igenos Studien Band 2

Georg Scheumann

GENO NEXT LEVEL

SELBSTVERWALTUNG ODER VERBUNDSTEUERUNG

Die Genossenschaft zwischen
Förderauftrag, Institutssicherung
und Universalbankgeschäft

Strukturelle Entwicklungen.
Juristische Analyse.
Kritische Fragen. Mögliche Perspektiven.

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, Juni 2026
Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung und Übersetzung.
Hinweis
Die Inhalte dieses Buches geben die persönliche Auffassung des Autors wieder und dienen ausschließlich der allgemeinen Information.
Sie stellen keine rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung dar.
Eine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität wird – soweit gesetzlich zulässig – ausgeschlossen.

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

igenos Studien Band 2

Georg Scheumann

GENO NEXT LEVEL

Selbstverwaltung oder Verbundsteuerung

Die Genossenschaft zwischen Förderauftrag, Institutssicherung und Universalbankgeschäft

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **7**
Warum dieses Buch? **9**

Einleitung **11**
Die eigentliche Frage **11**

Teil 1: Die Grundlagen der Genossenschaft **13**
Kapitel 1: Die Genossenschaft – mehr als eine Rechtsform **13**
1.1 Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung 15
1.2 Der Förderauftrag nach § 1 GenG 17
1.3 Warum die Genossenschaft keine Kapitalgesellschaft ist 20
1.4 Das Mitglied im Mittelpunkt 23

Kapitel 2: Wer entscheidet in der Genossenschaft? **26**
2.1 Generalversammlung und Vertreterversammlung 28
2.2 Der Aufsichtsrat 30
2.3 Der Vorstand 33
2.4 Die Organverfassung der eG 36
2.5 Warum die eG keine Konzernstruktur kennt 38

Teil II: Die Entwicklung des genossenschaftlichen Bankmodells **41**
Kapitel 3: Vom Förderinstitut zur Universalbank **41**
3.1 Wachstum regulatorischer Anforderungen 43
3.2 Basel, KWG und Bankenaufsicht 45
3.3 Konzentration und Fusionen 48

Kapitel 4: Warum die Institutssicherung entstand **51**
4.1 Entstehung der Sicherungseinrichtungen 53
4.2 Die ursprüngliche Rolle des BVR 55
4.3 Hilfe statt Leitung 57

Teil III. Geno-Next-Level **60**
Kapitel 5: Warum Geno Next Level entstand **60**
5.1 Sanierungsfälle als Ausgangspunkt 62
5.2 Reputation und Stabilität 64
5.3 „Unternehmertum und Dezentralität sichern" 66
5.4 Prävention statt Reaktion 69
5.5 Die sechs Maßnahmenfelder 71

Kapitel 6: Vom Helfer zum Steuermann? **73**
6.1 Neue Eingriffsinstrumente 76

6.2 Teilnahme- und Rederecht 78
6.3 Beitragshöherstufungen 80
6.4 Informationsaustausch 83
6.5 Frühwarnsysteme 85
6.6 Die neue Rolle von BVR, Prüfungsverbänden und DZ Bank 87
6.7 Die Freiheit des Einzelnen und die Interessen des Kollektivs 90

Teil IV: Die Kollision mit dem Genossenschaftsgesetz 93
Kapitel 7: Wo beginnt die rechtliche Spannung? 93
7.1 Der Förderauftrag (§ 1 GenG) 95
7.2 Die Eigenverantwortung des Vorstands (§ 27 GenG) 97
7.3 Selbstorganschaft 100
7.4 Mitgliedschaftliche Willensbildung 102
7.5 Formale und tatsächliche Entscheidungsfreiheit 104
7.6 Personalhoheit und Verbundsteuerung 106

Kapitel 8: Wenn die Form bleibt – aber die Funktion sich verändert 110
8.1 Vorstand 112
8.2 Aufsichtsrat 114
8.3 Generalversammlung 117
8.4 Vertreterversammlung 119
8.5 Die Frage nach dem tatsächlichen Entscheidungszentrum 122

Teil V: Praxisfälle und strukturelle Beobachtungen 125
Kapitel 9: Die neue Logik des Systems 125
9.1 VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden 127
9.2 Raiffeisenbank Hochtaunus 130
9.3 Bankhaus RSA 133
9.4 VR PLUS Altmark-Wendland eG 136
9.5 Bewertungsänderungen und ihre Auswirkungen 138
9.6 Wertberichtigungen und Sanierungsbedarf 141
9.7 Was die Praxisfälle gemeinsam zeigen 144

Teil VI: Kartellrecht und Marktstruktur 147
Kapitel 10: Zwischen Kooperation und Koordinierung 147
10.1 Rechtlich selbständige Unternehmen 149
10.2 Verbundstrukturen 152
10.3 Marktkoordination 154
10.4 Entscheidungsfreiheit 156
10.5 Mögliche kartellrechtliche Fragestellungen 159

Teil VII: Ist die Rechtsform eG noch das passende Modell? 162
Kapitel 11: Genossenschaft oder Universalbank? 162
11.1 Die Grenzen des Modells 164
11.2 Universalbank versus Fördergemeinschaft 167
11.3 Rechtsformwechsel als Alternative 169
11.4 Ausgliederung statt Verschmelzung 172
11.5 Die genossenschaftliche AG 174
Kapitel 12: Warum Alternativen kaum diskutiert werden 176
12.1 Der Rechtsformwechsel würde die eigentliche Strukturfrage offenlegen 177
12.2 Die eG schafft besondere Stabilität für die bestehenden Strukturen 178
12.3 Der Verbund profitiert von homogener Struktur 179
12.4 Die Frage der stillen Vermögenswerte 180
12.5 Ausgliederungen als strukturelle Herausforderung 181
12.6 Die eigentliche These 181
12.7 Das Prüfungsmonopol als struktureller Faktor 183
12.8 Die Rolle der Bankenaufsicht 186
12.8a Die neue Fusionskontrolle durch die BaFin 193
12.8b Verbundsteuerung und Selbstverwaltung – Wer entscheidet über die Zukunft der Genossenschaft? 196
12.8c Wer entscheidet tatsächlich? 198
12.9 Offene Fragen an Staatsaufsicht und Kartellbehörden 201
Schlusswort 205
Anhang 209
Wichtige gesetzliche Grundlagen 209
Wichtige Entscheidungen und Entwicklungen 211

Vorwort

Genossenschaften entstanden aus einem einfachen Gedanken: Menschen schließen sich zusammen, um gemeinsame wirtschaftliche Probleme gemeinsam zu lösen. Die Rechtsform sollte nicht dem Unternehmen dienen, sondern den Menschen, die sich zu diesem Zweck zusammengeschlossen haben.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen verstand Genossenschaften nicht als Kapitalanlagen und auch nicht als Unternehmen mit eigenem Selbstzweck. Ihr Sinn bestand darin, den Mitgliedern unmittelbar Vorteile zu verschaffen. Deshalb wurden Genossenschaften als Gemeinschaften der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung ausgestaltet.

Gerade im Bereich der Volks- und Raiffeisenbanken entwickelte sich dieses Modell über Jahrzehnte zu einer Erfolgsgeschichte. Aus kleinen lokalen Instituten entstand eine leistungsfähige und wirtschaftlich starke Gruppe mit hoher gesellschaftlicher Akzeptanz und einem funktionierenden Sicherungssystem.

Doch Erfolg verändert Strukturen. Regulatorische Anforderungen, europäische Bankenaufsicht, steigende Eigenkapitalanforderungen, Digitalisierung, Konzentrationsprozesse und zunehmende Haftungsrisiken haben die Rahmenbedingungen grundlegend verändert. Die Genossenschaftsbanken von heute unterscheiden sich in vieler Hinsicht von den Instituten früherer Jahrzehnte.

Gleichzeitig entstand innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe ein immer engeres Zusammenwirken verschiedener Einrichtungen und Institutionen. Mit neuen Ansätzen zur Prävention und Risikosteuerung – aktuell unter Begriffen wie „Geno Next Level" – sollen Risiken früher erkannt und Belastungen für die Solidargemeinschaft möglichst vermieden werden.

Diese Entwicklung ist nachvollziehbar. Eine Gemeinschaft kann dauerhaft nur funktionieren, wenn sie sich weiterentwickelt und auf neue

Herausforderungen reagiert. Sie wirft aber zugleich eine grundlegende Frage auf:

Wie viel gemeinsame Steuerung verträgt eine Rechtsform, deren Kern gerade in der Selbstverwaltung liegt?

Dieses Buch verfolgt nicht das Ziel, Institutionen oder Personen zu kritisieren. Es richtet sich weder gegen den Verbundgedanken noch gegen die Idee einer funktionierenden Institutssicherung. Es stellt vielmehr eine juristische und organisatorische Grundsatzfrage:

Kann eine Rechtsform, deren Wesen auf Selbstverwaltung und Mitgliederförderung beruht, dauerhaft mit einem zunehmend komplexen und zentral koordinierten Universalbankmodell vereinbar bleiben?

Die folgenden Seiten sollen keine endgültigen Antworten liefern. Sie wollen Zusammenhänge aufzeigen, Entwicklungen einordnen und Fragen stellen, die möglicherweise in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen werden.

Denn vielleicht liegt die eigentliche Herausforderung nicht darin, dass sich die Genossenschaft verändert hat.

Vielleicht liegt sie darin, dass sich das Umfeld der Genossenschaft verändert hat.

