächlich innerhalb der Genossenschaft getroffen werden und dass die Organe über einen hinreichenden Gestaltungsspielraum verfügen. Sie lebt von Transparenz, Verantwortlichkeit und der Möglichkeit, unterschiedliche Handlungsoptionen zu prüfen und zu wählen.

Vor dem Hintergrund der in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Entwicklungen zeigt sich jedoch, dass diese Voraussetzungen zunehmend unter Druck geraten. Die Einbindung in ein komplexes System aus Regulierung, Aufsicht, Verbänden und Prüfungsstrukturen führt dazu, dass wesentliche Rahmenbedingungen nicht mehr innerhalb der Genossenschaft selbst gesetzt werden.

Die Geschäftspolitik wird in erheblichem Maße durch externe Anforderungen geprägt. Regulatorische Vorgaben definieren die Grenzen des wirtschaftlich Zulässigen, Prüfungsmaßstäbe bestimmen die Bewertung von Entscheidungen, und systemische Erwartungen beeinflussen die Ausrichtung der Institute. Diese Faktoren wirken zusammen und reduzieren den Handlungsspielraum der Organe.

Für den Vorstand bedeutet dies, dass er seine Entscheidungen nicht allein am Förderauftrag und an den Interessen der Mitglieder ausrichten kann. Er muss gleichzeitig die Anforderungen der Aufsicht erfüllen, regulatorische Kennzahlen einhalten und die Erwartungen des Systems berücksichtigen. Der Spielraum für eigenständige, ausschließlich an der Mitgliederförderung orientierte Entscheidungen wird dadurch faktisch eingeschränkt.

Auch der Aufsichtsrat steht unter diesen Bedingungen vor einer besonderen Herausforderung. Seine Aufgabe besteht darin, die Geschäftsführung zu überwachen und insbesondere die Einhaltung des Förderauftrags sicherzustellen. Gleichzeitig muss er die komplexen Anforderungen des Bankaufsichtsrechts, die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft und die Bewertungen der Prüfungsverbände berücksichtigen.

Diese Konstellation führt dazu, dass die Kontrolle häufig nicht mehr in vollem Umfang unabhängig erfolgt, sondern sich an den gleichen Maßstäben orientiert, die bereits die Geschäftspolitik prägen. Der Aufsichtsrat überwacht damit ein System, dessen grundlegende Parameter weitgehend vorgegeben sind.

Für die Mitglieder schließlich wird die Situation noch schwieriger. Sie treffen ihre Entscheidungen in der General- oder Vertreterversammlung auf Grundlage von Informationen, die notwendigerweise komplex und häufig stark verdichtet sind. Die tatsächlichen Handlungsspielräume und Alternativen sind für sie oft nur begrenzt erkennbar. Damit wird die formale Mitbestimmung aufrechterhalten, ihre inhaltliche Tiefe jedoch reduziert.

Die Selbstverwaltung bleibt somit formal bestehen, ihre praktische Ausgestaltung verändert sich jedoch. Entscheidungen werden weiterhin innerhalb der Genossenschaft getroffen, stehen jedoch unter dem Einfluss externer Vorgaben, die nicht zur Disposition der Mitglieder stehen.

Diese Entwicklung führt zu einer schleichenden Verschiebung: **von der Selbstbestimmung zur Systemanpassung.**

Die Genossenschaft entscheidet weiterhin selbst, aber innerhalb eines Rahmens, der maßgeblich von außen bestimmt ist.

Dabei ist zu betonen, dass diese Entwicklung nicht auf ein Fehlverhalten einzelner Akteure zurückzuführen ist. Sie ist die Folge eines Systems, das Stabilität, Vergleichbarkeit und Risikobegrenzung in den Vordergrund stellt und dabei die Besonderheiten der genossenschaftlichen Selbstverwaltung nur begrenzt berücksichtigt.

Gerade hierin liegt die Herausforderung. Die Selbstverwaltung ist kein Selbstzweck, sondern ein wesentliches Element der genossenschaftlichen Ordnung. Sie dient dazu, den Förderauftrag durch die Mitglieder selbst zu gestalten und zu kontrollieren. Wenn diese Gestaltungsmöglichkeiten faktisch eingeschränkt werden, verliert die Genossenschaft einen Teil ihrer inneren Substanz.

Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob Selbstverwaltung noch existiert. Formal besteht sie fort. Entscheidend ist vielmehr:

In welchem Umfang ist sie noch wirksam?

Oder anders formuliert:

Wie viel Selbstverwaltung bleibt, wenn die maßgeblichen Entscheidungen durch ein übergeordnetes System geprägt werden?

Diese Frage führt unmittelbar zu der nächsten Ebene der Betrachtung. Denn wenn die Selbstverwaltung unter Druck steht, stellt sich die Frage, wie die Organe mit dieser Situation umgehen und welche Verantwortung ihnen unter diesen Bedingungen zukommt.

18. Überforderung der Organe

Die Funktionsfähigkeit der Genossenschaft hängt maßgeblich von der Qualität ihrer Organe ab. Vorstand und Aufsichtsrat tragen die Verantwortung dafür, dass die Genossenschaft im Einklang mit Gesetz und Satzung geführt wird und ihren Förderauftrag erfüllt. Dieses System setzt voraus, dass beide Organe ihre Aufgaben nicht nur formal wahrnehmen, sondern auch tatsächlich in der Lage sind, die ihnen übertragenen Pflichten zu erfüllen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden regulatorischen Anforderungen und der beschriebenen Systemlogik stellt sich jedoch die Frage, ob diese Voraussetzung in der Praxis noch uneingeschränkt gegeben ist. Die Anforderungen an die Organe sind in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen. Sie umfassen nicht nur die wirtschaftliche Steuerung des Unternehmens, sondern auch die Einhaltung komplexer aufsichtsrechtlicher Vorgaben, die Beurteilung von Risikomodellen und die Auseinandersetzung mit detaillierten Prüfungsberichten.

Für den Vorstand bedeutet dies eine erhebliche Verdichtung seiner Aufgaben. Er ist verpflichtet, die Genossenschaft eigenverantwortlich zu leiten und dabei sowohl den Förderauftrag als auch die regulatorischen Anforderungen zu berücksichtigen. Diese beiden Zielgrößen stehen

jedoch nicht immer im Einklang. Während der Förderauftrag auf die unmittelbare Förderung der Mitglieder gerichtet ist, verlangen regulatorische Vorgaben häufig eine Stärkung der Eigenkapitalbasis und eine zurückhaltende Geschäftspolitik.

Der Vorstand befindet sich damit in einem Spannungsfeld. Er muss Entscheidungen treffen, die sowohl den Anforderungen der Aufsicht genügen als auch dem gesetzlichen Zweck der Genossenschaft entsprechen. In der Praxis führt dies häufig dazu, dass die Einhaltung regulatorischer Vorgaben den Ausschlag gibt, weil deren Missachtung unmittelbare Konsequenzen nach sich ziehen kann.

Noch deutlicher zeigt sich die Problematik beim Aufsichtsrat. Seine Aufgabe besteht darin, die Geschäftsführung zu überwachen und insbesondere darauf zu achten, dass der Vorstand den Förderauftrag einhält. Gleichzeitig wird von ihm erwartet, dass er die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft beurteilen, Risiken einschätzen und die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen nachvollziehen kann.

Gerade hier entsteht eine strukturelle Überforderung. Viele Aufsichtsratsmitglieder üben ihr Amt ehrenamtlich aus. Sie bringen praktische Erfahrung und regionale Verwurzelung ein, verfügen jedoch häufig nicht über die spezialisierte Fachkenntnis, die zur Beurteilung komplexer bankaufsichtsrechtlicher Fragestellungen erforderlich ist.

Diese Diskrepanz wird durch die Anforderungen der Aufsicht noch verstärkt. Die BaFin stellt – insbesondere bei Kreditinstituten – hohe Anforderungen an die fachliche Eignung und Zuverlässigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern. Diese Anforderungen orientieren sich an der Komplexität moderner Bankgeschäfte und sind grundsätzlich nachvollziehbar.

Gleichzeitig stehen sie jedoch in einem Spannungsverhältnis zur genossenschaftlichen Idee der Selbstverwaltung. Diese beruht darauf, dass Mitglieder aus der Praxis Verantwortung übernehmen und die Geschicke der Genossenschaft mitbestimmen. Wenn die Anforderungen an das Aufsichtsratsamt ein Niveau erreichen, das nur noch von spezialisierten

Fachleuten erfüllt werden kann, stellt sich die Frage, inwieweit dieses Prinzip noch aufrechterhalten werden kann.

Die praktische Folge dieser Entwicklung ist häufig eine Verschiebung der Verantwortung. Der Aufsichtsrat ist formal für die Überwachung zuständig, orientiert sich jedoch in seiner Beurteilung maßgeblich an den Einschätzungen des Vorstands, der Prüfungsverbände und externer Experten. Die Kontrolle erfolgt damit nicht mehr vollständig eigenständig, sondern in erheblichem Umfang auf Grundlage vorgegebener Bewertungen.

Diese Situation wird durch ein weiteres Element verstärkt: das Vertrauen. In vielen Genossenschaften besteht traditionell ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Organen. Dieses Vertrauen ist grundsätzlich positiv und Ausdruck einer funktionierenden Zusammenarbeit. Es kann jedoch dazu führen, dass kritische Nachfragen unterbleiben oder Entscheidungen nicht in der gebotenen Tiefe hinterfragt werden.

Vertrauen ersetzt jedoch keine Kontrolle.

Gerade in einem Umfeld, das durch zunehmende Komplexität und externe Einflussfaktoren geprägt ist, gewinnt die eigenständige Kontrollfunktion des Aufsichtsrats an Bedeutung. Wenn diese Funktion aufgrund fachlicher Überforderung oder struktureller Abhängigkeiten nicht in vollem Umfang wahrgenommen wird, entsteht ein Risiko für die Genossenschaft.

Dieses Risiko liegt nicht notwendigerweise in einzelnen Fehlentscheidungen, sondern in einer schleichenden Entwicklung. Entscheidungen werden getroffen, ohne dass alle Alternativen umfassend geprüft werden, Risiken werden nicht vollständig erkannt, und Abweichungen vom Förderauftrag bleiben unzureichend reflektiert.

Die Überforderung der Organe ist damit kein individuelles Versagen, sondern ein strukturelles Problem. Sie ergibt sich aus der Kombination von steigenden Anforderungen, begrenzten Ressourcen und einem System, das die Eigenständigkeit der Kontrolle faktisch einschränkt.

Gerade deshalb stellt sich die zentrale Frage, wie die Organe unter diesen Bedingungen ihrer Verantwortung gerecht werden können. Wenn die Anforderungen steigen und die Handlungsspielräume gleichzeitig begrenzt sind, müssen neue Wege gefunden werden, um die Qualität der Entscheidungen und die Wirksamkeit der Kontrolle zu sichern.

Diese Frage führt unmittelbar zur nächsten Ebene der Betrachtung: der rechtlichen Verantwortung der Organe und den Konsequenzen, die sich aus einer unzureichenden Wahrnehmung ihrer Aufgaben ergeben können.

19. Genossenschaft oder Universalbank?

Eine Systementscheidung

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass die Entwicklung der Genossenschaftsbanken nicht als Aneinanderreihung einzelner Veränderungen verstanden werden kann. Vielmehr handelt es sich um eine strukturelle Verschiebung, die das Selbstverständnis dieser Institute grundlegend betrifft. Diese Verschiebung führt zwangsläufig zu einer zentralen Frage:

Handelt es sich bei der Genossenschaftsbank heute noch um eine Genossenschaft – oder faktisch um eine Universalbank in genossenschaftlicher Rechtsform?

Diese Frage ist nicht rhetorischer Natur. Sie berührt den Kern der rechtlichen und wirtschaftlichen Identität der Genossenschaft. Denn die Genossenschaft ist nach § 1 GenG eindeutig definiert: Ihr Zweck ist die Förderung ihrer Mitglieder. Dieser Zweck ist nicht optional, nicht nachrangig und nicht durch andere Zielsetzungen ersetzbar. Er ist die Grundlage ihrer Existenz.

Demgegenüber steht das Modell der Universalbank. Dieses ist geprägt durch Gewinnerzielung, Risikosteuerung, Kapitalaufbau und Marktorientierung. Es folgt einer betriebswirtschaftlichen Logik, die auf Wachstum, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet ist. Diese Logik ist für

sich genommen legitim, steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zum genossenschaftlichen Förderauftrag.

In der praktischen Entwicklung zeigt sich, dass sich die Geschäftspolitik vieler Genossenschaftsbanken zunehmend an den Maßstäben der Universalbank orientiert. Eigenkapitalanforderungen führen zur Thesaurierung von Gewinnen, regulatorische Vorgaben beeinflussen die Risikopolitik, und wirtschaftliche Kennzahlen bestimmen die Bewertung des Erfolgs. Diese Entwicklung ist nicht das Ergebnis einer bewussten Abkehr vom Förderauftrag, sondern die Folge eines Systems, das andere Prioritäten setzt.

Gerade hierin liegt die Schwierigkeit. Die Genossenschaft bleibt rechtlich unverändert bestehen, während sich ihre tatsächliche Funktionsweise schrittweise verändert. Es entsteht eine Diskrepanz zwischen rechtlicher Form und wirtschaftlicher Realität.

Diese Diskrepanz ist nicht folgenlos. Wenn die Geschäftspolitik einer Genossenschaft primär durch Kriterien bestimmt wird, die nicht aus ihrem gesetzlichen Zweck abgeleitet sind, stellt sich die Frage, ob der Förderauftrag noch handlungsleitend ist oder lediglich eine formale Bezugnahme darstellt.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Anpassung an regulatorische Anforderungen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen nicht per se unzulässig ist. Genossenschaften sind Teil des Finanzsystems und müssen sich dessen Bedingungen stellen. Entscheidend ist jedoch, ob diese Anpassung dazu führt, dass der gesetzliche Zweck in den Hintergrund tritt oder faktisch überlagert wird.

Die Entwicklung der vergangenen Jahre deutet darauf hin, dass genau dies in zunehmendem Maße der Fall ist. Die Orientierung an Stabilität, Kapitalstärke und Vergleichbarkeit führt dazu, dass Entscheidungen nicht mehr ausschließlich danach beurteilt werden, ob sie den Mitgliedern dienen, sondern danach, ob sie systemkonform sind.

Damit verschiebt sich der Maßstab unternehmerischen Handelns.

Die Genossenschaft passt sich an ein Modell an, das nicht aus ihrer eigenen Logik heraus entstanden ist. Sie übernimmt Strukturen, Denkweisen und Zielgrößen, die für andere Rechtsformen entwickelt wurden.

Diese Anpassung ist nicht zwingend bewusst gesteuert. Sie erfolgt häufig schrittweise und unter dem Eindruck äußerer Anforderungen. Gerade deshalb ist sie schwer zu erkennen und noch schwerer zu korrigieren.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob einzelne Maßnahmen noch mit dem Förderauftrag vereinbar sind. Vielmehr geht es um die grundsätzliche Ausrichtung des Geschäftsmodells:

Ist der Förderauftrag noch das leitende Prinzip – oder ist er zu einem untergeordneten Gesichtspunkt geworden?