Und vielleicht lautet die entscheidende Frage nicht: „Wie verändert sich die Genossenschaft?"

Sondern: „Wie viel Veränderung verträgt sie, ohne ihren eigentlichen Charakter zu verlieren?"

Großhabersdorf im Juni 2026 Georg Scheumann

Warum dieses Buch?

Dieses Buch entstand nicht aus einer einzelnen Diskussion, keinem einzelnen Sanierungsfall und auch nicht aus einem bestimmten Ereignis heraus.

Es entstand vielmehr aus einer Beobachtung, die sich über viele Jahre hinweg immer deutlicher zeigte:

Je stärker sich die Volks- und Raiffeisenbanken wirtschaftlich, organisatorisch und regulatorisch zu großen Universalbanken entwickelten, desto häufiger entstand die Frage, wie sich diese Entwicklung mit den Grundlagen des Genossenschaftsrechts vereinbaren lässt.

Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft wurde ursprünglich nicht für ein komplexes, zentral vernetztes und stark reguliertes Bankensystem geschaffen. Sie entstand als Rechtsrahmen für selbstverwaltete Gemeinschaften, deren Mitglieder ihre wirtschaftlichen Angelegenheiten eigenverantwortlich und vor Ort gestalten sollten.

Dieses Prinzip ist bis heute im Genossenschaftsgesetz sichtbar geblieben. Die Verantwortung liegt beim Vorstand, die Kontrolle beim Aufsichtsrat und die grundlegende Entscheidungskompetenz bei den Mitgliedern.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich jedoch die Rahmenbedingungen tiefgreifend verändert. Bankenaufsicht, europäische Regulierung, Eigenkapitalanforderungen, Konzentrationsprozesse, Verbundstrukturen und institutssichernde Mechanismen haben ein System entstehen lassen, das sich immer stärker als geschlossene Organisation verstehen muss, um dauerhaft stabil zu bleiben.

Gerade die jüngeren Entwicklungen – insbesondere die Diskussionen um präventive Eingriffsmöglichkeiten, Frühwarnsysteme und „Geno Next Level" – machen deutlich, dass sich eine grundlegende Frage zunehmend stellt: Wer entscheidet tatsächlich?

Entscheidet weiterhin ausschließlich die einzelne Genossenschaft durch ihre gesetzlichen Organe?

Oder entstehen daneben Strukturen, die Entscheidungen vorbereiten, beeinflussen oder faktisch vorprägen?

Diese Frage richtet sich nicht gegen Personen, Institutionen oder Organisationen.

Sie betrifft vielmehr die innere Logik einer Rechtsform.

Denn möglicherweise liegt die eigentliche Herausforderung nicht darin, dass einzelne Beteiligte falsche Entscheidungen treffen. Möglicherweise entsteht das Spannungsverhältnis bereits durch die Struktur selbst:

Einerseits verlangt ein modernes Universalbankgeschäft gemeinsame Regeln, schnelle Reaktionsmöglichkeiten und zunehmend koordinierte Steuerungsmechanismen.

Andererseits beruht die Genossenschaft auf Selbstverwaltung, Eigenverantwortung und unmittelbarer Mitgliederförderung.

Beides kann über lange Zeit nebeneinander bestehen.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob mit zunehmender Verdichtung dieser Strukturen irgendwann ein Punkt erreicht wird, an dem sich die Funktion verändert, obwohl die Form unverändert bleibt.

Dieses Buch will keine Anklage sein. Es will Entwicklungen sichtbar machen, rechtliche Zusammenhänge erläutern und zum Nachdenken anregen. Denn nicht jede Veränderung ist automatisch falsch.

Aber jede Veränderung sollte die Frage beantworten können, ob sie noch mit dem ursprünglichen Gedanken der Genossenschaft vereinbar bleibt.

Vielleicht führt die Suche nach dieser Antwort nicht zu einer Kritik an der Genossenschaft.

Vielleicht führt sie zu einer anderen Erkenntnis:

Dass nicht jede Rechtsform für jedes Geschäftsmodell dauerhaft geschaffen wurde.

Einleitung

Die eigentliche Frage

Wer heute über Genossenschaftsbanken spricht, spricht häufig über Bilanzsummen, Eigenkapitalquoten, Digitalisierung, Fusionen, Aufsicht oder regulatorische Anforderungen.

Selten wird dagegen eine andere Frage gestellt:

Was ist eine Genossenschaft eigentlich noch – rechtlich und organisatorisch?

Die Frage erscheint zunächst überraschend. Volks- und Raiffeisenbanken tragen weiterhin ihren traditionellen Namen, verwenden die genossenschaftlichen Grundwerte in ihrer Außendarstellung und treten unverändert als eingetragene Genossenschaften auf. Formal scheint sich wenig verändert zu haben. Und dennoch hat sich vieles verändert.

Die Rahmenbedingungen des Bankgeschäfts unterscheiden sich heute grundlegend von denen früherer Jahrzehnte. Europäische Bankenaufsicht, umfangreiche regulatorische Anforderungen, komplexe Risikomanagementsysteme, steigende Eigenkapitalanforderungen und zunehmende Haftungsrisiken haben eine Entwicklung ausgelöst, die viele Bereiche des Bankgeschäfts beeinflusst.

Gleichzeitig entstand innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe ein immer engeres Zusammenwirken verschiedener Institutionen und Einrichtungen. Was ursprünglich vor allem als Unterstützungs- und Sicherungssystem ausgestaltet war, entwickelt sich zunehmend zu einem komplexen Netzwerk gemeinsamer Verantwortung. Gerade bei Fragen der Risikosteuerung und Prävention entstehen dabei neue Anforderungen.
Wenn viele rechtlich selbständige Institute füreinander einstehen, stellt sich zwangsläufig die Frage, wie weit gemeinsame Steuerungsmechanismen reichen dürfen.

Denn Haftung und Entscheidung folgen nicht immer denselben Strukturen.

Wer gemeinsam haftet, entwickelt häufig auch gemeinsame Regeln.

Wer gemeinsame Risiken trägt, entwickelt häufig gemeinsame Interessen.

Und genau an diesem Punkt beginnt die eigentliche Fragestellung dieses Buches.

Sie lautet nicht: Sind stärkere Sicherungssysteme richtig oder falsch?

Sie lautet auch nicht: Sind Verbände oder einzelne Institutionen zu mächtig geworden?

Die eigentliche Frage ist grundsätzlicher:

Kann eine Rechtsform, deren Kern Selbstverwaltung und Mitgliederförderung ist, dauerhaft mit einem zunehmend zentral koordinierten Universalbankmodell vereinbar bleiben?

Diese Frage betrifft nicht allein Genossenschaftsbanken.

Sie betrifft das Verhältnis zwischen Rechtsform und Wirklichkeit.

Denn eine Rechtsform ist mehr als ein rechtlicher Mantel.

Sie beschreibt eine Organisationsidee.

Sie beantwortet die Frage, wer entscheidet, wem ein Unternehmen dient und welchem Zweck es folgt.

Wenn sich Strukturen verändern, kann daher irgendwann ein Punkt erreicht werden, an dem nicht mehr nur Abläufe verändert werden – sondern die innere Logik des Systems selbst.

Ob ein solcher Punkt erreicht ist oder sich erst abzeichnet, soll auf den folgenden Seiten untersucht werden.

Teil 1: Die Grundlagen der Genossenschaft

Kapitel 1: Die Genossenschaft – mehr als eine Rechtsform

Die Genossenschaft entstand nicht am Schreibtisch von Juristen und auch nicht als wirtschaftliches Modell zur Kapitalbildung. Ihr Ursprung lag vielmehr in einer sehr praktischen Frage:

Wie können Menschen wirtschaftliche Probleme lösen, die sie alleine nicht bewältigen können?

Friedrich Wilhelm Raiffeisen fand darauf eine Antwort, die bis heute erstaunlich einfach klingt: Menschen schließen sich freiwillig zusammen, bündeln ihre Kräfte und helfen sich gegenseitig.

Der gemeinsame Geschäftsbetrieb sollte dabei jedoch keinen eigenen Selbstzweck verfolgen. Die Genossenschaft sollte nicht dem Unternehmen selbst dienen und auch nicht dem Kapital. Im Mittelpunkt standen vielmehr die Menschen, die sich zusammengeschlossen hatten.

Gerade hierin unterschied sich die Genossenschaft von Anfang an grundlegend von kapitalorientierten Unternehmensformen.

Eine Aktiengesellschaft verfolgt regelmäßig das Ziel, Kapital zusammenzuführen und Erträge für ihre Anteilseigner zu erwirtschaften. Das Unternehmen selbst und seine wirtschaftliche Entwicklung stehen dabei häufig im Mittelpunkt der Betrachtung.

Die Genossenschaft folgt dagegen einem anderen Gedanken.

Nicht das Unternehmen steht im Mittelpunkt.

Nicht das Kapital steht im Mittelpunkt.

Im Mittelpunkt stehen die Mitglieder.

Der gemeinsame Geschäftsbetrieb ist deshalb kein Selbstzweck. Er soll den Mitgliedern Vorteile verschaffen und ihre wirtschaftliche Situation verbessern.

Dieser Gedanke wurde später ausdrücklich in das Genossenschaftsgesetz übernommen.

§ 1 GenG bestimmt:

„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 …"

Bemerkenswert ist dabei nicht allein, was der Gesetzgeber ausdrücklich geregelt hat.

Bemerkenswert ist auch, was dort nicht geregelt wurde.

- Das Gesetz spricht nicht von Gewinnmaximierung.
- Es spricht nicht von Unternehmenswert.
- Es spricht nicht von Rendite.
- Es spricht ausdrücklich von Förderung.

Der Förderauftrag bildet damit keinen bloßen Nebenzweck der Genossenschaft.

Er beschreibt ihren eigentlichen Daseinsgrund.

Die Genossenschaft erhält ihre rechtliche Legitimation nicht deshalb, weil sie erfolgreich wirtschaftet oder hohe Gewinne erzielt.

Ihre besondere Stellung erhält sie dadurch, dass sie ihren Mitgliedern dient.

➤ **Merksatz**:

- **Nicht die Mitglieder dienen der Genossenschaft.**
- **Die Genossenschaft dient den Mitgliedern.**

Diese Aussage erscheint zunächst selbstverständlich.

Im weiteren Verlauf dieses Buches wird sich jedoch zeigen, dass gerade an diesem Punkt eine der zentralen Fragen der heutigen Entwicklung entsteht.

Denn sobald wirtschaftliche, regulatorische oder organisatorische Anforderungen dazu führen, dass das Unternehmen zunehmend eigene Interessen entwickelt, stellt sich zwangsläufig eine grundlegende Frage:

Dient die Struktur weiterhin der Förderung ihrer Mitglieder – oder beginnt sich dieses Verhältnis schrittweise umzukehren?

Genau an dieser Stelle beginnt die eigentliche Fragestellung dieses Buches.

1.1 Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung

Der Gedanke der Genossenschaft erschöpfte sich jedoch nicht allein in der gemeinsamen wirtschaftlichen Tätigkeit. Mit der Förderung der Mitglieder allein wäre die Genossenschaft noch keine besondere Rechtsform geworden. Ihre eigentliche Besonderheit entstand erst durch die Art und Weise, wie diese Förderung organisiert werden sollte.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen und die späteren genossenschaftlichen Grundgedanken beruhten auf drei eng miteinander verbundenen Prinzipien:

Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung.

Diese drei Begriffe wirken auf den ersten Blick fast selbstverständlich.

In vielen Darstellungen erscheinen sie wie historische Schlagworte oder traditionelle Grundwerte, die zwar zur Genossenschaft gehören, aber heute eher symbolische Bedeutung besitzen.

Tatsächlich handelt es sich jedoch um weit mehr.

Sie bilden das organisatorische Fundament der gesamten Rechtsform.

Selbsthilfe bedeutet zunächst, dass die Mitglieder ihre wirtschaftlichen Probleme nicht auf andere übertragen, sondern gemeinsam lösen. Die Genossenschaft soll gerade keine Einrichtung sein, die Probleme stellvertretend übernimmt. Vielmehr sollen die Mitglieder ihre Kräfte bündeln und ihre Interessen gemeinschaftlich verfolgen.

Selbstverwaltung geht noch einen Schritt weiter. Die Mitglieder sollen nicht nur Begünstigte der Genossenschaft sein. Sie sollen zugleich über ihre Angelegenheiten selbst entscheiden.

Deshalb kennt die Genossenschaft keine außerhalb der Mitglieder stehende Leitungsebene.

Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung bilden gemeinsam die organisatorische Struktur der Genossenschaft.

Die Entscheidungsgewalt soll innerhalb der eigenen Organisation verbleiben.

Gerade hierin unterscheidet sich die Genossenschaft erheblich von anderen Unternehmensformen.

Während Konzernstrukturen regelmäßig auf einer übergeordneten Leitungsebene beruhen, ist die Genossenschaft als eigenständige und selbstverwaltete Einheit konzipiert.

Selbstverantwortung bildet schließlich die dritte Säule.

Wer Entscheidungen trifft, soll auch Verantwortung für diese Entscheidungen tragen.

Verantwortung und Entscheidung sollen nicht auseinanderfallen.

Dieses Prinzip erscheint zunächst selbstverständlich. Es besitzt jedoch erhebliche praktische Bedeutung.

Denn sobald Entscheidungen an anderer Stelle vorbereitet, beeinflusst oder faktisch vorgegeben werden, entsteht zwangsläufig eine Frage:

Wer trägt dann tatsächlich die Verantwortung?

- Der Vorstand?
- Der Aufsichtsrat?
- Die Mitglieder?
- Oder diejenigen, welche die Entscheidungsgrundlagen vorgeben?

Gerade diese Frage wird im weiteren Verlauf dieses Buches eine zentrale Rolle spielen.

Denn moderne Verbundsysteme und institutssichernde Strukturen können dazu führen, dass Verantwortung und tatsächliche Einflussmöglichkeiten nicht mehr vollständig deckungsgleich sind.

➤ **Merksatz:**
Selbstverwaltung bedeutet nicht nur, selbst entscheiden zu dürfen.
Selbstverwaltung bedeutet auch, dass Entscheidung und Verantwortung derselben Organisation zugeordnet bleiben.

Diese Unterscheidung erscheint zunächst theoretisch.

Später wird sich jedoch zeigen, dass gerade hier eine der entscheidenden Spannungen zwischen traditioneller Genossenschaftsstruktur und modernen Steuerungsmechanismen entstehen kann.

1.2 Der Förderauftrag nach § 1 GenG

Der Förderauftrag bildet das eigentliche Zentrum des Genossenschaftsrechts. Viele gesetzliche Vorschriften beschäftigen sich mit organisatorischen Fragen, regeln Zuständigkeiten oder beschreiben Verfahrensabläufe. § 1 Genossenschaftsgesetz nimmt dagegen eine besondere Stellung ein. Die Vorschrift erklärt nicht lediglich, wie eine Genossenschaft

organisiert wird. Sie beantwortet vielmehr die grundlegende Frage, weshalb diese Rechtsform überhaupt existiert.

Das Gesetz bestimmt, dass die Genossenschaft den Zweck verfolgen muss, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.

Bereits die Reihenfolge dieser Formulierung ist bemerkenswert. Der Gesetzgeber spricht zunächst von der Förderung der Mitglieder und erst danach vom gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb. Nicht der Geschäftsbetrieb begründet den Förderauftrag. Umgekehrt wird der Geschäftsbetrieb überhaupt nur deshalb geschaffen, um Förderung zu ermöglichen.

Dies erscheint auf den ersten Blick wie eine sprachliche Feinheit. Tatsächlich beschreibt diese Reihenfolge jedoch die innere Logik der gesamten Rechtsform.

- Die Genossenschaft soll nicht in erster Linie sich selbst dienen.
- Sie soll kein Unternehmen mit eigenem wirtschaftlichem Selbstzweck sein.
- Sie soll nicht allein wachsen, Vermögen aufbauen oder Gewinne maximieren.

All dies kann stattfinden und ist häufig sogar notwendig. Eine Genossenschaft muss wirtschaftlich erfolgreich sein, sie muss Risiken begrenzen, ausreichendes Eigenkapital vorhalten und langfristig ihre Existenz sichern können.

Aber diese wirtschaftlichen Ziele stehen nicht selbständig neben dem Förderauftrag.

- Sie besitzen vielmehr dienende Funktion.
- Das Unternehmen dient nicht sich selbst.
- Das Unternehmen dient den Mitgliedern.

➤ **Merksatz:**
Die Förderung der Mitglieder ist nicht Mittel zum Zweck der Genossenschaft.
Sie ist der Zweck selbst.

Gerade an dieser Stelle liegt eine Besonderheit der Genossenschaft, die sie deutlich von kapitalorientierten Unternehmensformen unterscheidet.

Eine Aktiengesellschaft darf ihren Unternehmenswert steigern, Gewinne maximieren und die Interessen ihrer Anteilseigner verfolgen. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens selbst steht dort regelmäßig im Mittelpunkt.

Bei der Genossenschaft verhält sich dies anders.

- Auch sie darf Gewinne erzielen.
- Auch sie darf Rücklagen bilden.
- Auch sie darf wachsen.

Doch wirtschaftlicher Erfolg rechtfertigt die Rechtsform für sich allein nicht.

Erst wenn dieser Erfolg letztlich den Mitgliedern zugutekommt, erfüllt die Genossenschaft ihren gesetzlichen Auftrag.

Deshalb kann die Frage nach der Förderung nicht allein anhand von Bilanzsummen, Eigenkapitalquoten oder Jahresüberschüssen beantwortet werden.

Entscheidend bleibt vielmehr eine andere Frage:

Welchen konkreten Nutzen ziehen die Mitglieder aus ihrer Mitgliedschaft?

Die Antwort kann unterschiedlich ausfallen.

Förderung kann sich in günstigeren Leistungen, besseren Finanzierungsmöglichkeiten, besonderen Dienstleistungen oder anderen wirtschaftlichen Vorteilen ausdrücken. Sie kann unmittelbar oder mittelbar erfolgen.

Gemeinsam bleibt jedoch ein entscheidender Gedanke:

Die Förderung muss ihren Ausgangspunkt stets beim Mitglied haben.

Gerade dieser Zusammenhang gewinnt unter heutigen Rahmenbedingungen besondere Bedeutung.

Moderne Kreditgenossenschaften bewegen sich in einem Umfeld umfangreicher regulatorischer Anforderungen, wachsender Risikovorgaben und zunehmend komplexer Verbundstrukturen. Stabilität, Risikobegrenzung und Eigenkapitalausstattung sind dabei nachvollziehbare und notwendige Ziele.

Je stärker jedoch solche Anforderungen die Unternehmensentscheidungen prägen, desto stärker kann sich die Blickrichtung verändern.