Wenn der Förderauftrag nicht mehr den Maßstab bildet, an dem sich die Geschäftspolitik primär orientiert, verliert die Genossenschaft ihre inhaltliche Besonderheit. Sie bleibt dann zwar formal eine Genossenschaft, erfüllt jedoch funktional die Rolle einer Universalbank.

Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Wahrnehmung durch die Mitglieder. Wenn sich die Leistungen der Genossenschaft nicht mehr erkennbar von denen anderer Banken unterscheiden, stellt sich die Frage nach dem konkreten Nutzen der Mitgliedschaft. Die Mitgliedschaft wird dann zu einer formalen Beteiligung ohne klare wirtschaftliche oder funktionale Abgrenzung.

Damit steht die Genossenschaft vor einer grundlegenden Entscheidung. Diese Entscheidung ist nicht ausdrücklich zu treffen, ergibt sich jedoch aus der Summe der getroffenen Maßnahmen. Sie betrifft die Frage, ob die Genossenschaft ihre Eigenständigkeit bewahren oder sich vollständig in das Modell der Universalbank einfügen will.

Es handelt sich letztlich um eine Systementscheidung.

Diese Entscheidung kann nicht allein durch regulatorische Anpassungen oder einzelne Reformmaßnahmen getroffen werden. Sie erfordert eine bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstverständnis und den rechtlichen Grundlagen der Genossenschaft.

Dabei ist zu betonen, dass es sich nicht um eine Entscheidung zwischen „richtig“ und „falsch“ handelt. Beide Modelle – die genossenschaftliche Förderung und die universalbanktypische Geschäftspolitik – sind für sich genommen legitim. Entscheidend ist jedoch, dass sie unterschiedlichen Logiken folgen und nicht beliebig miteinander kombiniert werden können.

Gerade hierin liegt die zentrale Herausforderung. Die Genossenschaft kann sich nicht gleichzeitig vollständig an den Maßstäben der Universalbank orientieren und zugleich ihren Förderauftrag in seiner ursprünglichen Bedeutung erfüllen.

Die Rechtsform setzt eine Grenze des Geschäftsmodells.

Diese Grenze zu erkennen und zu beachten, ist Aufgabe der Organe der Genossenschaft – und letztlich auch ihrer Mitglieder.

Das vorliegende Kapitel versteht sich daher nicht als abschließende Bewertung, sondern als bewusste Zuspitzung. Es macht deutlich, dass die Entwicklung der Genossenschaftsbanken nicht nur eine Frage der Anpassung ist, sondern eine Frage der Identität.

Und genau an diesem Punkt entscheidet sich ihre Zukunft.

20. Der schleichende Identitätsverlust

Vom Mitglied zur Kundennummer

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebene Entwicklung bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Wahrnehmung und die tatsächliche Stellung der Mitglieder innerhalb der Genossenschaft. Wenn sich die Geschäftspolitik zunehmend an regulatorischen Anforderungen und

systemischen Erwartungen orientiert, verändert sich auch das Verhältnis zwischen Genossenschaft und Mitglied.

Diese Veränderung erfolgt nicht abrupt, sondern schleichend. Sie ist weder das Ergebnis einer einzelnen Entscheidung noch Ausdruck einer bewussten Abkehr vom Förderauftrag. Vielmehr entsteht sie aus der fortlaufenden Anpassung an äußere Rahmenbedingungen, die Schritt für Schritt die innere Struktur der Genossenschaft beeinflussen.

Im Zentrum dieser Entwicklung steht die Frage, welche Rolle das Mitglied tatsächlich noch spielt. Nach der gesetzlichen Konzeption ist das Mitglied nicht nur Kunde, sondern Träger der Genossenschaft. Es soll durch seine Mitgliedschaft wirtschaftlich gefördert werden und zugleich an den grundlegenden Entscheidungen beteiligt sein.

In der praktischen Realität tritt diese doppelte Rolle jedoch zunehmend in den Hintergrund. Die Leistungen der Genossenschaft unterscheiden sich häufig nur noch geringfügig von denen anderer Banken. Produkte, Konditionen und Geschäftsmodelle orientieren sich am Markt und an regulatorischen Anforderungen. Der besondere Vorteil der Mitgliedschaft ist für viele Mitglieder nicht mehr unmittelbar erkennbar.

Das Mitglied wird in der Wahrnehmung zunehmend zum Kunden.

Diese Entwicklung zeigt sich nicht nur in der Außenwirkung, sondern auch in der internen Struktur. Entscheidungen werden auf Grundlage betriebswirtschaftlicher und regulatorischer Kriterien getroffen, während die konkrete Mitgliederförderung oft nur noch eine untergeordnete Rolle spielt oder in allgemeiner Form beschrieben wird.

Die Folge ist eine Entkopplung zwischen Mitgliedschaft und wirtschaftlichem Nutzen. Die Mitgliedschaft besteht formal fort, ihre inhaltliche Ausgestaltung wird jedoch schwächer. Mitglieder erhalten möglicherweise eine Dividende, nehmen aber darüber hinaus nur begrenzt wahr, in welcher Weise sie durch die Genossenschaft tatsächlich gefördert werden.

Diese Entkopplung hat auch Auswirkungen auf die Beteiligung der Mitglieder. Wenn der konkrete Nutzen der Mitgliedschaft nicht klar erkennbar ist, sinkt die Motivation, sich aktiv einzubringen oder Entscheidungen kritisch zu begleiten. Die General- oder Vertreterversammlung bleibt bestehen, verliert jedoch an inhaltlicher Tiefe.

Mitbestimmung wird zur Formalie, wenn der Inhalt nicht mehr greifbar ist.

Gleichzeitig verändert sich auch die Kommunikation. Der Förderauftrag wird weiterhin betont, bleibt jedoch häufig abstrakt. Konkrete, nachvollziehbare Darstellungen der Mitgliederförderung treten in den Hintergrund. Stattdessen dominieren wirtschaftliche Kennzahlen, Stabilitätsaussagen und strategische Zielsetzungen.

Diese Entwicklung verstärkt den Eindruck, dass die Genossenschaft in ihrer praktischen Ausgestaltung kaum noch von anderen Banken zu unterscheiden ist. Der Unterschied liegt dann vor allem in der Rechtsform, nicht mehr in der gelebten Praxis.

Besonders deutlich wird dieser Identitätsverlust in Situationen grundlegender Entscheidungen, etwa bei Fusionen oder strategischen Neuausrichtungen. Die Argumentation orientiert sich häufig an Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und Stabilität. Die Frage, welche konkreten Auswirkungen diese Entscheidungen auf die Mitgliederförderung haben, tritt demgegenüber zurück oder wird nur am Rande behandelt.

Der Förderauftrag wird nicht aufgehoben, aber er verliert an konkreter Bedeutung.

Diese Entwicklung ist nicht ohne Risiko. Die Genossenschaft lebt von der aktiven Beteiligung ihrer Mitglieder und von dem Vertrauen, dass sie im Interesse dieser Mitglieder handelt. Wenn dieses Vertrauen nicht mehr durch nachvollziehbare Förderung gestützt wird, verliert die Genossenschaft einen wesentlichen Teil ihrer Legitimation.

Der Identitätsverlust ist dabei kein plötzlicher Bruch, sondern ein Prozess. Gerade deshalb ist er schwer zu erkennen. Einzelne Maßnahmen

erscheinen jeweils sachgerecht und notwendig. In ihrer Gesamtheit führen sie jedoch zu einer grundlegenden Veränderung der Genossenschaft.

Die entscheidende Frage lautet daher:

Woran lässt sich heute noch erkennen, dass es sich um eine Genossenschaft handelt?

Ist es die Rechtsform, die Mitgliederstruktur oder die tatsächliche Förderung?

Wenn die Antwort auf diese Frage nicht mehr eindeutig gegeben werden kann, ist der Identitätsverlust bereits weit fortgeschritten.

Dabei ist zu betonen, dass diese Entwicklung nicht zwangsläufig ist. Sie ist das Ergebnis von Entscheidungen, Anpassungen und Prioritäten. Gerade deshalb kann sie auch hinterfragt und – zumindest in Teilen – korrigiert werden.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass der Identitätsverlust als solcher erkannt wird. Solange die Genossenschaft sich selbst weiterhin als solche versteht, ohne ihre tatsächliche Praxis kritisch zu reflektieren, bleibt die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit bestehen.

Dieses Kapitel versteht sich daher als bewusste Verdichtung der zuvor beschriebenen Entwicklungen. Es macht deutlich, dass es nicht nur um strukturelle Fragen oder regulatorische Einflüsse geht, sondern um die grundlegende Identität der Genossenschaft.

Und genau diese Identität entscheidet letztlich darüber, ob die Genossenschaft auch in Zukunft mehr ist als nur eine Bank in besonderer Rechtsform.

21. Förderung in der Praxis

Was kommt tatsächlich beim Mitglied an?

Die rechtliche Grundlage der Genossenschaft ist eindeutig. Nach § 1 GenG besteht ihr Zweck darin, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder zu fördern. Diese Zweckbestimmung ist verbindlich und bildet den Maßstab für die Beurteilung der Tätigkeit der Genossenschaft.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die entscheidende Frage, wie sich dieser Förderauftrag in der praktischen Tätigkeit der Genossenschaftsbanken widerspiegelt.

Die Antwort darauf ist weniger eindeutig, als es die gesetzliche Regelung vermuten lässt. Denn während der Förderauftrag regelmäßig betont wird, bleibt seine konkrete Ausgestaltung in vielen Fällen unscharf. Förderung wird häufig abstrakt beschrieben, etwa durch die Bereitstellung von Finanzdienstleistungen, die Unterstützung der regionalen Wirtschaft oder die allgemeine Stabilität des Instituts.

Diese Aspekte sind zweifellos von Bedeutung. Sie stellen jedoch keine spezifische, unmittelbar messbare Förderung des einzelnen Mitglieds dar. Sie unterscheiden die Genossenschaft nicht zwingend von anderen Banken, die ebenfalls Kredite vergeben, Dienstleistungen anbieten und regionale Strukturen unterstützen.

Die zentrale Frage lautet daher: Welche konkrete Förderung erhält das einzelne Mitglied?

In der Praxis beschränkt sich diese Förderung häufig auf wenige Elemente. Dazu gehört insbesondere die Dividende auf die Geschäftsanteile. Diese stellt eine direkte finanzielle Leistung dar und ist für viele Mitglieder der sichtbarste Ausdruck ihrer Beteiligung.

Gleichzeitig ist die Höhe dieser Dividende in der Regel begrenzt. Sie orientiert sich an wirtschaftlichen Ergebnissen und steht unter dem Vorbehalt der Rücklagenbildung und regulatorischer Anforderungen. In vielen

Fällen bewegt sie sich in einem Bereich, der für das einzelne Mitglied wirtschaftlich nur eine geringe Bedeutung hat.

Darüber hinaus werden Vorteile wie günstige Konditionen, individuelle Beratung oder besondere Serviceleistungen angeführt. Diese Leistungen sind jedoch häufig auch für Nichtmitglieder zugänglich oder unterscheiden sich nur marginal von marktüblichen Angeboten.

Die spezifische Differenzierung zwischen Mitglied und Kunde wird damit zunehmend unscharf.

Ein weiteres Element der Förderung könnte in der Beteiligung an Entscheidungen liegen. Die Mitgliedschaft vermittelt Stimmrechte und die Möglichkeit, Einfluss auf die Entwicklung der Genossenschaft zu nehmen.

In der Praxis ist diese Einflussmöglichkeit jedoch begrenzt. Die Komplexität der Entscheidungen, die Verdichtung der Informationen und die oft große Zahl von Mitgliedern führen dazu, dass die tatsächliche Mitwirkung häufig nur eingeschränkt wahrgenommen wird. Die formale Beteiligung bleibt bestehen, ihre praktische Wirkung ist jedoch reduziert.

Damit zeigt sich ein strukturelles Problem:

Die Förderung ist zwar vorhanden, aber sie ist häufig weder klar messbar noch für das einzelne Mitglied unmittelbar erfahrbar.

Diese Feststellung ist nicht als pauschale Kritik zu verstehen. Genossenschaftsbanken leisten in vielen Fällen einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung ihrer Mitglieder und zur Stabilität regionaler Wirtschaftsstrukturen.

Entscheidend ist jedoch, dass diese Leistungen nicht zwingend als spezifische Mitgliederförderung wahrgenommen werden. Sie erscheinen vielmehr als allgemeine Bankleistungen, die auch von anderen Instituten erbracht werden.

Gerade hierin liegt die Herausforderung. Wenn die Förderung nicht konkret benannt, gemessen und nachvollzogen werden kann, verliert sie an Sichtbarkeit und damit auch an Bedeutung. Der Förderauftrag bleibt rechtlich bestehen, wird jedoch in der Praxis zunehmend abstrakt.

Diese Entwicklung wird durch die bereits beschriebenen strukturellen Faktoren verstärkt. Die Orientierung an regulatorischen Anforderungen und wirtschaftlichen Kennzahlen führt dazu, dass Entscheidungen nicht primär nach ihrem Förderwert beurteilt werden, sondern nach ihrer Stabilitätswirkung und ihrer Vereinbarkeit mit aufsichtsrechtlichen Vorgaben.

Förderung wird damit nicht mehr zum Maßstab, sondern zu einem Begleitaspekt.

Ein weiterer Aspekt ist die fehlende systematische Erfassung der Förderung. Während wirtschaftliche Kennzahlen detailliert ausgewertet und berichtet werden, existieren für die Mitgliederförderung häufig keine vergleichbaren Maßstäbe. Es fehlt an klaren Indikatoren, die zeigen, in welchem Umfang Mitglieder tatsächlich profitieren.

Ohne solche Maßstäbe bleibt die Förderung schwer überprüfbar. Sie entzieht sich einer objektiven Bewertung und kann daher auch nicht in gleicher Weise eingefordert werden.

Die Konsequenz ist eine zunehmende Intransparenz. Mitglieder können nur eingeschränkt nachvollziehen, welchen konkreten Nutzen ihre Mitgliedschaft hat. Dies erschwert nicht nur die Bewertung der Genossenschaft, sondern auch die Wahrnehmung der eigenen Rechte.

Die zentrale Frage dieses Kapitels lässt sich daher wie folgt zuspitzen:

Ist die Mitgliederförderung noch ein konkret erfahrbarer Vorteil – oder lediglich ein rechtlicher Anspruch ohne klare praktische Ausprägung?

Die Antwort darauf fällt je nach Einzelfall unterschiedlich aus. In vielen Fällen dürfte jedoch festzustellen sein, dass die Förderung nicht in der

Klarheit und Deutlichkeit erkennbar ist, die dem gesetzlichen Anspruch entspricht.

Gerade hierin liegt der Ausgangspunkt für die weitere Betrachtung. Wenn die Förderung in der Praxis nicht ausreichend sichtbar ist, stellt sich die Frage, welche Rolle die Organe der Genossenschaft dabei spielen und in welchem Umfang sie dafür verantwortlich sind, diesen Zustand zu verändern.

22. Die Rolle des Aufsichtsrats im Spannungsfeld

Kontrolle des Förderauftrags als Schlüsselaufgabe

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass die Genossenschaftsbanken in einem komplexen Spannungsfeld agieren. Dieses Spannungsfeld entsteht aus der gleichzeitigen Bindung an den gesetzlichen Förderauftrag und an umfangreiche regulatorische Anforderungen. Innerhalb dieses Spannungsfeldes kommt dem Aufsichtsrat eine zentrale Rolle zu.

Der Aufsichtsrat ist nicht lediglich ein begleitendes Organ. Er ist das zentrale Kontrollorgan der Genossenschaft. Seine Aufgabe besteht darin, die Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen und sicherzustellen, dass diese im Einklang mit Gesetz und Satzung erfolgt.

Zu diesen gesetzlichen Vorgaben gehört in erster Linie der Förderauftrag nach § 1 GenG. Dieser ist nicht nur eine Leitidee, sondern der verbindliche Zweck der Genossenschaft. Daraus folgt, dass die Überwachung des Förderauftrags nicht eine von mehreren Aufgaben ist, sondern die zentrale Aufgabe des Aufsichtsrats.

Die Kontrolle des Förderauftrags ist der Maßstab, an dem sich die Tätigkeit des Aufsichtsrats messen lassen muss.

Diese Feststellung hat weitreichende Konsequenzen. Der Aufsichtsrat darf sich nicht darauf beschränken, die wirtschaftliche Entwicklung der Genossenschaft oder die Einhaltung regulatorischer Vorgaben zu verfolgen. Diese Aspekte sind wichtig, sie ersetzen jedoch nicht die Prüfung,

ob die Geschäftspolitik tatsächlich auf die Förderung der Mitglieder ausgerichtet ist.

Gerade hierin liegt die besondere Herausforderung. Die maßgeblichen Steuerungsimpulse für die Genossenschaft gehen heute in erheblichem Umfang von außen aus. Regulatorische Anforderungen, aufsichtsrechtliche Erwartungen und systemische Vorgaben prägen die Geschäftspolitik. Diese Faktoren sind für den Aufsichtsrat sichtbar und in ihrer Wirkung nachvollziehbar.

Demgegenüber ist der Förderauftrag schwerer zu fassen. Er lässt sich nicht ohne Weiteres in Kennzahlen abbilden und tritt in Berichten häufig nur in allgemeiner Form in Erscheinung.

Was messbar ist, wird überwacht – was nicht messbar ist, gerät in den Hintergrund.

Genau hier liegt die Verantwortung des Aufsichtsrats. Er muss dafür sorgen, dass der Förderauftrag nicht hinter anderen Anforderungen zurücktritt. Dies erfordert eine aktive und eigenständige Wahrnehmung seiner Kontrollfunktion.

Der Aufsichtsrat muss sich ein eigenes Bild davon machen, in welchem Umfang die Genossenschaft ihre Mitglieder tatsächlich fördert. Er darf sich nicht allein auf die Einschätzungen des Vorstands oder auf Prüfungsberichte verlassen. Diese können eine Grundlage bilden, ersetzen jedoch nicht die eigene Beurteilung.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Berichtspflicht des Vorstands zu, wie sie in den Mustersatzungen vorgesehen ist. Danach hat der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig auch über die Einhaltung der genossenschaftlichen Grundsätze zu unterrichten.

Diese Berichtspflicht ist kein formaler Zusatz, sondern ein zentrales Instrument der Kontrolle.

Wenn diese Berichterstattung in der Praxis nicht erfolgt oder sich auf allgemeine Aussagen beschränkt, entsteht ein erhebliches Defizit. Der

Aufsichtsrat wird dann seiner Aufgabe nicht in vollem Umfang gerecht, weil ihm die notwendige Grundlage für eine eigenständige Beurteilung fehlt.

Die Verantwortung hierfür liegt nicht allein beim Vorstand. Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, diese Informationen aktiv einzufordern. Er muss darauf bestehen, dass die Einhaltung des Förderauftrags konkret dargestellt und nachvollziehbar gemacht wird.

Dies erfordert ein Umdenken in der Praxis der Aufsichtsratsarbeit. Die Kontrolle darf sich nicht auf die Analyse wirtschaftlicher Kennzahlen beschränken. Sie muss die inhaltliche Ausrichtung der Genossenschaft in den Mittelpunkt stellen.

Der Aufsichtsrat ist nicht nur Kontrolleur der Zahlen, sondern Kontrolleur des Zwecks.

Diese Aufgabe ist anspruchsvoll. Sie setzt voraus, dass sich der Aufsichtsrat mit den Grundlagen der Genossenschaft auseinandersetzt und die Bedeutung des Förderauftrags versteht. Sie erfordert auch die Bereitschaft, kritische Fragen zu stellen und Entscheidungen nicht allein unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu bewerten.

Gleichzeitig darf die Schwierigkeit dieser Aufgabe nicht dazu führen, dass sie relativiert wird. Die gesetzliche Verantwortung bleibt bestehen. Weder die Komplexität des Systems noch die Einbindung in externe Strukturen können den Aufsichtsrat von seiner Pflicht entbinden, den Förderauftrag zu überwachen.

Gerade in einem Umfeld, in dem die Geschäftspolitik zunehmend durch externe Faktoren geprägt wird, gewinnt diese Aufgabe an Bedeutung. Der Aufsichtsrat ist das Organ, das die Verbindung zwischen der rechtlichen Zweckbindung der Genossenschaft und ihrer praktischen Umsetzung herstellt.

Wenn diese Verbindung nicht aktiv hergestellt wird, entsteht eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Der Förderauftrag bleibt bestehen, wird jedoch nicht mehr in ausreichendem Maße durchgesetzt.

Die zentrale Frage lautet daher:

Wer, wenn nicht der Aufsichtsrat, stellt sicher, dass die Genossenschaft ihrem Zweck entspricht?

Diese Frage verdeutlicht die Schlüsselrolle des Aufsichtsrats. Er ist nicht nur Teil des Systems, sondern zugleich dessen Korrektiv. Seine Aufgabe besteht darin, die Balance zwischen regulatorischen Anforderungen und genossenschaftlicher Zweckbindung zu wahren.

Dies gelingt jedoch nur, wenn der Aufsichtsrat seine Rolle aktiv und selbstbewusst wahrnimmt. Er muss sich seiner Verantwortung bewusst sein und bereit sein, diese auch unter schwierigen Bedingungen wahrzunehmen.

Das vorliegende Kapitel versteht sich daher nicht nur als Analyse, sondern auch als Aufforderung. Es richtet sich an die Mitglieder der Aufsichtsräte und fordert sie auf, ihre Rolle neu zu definieren:

nicht als begleitendes Organ, sondern als Hüter des Förderauftrags.

23. Szenario I – Anpassung an das Universalbankmodell

Die stille Transformation

Die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Entwicklungen lassen sich nicht nur rückblickend analysieren, sondern auch in ihrer zukünftigen Wirkung betrachten. Ein mögliches Szenario ergibt sich aus der Annahme, dass die bestehenden Rahmenbedingungen unverändert fortbestehen und sich die Genossenschaftsbanken weiterhin an den vorgegebenen Maßstäben orientieren.

In diesem Fall setzt sich die bereits beobachtbare Entwicklung fort. Die Geschäftspolitik bleibt geprägt durch regulatorische Anforderungen, Eigenkapitalvorgaben und wirtschaftliche Kennzahlen. Entscheidungen werden weiterhin in erster Linie danach beurteilt, ob sie zur Stabilität des Instituts beitragen und den Erwartungen der Aufsicht entsprechen.

Der Förderauftrag bleibt dabei formal bestehen, verliert jedoch weiter an praktischer Steuerungswirkung. Er wird nicht aufgehoben, sondern tritt zunehmend in den Hintergrund. Die Mitgliederförderung erfolgt weiterhin, jedoch nicht mehr als primärer Maßstab unternehmerischen Handelns, sondern als begleitendes Element innerhalb eines umfassenderen Systems.

Die Genossenschaft passt sich schrittweise an das Modell der Universalbank an.

Diese Anpassung erfolgt nicht durch eine bewusste strategische Entscheidung, sondern durch eine Vielzahl einzelner Maßnahmen, die jeweils für sich genommen sachgerecht erscheinen. Gerade hierin liegt ihre besondere Dynamik. Es handelt sich um eine stille Transformation, die sich über einen längeren Zeitraum vollzieht und daher nur schwer als grundlegender Wandel wahrgenommen wird.

Mit der fortschreitenden Anpassung verändern sich auch die Strukturen der Genossenschaft. Geschäftsmodelle werden vereinheitlicht, Prozesse standardisiert und Entscheidungen stärker an allgemeinen Markt- und Systemanforderungen ausgerichtet. Die Unterschiede zu anderen Banken werden geringer, während die Vergleichbarkeit zunimmt.

Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Genossenschaft. Für Mitglieder, Kunden und Öffentlichkeit tritt die Besonderheit der Rechtsform zunehmend in den Hintergrund. Die Genossenschaft erscheint als leistungsfähiges, stabiles Kreditinstitut, unterscheidet sich jedoch in ihrer praktischen Ausgestaltung immer weniger von anderen Banken.

Die Rechtsform bleibt – die Identität verändert sich.

Ein wesentliches Merkmal dieses Szenarios ist die zunehmende Entkopplung von Mitgliedschaft und wirtschaftlichem Vorteil. Die Mitgliedschaft besteht weiterhin, verliert jedoch an inhaltlicher Bedeutung. Der konkrete Nutzen für das einzelne Mitglied ist schwerer erkennbar, während die allgemeinen Leistungen der Bank im Vordergrund stehen.

Gleichzeitig stabilisiert sich das System in dieser Form. Die Anpassung an regulatorische Anforderungen wird erleichtert, die Vergleichbarkeit mit anderen Instituten nimmt zu, und die Integration in das bestehende Bankensystem wird weiter vertieft. Aus Sicht der Stabilität und Systemfunktionalität erscheint diese Entwicklung nachvollziehbar und in vielen Bereichen sogar vorteilhaft.

Gerade darin liegt jedoch die zentrale Ambivalenz dieses Szenarios. Was aus Sicht der Stabilität sinnvoll ist, kann aus genossenschaftlicher Sicht problematisch sein. Die Genossenschaft erfüllt weiterhin ihre Funktion als Kreditinstitut, verliert jedoch an Eigenständigkeit als besondere Rechtsform mit spezifischem Zweck.

Diese Entwicklung wirft die Frage auf, ob die Genossenschaft in diesem Szenario langfristig ihre eigenständige Bedeutung behalten kann. Wenn sich ihre praktische Ausgestaltung nicht mehr wesentlich von anderen Banken unterscheidet, stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit und Rechtfertigung ihrer besonderen Rechtsform.

Warum Genossenschaft, wenn der Unterschied nicht mehr erkennbar ist?

Diese Frage betrifft nicht nur die Mitglieder, sondern auch die institutionelle Einordnung der Genossenschaft im Finanzsystem. Ihre besondere Stellung, einschließlich spezifischer Regelungen wie dem Prüfungsmopol, wird maßgeblich mit ihrem Förderauftrag begründet. Wenn dieser Auftrag in der Praxis an Bedeutung verliert, gerät auch die Grundlage dieser Sonderstellung in den Blick.

Ein weiteres Merkmal dieses Szenarios ist die zunehmende Professionalisierung der Strukturen. Anforderungen an Organe steigen, Entscheidungsprozesse werden komplexer, und die Bedeutung externer Expertise nimmt zu. Dies kann zu einer weiteren Distanz zwischen Mitgliedern und Genossenschaft führen, da die unmittelbare Mitwirkung schwieriger wird.

Die Selbstverwaltung bleibt formal bestehen, verliert jedoch weiter an praktischer Relevanz. Entscheidungen werden zwar weiterhin innerhalb der Genossenschaft getroffen, orientieren sich jedoch in hohem Maße an extern vorgegebenen Maßstäben.

Selbstverwaltung wird zur Verwaltung innerhalb eines Systems.

Zusammenfassend beschreibt dieses Szenario eine Entwicklung, in der die Genossenschaft ihre rechtliche Form beibehält, sich jedoch funktional in das bestehende Bankensystem einfügt. Diese Entwicklung ist nicht zwingend mit einem Verlust an Stabilität oder wirtschaftlichem Erfolg verbunden. Sie kann im Gegenteil zu einer stärkeren Integration und zu einer verbesserten Anpassung an regulatorische Anforderungen führen.

Die entscheidende Frage ist jedoch, ob diese Entwicklung mit dem ursprünglichen Selbstverständnis der Genossenschaft vereinbar ist. Wenn der Förderauftrag nicht mehr handlungsleitend ist, sondern nur noch formal besteht, verändert sich die Genossenschaft in ihrem Kern.

Dieses Szenario ist daher nicht als Prognose zu verstehen, sondern als mögliche Entwicklung, die sich aus den bestehenden Rahmenbedingungen ergibt. Es macht deutlich, welche Konsequenzen eine fortgesetzte Anpassung an die Logik des Systems haben kann – und bildet damit den Ausgangspunkt für die Betrachtung alternativer Entwicklungen.

24. Szenario II – Rückbesinnung auf den Förderauftrag

Stärkung der genossenschaftlichen Identität

Neben der fortschreitenden Anpassung an das Universalbankmodell besteht ein zweites, grundsätzlich anderes Entwicklungsszenario. Es geht von der Annahme aus, dass die Genossenschaft ihre rechtlichen Grundlagen nicht nur formal beibehält, sondern wieder stärker zum Maßstab ihres tatsächlichen Handelns macht. Im Mittelpunkt steht dabei die bewusste Rückbesinnung auf den Förderauftrag als zentralen Zweck der Genossenschaft.

Diese Rückbesinnung setzt zunächst eine klare Erkenntnis voraus: Der Förderauftrag ist kein historisches Relikt und keine ergänzende Zielsetzung, sondern die tragende Grundlage der genossenschaftlichen Existenz. Er bestimmt nicht nur, was eine Genossenschaft ist, sondern auch, wie sie handelt.

Eine Stärkung dieses Prinzips bedeutet daher, dass Entscheidungen wieder primär danach ausgerichtet werden, welchen konkreten Nutzen sie für die Mitglieder haben. Wirtschaftliche Stabilität und regulatorische Anforderungen bleiben dabei selbstverständlich zu beachten. Sie werden jedoch nicht mehr als alleinige Maßstäbe betrachtet, sondern in ein ausgewogenes Verhältnis zum Förderauftrag gesetzt.

Förderung wird wieder zum Ausgangspunkt – nicht zum Nebeneffekt.

In der praktischen Umsetzung würde dies eine Reihe von Veränderungen nach sich ziehen. Die Geschäftspolitik würde stärker darauf ausgerichtet, unmittelbare Vorteile für die Mitglieder zu schaffen. Dies könnte sich in transparenten und nachvollziehbaren Förderleistungen niederschlagen, die über allgemeine Bankdienstleistungen hinausgehen und klar als genossenschaftlicher Mehrwert erkennbar sind.

Gleichzeitig würde die Mitgliederperspektive in Entscheidungsprozessen stärker berücksichtigt. Strategische Entscheidungen, etwa zur Geschäftsausrichtung oder zu strukturellen Veränderungen, würden nicht allein unter Effizienz- und Stabilitätsgesichtspunkten bewertet, sondern auch danach, welche Auswirkungen sie auf die Mitgliederförderung haben.