Dann kann sich schrittweise eine Entwicklung ergeben, bei der zunächst das System stabilisiert, Risiken reduziert oder organisatorische Interessen gesichert werden – und die Förderung der Mitglieder erst danach betrachtet wird.

Hier entsteht eine Frage, die sich durch die weiteren Kapitel dieses Buches ziehen wird:

Bleiben wirtschaftliche Stabilität, Verbundinteressen und Risikosteuerung weiterhin Mittel zur Förderung der Mitglieder – oder beginnt sich dieses Verhältnis schrittweise umzukehren?

Denn genau an diesem Punkt berührt die praktische Entwicklung den Kern des Genossenschaftsrechts.

1.3 Warum die Genossenschaft keine Kapitalgesellschaft ist

Die Frage, weshalb der Gesetzgeber neben Aktiengesellschaften, GmbHs und anderen Gesellschaftsformen überhaupt eine eigene Rechtsform der Genossenschaft geschaffen hat, erscheint zunächst einfach. Tatsächlich führt sie jedoch unmittelbar zum Kern des Genossenschaftsgedankens.

Die Genossenschaft unterscheidet sich nicht lediglich durch einzelne organisatorische Besonderheiten von anderen Gesellschaftsformen. Ihr Unterschied liegt wesentlich tiefer. Er betrifft den Zweck, dem das Unternehmen dient.

Kapitalgesellschaften und Genossenschaften können sich äußerlich durchaus ähneln. Beide besitzen Mitglieder oder Anteilseigner, beide verfügen über Organe, beide betreiben wirtschaftliche Aktivitäten, erzielen Gewinne und bilden Vermögen. In der täglichen Praxis wirken die Unterschiede häufig gering.

Gerade diese Ähnlichkeit führt jedoch leicht zu einem Missverständnis.

Denn wirtschaftliche Ähnlichkeit bedeutet nicht automatisch rechtliche Gleichartigkeit.

Eine Kapitalgesellschaft verfolgt regelmäßig das Ziel, Kapital zusammenzuführen und wirtschaftliche Erträge zu erwirtschaften. Das Kapital bildet dort den Ausgangspunkt der Struktur. Anteilseigner stellen Kapital zur Verfügung und erwarten, dass dieses Kapital Erträge erwirtschaftet oder an Wert gewinnt.

Die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens besitzt deshalb eine eigenständige Bedeutung.

Wachstum, Gewinnsteigerung, Unternehmenswert und Kapitalrendite werden zu zentralen Gesichtspunkten.

Die Genossenschaft folgt dagegen einer anderen Logik.

Hier steht nicht das Kapital am Anfang.

Am Anfang steht das Mitglied.

Nicht Menschen stellen Kapital bereit, um daraus Erträge zu erzielen.

Vielmehr schließen sich Menschen zusammen, um durch gemeinsames Handeln wirtschaftliche Vorteile zu erreichen.

Das Kapital dient dabei lediglich als Hilfsmittel zur Erfüllung dieses Zwecks.

➤ **Merksatz:**
Bei der Kapitalgesellschaft dient das Unternehmen dem Kapital. Bei der Genossenschaft dient das Kapital dem Unternehmen – und das Unternehmen den Mitgliedern.

Gerade dieser Unterschied bleibt in der praktischen Entwicklung häufig wenig sichtbar. Moderne Genossenschaftsbanken verfügen über erhebliche Bilanzsummen, umfangreiche Rücklagen und komplexe Unternehmensstrukturen. Sie unterliegen bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen, führen Risikomanagementsysteme ein und verfolgen wirtschaftliche Strategien.

Von außen betrachtet erscheinen sie häufig kaum noch anders als andere große Kreditinstitute.

Die Rechtsform wird dann leicht nur noch als juristische Hülle wahrgenommen.

Doch das Genossenschaftsrecht stellt gerade nicht allein auf wirtschaftliche Größe oder auf den Umfang der Geschäftstätigkeit ab.

Die entscheidende Frage lautet vielmehr weiterhin:

Wem dient das Unternehmen?

Solange die Antwort auf diese Frage lautet, dass die Genossenschaft den Interessen ihrer Mitglieder dient, bleibt ihre innere Logik unverändert.

Schwieriger wird die Beurteilung jedoch dort, wo sich wirtschaftliche Anforderungen und regulatorische Rahmenbedingungen zunehmend verselbständigen.
Denn je stärker sich ein Unternehmen an Eigenkapitalquoten, Stabilitätsanforderungen, Risikostrukturen oder Verbundinteressen orientieren muss, desto eher kann sich schrittweise eine Veränderung ergeben.

Dann entsteht möglicherweise nicht sofort eine Veränderung der Rechtsform.

Es entsteht zunächst etwas anderes:

Die äußere Form bleibt unverändert, während sich die innere Funktionsweise langsam verschiebt.

Gerade diese Entwicklung ist oft schwer zu erkennen, weil sie nicht plötzlich eintritt.

Sie erfolgt schrittweise.

Und genau deshalb bleibt häufig lange unbemerkt, wann aus einer Fördergemeinschaft möglicherweise zunehmend ein Unternehmen mit eigenen, von den Mitgliedern unabhängigen Interessen wird.

Diese Frage wird für die weiteren Entwicklungen dieses Buches von erheblicher Bedeutung sein.

1.4 Das Mitglied im Mittelpunkt

Der Gedanke, dass die Genossenschaft ihren Mitgliedern dienen soll, erscheint zunächst selbstverständlich. Fast jede Genossenschaft verweist auf ihrer Internetseite, in Geschäftsberichten oder in ihrer Außendarstellung auf die besondere Nähe zu ihren Mitgliedern. Begriffe wie Partnerschaft, Gemeinschaft oder Mitgliederorientierung gehören seit Jahrzehnten zum festen Sprachgebrauch des Genossenschaftswesens.

Gerade deshalb wird häufig übersehen, dass der Gedanke der Mitgliederorientierung im Genossenschaftsrecht keine bloße Imageaussage und auch kein unverbindliches Leitbild darstellt.

Er bildet den rechtlichen Ausgangspunkt der gesamten Rechtsform.

Das Mitglied steht nicht deshalb im Mittelpunkt, weil dies organisatorisch wünschenswert erscheint oder historisch gewachsen wäre.

Das Mitglied steht im Mittelpunkt, weil das Gesetz den gesamten Zweck der Genossenschaft an der Förderung ihrer Mitglieder ausrichtet.

Die Genossenschaft unterscheidet sich dadurch grundlegend von Unternehmensformen, bei denen die Organisation selbst den wirtschaftlichen Mittelpunkt bildet.

Bei der Genossenschaft existiert das Unternehmen nicht unabhängig von den Mitgliedern.

Es existiert wegen der Mitglieder.

Dieser Unterschied besitzt erhebliche praktische Folgen.

Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft soll ursprünglich mehr bedeuten als die bloße Beteiligung an einem Unternehmen. Sie soll nicht nur eine Kapitalbeteiligung darstellen, sondern eine wirtschaftliche Teilhabe an einer Fördergemeinschaft.

Das Mitglied soll nicht lediglich Kapitalgeber sein.

Es soll zugleich Träger, Nutzer und Mitgestalter der Genossenschaft sein.

Gerade deshalb wurden den Mitgliedern weitreichende Mitwirkungsrechte eingeräumt.

Die Generalversammlung entscheidet über grundlegende Angelegenheiten, wählt Aufsichtsrat und andere Gremien und bildet damit den Ausgangspunkt der demokratischen Struktur der Genossenschaft.

Dabei geht es weniger um formale Abstimmungsrechte als um eine grundsätzliche Idee:

Diejenigen, denen die Genossenschaft dienen soll, sollen auch über ihre Entwicklung entscheiden können.

➤ **Merksatz:**
Das Mitglied ist nicht Kunde der Genossenschaft.
Es ist Teil der Genossenschaft.

Gerade diese Unterscheidung wird jedoch unter modernen Rahmenbedingungen zunehmend anspruchsvoll.

Große Bilanzsummen, steigende regulatorische Anforderungen, komplexe Organisationsstrukturen und zunehmende Zentralisierungstendenzen können dazu führen, dass sich die tatsächliche Rolle des Mitglieds verändert. Denn je größer und komplexer Organisationen werden, desto weiter entfernt sich häufig die konkrete Entscheidungsebene vom einzelnen Mitglied. Die Mitgliedschaft bleibt zwar rechtlich bestehen, ihre praktische Wahrnehmung kann sich jedoch verändern.

Dann stellt sich nicht mehr allein die Frage, ob Mitglieder formal weiterhin Rechte besitzen.

Es stellt sich eine andere Frage:

Welchen tatsächlichen Einfluss besitzen sie noch auf die Entwicklung ihrer eigenen Genossenschaft?

Diese Frage betrifft nicht allein die Generalversammlung oder einzelne Abstimmungen.

Sie betrifft den Kern der genossenschaftlichen Idee selbst.

Denn wenn die Mitglieder zunehmend nur noch bestätigen, was an anderer Stelle vorbereitet oder vorgegeben wird, bleibt zwar die äußere Struktur erhalten.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob ihre ursprüngliche Funktion unverändert geblieben ist.

Gerade diese Überlegung wird im weiteren Verlauf dieses Buches noch mehrfach Bedeutung gewinnen.

Kapitel 2: Wer entscheidet in der Genossenschaft?