Die Frage „Was bringt es dem Mitglied?“ wird zum zentralen Prüfmaßstab.

Eine solche Ausrichtung erfordert auch eine Veränderung der internen Kommunikation. Der Förderauftrag muss konkretisiert und greifbar gemacht werden. Es genügt nicht, ihn allgemein zu betonen; vielmehr

muss nachvollziehbar dargestellt werden, wie und in welchem Umfang die Mitglieder tatsächlich profitieren.

Dies setzt wiederum voraus, dass geeignete Maßstäbe entwickelt werden, um Förderung messbar zu machen. Während wirtschaftliche Kennzahlen seit jeher im Mittelpunkt stehen, fehlt es häufig an vergleichbaren Instrumenten für die Mitgliederförderung. Eine Rückbesinnung auf den Förderauftrag würde daher auch bedeuten, entsprechende Indikatoren zu entwickeln und systematisch zu erfassen.

Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft die Rolle der Organe. Der Vorstand müsste den Förderauftrag wieder stärker in den Mittelpunkt seiner Geschäftsführung stellen und dies auch transparent gegenüber dem Aufsichtsrat darstellen. Der Aufsichtsrat wiederum hätte die Aufgabe, diese Ausrichtung konsequent zu überwachen und sicherzustellen, dass der Förderauftrag nicht hinter anderen Zielsetzungen zurücktritt.

Kontrolle wird wieder inhaltlich – nicht nur formal.

Auch die Mitglieder selbst spielen in diesem Szenario eine entscheidende Rolle. Eine aktive und informierte Mitgliedschaft ist Voraussetzung dafür, dass die genossenschaftliche Selbstverwaltung ihre Wirkung entfalten kann. Dies erfordert Transparenz, verständliche Informationen und die Möglichkeit, Entscheidungen tatsächlich zu beeinflussen.

Die Rückbesinnung auf den Förderauftrag bedeutet jedoch nicht, dass die Genossenschaft sich von den Anforderungen des Finanzsystems lösen kann. Sie bleibt Teil dieses Systems und muss dessen Regeln beachten. Entscheidend ist jedoch, dass diese Regeln nicht allein bestimmend sind, sondern in ein Gesamtkonzept eingebettet werden, das den Förderauftrag als zentrales Element erhält.

Nicht Anpassung um jeden Preis, sondern Ausrichtung am eigenen Zweck.

Dieses Szenario ist anspruchsvoll. Es erfordert ein bewusstes Umdenken, klare Prioritäten und die Bereitschaft, bestehende Strukturen

kritisch zu hinterfragen. Es bedeutet auch, dass nicht jede Entwicklung, die aus regulatorischer oder wirtschaftlicher Sicht naheliegend erscheint, automatisch übernommen wird.

Gleichzeitig bietet es die Chance, die Eigenständigkeit der Genossenschaft zu bewahren und ihre besondere Stellung im Finanzsystem zu stärken. Eine Genossenschaft, die ihren Förderauftrag sichtbar und nachvollziehbar erfüllt, unterscheidet sich klar von anderen Banken und kann gerade daraus ihre Legitimation und Attraktivität beziehen.

Identität wird wieder erkennbar – für Mitglieder und Öffentlichkeit.

Langfristig könnte eine solche Entwicklung auch dazu beitragen, das Vertrauen in die genossenschaftliche Idee zu stärken. Wenn Mitglieder den konkreten Nutzen ihrer Beteiligung erkennen und die Genossenschaft als Instrument ihrer eigenen wirtschaftlichen Förderung erleben, gewinnt die Mitgliedschaft an Bedeutung und die Selbstverwaltung an Substanz.

Dieses Szenario zeigt, dass die Entwicklung der Genossenschaft nicht zwangsläufig in Richtung einer vollständigen Anpassung verlaufen muss. Es verdeutlicht, dass eine alternative Ausrichtung möglich ist – eine Ausrichtung, die an die ursprünglichen Prinzipien anknüpft und diese unter den heutigen Bedingungen neu interpretiert.

Ob und in welchem Umfang diese Rückbesinnung gelingt, hängt maßgeblich von den Entscheidungen der handelnden Personen ab. Sie erfordert Mut, Klarheit und die Bereitschaft, den Förderauftrag nicht nur zu vertreten, sondern tatsächlich zum Maßstab des Handelns zu machen.

25. Szenario III – Reform der Genossenschaftsbank

Neue Modelle der Mitgliederförderung

Neben der Anpassung an bestehende Strukturen und der Rückbesinnung auf den ursprünglichen Förderauftrag eröffnet sich ein drittes Szenario: die bewusste Weiterentwicklung der Genossenschaft unter den Bedingungen eines veränderten wirtschaftlichen und regulatorischen Umfelds. Dieses Szenario geht davon aus, dass die bestehenden Strukturen nicht ausreichen, um den Förderauftrag in seiner ursprünglichen Form wirksam umzusetzen, und dass daher neue Modelle erforderlich sind, um die genossenschaftliche Idee in die Zukunft zu führen.

Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Mitgliederförderung unter den heutigen Rahmenbedingungen konkret ausgestaltet werden kann. Während klassische Förderinstrumente – etwa günstige Konditionen oder Dividenden – weiterhin eine Rolle spielen, reichen sie häufig nicht aus, um den Anspruch des Förderauftrags sichtbar und wirksam zu erfüllen.

Förderung muss neu gedacht werden.

Eine Reform der Genossenschaftsbank bedeutet daher nicht die Aufgabe bestehender Strukturen, sondern deren Ergänzung durch neue Instrumente, die den Mitgliedern einen klar erkennbaren und messbaren Vorteil bieten. Dabei geht es insbesondere darum, die wirtschaftliche Beteiligung der Mitglieder stärker mit der tatsächlichen Geschäftstätigkeit der Genossenschaft zu verknüpfen.

Ein Ansatz besteht darin, die durch Mitgliederbeziehungen entstehenden Erträge systematisch zu erfassen und gezielt den Mitgliedern zugutekommen zu lassen. Dies könnte in Form von Rückvergütungsmodellen geschehen, die über die klassische Dividende hinausgehen und sich an der tatsächlichen Nutzung der genossenschaftlichen Leistungen orientieren.

Mitgliedschaft wird wieder wirtschaftlich relevant.

Solche Modelle knüpfen an die ursprüngliche Idee der Genossenschaft an, entwickeln diese jedoch weiter. Sie ermöglichen es, die Förderung nicht nur abstrakt zu formulieren, sondern konkret zu gestalten und für das einzelne Mitglied nachvollziehbar zu machen. Gleichzeitig schaffen sie Transparenz, da die Förderung messbar und überprüfbar wird.

Ein weiterer Ansatz betrifft die Integration von Fördermechanismen in langfristige wirtschaftliche Perspektiven der Mitglieder. Förderung kann nicht nur kurzfristig erfolgen, sondern auch in Form langfristiger Beteiligungs- oder Vorsorgemodelle gestaltet werden. Dadurch entsteht eine nachhaltige Verbindung zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung der Genossenschaft und dem individuellen Nutzen der Mitglieder.

Förderung wird Teil einer langfristigen Strategie.

Darüber hinaus eröffnet die Digitalisierung neue Möglichkeiten, die Mitglieder stärker einzubinden und die Förderung individueller zu gestalten. Transparente Informationssysteme, digitale Beteiligungsformate und personalisierte Fördermodelle können dazu beitragen, die Distanz zwischen Genossenschaft und Mitglied zu verringern und die Selbstverwaltung zu stärken.

Eine Reform erfordert jedoch nicht nur neue Instrumente, sondern auch eine Anpassung der internen Strukturen. Die Organe der Genossenschaft müssen den Förderauftrag aktiv in ihre Entscheidungsprozesse integrieren und neue Modelle der Förderung bewusst entwickeln und umsetzen. Dies setzt voraus, dass der Förderauftrag nicht nur als rechtliche Verpflichtung verstanden wird, sondern als strategisches Leitprinzip.

Gleichzeitig stellt sich die Frage nach den rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen. Neue Fördermodelle müssen mit bestehenden Vorschriften vereinbar sein oder erfordern gegebenenfalls deren Weiterentwicklung. Eine Reform der Genossenschaft ist daher nicht allein eine Aufgabe der einzelnen Institute, sondern betrifft auch Gesetzgeber, Aufsicht und Verbände.

Reform ist eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten.

Ein wesentliches Ziel dieses Szenarios ist es, die Genossenschaft wieder als eigenständige und unverwechselbare Organisationsform zu positionieren. Dies gelingt nur, wenn sie sich nicht ausschließlich an bestehenden Modellen orientiert, sondern eigene Lösungen entwickelt, die ihrem besonderen Zweck gerecht werden.

Die Reform der Genossenschaftsbank bedeutet somit nicht die Abkehr von der Vergangenheit, sondern deren Weiterentwicklung. Sie verbindet die ursprünglichen Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Mitgliederförderung mit den Anforderungen einer modernen, regulierten Finanzwirtschaft.

Tradition und Innovation werden miteinander verbunden.

Dieses Szenario ist anspruchsvoll, bietet jedoch die größte Chance, die Genossenschaft langfristig zu stärken. Es setzt voraus, dass die bestehenden Strukturen nicht als unveränderlich betrachtet werden, sondern als Ausgangspunkt für eine bewusste Weiterentwicklung.

Dabei wird deutlich, dass die Zukunft der Genossenschaft nicht allein von äußeren Rahmenbedingungen bestimmt wird. Sie hängt maßgeblich davon ab, ob die Bereitschaft besteht, neue Wege zu gehen und die genossenschaftliche Idee aktiv weiterzuentwickeln.

26. Die Geno-Rente¹ als Beispiel

Rückvergütung neu gedacht

Die vorangegangenen Überlegungen zur Weiterentwicklung der Genossenschaft führen zu der zentralen Frage, wie Mitgliederförderung unter den heutigen Rahmenbedingungen konkret und wirksam ausgestaltet werden kann. Dabei geht es nicht nur um punktuelle Verbesserungen,

¹ Siehe dazu: Georg Scheumann: „Der unsichtbare Vorteil“, kostenloser Download unter <https://igenos-medien.de>

sondern um ein Modell, das den Förderauftrag in seiner wirtschaftlichen Dimension wieder sichtbar und nachvollziehbar macht.

Ein möglicher Ansatz hierfür ist die sogenannte **Geno-Rente**. Sie knüpft an die ursprüngliche Idee der genossenschaftlichen Rückvergütung an, entwickelt diese jedoch weiter und überträgt sie auf eine langfristige Perspektive der Mitgliederförderung.

Im Kern basiert das Modell auf der Überlegung, dass ein erheblicher Teil der wirtschaftlichen Erträge einer Genossenschaftsbank aus den Geschäftsbeziehungen zu ihren Mitgliedern entsteht. Kredite, Einlagen, Zahlungsverkehr und weitere Dienstleistungen generieren Erträge, die – nach Abzug von Kosten und notwendigen Risikovorsorgen – in der Genossenschaft verbleiben.

Diese Erträge sind wirtschaftlich den Mitgliedern zuzurechnen.

Die Geno-Rente setzt genau an diesem Punkt an. Sie sieht vor, dass ein definierter Teil dieser Erträge nicht ausschließlich zur Stärkung von Rücklagen verwendet wird, sondern systematisch den Mitgliedern zugeordnet wird. Dies geschieht nicht zwingend in Form einer unmittelbaren Auszahlung, sondern kann in einem gesonderten Rückvergütungsmechanismus erfolgen, der langfristig aufgebaut wird.

Ein zentrales Element dieses Modells ist die Individualisierung der Förderung. Die Höhe der Rückvergütung orientiert sich an der tatsächlichen Nutzung der genossenschaftlichen Leistungen. Mitglieder, die die Angebote der Genossenschaft intensiver in Anspruch nehmen, partizipieren entsprechend stärker an den erwirtschafteten Überschüssen.

Förderung wird leistungsgerecht und nachvollziehbar.

Gleichzeitig eröffnet die Geno-Rente die Möglichkeit, Förderung nicht nur kurzfristig, sondern langfristig zu gestalten. Die zugeordneten Beträge können angesammelt und über einen längeren Zeitraum verzinst oder anderweitig wertentwickelt werden. Auf diese Weise entsteht ein individuelles Förderguthaben, das dem Mitglied zu einem späteren Zeitpunkt zugutekommt, etwa im Sinne einer ergänzenden Altersvorsorge.

Die Genossenschaft wird zum langfristigen Förderpartner ihrer Mitglieder.

Ein solcher Ansatz verbindet mehrere zentrale Ziele. Er stärkt die wirtschaftliche Bedeutung der Mitgliedschaft, macht die Förderung konkret messbar und schafft eine nachhaltige Perspektive für die Mitglieder. Gleichzeitig bleibt die Stabilität der Genossenschaft gewahrt, da die Mittel nicht zwingend sofort ausgeschüttet werden, sondern im System verbleiben und zur Eigenkapitalbasis beitragen können.

Damit unterscheidet sich die Geno-Rente grundlegend von klassischen Ausschüttungsmodellen. Sie stellt keine einmalige Gewinnverwendung dar, sondern ein strukturiertes Förderinstrument, das dauerhaft in die Geschäftspolitik der Genossenschaft integriert werden kann.

Ein weiterer Vorteil liegt in der Transparenz. Durch die systematische Erfassung und Zuordnung der Rückvergütung wird sichtbar, in welchem Umfang die Genossenschaft ihre Mitglieder tatsächlich fördert. Dies schafft Vertrauen und ermöglicht eine objektivere Bewertung der genossenschaftlichen Tätigkeit.

Gleichzeitig sind bei der Umsetzung eines solchen Modells rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen zu beachten. Insbesondere stellt sich die Frage, unter welchen Voraussetzungen Rückvergütungen als Betriebsausgaben behandelt werden können und wie eine langfristige Ansammlung ohne unmittelbare Auszahlung rechtlich ausgestaltet werden kann.

Die Geno-Rente erfordert daher eine sorgfältige rechtliche Ausgestaltung.

Dies kann sowohl durch Anpassungen innerhalb der bestehenden gesetzlichen Möglichkeiten als auch durch weitergehende gesetzgeberische Initiativen erfolgen. Eine klare gesetzliche Grundlage für langfristige Rückvergütungsmodelle würde dazu beitragen, die Rechtssicherheit zu erhöhen und die Umsetzung zu erleichtern.

Darüber hinaus stellt sich die Frage der organisatorischen Umsetzung. Die Einführung eines solchen Modells erfordert geeignete Systeme zur Erfassung der Geschäftsbeziehungen, zur Berechnung der Rückvergütungen und zur Verwaltung der individuellen Förderguthaben.

Diese Anforderungen sind jedoch vor dem Hintergrund moderner Datenverarbeitung und digitaler Systeme grundsätzlich beherrschbar. Sie stellen daher kein grundlegendes Hindernis dar, sondern vielmehr eine Frage der konkreten Ausgestaltung.

Die Geno-Rente ist in diesem Sinne nicht als abschließendes Konzept zu verstehen, sondern als Beispiel für eine mögliche Weiterentwicklung der Mitgliederförderung. Sie zeigt, dass es möglich ist, den Förderauftrag unter den heutigen Bedingungen neu zu interpretieren und in eine Form zu bringen, die sowohl wirtschaftlich sinnvoll als auch für die Mitglieder unmittelbar erfahrbar ist.

Förderung wird wieder sichtbar, messbar und relevant.

Damit wird zugleich deutlich, dass die Zukunft der Genossenschaft nicht in der bloßen Anpassung an bestehende Systeme liegt, sondern in der Fähigkeit, eigene Modelle zu entwickeln, die ihrem besonderen Zweck gerecht werden.

Die Geno-Rente steht exemplarisch für diesen Ansatz. Sie verbindet die genossenschaftliche Idee mit modernen wirtschaftlichen Anforderungen und eröffnet eine Perspektive, in der die Mitglieder wieder stärker in den Mittelpunkt rücken.

Ob und in welchem Umfang ein solches Modell umgesetzt wird, hängt von den Entscheidungen der verantwortlichen Organe und der Bereitschaft zur Weiterentwicklung ab. Klar ist jedoch: Ohne konkrete und nachvollziehbare Fördermodelle wird es zunehmend schwieriger, die Besonderheit der Genossenschaft langfristig zu erhalten.

27. Förderauftrag als messbarer Maßstab

Transparenz und Berichtspflichten

Der Förderauftrag ist nach § 1 GenG der zentrale Zweck der Genossenschaft. Seine rechtliche Bedeutung ist unbestritten, seine praktische Durchsetzung jedoch häufig unzureichend. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt darin, dass der Förderauftrag in der Regel nicht als messbarer Maßstab ausgestaltet ist.

Während wirtschaftliche Kennzahlen detailliert erfasst, ausgewertet und berichtet werden, fehlt es für die Mitgliederförderung häufig an vergleichbaren Instrumenten. Dies führt dazu, dass der Förderauftrag zwar als Ziel formuliert wird, jedoch nur eingeschränkt als Steuerungsgröße dient.

Was nicht messbar ist, wird nicht gesteuert – und letztlich auch nicht kontrolliert.

Diese strukturelle Schwäche hat weitreichende Folgen. Der Vorstand kann seine Geschäftspolitik nur dann gezielt am Förderauftrag ausrichten, wenn dieser konkretisiert und operationalisiert wird. Der Aufsichtsrat wiederum ist nur dann in der Lage, die Einhaltung des Förderauftrags wirksam zu überwachen, wenn ihm nachvollziehbare und überprüfbare Informationen zur Verfügung stehen.

Die Einführung eines messbaren Fördermaßstabs ist daher keine optionale Ergänzung, sondern eine zentrale Voraussetzung für die praktische Wirksamkeit des Genossenschaftsrechts.

Ein solcher Maßstab muss mehrere Anforderungen erfüllen. Er muss zunächst geeignet sein, die tatsächliche Förderung der Mitglieder abzubilden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Förderung unterschiedliche Formen annehmen kann, etwa in Form finanzieller Vorteile, verbesserter Konditionen, langfristiger Beteiligungen oder struktureller Unterstützung.

Förderung ist vielfältig – aber sie muss sichtbar werden.

Zugleich muss der Maßstab so gestaltet sein, dass er objektiv nachvollziehbar ist. Subjektive Einschätzungen oder allgemeine Beschreibungen reichen nicht aus, um eine wirksame Kontrolle zu ermöglichen. Vielmehr bedarf es konkreter Kriterien, die es erlauben, die Förderung zu quantifizieren oder zumindest strukturiert zu erfassen.

Dies kann beispielsweise durch die systematische Ermittlung von Vorteilen erfolgen, die Mitglieder im Vergleich zu Nichtmitgliedern erhalten, oder durch die Zuordnung von Erträgen, die aus Mitgliederbeziehungen resultieren. Auch Modelle wie die im vorangegangenen Kapitel dargestellte Geno-Rente können hierzu einen Beitrag leisten, da sie Förderung unmittelbar messbar machen.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die regelmäßige Berichterstattung. Die Mustersatzungen sehen bereits vor, dass der Vorstand den Aufsichtsrat über die Einhaltung der genossenschaftlichen Grundsätze zu unterrichten hat. Diese Verpflichtung muss jedoch inhaltlich konkretisiert werden.

Berichtspflicht ohne Inhalt ist wirkungslos.

Der Vorstand sollte daher verpflichtet sein, regelmäßig und strukturiert darzustellen, in welchem Umfang und in welcher Form die Mitglieder gefördert wurden. Diese Darstellung muss nachvollziehbar, überprüfbar und geeignet sein, eine fundierte Beurteilung zu ermöglichen.

Der Aufsichtsrat wiederum hat die Aufgabe, diese Berichte kritisch zu prüfen und gegebenenfalls weitergehende Informationen einzufordern. Er darf sich nicht auf eine formale Kenntnisnahme beschränken, sondern muss die Inhalte inhaltlich bewerten und hinterfragen.

Darüber hinaus kann eine stärkere Transparenz gegenüber den Mitgliedern dazu beitragen, den Förderauftrag zu stärken. Wenn Mitglieder nachvollziehen können, welchen konkreten Nutzen sie aus ihrer Mitgliedschaft ziehen, erhöht dies nicht nur die Legitimation der Genossenschaft, sondern auch die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung.

Transparenz stärkt Vertrauen – und Kontrolle.

Die Einführung messbarer Fördermaßstäbe wirft zugleich die Frage nach der rechtlichen Verankerung auf. Während bereits heute Ansätze innerhalb der bestehenden gesetzlichen Regelungen möglich sind, könnte eine ausdrückliche gesetzliche Konkretisierung des Förderauftrags in Form von Berichtspflichten oder Mindestanforderungen an die Darstellung der Förderung zu einer nachhaltigen Stärkung beitragen.

Eine solche Weiterentwicklung des Rechtsrahmens würde nicht den Inhalt des Förderauftrags verändern, sondern dessen praktische Durchsetzung verbessern. Sie würde dazu beitragen, die Diskrepanz zwischen rechtlichem Anspruch und tatsächlicher Umsetzung zu verringern.

Gleichzeitig ist zu betonen, dass die Einführung messbarer Maßstäbe kein Selbstzweck ist. Sie dient nicht der Bürokratisierung, sondern der Sicherstellung, dass der zentrale Zweck der Genossenschaft tatsächlich erfüllt wird.

Messbarkeit ist das Instrument – Förderung bleibt das Ziel.

Dieses Kapitel zeigt damit einen zentralen Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung der Genossenschaft. Wenn es gelingt, den Förderauftrag als konkrete, messbare und überprüfbare Größe zu etablieren, wird er wieder zu dem, was er nach dem Gesetz sein soll: der maßgebliche Leitfaden für das Handeln der Genossenschaft.

28. Anpassung der Regulierung

Differenzierung nach Rechtsform

Die vorangegangenen Kapitel haben deutlich gemacht, dass die Entwicklung der Genossenschaftsbanken maßgeblich durch regulatorische Anforderungen geprägt wird. Diese Anforderungen verfolgen legitime Ziele: Sie dienen der Stabilität des Finanzsystems, dem Schutz von Einlegern und der Begrenzung von Risiken.

Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass die bestehenden Regelwerke in ihrer Ausgestaltung weitgehend unabhängig von der jeweiligen Rechtsform der Institute angewendet werden. Maßgeblich sind Risikoprofile,

Geschäftsmodelle und Größenordnungen – nicht jedoch der spezifische gesetzliche Zweck einer Genossenschaft.

Gleiches Aufsichtsrecht für unterschiedliche Zielsysteme.

Gerade hierin liegt ein strukturelles Problem. Die Genossenschaft unterscheidet sich grundlegend von kapitalmarktorientierten Instituten. Ihr gesetzlicher Zweck besteht nicht in der Maximierung von Gewinnen, sondern in der Förderung ihrer Mitglieder. Diese Zweckbindung beeinflusst die Ausrichtung der Geschäftspolitik und damit auch die Bewertung wirtschaftlicher Entscheidungen.

Wenn regulatorische Anforderungen diesen Unterschied nicht berücksichtigen, entsteht eine systematische Verzerrung. Entscheidungen werden dann nicht mehr allein danach beurteilt, ob sie dem Förderauftrag entsprechen, sondern in erster Linie danach, ob sie regulatorischen Maßstäben genügen.

Der Maßstab verschiebt sich – von Förderung zu Regulierung.

Diese Entwicklung ist nicht das Ergebnis einer bewussten Fehlsteuerung, sondern die Folge eines Regelungssystems, das auf Vergleichbarkeit und Standardisierung ausgelegt ist. Einheitliche Anforderungen erleichtern die Aufsicht und erhöhen die Transparenz. Sie tragen dazu bei, Risiken systematisch zu erfassen und zu begrenzen.

Gleichzeitig führen sie jedoch dazu, dass unterschiedliche Rechtsformen faktisch gleich behandelt werden. Die Besonderheiten der Genossenschaft werden im aufsichtsrechtlichen Rahmen nur begrenzt abgebildet.

Die Konsequenz ist eine Anpassungsdynamik. Genossenschaftsbanken richten ihre Geschäftspolitik zunehmend an den regulatorischen Vorgaben aus, weil diese verbindlich und überprüfbar sind. Der Förderauftrag bleibt zwar bestehen, verliert jedoch an praktischer Steuerungswirkung, da er im regulatorischen System nicht in gleicher Weise verankert ist.

Was reguliert wird, steuert – was nicht reguliert wird, verliert an Gewicht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang eine stärkere Differenzierung nach Rechtsform erforderlich ist. Eine solche Differenzierung würde nicht bedeuten, die Stabilitätsanforderungen grundsätzlich zu senken oder aufzugeben. Vielmehr geht es darum, die Besonderheiten der Genossenschaft angemessen zu berücksichtigen.

Dies könnte etwa dadurch erfolgen, dass der Förderauftrag stärker in die aufsichtsrechtliche Bewertung einbezogen wird. Entscheidungen könnten nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Stabilität, sondern auch im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Mitgliederförderung beurteilt werden.

Ein weiterer Ansatz besteht in der Anpassung einzelner Anforderungen, die derzeit faktisch zu einer Priorisierung der Kapitalbildung führen. Wenn regulatorische Vorgaben dazu führen, dass Gewinne überwiegend thesauriert werden müssen, kann dies die unmittelbare Förderung der Mitglieder einschränken. Eine differenzierte Betrachtung könnte hier dazu beitragen, ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Stabilität und Förderung zu erreichen.

Stabilität und Förderung sind keine Gegensätze – sie müssen ausbalanciert werden.

Auch die Rolle der Aufsicht selbst könnte weiterentwickelt werden. Eine stärkere Sensibilisierung für die Besonderheiten der Genossenschaft würde dazu beitragen, Entscheidungen nicht ausschließlich nach standardisierten Maßstäben zu bewerten. Dies setzt voraus, dass der Förderauftrag als eigenständiger Gesichtspunkt in die Aufsichtspraxis integriert wird.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass eine solche Differenzierung sorgfältig ausgestaltet werden muss. Sie darf nicht dazu führen, dass die Stabilität der Institute gefährdet wird oder dass neue Unklarheiten entstehen. Ziel ist nicht die Aufweichung von Standards, sondern deren passgenaue Anwendung.

Keine Sonderrechte – sondern sachgerechte Maßstäbe.

Die Anpassung der Regulierung ist daher kein einfacher Schritt. Sie erfordert eine enge Abstimmung zwischen Gesetzgeber, Aufsicht, Verbänden und den Genossenschaften selbst. Sie setzt auch voraus, dass die Besonderheiten der Genossenschaft klar herausgearbeitet und überzeugend dargestellt werden.

Gerade hierin liegt eine zentrale Aufgabe für die Zukunft. Solange die Genossenschaft selbst nicht klar definiert, was sie ausmacht und worin ihre Besonderheit besteht, wird es schwierig sein, eine entsprechende Berücksichtigung im regulatorischen Rahmen zu erreichen.

Die Diskussion über eine differenzierte Regulierung ist daher nicht nur eine technische oder rechtliche Frage, sondern auch eine Frage des Selbstverständnisses. Sie zwingt dazu, den Förderauftrag konkret zu fassen und seine Bedeutung für die Praxis deutlich zu machen.

Nur wer seine Identität kennt, kann ihre Berücksichtigung einfordern.

Dieses Kapitel zeigt damit einen weiteren Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung der Genossenschaft. Die Anpassung der Regulierung ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um die Balance zwischen Stabilität und Förderauftrag wiederherzustellen.

Sie macht deutlich, dass die Zukunft der Genossenschaft nicht allein innerhalb der bestehenden Strukturen entschieden wird, sondern auch durch die Rahmenbedingungen, unter denen sie tätig ist.

29 Stärkung der Aufsichtsräte

Qualifikation, Verantwortung und Kontrolle

Die vorangegangenen Kapitel haben deutlich gemacht, dass dem Aufsichtsrat in der Genossenschaft eine zentrale Rolle zukommt. Er ist das Organ, das die Einhaltung des Förderauftrags überwachen und die Verbindung zwischen gesetzlichem Zweck und praktischer Umsetzung sichern soll.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass diese Aufgabe unter den heutigen Bedingungen erheblich anspruchsvoller geworden ist. Die zunehmende Komplexität des Bankgeschäfts, die Verdichtung regulatorischer Anforderungen und die starke Prägung der Geschäftspolitik durch externe Faktoren stellen hohe Anforderungen an die Mitglieder des Aufsichtsrats.

Vor diesem Hintergrund stellt sich nicht nur die Frage nach der Verantwortung, sondern auch nach den Voraussetzungen, unter denen diese Verantwortung überhaupt wirksam wahrgenommen werden kann.

Verantwortung ohne Befähigung bleibt wirkungslos.

Die Stärkung der Aufsichtsräte ist daher eine zentrale Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der genossenschaftlichen Ordnung. Sie betrifft mehrere Ebenen: die fachliche Qualifikation, die organisatorischen Rahmenbedingungen und die tatsächliche Wahrnehmung der Kontrollfunktion.

Ein erster Ansatzpunkt liegt in der Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder. Die Anforderungen an das Amt sind in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen. Es genügt nicht mehr, allein über allgemeine wirtschaftliche Erfahrung zu verfügen. Vielmehr sind Kenntnisse über regulatorische Anforderungen, Risikostrukturen und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erforderlich.

Gleichzeitig darf diese Entwicklung nicht dazu führen, dass das Aufsichtsratsamt ausschließlich spezialisierten Fachleuten vorbehalten

bleibt. Die genossenschaftliche Selbstverwaltung lebt davon, dass Mitglieder aus der Praxis Verantwortung übernehmen.

Ziel ist nicht Elitisierung, sondern Befähigung.

Dies erfordert ein systematisches Konzept zur Aus- und Fortbildung von Aufsichtsräten. Schulungen dürfen sich dabei nicht auf formale Inhalte beschränken, sondern müssen insbesondere die Bedeutung des Förderauftrags und seine praktische Umsetzung in den Mittelpunkt stellen.

Ein weiterer zentraler Punkt ist der Zugang zu Informationen. Der Aufsichtsrat kann seine Aufgabe nur dann wirksam erfüllen, wenn ihm die notwendigen Informationen vollständig, verständlich und rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden.

Hier kommt der Berichtspflicht des Vorstands besondere Bedeutung zu. Die Unterrichtung über die Einhaltung der genossenschaftlichen Grundsätze darf nicht auf allgemeine Aussagen beschränkt bleiben, sondern muss konkret und nachvollziehbar erfolgen.