Die Frage, wer in einer Genossenschaft entscheidet, erscheint zunächst einfach zu beantworten. Das Genossenschaftsgesetz regelt die Zuständigkeiten scheinbar eindeutig. Die Mitglieder entscheiden in der Generalversammlung oder Vertreterversammlung über grundlegende Angelegenheiten, der Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsführung und der Vorstand leitet die Genossenschaft eigenverantwortlich.

Damit scheint die Struktur klar.

Tatsächlich erschöpft sich die Bedeutung dieser Regelungen jedoch nicht in einer bloßen organisatorischen Arbeitsteilung.

Die Verteilung von Zuständigkeiten beschreibt vielmehr die innere Ordnung der Genossenschaft.

Sie beantwortet eine grundlegende Frage:

Wo entsteht der Wille der Genossenschaft?

Die Antwort lautet nach dem Genossenschaftsgesetz: innerhalb der Genossenschaft selbst.

Gerade dies unterscheidet die Genossenschaft von vielen anderen Organisationsformen. Der Gesetzgeber wollte keine Struktur schaffen, in der Entscheidungen außerhalb der eigenen Organisation entstehen und anschließend lediglich umgesetzt werden.

Die Genossenschaft sollte ihre Angelegenheiten selbst bestimmen.

Die Mitglieder sollten nicht nur wirtschaftlich gefördert werden, sondern zugleich Träger der Entscheidungen bleiben.

Der Vorstand nimmt innerhalb dieses Systems eine besondere Stellung ein. Er führt die Geschäfte eigenverantwortlich und trägt die Verantwortung für die Leitung der Genossenschaft. Der Aufsichtsrat wiederum

kontrolliert diese Tätigkeit und die Mitglieder treffen grundlegende Entscheidungen über die Entwicklung ihrer Gemeinschaft.

Erst das Zusammenwirken dieser Organe schafft die Selbstverwaltung der Genossenschaft.

Dabei geht es um weit mehr als eine bloße Aufgabenteilung.

Die Struktur verfolgt einen bestimmten Gedanken:

Entscheidung und Verantwortung sollen derselben Organisation zugeordnet bleiben.

➤ **Merksatz:**
Die Genossenschaft kennt keine übergeordnete Unternehmensleitung.

Gerade diese Aussage erscheint auf den ersten Blick selbstverständlich.

Im weiteren Verlauf dieses Buches wird sie jedoch erhebliche Bedeutung gewinnen.

Denn moderne Organisationsstrukturen, Verbundsysteme und institutssichernde Mechanismen können Einflussmöglichkeiten schaffen, die neben den gesetzlichen Organen entstehen.

Solche Einflüsse müssen zunächst keineswegs problematisch sein. Zusammenarbeit, Empfehlungen und gemeinsame Sicherungssysteme gehören seit Jahrzehnten zum genossenschaftlichen Verbund.

Die entscheidende Frage beginnt jedoch dort, wo Einfluss und Entscheidung nicht mehr vollständig voneinander getrennt bleiben.

Denn je stärker Entscheidungen vorbereitet, begleitet oder vorgeprägt werden, desto schwieriger wird die Beantwortung einer einfachen Frage:

Wer entscheidet tatsächlich?

Entscheidet weiterhin ausschließlich die Genossenschaft durch ihre Organe?

Oder entstehen daneben weitere Entscheidungszentren, die zwar formal außerhalb der gesetzlichen Organstruktur stehen, tatsächlich aber erheblichen Einfluss auf den Entscheidungsprozess ausüben?

Gerade diese Frage bildet den Ausgangspunkt der folgenden Betrachtungen.

Denn bevor untersucht werden kann, ob sich moderne Verbundstrukturen mit dem Genossenschaftsgesetz in einem Spannungsverhältnis befinden, muss zunächst verstanden werden, wie die gesetzliche Entscheidungsstruktur ursprünglich gedacht war.

2.1 Generalversammlung und Vertreterversammlung

Die besondere Stellung der Genossenschaft zeigt sich nicht allein im Förderauftrag oder in ihrer organisatorischen Struktur. Sie zeigt sich vor allem dort, wo die eigentliche Willensbildung stattfindet.

Denn die Genossenschaft beruht auf einem Gedanken, der sich von vielen anderen Unternehmensformen deutlich unterscheidet:

Diejenigen, denen das Unternehmen dienen soll, sollen zugleich Träger seiner grundlegenden Entscheidungen sein.

Die Generalversammlung bildet deshalb traditionell das oberste Organ der Genossenschaft.

Hier kommen die Mitglieder zusammen, wählen Aufsichtsräte, entscheiden über grundlegende Angelegenheiten und bestimmen damit die weitere Entwicklung ihrer Gemeinschaft.

Die Bedeutung der Generalversammlung liegt dabei nicht allein in den einzelnen Abstimmungen.

Ihre eigentliche Funktion besteht darin, den Willen der Mitglieder in den Willen der Genossenschaft zu überführen.

Die Genossenschaft entscheidet nicht unabhängig von ihren Mitgliedern.

Sie entscheidet durch ihre Mitglieder.

Gerade hierin unterscheidet sich die Genossenschaft wesentlich von Unternehmensformen, in denen Kapitalanteile oder Beteiligungsverhältnisse im Mittelpunkt stehen.

Denn in der Genossenschaft gilt grundsätzlich nicht das Gewicht des Kapitals.

Im Mittelpunkt steht die Mitgliedschaft.

Das demokratische Prinzip „ein Mitglied – eine Stimme" soll verhindern, dass wirtschaftliche Einflussmöglichkeiten allein von der Höhe einer Beteiligung abhängen.

Nicht das Kapital soll die Genossenschaft beherrschen.

Die Mitglieder sollen die Genossenschaft gestalten.

Mit zunehmender Größe vieler Genossenschaften entstanden allerdings praktische Grenzen. Während kleine Genossenschaften ihre Angelegenheiten noch in einer unmittelbaren Mitgliederversammlung regeln konnten, wurde dies bei mehreren tausend oder sogar hunderttausend Mitgliedern zunehmend schwieriger.

Deshalb entwickelte sich die Vertreterversammlung.

Rechtlich tritt sie an die Stelle der Generalversammlung und übernimmt deren Aufgaben. Die Mitglieder wählen Vertreter, welche die Rechte der Mitglieder in den Versammlungen ausüben.

An der grundsätzlichen Idee sollte sich dadurch ursprünglich nichts ändern.

Auch die Vertreterversammlung sollte weiterhin Ausdruck der mitgliedschaftlichen Willensbildung bleiben.

Die Entscheidung sollte lediglich organisatorisch erleichtert werden.

➤ **Merksatz:**

- **Die Vertreterversammlung ersetzt die Generalversammlung.**
- **Sie ersetzt nicht die Mitglieder.**

Gerade an dieser Stelle entsteht jedoch eine Frage, die in der praktischen Entwicklung zunehmend Bedeutung gewinnen kann.

Denn je größer Organisationen werden und je mehr sich Entscheidungsprozesse von den einzelnen Mitgliedern entfernen, desto stärker kann sich der Charakter der Willensbildung verändern.

Dann bleibt die rechtliche Struktur zwar unverändert bestehen.

Es stellt sich jedoch die Frage, wie unmittelbar die Verbindung zwischen Mitglied und Entscheidung tatsächlich noch ist.

Denn demokratische Strukturen bestehen nicht allein daraus, dass abgestimmt wird.

Sie leben davon, dass echte Entscheidungsalternativen bestehen und die Willensbildung tatsächlich innerhalb der eigenen Organisation entsteht.

Gerade dieser Gesichtspunkt wird später noch eine wichtige Rolle spielen, wenn die Frage zu untersuchen sein wird, welche Auswirkungen externe Einfluss- und Steuerungsmechanismen auf die Entscheidungsfreiheit der Organe haben können.

2.2 Der Aufsichtsrat

Innerhalb der genossenschaftlichen Organisationsstruktur nimmt der Aufsichtsrat eine besondere Stellung ein. Während die Mitglieder über grundlegende Angelegenheiten entscheiden und der Vorstand die Geschäfte der Genossenschaft führt, soll der Aufsichtsrat eine andere Aufgabe erfüllen:

Er soll kontrollieren.

Diese Aufgabe erscheint zunächst einfach. In ihrer tatsächlichen Bedeutung reicht sie jedoch weit über eine bloße Überwachung von Zahlen, Berichten oder organisatorischen Abläufen hinaus.

Der Aufsichtsrat bildet innerhalb der Genossenschaft ein wichtiges Gleichgewicht zur Leitungsmacht des Vorstands. Er soll sicherstellen, dass die Geschäftsführung nicht losgelöst von den Interessen der Genossenschaft und ihrer Mitglieder erfolgt.

- Kontrolle bedeutet dabei nicht Misstrauen.
- Kontrolle bedeutet Verantwortung.

Gerade im genossenschaftlichen System besitzt dies besondere Bedeutung. Hinzu tritt im Genossenschaftswesen eine weitere Besonderheit, deren praktische Bedeutung häufig unterschätzt wird: die gesetzliche Pflichtprüfung durch genossenschaftliche Prüfungsverbände. Der Aufsichtsrat kontrolliert die Geschäftsführung daher nicht isoliert, sondern innerhalb eines Systems zusätzlicher verbandlicher Prüfungs- und Bewertungsstrukturen. Gerade bei Kreditgenossenschaften besitzen die Einschätzungen der Verbandsprüfer häufig erhebliche Auswirkungen auf Risikobewertungen, Wertberichtigungen, Sanierungsfragen und strategische Handlungsmöglichkeiten. Dadurch entsteht bereits früh eine strukturelle Verbindung zwischen der gesetzlichen Organverantwortung der Genossenschaft und den Bewertungen eines außerhalb der eigentlichen Organstruktur stehenden Prüfungssystems.

Die Mitglieder selbst können die laufende Geschäftsführung regelmäßig nicht unmittelbar überwachen. Sie übertragen deshalb einen Teil dieser Aufgabe auf ein Organ, das ihre Interessen wahrnehmen soll.

Der Aufsichtsrat übernimmt damit eine vermittelnde Funktion zwischen Mitgliedern und Geschäftsführung.

Er kontrolliert den Vorstand nicht im eigenen Interesse.

Er kontrolliert ihn im Interesse der Genossenschaft.

➤ **Merksatz:**
Vertrauen ersetzt keine Kontrolle.
Kontrolle schützt Vertrauen.

Gerade im Genossenschaftswesen besitzt dieser Zusammenhang eine besondere Bedeutung. Die Mitglieder sollen darauf vertrauen können, dass ihre Genossenschaft entsprechend ihrem gesetzlichen Auftrag geführt wird. Dieses Vertrauen setzt jedoch voraus, dass die gesetzlichen Organe ihre Aufgaben eigenständig wahrnehmen können.

Dabei beschränkt sich die Tätigkeit des Aufsichtsrats nicht auf eine rein formale Kontrolle vergangener Entscheidungen.

Er begleitet häufig wesentliche Entwicklungen, berät über strategische Fragen und wirkt an wichtigen Entscheidungen mit.

Gleichzeitig bleibt eine Grenze bestehen.

Der Aufsichtsrat soll überwachen.

Er soll grundsätzlich nicht selbst die laufende Geschäftsführung übernehmen.

Diese Trennung dient einem bestimmten Zweck:

Verantwortlichkeiten sollen eindeutig bleiben.

Wer kontrolliert, soll nicht gleichzeitig die zu kontrollierende Entscheidung treffen.

Wer Entscheidungen trifft, soll sich der Kontrolle stellen.

Gerade diese Ordnung kann jedoch unter modernen Organisationsstrukturen vor neue Fragen gestellt werden.

Denn wenn zusätzliche Einflussmöglichkeiten außerhalb der gesetzlichen Organstruktur entstehen, verändert sich nicht nur die Stellung des Vorstands.

Auch die Rolle des Aufsichtsrats kann sich verändern.

Dann stellt sich möglicherweise nicht mehr allein die Frage, wie der Aufsichtsrat den Vorstand überwacht.

Es stellt sich eine weitere Frage:

Wer kontrolliert diejenigen, die außerhalb der gesetzlichen Organstruktur Einfluss auf Entscheidungen nehmen?

Gerade diese Frage wird im weiteren Verlauf dieses Buches noch erhebliche Bedeutung gewinnen.

2.3 Der Vorstand

Der Vorstand nimmt innerhalb der Genossenschaft eine besondere Stellung ein. Während die Mitglieder die grundlegenden Entscheidungen der Gemeinschaft tragen und der Aufsichtsrat die Geschäftsführung überwacht, liegt die eigentliche Leitung der Genossenschaft beim Vorstand.

Damit unterscheidet sich seine Aufgabe wesentlich von einer bloßen Verwaltungsfunktion.

Der Vorstand soll nicht lediglich Beschlüsse anderer Organe ausführen oder organisatorische Abläufe koordinieren. Er soll die Genossenschaft eigenverantwortlich führen und ihre wirtschaftliche Entwicklung gestalten.

Gerade die Formulierung der eigenverantwortlichen Leitung besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn der Gesetzgeber wollte bewusst keine Struktur schaffen, in der wesentliche Entscheidungen außerhalb der Genossenschaft entstehen und anschließend lediglich umgesetzt werden.

Die Leitung der Genossenschaft sollte dort erfolgen, wo zugleich die Verantwortung für die Folgen dieser Entscheidungen liegt.

Entscheidung und Verantwortung sollten derselben Organisation zugeordnet bleiben. Diese Zuordnung erscheint zunächst selbstverständlich. Gerade in modernen und komplexen Organisationen ist sie jedoch keineswegs selbstverständlich.

Denn häufig entstehen Rahmenbedingungen, Erwartungen oder wirtschaftliche Zwänge, die Entscheidungen beeinflussen, ohne selbst Teil der formalen Entscheidungsstruktur zu sein.

Das Genossenschaftsgesetz folgt hier einem anderen Ansatz.

Der Vorstand handelt nicht im Interesse eines anonymen Marktes, nicht im Interesse eines Kapitalgebers und auch nicht im Interesse übergeordneter wirtschaftlicher Zielsetzungen.

Er handelt im Interesse der eigenen Genossenschaft.

Und da die Genossenschaft nach § 1 GenG ausschließlich der Förderung ihrer Mitglieder dient, ist auch die Leitungsmacht des Vorstands an diesen Zweck gebunden.

Der Vorstand besitzt deshalb keine freie unternehmerische Herrschaftsposition.

Seine Entscheidungsbefugnis ist funktional begrenzt.

Er darf nicht beliebig entscheiden, was wirtschaftlich zweckmäßig erscheint.

Er muss seine Entscheidungen am gesetzlichen Zweck der Genossenschaft ausrichten.

Gleichzeitig bewegt sich der Vorstand moderner Kreditgenossenschaften nicht allein innerhalb der eigenen Organstruktur. Bankenaufsicht, regulatorische Anforderungen, Prüfungsfeststellungen und institutssichernde Mechanismen beeinflussen zunehmend die tatsächlichen Handlungsspielräume unternehmerischer Entscheidungen. Besonders die genossenschaftliche Pflichtprüfung besitzt hierbei erhebliche praktische

Bedeutung. Denn Prüfungsfeststellungen können unmittelbare Auswirkungen auf Risikobewertungen, Eigenkapitalanforderungen, Wertberichtigungen und mögliche Sanierungsmaßnahmen entfalten. Dadurch entsteht bereits strukturell eine Situation, in der der Vorstand zwar formal eigenverantwortlich entscheidet, die tatsächlichen Entscheidungsgrundlagen jedoch häufig maßgeblich durch externe Bewertungs- und Prüfungsmechanismen geprägt werden.

➤ **Merksatz:**

- **Der Vorstand ist nicht Herr der Genossenschaft.**
- **Er ist Diener ihres gesetzlichen Auftrags.**

Gerade diese Unterscheidung besitzt erhebliche praktische Bedeutung.

Denn solange der Vorstand seine Entscheidungen aufgrund eigener geschäftlicher Abwägungen trifft, bleibt die Verantwortungsstruktur eindeutig.

Der Vorstand entscheidet.

Der Aufsichtsrat kontrolliert.

Die Mitglieder tragen die grundlegende Willensbildung.

Schwieriger wird die Situation jedoch dort, wo Entscheidungen zwar formal weiterhin durch den Vorstand getroffen werden, ihre tatsächlichen Grundlagen aber zunehmend außerhalb der eigenen Genossenschaft entstehen. Dann bleibt die äußere Organstruktur zunächst unverändert bestehen.

Der Vorstand bleibt Vorstand.

Seine gesetzlichen Zuständigkeiten bleiben unverändert.

Und dennoch kann sich schrittweise etwas verändern.

Denn zwischen einer eigenverantwortlichen Entscheidung und der Umsetzung vorgegebener Handlungsalternativen besteht ein erheblicher Unterschied.

Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht allein: Wer trifft die Entscheidung?

Die entscheidende Frage lautet: Wer bestimmt ihren Inhalt?

2.4 Die Organverfassung der eG

Die bisher betrachteten Organe – Generalversammlung beziehungsweise Vertreterversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand – erfüllen jeweils unterschiedliche Aufgaben. Ihre eigentliche Bedeutung erschließt sich jedoch erst im Zusammenwirken.

Die Genossenschaft besteht nicht aus einzelnen, voneinander unabhängigen Organen, die nebeneinander tätig werden. Vielmehr bilden sie gemeinsam eine organisatorische Einheit, durch die sich die Genossenschaft selbst verwaltet. Gerade hierin liegt eine Besonderheit des Genossenschaftsrechts.

Die gesetzliche Struktur verfolgt nicht lediglich den Zweck, Aufgaben effizient zu verteilen oder organisatorische Abläufe zu ordnen. Sie verfolgt vielmehr einen tieferen Gedanken: Die Willensbildung der Genossenschaft soll innerhalb der Genossenschaft selbst entstehen.

- Die Mitglieder bestimmen die grundlegende Richtung.
- Der Aufsichtsrat kontrolliert die Geschäftsführung.
- Der Vorstand führt die Geschäfte und setzt die Entscheidungen um.

Erst das Zusammenwirken dieser Organe bildet die Selbstverwaltung der Genossenschaft.

- Keine Ebene soll dabei dauerhaft die andere ersetzen.
- Keine Ebene soll die andere vollständig beherrschen.
- Und keine Ebene soll ihre Aufgaben auf eine außerhalb der Genossenschaft stehende Stelle übertragen.

Die Genossenschaft soll ihre Angelegenheiten selbst regeln.

Diese Struktur erscheint zunächst selbstverständlich.

Gerade ihre Selbstverständlichkeit führt jedoch häufig dazu, dass ihre eigentliche Bedeutung übersehen wird.

Denn die Organverfassung beschreibt nicht lediglich Zuständigkeiten.