Information ist die Grundlage jeder Kontrolle.

Der Aufsichtsrat muss diese Informationen jedoch nicht nur entgegennehmen, sondern aktiv einfordern. Er darf sich nicht auf die Rolle eines passiven Empfängers beschränken, sondern muss gezielt nachfragen, vertiefende Erläuterungen verlangen und gegebenenfalls externe Expertise hinzuziehen.

Ein dritter Aspekt betrifft die Unabhängigkeit der Kontrolle. Der Aufsichtsrat muss in der Lage sein, Entscheidungen des Vorstands eigenständig zu bewerten und kritisch zu hinterfragen. Dies setzt voraus, dass er sich nicht ausschließlich auf die Einschätzungen des Vorstands oder der Prüfungsverbände verlässt.

Kontrolle erfordert ein eigenes Urteil.

Gerade hier zeigt sich in der Praxis häufig eine Schwäche. Die Komplexität der Materie und das Vertrauen in bestehende Strukturen führen dazu, dass die Kontrolle nicht in der gebotenen Tiefe erfolgt.

Entscheidungen werden nachvollzogen, aber nicht immer ausreichend hinterfragt.

Die Stärkung des Aufsichtsrats bedeutet daher auch, ein Bewusstsein für die eigene Rolle zu schaffen. Aufsichtsratsmitglieder müssen erkennen, dass sie nicht nur Teil eines Systems sind, sondern eine eigenständige Verantwortung tragen.

Der Aufsichtsrat ist nicht Begleiter, sondern Gegenüber des Vorstands.

Ein weiterer Ansatzpunkt liegt in der organisatorischen Ausgestaltung der Aufsichtsratsarbeit. Klare Zuständigkeiten, strukturierte Sitzungen und eine gezielte Vorbereitung können dazu beitragen, die Qualität der Entscheidungen zu verbessern. Auch die Einrichtung von Fachausschüssen kann sinnvoll sein, um komplexe Themen vertieft zu behandeln.

Schließlich ist auch die Rolle der Mitglieder zu berücksichtigen. Die General- oder Vertreterversammlung wählt den Aufsichtsrat und trägt damit eine Mitverantwortung für dessen Zusammensetzung. Eine stärkere Sensibilisierung der Mitglieder für die Bedeutung des Aufsichtsrats kann dazu beitragen, die Qualität der Gremien langfristig zu verbessern.

Gute Aufsicht beginnt bei der Auswahl der Aufsichtsräte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Stärkung des Aufsichtsrats kein isoliertes Thema ist, sondern ein zentraler Bestandteil der Weiterentwicklung der Genossenschaft. Ohne einen handlungsfähigen und selbstbewussten Aufsichtsrat bleibt der Förderauftrag in der Praxis schwer durchsetzbar.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen zielen daher nicht auf eine grundlegende Veränderung der genossenschaftlichen Struktur, sondern auf deren Stärkung. Sie sollen dazu beitragen, dass der Aufsichtsrat seine Rolle wieder in vollem Umfang wahrnehmen kann – als Kontrollorgan, als Vertreter der Mitglieder und als Hüter des Förderauftrags.

30. Rolle der Mitglieder

Aktivierung der Generalversammlung

Die Genossenschaft ist ihrem Wesen nach eine Mitgliederorganisation. Ihre Legitimation, ihre Struktur und ihr Zweck beruhen auf der aktiven Beteiligung ihrer Mitglieder. Diese sind nicht nur Nutzer der Leistungen, sondern zugleich Eigentümer und Träger der Genossenschaft.

Die Generalversammlung bildet in diesem System das zentrale Entscheidungsorgan. Hier werden grundlegende Beschlüsse gefasst, hier wird der Aufsichtsrat gewählt, und hier findet die unmittelbare demokratische Mitwirkung statt.

In der praktischen Entwicklung zeigt sich jedoch, dass diese zentrale Rolle der Mitglieder zunehmend an Bedeutung verliert. Die General- oder Vertreterversammlung bleibt zwar bestehen, ihre tatsächliche Wirkung ist jedoch häufig eingeschränkt.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Die zunehmende Komplexität der Geschäftstätigkeit erschwert es vielen Mitgliedern, die vorgelegten Informationen vollständig zu erfassen und zu bewerten. Entscheidungen werden auf Grundlage umfangreicher Berichte getroffen, deren Inhalte häufig nur schwer zugänglich sind.

Gleichzeitig fehlt es vielfach an konkreten Anknüpfungspunkten für eine aktive Mitwirkung. Wenn der Förderauftrag nicht klar und nachvollziehbar dargestellt wird, können Mitglieder nur eingeschränkt beurteilen, ob die Genossenschaft ihren Zweck erfüllt.

Mitwirkung setzt Verständlichkeit voraus.

Ein weiterer Faktor ist die Distanz zwischen Mitglied und Genossenschaft. Mit zunehmender Größe der Institute und der Einführung von Vertreterversammlungen wird die unmittelbare Beteiligung der einzelnen Mitglieder reduziert. Die Entscheidungsprozesse verlagern sich auf eine kleinere Gruppe von Vertretern, während die breite Mitgliedschaft nur noch indirekt eingebunden ist.

Diese Entwicklung ist organisatorisch nachvollziehbar, führt jedoch dazu, dass die Identifikation mit der Genossenschaft abnimmt. Die Mitgliedschaft wird weniger als aktive Beteiligung wahrgenommen, sondern eher als formale Zugehörigkeit.

Mitgliedschaft ohne Beteiligung verliert an Substanz.

Die Aktivierung der Mitglieder ist daher eine zentrale Voraussetzung für die Stärkung der Genossenschaft. Dies erfordert zunächst eine Verbesserung der Transparenz. Mitglieder müssen in die Lage versetzt werden, die wesentlichen Inhalte und Zusammenhänge zu verstehen.

Dies bedeutet nicht, dass komplexe Sachverhalte vereinfacht oder verkürzt dargestellt werden sollen. Vielmehr geht es darum, die Informationen so aufzubereiten, dass sie nachvollziehbar und entscheidungsrelevant sind. Insbesondere die Frage der Mitgliederförderung muss konkret und verständlich dargestellt werden.

Nur wer versteht, kann entscheiden.

Darüber hinaus ist es erforderlich, die Beteiligungsmöglichkeiten zu stärken. Dies kann durch die Förderung von Diskussionen, durch niedrigschwellige Informationsangebote oder durch digitale Teilnehmungsformate erfolgen. Ziel ist es, die Distanz zwischen Mitglied und Genossenschaft zu verringern und die Mitwirkung zu erleichtern.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Sensibilisierung der Mitglieder für ihre Rolle. Viele Mitglieder sind sich der Bedeutung ihrer Mitwirkungsrechte nicht in vollem Umfang bewusst. Sie nehmen ihre Rolle eher passiv wahr und überlassen die Entscheidungen den Organen der Genossenschaft.

Mitgliedschaft ist Verantwortung – nicht nur Vorteil.

Die Aktivierung der Mitglieder bedeutet daher auch, ein Bewusstsein für diese Verantwortung zu schaffen. Mitglieder müssen erkennen, dass sie nicht nur Empfänger von Leistungen sind, sondern aktiv zur Gestaltung der Genossenschaft beitragen können und sollen.

Gleichzeitig darf die Verantwortung der Mitglieder nicht dazu führen, dass die Organe der Genossenschaft entlastet werden. Die Hauptverantwortung für die Geschäftsführung und die Kontrolle liegt weiterhin bei Vorstand und Aufsichtsrat. Die Mitglieder ergänzen diese Struktur, sie ersetzen sie nicht.

Die Generalversammlung ist damit kein operatives Organ, sondern ein Kontroll- und Entscheidungsorgan auf grundlegender Ebene. Ihre Stärke liegt in der Legitimation und in der Möglichkeit, die Ausrichtung der Genossenschaft zu beeinflussen.

Gerade deshalb ist es entscheidend, dass diese Funktion nicht nur formal, sondern auch tatsächlich ausgeübt wird. Wenn die Generalversammlung zu einer reinen Formalität wird, verliert die Genossenschaft einen wesentlichen Bestandteil ihrer Struktur.

Demokratie braucht Beteiligung – sonst wird sie zur Fassade.

Die Stärkung der Mitgliederrolle ist daher nicht nur eine Frage der Organisation, sondern eine Frage des Selbstverständnisses. Sie erfordert die Bereitschaft aller Beteiligten, die genossenschaftliche Idee aktiv zu leben und weiterzuentwickeln.

Dieses Kapitel zeigt, dass die Zukunft der Genossenschaft nicht allein von regulatorischen Rahmenbedingungen oder wirtschaftlichen Entwicklungen abhängt. Sie wird maßgeblich davon bestimmt, ob es gelingt, die Mitglieder wieder stärker in den Mittelpunkt zu stellen und ihre Mitwirkung zu aktivieren.

31. Verantwortung der Verbände

Zwischen Prüfung, Beratung und Systemschutz

Die genossenschaftlichen Prüfungsverbände nehmen im System der Genossenschaften eine zentrale Stellung ein. Ihre Aufgaben sind gesetzlich verankert und reichen weit über die klassische Abschlussprüfung hinaus. Sie prüfen die wirtschaftlichen Verhältnisse der Genossenschaften, beurteilen deren Geschäftsführung und sind in wesentliche Strukturentscheidungen, etwa bei Fusionen, eingebunden.

Diese besondere Stellung ist kein Zufall. Sie beruht auf der gesetzlichen Konzeption des Genossenschaftsrechts, die davon ausgeht, dass die Pflichtprüfung durch genossenschaftliche Verbände einen wirksamen Schutz der Mitglieder gewährleistet. Die Verbände sind damit nicht nur Dienstleister, sondern Teil der genossenschaftlichen Ordnung.

**Ihre Aufgabe ist es, die Einhaltung des Förderauftrags mitzusi-
chern.**

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie diese Verantwortung in der Praxis wahrgenommen wird. Die Verbände agieren in einem komplexen Spannungsfeld. Sie sind Prüfer, Berater und zugleich Teil eines Systems, das auf Stabilität, Einheitlichkeit und Funktionsfähigkeit ausgerichtet ist.

Diese Mehrfachrolle ist mit strukturellen Herausforderungen verbunden. Als Prüfer sind die Verbände verpflichtet, die Tätigkeit der Genossenschaften unabhängig zu beurteilen. Als Berater unterstützen sie die Institute bei der Umsetzung regulatorischer Anforderungen und wirtschaftlicher Entscheidungen. Gleichzeitig tragen sie zur Stabilität des Gesamtsystems bei.

**Prüfung, Beratung und Systemschutz sind nicht immer de-
ckungsgleich.**

Gerade hierin liegt ein mögliches Spannungsfeld. Wenn die Prüfung sich in erster Linie an wirtschaftlichen Kennzahlen und regulatorischen

Anforderungen orientiert, kann die Frage der Mitgliederförderung in den Hintergrund treten. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Anpassung an systemische Vorgaben als vorrangig angesehen wird.

Die Folge kann eine Verschiebung der Prüfungsinhalte sein. Aspekte wie Stabilität, Kapitalausstattung und Risikostruktur stehen im Mittelpunkt, während die konkrete Umsetzung des Förderauftrags weniger intensiv geprüft wird.

Der Förderauftrag wird nicht negiert – aber er wird nicht gleichgewichtig behandelt.

Diese Entwicklung ist nicht zwangsläufig Ausdruck eines Fehlverhaltens, sondern kann sich aus der strukturellen Einbindung der Verbände ergeben. Als Teil eines Systems, das stark durch regulatorische Anforderungen geprägt ist, orientieren sich auch die Prüfungsmaßstäbe an diesen Vorgaben.

Gleichzeitig stellt sich jedoch die Frage, ob damit die gesetzlich vorgesehene Schutzfunktion in vollem Umfang erfüllt wird. Wenn der Förderauftrag als zentraler Zweck der Genossenschaft nicht in vergleichbarer Tiefe geprüft wird wie wirtschaftliche und regulatorische Aspekte, entsteht eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

Diese Lücke wird besonders deutlich in Situationen grundlegender Entscheidungen, etwa bei Fusionen. Hier kommt den Verbänden eine besondere Verantwortung zu, da sie die geplanten Maßnahmen beurteilen und deren Auswirkungen auf Mitglieder und Gläubiger bewerten müssen.

Gerade hier wäre eine umfassende Betrachtung des Förderauftrags erforderlich.

Wenn jedoch alternative Gestaltungsmöglichkeiten nicht in ausreichender Tiefe geprüft oder dargestellt werden, kann dies die Entscheidungsgrundlage der Mitglieder beeinträchtigen. Die Mitglieder sind darauf angewiesen, dass ihnen alle wesentlichen Aspekte transparent und nachvollziehbar dargestellt werden.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Wahrnehmung der Verbände durch die Genossenschaften selbst. Diese nehmen die Verbände häufig als fachliche Autorität wahr und orientieren sich an deren Einschätzungen. Dies kann dazu führen, dass Entscheidungen nicht mehr eigenständig hinterfragt werden, sondern sich an den vorgegebenen Bewertungen ausrichten.

Die Autorität der Verbände verstärkt ihre Wirkung im System.

Gerade deshalb kommt der Unabhängigkeit und der inhaltlichen Ausrichtung der Prüfung besondere Bedeutung zu. Die Verbände müssen sicherstellen, dass ihre Tätigkeit nicht nur zur Stabilität des Systems beiträgt, sondern auch den gesetzlichen Zweck der Genossenschaften in den Blick nimmt.

Dies erfordert eine bewusste Reflexion der eigenen Rolle. Die Verbände sind nicht nur Teil des Systems, sondern zugleich dessen Kontrollinstanz. Sie müssen daher in der Lage sein, Entwicklungen kritisch zu begleiten und gegebenenfalls auch auf Defizite hinzuweisen.

Systemnähe darf nicht zu Systemblindheit führen.

Die Verantwortung der Verbände liegt somit nicht allein in der Durchführung von Prüfungen, sondern auch in der inhaltlichen Ausrichtung ihrer Tätigkeit. Sie müssen dazu beitragen, dass der Förderauftrag nicht nur formal besteht, sondern tatsächlich umgesetzt wird.

Dies setzt voraus, dass der Förderauftrag als eigenständiger Prüfungsmaßstab verstanden und angewendet wird. Er darf nicht als ergänzender Gesichtspunkt behandelt werden, sondern muss in die Bewertung der Geschäftspolitik integriert werden.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass eine solche Ausrichtung auch institutionelle Rahmenbedingungen erfordert. Die Verbände müssen über die notwendigen Ressourcen, Kompetenzen und Strukturen verfügen, um diese Aufgabe wahrnehmen zu können.

Die Diskussion über die Verantwortung der Verbände ist daher nicht als Kritik einzelner Akteure zu verstehen, sondern als Hinweis auf eine strukturelle Herausforderung. Sie macht deutlich, dass die Weiterentwicklung der Genossenschaft nicht allein auf Ebene der einzelnen Institute erfolgen kann, sondern auch die Institutionen umfasst, die das System prägen.

Wer das System prägt, trägt Verantwortung für seine Ausrichtung.