Sie bestimmt zugleich, wo die Entscheidungsgewalt entsteht.

Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn man sich eine umgekehrte Situation vorstellt.

Angenommen, grundlegende Entscheidungen würden nicht mehr innerhalb der Genossenschaft vorbereitet, sondern maßgeblich außerhalb der eigenen Organisation entstehen. Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder würden dann zwar weiterhin formal bestehen bleiben. Ihre gesetzlichen Zuständigkeiten blieben unverändert erhalten.

Und dennoch hätte sich etwas Wesentliches verändert.

Denn die Organe würden dann nicht mehr den Willen der Genossenschaft bilden.

Sie würden lediglich Entscheidungen bestätigen oder umsetzen, die an anderer Stelle vorbereitet wurden.

➤ **Merksatz:**
Die Organe bilden nicht nur die Struktur der Genossenschaft.
Sie bilden ihren Willen.

Gerade an diesem Punkt entsteht eine Frage, die von zentraler Bedeutung ist. Denn moderne Verbundstrukturen, Sicherungssysteme und gemeinsame Steuerungsmechanismen verfolgen häufig nachvollziehbare und notwendige Ziele. Sie sollen Risiken begrenzen, Stabilität sichern und Belastungen für die Gemeinschaft vermeiden.

Die Frage lautet deshalb nicht, ob Zusammenarbeit zulässig oder sinnvoll ist. Die eigentliche Frage lautet vielmehr:

Bis zu welchem Punkt bleibt Zusammenarbeit Unterstützung – und ab welchem Punkt beginnt sie, die gesetzliche Organstruktur der Genossenschaft funktional zu überlagern?

Gerade diese Frage führt unmittelbar zur nächsten Überlegung:

Warum kennt die Genossenschaft eigentlich keine übergeordnete Unternehmensleitung?

2.5 Warum die eG keine Konzernstruktur kennt

Die bisherige Betrachtung der Organstruktur zeigt, dass die Genossenschaft bewusst auf Selbstverwaltung aufgebaut wurde. Mitglieder, Aufsichtsrat und Vorstand bilden gemeinsam die innere Ordnung der Genossenschaft. Entscheidungen sollen innerhalb dieser Struktur entstehen und Verantwortung dort verbleiben, wo auch die Entscheidung getroffen wird.

Deshalb stellt sich auch diese Frage:

Warum hat der Gesetzgeber für Genossenschaften keine Struktur geschaffen, wie sie in Konzernen häufig anzutreffen ist?

Denn in anderen Unternehmensformen ist es keineswegs ungewöhnlich, dass wesentliche Entscheidungen durch eine übergeordnete Ebene gesteuert werden. Konzernstrukturen beruhen regelmäßig auf einer einheitlichen Leitung. Tochtergesellschaften besitzen zwar weiterhin eigene Organe und eigene rechtliche Selbständigkeit, wesentliche strategische Entscheidungen werden jedoch häufig zentral vorbereitet oder vorgegeben. Gerade dies sollte bei der Genossenschaft ursprünglich nicht der Fall sein.

Die Genossenschaft entstand als Gemeinschaft wirtschaftlich selbständiger Mitglieder und nicht als Teil einer übergeordneten Unternehmenshierarchie. Sie sollte ihre Angelegenheiten selbst bestimmen. Nicht deshalb, weil zentrale Strukturen grundsätzlich nachteilig wären, sondern weil die

Idee der Genossenschaft auf einem anderen organisatorischen Gedanken beruhte.

Die Förderung der Mitglieder setzt voraus, dass diejenigen, die die Förderung erhalten sollen, zugleich Einfluss auf die Entscheidungen nehmen können. Je weiter sich Entscheidungen von den Mitgliedern entfernen, desto schwieriger wird diese Verbindung.

Denn mit jeder zusätzlichen Entscheidungsebene entsteht zwangsläufig eine neue Frage:

- Wessen Interessen bestimmen die Entscheidung?
- Die Interessen der eigenen Mitglieder?
- Die Interessen einer größeren Organisation?
- Die Interessen eines Verbundes?
- Oder allgemeine Systeminteressen?

Gerade diese Fragen besitzen erhebliche Bedeutung. Denn die Genossenschaft verfolgt nach ihrem gesetzlichen Leitbild nicht die Interessen einer übergeordneten Organisation.

Sie verfolgt den Förderauftrag gegenüber ihren eigenen Mitgliedern.

➤ **Merksatz:**

- **Die Genossenschaft ist keine Filiale einer Organisation.**
- **Sie ist eine eigenständige Gemeinschaft ihrer Mitglieder.**
- **Genossenschaftsbanken sind keine Franchisenehmer und der Verband ist kein Franchisegeber**

Natürlich bedeutet dies nicht, dass Genossenschaften isoliert nebeneinander bestehen müssen. Zusammenarbeit, Verbände, Zentralbanken, gemeinsame Dienstleistungen und Sicherungssysteme gehören seit Jahrzehnten zum genossenschaftlichen Verbund und haben erheblich zum Erfolg des Systems beigetragen. Entscheidend bleibt jedoch eine andere Frage:

Unterstützen diese Strukturen die Selbständigkeit der einzelnen Genossenschaft – oder ersetzen sie diese schrittweise?

Denn solange gemeinsame Einrichtungen der Unterstützung dienen, bleibt die innere Logik der Genossenschaft unverändert. Wenn jedoch wesentliche Entscheidungen zunehmend außerhalb der eigenen Organstruktur vorbereitet, beeinflusst oder faktisch vorgegeben werden, kann sich etwas verändern.

Die Rechtsform bleibt zunächst dieselbe.

Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung bleiben bestehen.

Die Satzung bleibt unverändert.

Und dennoch könnte sich schrittweise eine Entwicklung ergeben, bei der die Genossenschaft ihre Entscheidungen zwar formal selbst trifft, tatsächlich aber immer stärker in ein übergeordnetes Entscheidungsgefüge eingebunden wird.

➤ **Merksatz:**
Die Genossenschaft kennt keine übergeordnete Unternehmensleitung

Genau an dieser Stelle beginnt eine der zentralen Fragen dieses Buches.

Denn bevor untersucht werden kann, welche Auswirkungen moderne Verbund- und Steuerungsmechanismen besitzen, muss zunächst verstanden werden, weshalb die Genossenschaft ursprünglich gerade keine Konzernstruktur erhalten hat.

Teil II: Die Entwicklung des genossenschaftlichen Bankmodells

Kapitel 3: Vom Förderinstitut zur Universalbank

Als die ersten genossenschaftlichen Kreditinstitute entstanden, waren ihre Aufgaben überschaubar. Die Banken sollten den Mitgliedern den Zugang zu Krediten erleichtern, Sparmöglichkeiten schaffen und wirtschaftliche Hilfe leisten. Der Geschäftsbetrieb war eng mit den Bedürfnissen der Mitglieder verbunden.

Die ursprünglichen Volks- und Raiffeisenbanken waren keine Universalbanken im heutigen Sinn.

Sie betrieben keine komplexen Kapitalmarktgeschäfte, verfügten nicht über umfangreiche Risikomanagementsysteme und unterlagen auch nicht einem dichten Netz aufsichtsrechtlicher Vorgaben. Die wirtschaftlichen Strukturen waren einfach. Ebenso einfach waren häufig die Entscheidungswege.

Die Mitglieder kannten ihre Bank, die Vorstände kannten ihre Mitglieder und Entscheidungen entstanden meist unmittelbar vor Ort. Gerade diese Nähe war kein zufälliges Merkmal. Sie entsprach dem Grundgedanken der Genossenschaft. Der Geschäftsbetrieb sollte den Bedürfnissen der Mitglieder folgen und nicht umgekehrt.

Mit zunehmender wirtschaftlicher Entwicklung veränderten sich jedoch die Anforderungen an Kreditinstitute grundlegend. Die Aufgaben wurden umfangreicher, die Produkte komplexer und die Risiken vielfältiger. Die Banken entwickelten sich schrittweise von regional geprägten Förderinstituten zu modernen Universalbanken.

Der Begriff der Universalbank beschreibt dabei ein Institut, das ein breites Spektrum unterschiedlichster Finanzdienstleistungen anbietet. Neben klassischen Spar- und Kreditgeschäften treten Wertpapiergeschäfte,

Vermögensberatung, Firmenkundengeschäft, Zahlungsverkehr, Kapitalmarktprodukte und zahlreiche weitere Tätigkeitsbereiche.

Diese Entwicklung war zunächst nachvollziehbar. Mitglieder erwarteten moderne Dienstleistungen und Unternehmen mussten sich veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anpassen. Die Erweiterung des Geschäftsmodells erschien deshalb häufig als logische Folge wirtschaftlicher Entwicklung. Gleichzeitig entstanden jedoch neue Anforderungen.

Je komplexer das Geschäft wurde, desto größer wurden auch die Anforderungen an Steuerung, Eigenkapital, Risikobegrenzung und Aufsicht. Die Genossenschaft entwickelte sich damit zunehmend in einem Spannungsfeld zwischen zwei unterschiedlichen Gedanken:

Auf der einen Seite stand weiterhin die ursprüngliche Idee der Förderung der Mitglieder.

Auf der anderen Seite entstanden Anforderungen an Stabilität, Regulierung und Risikomanagement, die zunehmend unabhängig vom einzelnen Mitglied betrachtet werden mussten.

➤ **Merksatz:**
Je komplexer das Geschäftsmodell wird, desto größer wird häufig der Bedarf an gemeinsamer Steuerung.