Dieses Kapitel zeigt damit einen weiteren zentralen Ansatzpunkt für Reformen. Die Stärkung des Förderauftrags erfordert nicht nur Veränderungen innerhalb der Genossenschaften, sondern auch eine bewusste Weiterentwicklung der Rolle der Verbände.

Nur wenn diese ihre Funktion als unabhängige Prüf- und Kontrollinstanz in vollem Umfang wahrnehmen, kann die genossenschaftliche Ordnung ihre Schutzwirkung entfalten.

32. Die Zukunft entscheidet sich jetzt

Rückkehr zur Idee oder Fortsetzung des Systems

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass sich die Genossenschaft in einem tiefgreifenden Spannungsfeld befindet. Auf der einen Seite steht der gesetzlich verankerte Förderauftrag, der die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder zum zentralen Ziel erhebt. Auf der anderen Seite wirken strukturelle, regulatorische und systemische Kräfte, die eine zunehmend an Stabilität, Wachstum und Kapitalbildung orientierte Geschäftspolitik begünstigen.

Diese Entwicklung ist nicht abrupt erfolgt, sondern schrittweise. Sie ist das Ergebnis zahlreicher Einzelentscheidungen, Anpassungen und Rahmenbedingungen, die in ihrer Gesamtheit zu einer Verschiebung geführt haben.

Es erfolgte eine Verschiebung weg vom Förderauftrag – hin zur Systemlogik.

Dabei ist festzuhalten, dass die genossenschaftliche Idee nicht aufgehoben wurde. Sie besteht weiterhin im Gesetz, in den Satzungen und in den Grundprinzipien der Organisation. Die entscheidende Frage ist jedoch, in welchem Umfang sie die tatsächliche Praxis noch prägt.

Die Analyse legt nahe, dass der Förderauftrag in vielen Fällen nicht mehr die zentrale Steuerungsgröße ist. Er ist vorhanden, wird aber durch andere Zielsetzungen überlagert. Diese Entwicklung bleibt oft unbemerkt, da sie nicht offen sichtbar ist, sondern sich in den Entscheidungsprozessen und Prioritäten widerspiegelt.

Die Idee bleibt – ihre Wirkung schwindet.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die grundlegende Frage nach der zukünftigen Ausrichtung der Genossenschaft. Soll sie ihren ursprünglichen Zweck wieder stärker in den Mittelpunkt stellen oder den eingeschlagenen Weg fortsetzen?

Diese Frage lässt sich nicht allein auf theoretischer Ebene beantworten. Sie betrifft die konkrete Gestaltung der Geschäftspolitik, die Ausrichtung der Organe und die Rahmenbedingungen, unter denen die Genossenschaften tätig sind.

Die Antwort darauf wird nicht durch einen einzelnen Akteur gegeben. Sie entsteht im Zusammenspiel von Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliedern, Verbänden und Aufsicht. Jeder dieser Akteure trägt Verantwortung für die Entwicklung der Genossenschaft.

Die Zukunft ist keine äußere Entwicklung – sie ist das Ergebnis von Entscheidungen.

Eine Rückkehr zur genossenschaftlichen Idee bedeutet nicht, wirtschaftliche Anforderungen zu ignorieren oder regulatorische Vorgaben außer Acht zu lassen. Sie erfordert vielmehr eine bewusste Priorisierung des Förderauftrags innerhalb dieser Rahmenbedingungen. Dies setzt voraus, dass der Förderauftrag konkret gefasst, messbar gemacht und in die Entscheidungsprozesse integriert wird. Er darf nicht als

abstrakter Grundsatz bestehen bleiben, sondern muss sich in der täglichen Praxis widerspiegeln.

Gleichzeitig erfordert dies eine klare Haltung der Organe. Der Vorstand muss seine Geschäftspolitik am Förderauftrag ausrichten. Der Aufsichtsrat muss diese Ausrichtung überwachen und gegebenenfalls korrigierend eingreifen. Die Mitglieder müssen ihre Mitwirkungsrechte aktiv wahrnehmen.

Der Förderauftrag lebt nur, wenn er gelebt wird.

Auch die Rahmenbedingungen spielen eine entscheidende Rolle. Eine Regulierung, die die Besonderheiten der Genossenschaft berücksichtigt, sowie Prüfungsstrukturen, die den Förderauftrag in den Mittelpunkt stellen, können dazu beitragen, die genossenschaftliche Idee zu stärken. Ohne eine solche Weiterentwicklung besteht die Gefahr, dass die Genossenschaft ihre Eigenständigkeit schrittweise verliert. Sie würde sich dann zwar formal weiterhin als Genossenschaft darstellen, in ihrer tatsächlichen Funktionsweise jedoch zunehmend anderen Unternehmensformen annähern.

Die Rechtsform bleibt – der Inhalt verändert sich.

Gerade hierin liegt die zentrale Herausforderung. Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich nicht daran, ob sie formal bestehen bleibt, sondern daran, ob sie ihren Zweck erfüllt. Dies erfordert Klarheit und Konsequenz. Es genügt nicht, den Förderauftrag zu betonen. Entscheidend ist, ihn zur maßgeblichen Leitlinie des Handelns zu machen.

Das vorliegende Buch versteht sich als Beitrag zu dieser Diskussion. Es zeigt Entwicklungen auf, benennt Spannungsfelder und formuliert Ansatzpunkte für Veränderungen. Die eigentliche Entscheidung liegt jedoch bei denjenigen, die die Genossenschaften gestalten und verantworten.

Die Zukunft der Genossenschaft wird nicht verwaltet – sie wird entschieden.

33. Verantwortung der Entscheidungsträger

Vorstände, Aufsichtsräte und Mitglieder

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass die Entwicklung der Genossenschaft nicht das Ergebnis eines einzelnen Faktors ist, sondern aus dem Zusammenwirken verschiedener Einflüsse entsteht. Regulierung, Marktbedingungen und institutionelle Strukturen prägen den Rahmen, innerhalb dessen Entscheidungen getroffen werden.

Innerhalb dieses Rahmens handeln jedoch konkrete Entscheidungsträger. Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder bestimmen durch ihr Verhalten, wie die Genossenschaft tatsächlich geführt und gestaltet wird.

Strukturen setzen den Rahmen – Entscheidungen füllen ihn aus.

Für den Vorstand ergibt sich daraus eine besondere Verantwortung. Er ist das allein geschäftsführende Organ und damit verpflichtet, die Geschäftspolitik an den gesetzlichen Vorgaben auszurichten. Dazu gehört insbesondere der Förderauftrag nach § 1 GenG.

Auch unter regulatorischem Druck bleibt dieser Auftrag verbindlich. Die Notwendigkeit zur Eigenkapitalbildung oder zur Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorgaben kann den Förderauftrag beeinflussen, ihn jedoch nicht ersetzen.

Der Vorstand handelt nicht für das System – sondern für die Mitglieder.

Der Aufsichtsrat wiederum trägt die Verantwortung, diese Ausrichtung zu überwachen. Seine Aufgabe besteht nicht darin, Entscheidungen des Vorstands lediglich nachzuvollziehen, sondern sie eigenständig zu prüfen und zu bewerten.

Dies gilt insbesondere für die Frage, ob die Geschäftspolitik tatsächlich dem Förderauftrag entspricht oder ob andere Zielsetzungen in den Vordergrund treten.

Kontrolle bedeutet Prüfung – nicht Zustimmung.

Gerade hier zeigt sich in der Praxis häufig eine Schwäche. Vertrauen in den Vorstand, Komplexität der Materie und die Orientierung an externen Einschätzungen führen dazu, dass die Kontrollfunktion nicht immer in der erforderlichen Tiefe ausgeübt wird.

Der Aufsichtsrat ist jedoch kein begleitendes Organ, sondern ein eigenständiger Bestandteil der genossenschaftlichen Ordnung. Seine Verantwortung besteht darin, eine wirksame Kontrolle sicherzustellen.

Auch die Mitglieder tragen Verantwortung. Sie wählen den Aufsichtsrat, treffen grundlegende Entscheidungen und bestimmen damit mittelbar die Ausrichtung der Genossenschaft.

Wenn diese Rechte nicht aktiv wahrgenommen werden, entsteht ein Ungleichgewicht. Entscheidungen verlagern sich auf Vorstand und Systemstrukturen, während die demokratische Kontrolle an Wirkung verliert.

Mitwirkung ist kein Recht allein – sondern auch Pflicht.

Die Verantwortung der Entscheidungsträger ist somit nicht isoliert zu betrachten. Sie ergänzt sich gegenseitig. Der Vorstand führt, der Aufsichtsrat kontrolliert, die Mitglieder legitimieren und gestalten.

Wenn eines dieser Elemente geschwächt ist, verliert das gesamte System an Balance. Die Folge ist nicht zwingend ein offener Verstoß gegen gesetzliche Vorgaben, sondern häufig eine schleichende Verschiebung der Prioritäten.

Gerade deshalb kommt der bewussten Wahrnehmung der eigenen Rolle entscheidende Bedeutung zu. Die Entscheidungsträger müssen sich ihrer Verantwortung nicht nur formal, sondern auch inhaltlich bewusst sein.

Verantwortung beginnt mit Bewusstsein.

Dieses Kapitel macht deutlich, dass die Zukunft der Genossenschaft nicht allein durch äußere Rahmenbedingungen bestimmt wird. Sie

hängt maßgeblich davon ab, wie die handelnden Personen ihre Aufgaben verstehen und wahrnehmen.

Die genossenschaftliche Ordnung bietet die Voraussetzungen für eine funktionierende Selbstverwaltung. Ob diese tatsächlich wirksam wird, entscheidet sich im Handeln derjenigen, die innerhalb dieser Ordnung Verantwortung tragen.

34. Die Genossenschaft als bewusste Wahl

Nicht System, sondern Haltung

Die Entwicklung der Genossenschaft wird häufig als Ergebnis äußerer Zwänge dargestellt. Regulierung, Wettbewerb und wirtschaftliche Anforderungen scheinen den Handlungsspielraum vorzugeben und die Richtung der Entwicklung zu bestimmen.

Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz. Sie unterschätzt, dass die Genossenschaft nicht nur ein rechtliches oder wirtschaftliches Konstrukt ist, sondern eine bewusste Organisationsform.

Genossenschaft ist keine Notwendigkeit – sondern eine Entscheidung.

Wer sich für die Rechtsform der Genossenschaft entscheidet, entscheidet sich zugleich für ihren Zweck. Dieser Zweck besteht nicht in der Maximierung von Gewinnen, sondern in der Förderung der Mitglieder.

Diese Entscheidung ist nicht nur formaler Natur. Sie hat konkrete Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Geschäftspolitik, auf die Prioritäten der Organe und auf die Erwartungen der Mitglieder.

Wenn die tatsächliche Praxis sich von diesem Zweck entfernt, stellt sich zwangsläufig die Frage, ob die gewählte Rechtsform noch mit der gelebten Realität übereinstimmt.

Die Rechtsform verpflichtet – sie ist kein Etikett.

Die Genossenschaft als bewusste Wahl bedeutet daher, den Förderauftrag nicht als historische Grundlage zu verstehen, sondern als aktuelle Handlungsleitlinie. Dies erfordert Klarheit und Konsequenz. Es genügt nicht, sich formal zur Genossenschaft zu bekennen. Entscheidend ist, ob die täglichen Entscheidungen diesem Bekenntnis entsprechen.

Gerade in einem Umfeld, das stark durch regulatorische und wirtschaftliche Anforderungen geprägt ist, gewinnt diese bewusste Entscheidung an Bedeutung. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass die Genossenschaft ihre Eigenständigkeit bewahren kann.

Wer keine bewusste Entscheidung trifft, folgt automatisch dem System.

Die Alternative ist eine schleichende Anpassung. Die Genossenschaft übernimmt zunehmend Strukturen und Verhaltensweisen anderer Unternehmensformen, ohne ihre eigene Identität aktiv zu hinterfragen.

Dies führt nicht zu einem offenen Bruch, sondern zu einer langsamen Veränderung. Die Genossenschaft bleibt formal bestehen, verliert jedoch ihren spezifischen Charakter.

Die bewusste Wahl der Genossenschaft bedeutet daher auch, sich dieser Entwicklung entgegenzustellen. Sie erfordert die Bereitschaft, den eigenen Weg zu definieren und diesen konsequent zu verfolgen.

Identität entsteht nicht von selbst – sie wird entschieden.

Dieses Kapitel versteht die Genossenschaft nicht als gegebenes System, sondern als gestaltbare Organisationsform. Ihre Zukunft hängt davon ab, ob die Beteiligten bereit sind, ihre Besonderheiten zu erkennen und zu bewahren.

Die Entscheidung für die Genossenschaft ist damit keine einmalige Festlegung, sondern ein fortlaufender Prozess. Sie muss immer wieder neu getroffen und im Handeln bestätigt werden.

Die Genossenschaft besteht nur, wenn sie bewusst gelebt wird.

35. Der Förderauftrag ist Existenzvoraussetzung jeder Genossenschaft

Die Genossenschaft ist keine beliebige Organisationsform. Ihre rechtliche Existenz ist untrennbar mit ihrem Zweck verbunden. § 1 GenG definiert die Förderung der Mitglieder nicht als Option, sondern als Voraussetzung.

Wenn dieser Zweck in der tatsächlichen Geschäftspolitik nicht mehr erkennbar ist, entsteht ein grundlegender Widerspruch zwischen Rechtsform und Realität. Die Genossenschaft verliert damit ihre innere Legitimation.

Dies bleibt nicht ohne rechtliche Relevanz. Die Eintragung als Genossenschaft setzt voraus, dass der Förderzweck tatsächlich verfolgt wird. Wird dieser dauerhaft verfehlt, stellt sich zwangsläufig die Frage nach der Berechtigung der gewählten Rechtsform.

Der Zweck folgt der Rechtsform – und die Rechtsform folgt dem Zweck.

Die Genossenschaft ist daher keine formale Hülle, die unabhängig von ihrem Inhalt bestehen kann. Sie ist an ihren Zweck gebunden.

Wer die Rechtsform der Genossenschaft wählt, verpflichtet sich zugleich zu ihrem Inhalt. Wird dieser Inhalt nicht mehr getragen, ist nicht nur eine inhaltliche, sondern auch eine rechtliche Grenze erreicht.

36. Schlusswort

Die Rückkehr zum Förderauftrag als Zukunftsperspektive

Dieses Buch ist aus einer einfachen, aber grundlegenden Frage entstanden:

Was ist die Genossenschaft – und was ist aus ihr geworden?

Die Auseinandersetzung mit dieser Frage hat gezeigt, dass die Genossenschaft heute in einem Spannungsfeld steht, das sie in ihrer

ursprünglichen Form so nicht kannte. Zwischen gesetzlichem Förderauftrag und tatsächlicher Entwicklung, zwischen Selbstverwaltung und Systemlogik, zwischen Vertrauen und notwendiger Kontrolle.

Diese Spannung ist kein Zufall. Sie ist das Ergebnis von Entwicklungen, die über Jahre gewachsen sind – getragen von wirtschaftlichen Anforderungen, regulatorischen Rahmenbedingungen und institutionellen Strukturen.

Und doch führt diese Erkenntnis zu keiner Resignation.

Denn ebenso deutlich ist geworden:

Die genossenschaftliche Idee ist nicht verschwunden. Sie ist nach wie vor im Gesetz verankert, in den Satzungen enthalten und im Selbstverständnis vieler Beteiligter präsent.

Sie ist nicht verloren – sie ist überlagert.

Gerade darin liegt die Chance.

Die Genossenschaft muss nicht neu erfunden werden. Sie muss sich ihrer selbst wieder bewusst werden. Der Förderauftrag ist kein historisches Relikt, sondern eine klare, verbindliche Leitlinie. Er gibt Orientierung – nicht nur rechtlich, sondern auch inhaltlich.

Die zentrale Aufgabe besteht daher nicht darin, neue Systeme zu schaffen, sondern bestehende Strukturen wieder auf diesen Kern auszurichten.

Dies ist keine einfache Aufgabe. Es erfordert Klarheit, Konsequenz und den Mut, bestehende Entwicklungen zu hinterfragen. Es verlangt von Vorständen, ihre Geschäftspolitik bewusst am Förderauftrag auszurichten. Es verlangt von Aufsichtsräten, ihre Kontrollfunktion aktiv und unabhängig wahrzunehmen. Und es verlangt von Mitgliedern, ihre Rolle nicht nur formal, sondern tatsächlich auszufüllen.

Die Genossenschaft lebt von Verantwortung – auf allen Ebenen.

Dieses Buch versteht sich als Beitrag zu dieser Rückbesinnung. Es will keine abschließenden Antworten geben, sondern zum Nachdenken anregen und Zusammenhänge sichtbar machen.

Wenn es gelingt, den Blick wieder stärker auf den Förderauftrag zu richten, dann kann die Genossenschaft auch unter veränderten Bedingungen ihre Eigenständigkeit bewahren. Sie kann zeigen, dass wirtschaftlicher Erfolg und Mitgliederförderung keine Gegensätze sind, sondern sich ergänzen.

Die Alternative wäre eine Entwicklung, in der die Genossenschaft ihre Besonderheit zunehmend verliert und sich anderen Unternehmensformen angleicht – ohne dass dies bewusst entschieden wurde.

Nicht der offene Bruch ist die größte Gefahr, sondern die schleichende Veränderung.

Am Ende steht daher keine technische oder juristische Frage, sondern eine grundsätzliche Entscheidung:

Soll die Genossenschaft das bleiben, was sie ihrem Wesen nach ist – oder sich weiter an ein System anpassen, das nicht aus ihr selbst heraus entstanden ist?

Diese Entscheidung wird nicht in Gesetzen oder Leitlinien getroffen, sondern im täglichen Handeln.

**Die Zukunft der Genossenschaft beginnt nicht morgen.
Sie beginnt in jeder einzelnen Entscheidung – heute.**

ANHANG

A. § 1 GenG – Wortlaut und Einordnung

Gesetzestext (§ 1 Abs. 1 GenG)

„Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaften), erwerben die Rechte einer eingetragenen Genossenschaft nach Maßgabe dieses Gesetzes.“

Einordnung

§ 1 GenG enthält die **zentrale Zwecknorm der Genossenschaft**.

Der Gesetzgeber differenziert dabei bewusst zwischen:

- **„Erwerb oder Wirtschaft der Mitglieder“**
→ wirtschaftlich tätige Genossenschaften (z. B. Kredit-, landwirtschaftliche, gewerbliche Genossenschaften)
- **„soziale oder kulturelle Belange“**
→ Sozial-, Kultur- oder gemeinwohlorientierte Genossenschaften

Daraus folgt:

Für Kreditgenossenschaften ist **die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder zwingender Maßstab**.

Rechtliche Bedeutung: Der Förderauftrag ist:

- **zwingendes Strukturprinzip**
- **Leitlinie für Vorstand (§ 27 GenG)**
- **Maßstab für die Kontrolle durch den Aufsichtsrat**
- **Prüfungsgegenstand der Verbände**

Er ist kein Programmsatz, sondern verbindliches Recht.

B. Förderauftrag in Rechtsprechung und Literatur

Der Förderauftrag wird in Rechtsprechung und Literatur einhellig als **prägendes Wesensmerkmal der Genossenschaft** verstanden.

Kernaussagen:

- Förderung ist **Zweck, nicht Nebenwirkung**
- Gewinne sind **Mittel zur Förderung**, nicht Selbstzweck
- Mitglieder sind **Träger und Begünstigte zugleich**

In der Literatur (z. B. Lang/Weidmüller, Beuthien) wird betont:

Die Genossenschaft ist keine Kapitalgesellschaft mit sozialem Zusatz, sondern eine eigenständige Rechtsform mit eigenem Zwecksystem.

C. Bankenaufsicht (KWG, Basel) – Überblick

Die Bankenaufsicht verfolgt primär:

- Sicherung der **Stabilität des Finanzsystems**
- Schutz von **Einlegern**
- Begrenzung von **Risiken**

Zentrale Instrumente:

- Eigenkapitalanforderungen (Basel III/IV)
- Risikogewichtung
- Meldepflichten
- Aufsicht durch BaFin

Spannungsverhältnis

Diese Ziele sind **legitim**, berücksichtigen jedoch nicht originär:

den **Förderauftrag nach § 1 GenG**

→ Ergebnis:

- Fokus auf **Kapitalbildung**
- Druck zur **Ertragssteigerung**
- indirekte Steuerung der Geschäftspolitik

Systemlogik vs. Förderauftrag

D. Vergleich: Genossenschaft vs. Kapitalgesellschaft

Merkmal	Genossenschaft	Kapitalgesellschaft
Zweck	Mitgliederförderung	Gewinnmaximierung
Träger	Mitglieder	Anteilseigner
Gewinnverwendung	Mittel zur Förderung	Ausschüttung / Wertsteigerung
Steuerungslogik	Bedarf der Mitglieder	Kapitalrendite
Kontrolle	Mitglieder & Aufsichtsrat	Kapitalmarkt / Organe

Grundsatz:

Die Genossenschaft ist ein **personales**, nicht kapitalorientiertes System.

E. Kennzahlen vs. Förderung – Beispiel

Ein typisches Spannungsfeld:

- Zinssatz Kredit: 5 %
- Refinanzierungskosten: 1 %
→ Marge: 4 %

Frage:

Dient diese Marge:

- der **Förderung des Mitglieds**
oder
- der **Kapitalbildung der Bank?**

Beobachtung:

- steigende Rücklagen
- begrenzte unmittelbare Förderung
- geringe Dividendenwirkung

Förderauftrag wird nicht sichtbar operationalisiert

F. Die „Geno-Rente“ im Modell

Die Geno-Rente (**Beschreibung hier**) ist ein Modell zur:

systematischen Rückführung von Förderung an Mitglieder

Grundidee:

- Rückvergütung statt reiner Gewinnthesaurierung
- Aufbau eines individuellen Förderkontos
- langfristige Wirkung (z. B. Altersvorsorge)

Wirkung:

- stärkt Mitgliederbindung
- macht Förderung sichtbar
- verbindet Wirtschaftlichkeit mit Förderauftrag

Konkrete Operationalisierung des § 1 GenG

G. Prüfwesen und § 81 UmwG

1. Prüfungsmonopol (§§ 53 ff. GenG)

- Pflichtmitgliedschaft im Prüfungsverband
- regelmäßige Prüfung

vom Bundesverfassungsgericht bestätigt
(Beschluss vom **19.01.2001 – 1 BvR 1759/91**)

2. Zweck der Prüfung

Die Prüfung dient:

- der wirtschaftlichen Kontrolle
- **dem Schutz der Mitglieder**
- der Sicherstellung ordnungsgemäßer Geschäftsführung

daraus folgt zwingend:

Die Einhaltung des Förderauftrags muss Prüfungsmaßstab sein.

3. § 81 UmwG (Fusionen)

Bei Verschmelzungen:

- gutachtliche Äußerung des Prüfungsverbands erforderlich
- Bewertung von:
 - Mitgliederinteressen
 - Gläubigerschutz

Kritischer Punkt

In der Praxis zeigt sich:

- Fokus auf Struktur und Wirtschaftlichkeit
- **fehlende vertiefte Prüfung von Alternativen**
- geringe Transparenz zur Förderwirkung

Schutzfunktion für Mitglieder wird nicht vollständig ausgeschöpft

H. Glossar (Auswahl)

Förderauftrag

Zentraler Zweck der Genossenschaft (§ 1 GenG)

Generalversammlung

Oberstes Organ der Genossenschaft

Aufsichtsrat

Kontrollorgan – überwacht Vorstand

Vorstand

Leitet die Genossenschaft eigenverantwortlich

Prüfungsverband

Gesetzlich vorgeschriebenes Prüfungsorgan

Basel-Regeln

Internationale Eigenkapitalvorschriften

Rücklagen

Einbehaltene Gewinne zur Stärkung des Eigenkapitals

Universalbankmodell

Bankmodell mit umfassendem Leistungsangebot und Gewinnorientierung

J – Rechtsprechungsübersicht

Zentrale Entscheidungen zur Genossenschaft, Mitgliederrechten und Kontrolle

1. Bundesverfassungsgericht (BVerfG)

Beschluss vom 19.01.2001 – 1 BvR 1759/91

Kernaussage:

Das Prüfungsmonopol der genossenschaftlichen Prüfungsverbände ist verfassungsgemäß.

Begründung u. a.:

- Schutz der Mitglieder
- Sicherstellung ordnungsgemäßer Geschäftsführung
- besondere Struktur der Genossenschaft

→ Bedeutung für dieses Buch:

Wenn das Prüfungsmonopol mit dem **Schutz der Mitglieder** begründet wird, dann umfasst dieser Schutz zwingend auch:

die **Überprüfung der tatsächlichen Mitgliederförderung**

2. Bundesgerichtshof (BGH)

Beschluss – II ZB 7/24

Kernaussagen:

- Mitglieder einer übertragenden Genossenschaft erhalten bei Verschmelzungen **keinen Anteil am Vermögen**
- die Mitglieder verfügen jedoch über eine **Finanzhoheit** (Rn. 29)

daraus folgt:

- Mitglieder könnten grundsätzlich über Rücklagen disponieren
- diese Möglichkeit wird in der Praxis **nicht thematisiert**

→ **Bedeutung:**

Die Entscheidung stärkt die Stellung der Mitglieder – wird jedoch in der Praxis kaum genutzt.

3. Rechtsprechung zu Informationspflichten (übertragbar)

(AG-/Kapitalgesellschaftsrecht, Grundsätze übertragbar)

Kernaussage:

Organe müssen Entscheidungsgrundlagen vollständig und nachvollziehbar darstellen

insbesondere **Alternativen**

→ Übertragung auf Genossenschaften:

- gilt auch für Verschmelzungsberichte
- betrifft **Aufklärungspflichten gegenüber Mitgliedern**

4. LG München (Verschmelzungsberichte – Grundsatz)

Kernaussage:

Ein Bericht ist fehlerhaft, wenn

- wesentliche Alternativen nicht dargestellt werden
- Entscheidungsgrundlagen unvollständig sind

→ **Bedeutung:**

- Übertragbar auf Genossenschaften
- besonders relevant bei Fusionen

Mitglieder müssen **echte Entscheidungsalternativen** erhalten

Gesamteinordnung

Die Rechtsprechung zeigt:

Mitgliederrechte sind **stärker**, als sie praktisch wahrgenommen werden

Informationspflichten sind **umfassender**, als sie oft erfüllt werden

Problem ist nicht das Recht – sondern seine Anwendung

K – Muster: Förderbericht für Aufsichtsräte

Instrument zur praktischen Kontrolle des Förderauftrags

1. Ziel des Berichts

Der Förderbericht dient dazu,

die **Erfüllung des Förderauftrags (§ 1 GenG)**

systematisch, nachvollziehbar und überprüfbar darzustellen

2. Pflichtinhalte

A. Förderleistungen im Berichtszeitraum

- Zinssätze (Mitglieder vs. Marktvergleich)
- Gebührenvorteile
- Rückvergütungen / Dividenden
- sonstige wirtschaftliche Vorteile

B. Mitgliederstruktur

- Anzahl Mitglieder
- Entwicklung (Zu-/Abgänge)
- Nutzung von Produkten durch Mitglieder

C. Verhältnis Mitgliedergeschäft / Nichtmitgliedergeschäft

- Anteil am Kreditgeschäft
- Anteil am Einlagengeschäft
- Entwicklung

zentrale Kennzahl für Förderorientierung

D. Ergebnisverwendung

- Jahresüberschuss
- Zuführung zu Rücklagen
- Ausschüttungen
- konkrete Fördermaßnahmen

Frage:

Wie viel kommt tatsächlich beim Mitglied an?

E. Förderstrategie

- Welche konkreten Förderziele wurden verfolgt?
- Welche Maßnahmen wurden umgesetzt?
- Welche Wirkung wurde erzielt?

F. Abweichungsanalyse

- Wo wurde der Förderauftrag **nicht erreicht?**
- Warum?
- Welche Maßnahmen folgen daraus?

3. Bewertung durch den Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat hat zu prüfen:

- Entspricht die Geschäftspolitik dem Förderauftrag?

- Ist Förderung **erkennbar und messbar**?
- Bestehen strukturelle Zielkonflikte?

4. Beschlussfassung

Der Aufsichtsrat dokumentiert:

- Zustimmung / Kritik
- konkrete Anforderungen an den Vorstand

Kernaussage

Ohne Förderbericht keine wirksame Kontrolle des Förderauftrags

L – Checkliste Aufsichtsrat²

Praxisinstrument zur direkten Anwendung

1. Grundsatzfrage

Wird der Förderauftrag konkret umgesetzt – oder nur behauptet?

2. Geschäftspolitik

Dient die Geschäftspolitik primär den Mitgliedern?

Wie hoch ist der Anteil Nichtmitgliedergeschäft?

Werden Mitglieder tatsächlich bevorzugt?

3. Ergebnisverwendung

Wie hoch ist die Rücklagenbildung?

Welche konkrete Förderung erfolgt?

Besteht ein Ungleichgewicht?

² Zum kostenlosen Download: https://igenos-medien.de/checkliste_AR.pdf

4. Informationslage

- Erhalte ich verständliche und vollständige Informationen?
- Wird über die Einhaltung der genossenschaftlichen Grundsätze berichtet (§ 17 Satzung)?
- Werden Alternativen dargestellt?

5. Rolle des Aufsichtsrats

- Hinterfrage ich aktiv Entscheidungen?
- Habe ich mir ein eigenes Urteil gebildet?
- Ziehe ich bei Bedarf externe Expertise hinzu?

6. Systemeinfluss

- Welche Rolle spielen Prüfungsverband und Aufsicht?
- Wird deren Einschätzung ungeprüft übernommen?

7. Mitgliederperspektive

- Was hat das Mitglied konkret von der Genossenschaft?
- Ist Förderung sichtbar und nachvollziehbar?

8. Warnsignale

- Starke Gewinnthesaurierung ohne Förderwirkung
- Fokus auf Wachstum statt Mitgliederinteresse
- fehlende Diskussion im Aufsichtsrat
- reine Formalberichte ohne Inhalt

Leitgedanke

**Der Aufsichtsrat ist nicht Teil des Systems –
sondern Kontrollinstanz im Interesse der Mitglieder.**

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