Gerade hier beginnt eine Entwicklung, deren Auswirkungen häufig erst viele Jahre später sichtbar werden.

Denn Veränderungen erfolgen selten sprunghaft. Sie entstehen meist schrittweise.

- Eine einzelne regulatorische Vorgabe verändert noch keine Rechtsform.
- Eine einzelne Fusion verändert noch keine Organisationsidee.
- Eine einzelne neue Verbundregelung verändert noch keine Entscheidungsstruktur.

Wenn sich jedoch viele einzelne Entwicklungen über Jahre hinweg überlagern, kann sich langsam etwas verändern:

Die äußere Form bleibt bestehen, während sich die innere Funktionsweise schrittweise weiterentwickelt.

Genau diese Entwicklung soll im weiteren Verlauf betrachtet werden.

Denn bevor die heutigen Strukturen verstanden werden können, muss zunächst untersucht werden, welche Faktoren diesen Wandel überhaupt ausgelöst haben.

3.1 Wachstum regulatorischer Anforderungen

Die Entwicklung der Volks- und Raiffeisenbanken zu modernen Universalbanken erfolgte nicht allein aufgrund eigener geschäftlicher Entscheidungen. Sie wurde in erheblichem Umfang durch Veränderungen des wirtschaftlichen und regulatorischen Umfelds beeinflusst.

Mit zunehmender Größe und Vernetzung der Finanzmärkte entstand international das Bedürfnis nach einheitlichen Regeln zur Begrenzung von Risiken. Banken sollten widerstandsfähiger werden, Eigenkapital stärken, Risiken frühzeitig erkennen und ihre Geschäftstätigkeit nachvollziehbar dokumentieren.

Aus Sicht der Finanzstabilität war diese Entwicklung nachvollziehbar. Banken besitzen eine besondere Stellung innerhalb einer Volkswirtschaft. Probleme einzelner Institute können Auswirkungen weit über das betroffene Unternehmen hinaus entfalten. Finanzkrisen, Ausfälle und Vertrauensverluste beschränken sich häufig nicht auf einzelne Marktteilnehmer. Deshalb entstanden im Laufe der Jahre umfangreiche Regelwerke und Aufsichtssysteme.

- Eigenkapitalanforderungen wurden ausgeweitet.
- Risikomanagementsysteme wurden verfeinert.
- Dokumentations- und Berichtspflichten nahmen zu.
- Aufsichtliche Anforderungen wurden detaillierter.

Die Steuerung von Banken entwickelte sich zunehmend zu einem eigenständigen und hochkomplexen Bereich.

Für große internationale Institute mögen solche Anforderungen zunächst naheliegend erscheinen. Für kleinere und mittlere Genossenschaftsbanken ergaben sich daraus jedoch besondere Herausforderungen.

Denn viele Anforderungen unterscheiden nicht danach, ob ein Institut eine Bilanzsumme von einigen hundert Millionen Euro oder mehreren hundert Milliarden Euro besitzt.

Auch kleine Institute mussten Systeme aufbauen, Risiken dokumentieren, Eigenkapital vorhalten und umfangreiche regulatorische Anforderungen erfüllen.

Dadurch entstanden neue organisatorische Belastungen.

Je komplexer die Anforderungen wurden, desto schwieriger wurde es, alle Aufgaben vollständig auf Ebene einzelner Institute zu bewältigen.

Gemeinsame Dienstleistungen, Zentralisierung einzelner Aufgabenbereiche und engere Zusammenarbeit innerhalb des Verbundes erschienen deshalb häufig als wirtschaftlich sinnvolle Lösungen.

➤ **Merksatz:**

- **Regulierung verändert nicht nur Abläufe.**
- **Regulierung verändert häufig auch Strukturen.**

Gerade hierin liegt eine Entwicklung von erheblicher struktureller Bedeutung.

Denn regulatorische Anforderungen verändern nicht allein organisatorische Abläufe. Sie beeinflussen langfristig auch die Struktur von Unternehmen. Mit jeder zusätzlichen Vorgabe wächst regelmäßig der Bedarf an Spezialisierung, Abstimmung und gemeinsamer Steuerung.

Dadurch kann schrittweise eine Entwicklung entstehen, die über den ursprünglichen Zweck einzelner Regelungen hinausgeht. Risiken werden zentral ausgewertet, Informationen gemeinsam verarbeitet und Entscheidungen zunehmend koordiniert vorbereitet.

Die eigentliche Veränderung entsteht dabei häufig nicht durch einzelne Vorschriften, sondern durch die Summe vieler kleiner Anpassungen.

Genau hier beginnt eine zentrale Frage des weiteren Buches:

Wenn gemeinsame Risiken gemeinsame Steuerung erfordern – wie viel tatsächliche Selbständigkeit bleibt der einzelnen Genossenschaft dann noch erhalten?

3.2 Basel, KWG und Bankenaufsicht

Die zunehmenden regulatorischen Anforderungen entstanden nicht zufällig. Sie waren Ausdruck einer Entwicklung, die weit über einzelne Banken hinausreichte. Mit der internationalen Verflechtung der Finanzmärkte wuchs die Sorge, dass Probleme einzelner Institute erhebliche Auswirkungen auf ganze Finanzsysteme haben könnten.

Je größer Banken wurden und je enger ihre wirtschaftlichen Beziehungen miteinander verflochten waren, desto größer wurde zugleich die Gefahr, dass Schwierigkeiten einzelner Marktteilnehmer Auswirkungen auf zahlreiche andere Unternehmen entfalten konnten.

Vor diesem Hintergrund entstand schrittweise ein umfassendes System internationaler und nationaler Aufsichtsregeln.

Besondere Bedeutung erlangten dabei die sogenannten Baseler Regelwerke. Unter den Bezeichnungen Basel I, Basel II und später Basel III wurden internationale Standards entwickelt, die Banken verpflichten sollten, Risiken stärker zu berücksichtigen und ausreichendes Eigenkapital vorzuhalten.

Der Grundgedanke war nachvollziehbar:

- Banken sollten auch in schwierigen wirtschaftlichen Situationen ausreichend stabil bleiben.
- Risiken sollten nicht erst dann sichtbar werden, wenn bereits erhebliche Schäden eingetreten waren.
- Sie sollten möglichst früh erkannt und begrenzt werden.

Mit jeder Weiterentwicklung dieser Regelwerke stiegen jedoch die Anforderungen.

- Risiken mussten zunehmend detailliert bewertet werden.
- Interne Kontrollsysteme mussten aufgebaut werden.
- Meldepflichten nahmen zu.
- Geschäftsprozesse wurden umfangreicher dokumentiert.
- Zusätzliche Eigenkapitalanforderungen mussten erfüllt werden.

Parallel hierzu entwickelte sich auch die nationale und europäische Bankenaufsicht weiter. Das Kreditwesengesetz, die Tätigkeit der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) sowie später die europäische Bankenaufsicht durch die Europäische Zentralbank führten zu einem immer engeren Netz regulatorischer Vorgaben.

Dabei verfolgten diese Regelungen nachvollziehbare Ziele.

- Stabilität sollte gestärkt werden.
- Risiken sollten frühzeitig erkannt werden.
- Vertrauen in das Bankensystem sollte erhalten bleiben.

Niemand wird ernsthaft bestreiten, dass solche Ziele für das Funktionieren moderner Finanzsysteme von erheblicher Bedeutung sind.

Gerade für Genossenschaftsbanken entstand daraus jedoch eine besondere Situation.

Denn die ursprüngliche Genossenschaftsidee beruhte auf Nähe, Überschaubarkeit und unmittelbarer Verantwortung.

Die modernen regulatorischen Anforderungen beruhen dagegen auf Standardisierung, Dokumentation und systematischer Risikosteuerung.

Beides muss sich nicht zwingend widersprechen.

Es entstehen jedoch unterschiedliche organisatorische Logiken.

➤ **Merksatz:**

- **Die Genossenschaft denkt zuerst an ihre Mitglieder.**
- **Die Aufsicht denkt zuerst an das Risiko.**

Diese Unterscheidung beschreibt keinen Gegensatz zwischen richtig und falsch.

Beide Ansätze verfolgen nachvollziehbare Ziele. Und dennoch können daraus Spannungen entstehen.

Denn je stärker Risiken in den Mittelpunkt rücken, desto größer wird häufig auch der Wunsch nach gemeinsamer Steuerung, frühzeitiger Intervention und zentraler Koordination.

Gerade hier beginnt eine Entwicklung, deren Auswirkungen häufig erst viele Jahre später sichtbar werden.

Denn die eigentliche Veränderung entsteht oft nicht durch einzelne Vorschriften.

- Sie entsteht durch die Summe vieler kleiner Anpassungen.
- Jede einzelne Regel erscheint zunächst sinnvoll.
- Jede einzelne Maßnahme wirkt nachvollziehbar.

Erst im Zusammenwirken vieler Regelungen kann sich schrittweise etwas verändern:

Nicht allein die Geschäftstätigkeit einer Bank, sondern ihre gesamte Organisationsstruktur.

Und genau diese Entwicklung zeigt sich besonders deutlich bei einem weiteren Vorgang, der das Bild der genossenschaftlichen Bankenlandschaft über Jahrzehnte verändert hat: **dem Konzentrationsprozess und der zunehmenden Zahl von Fusionen.**

3.3 Konzentration und Fusionen

Die Entwicklung regulatorischer Anforderungen und die zunehmende Komplexität des Bankgeschäfts blieben nicht ohne Auswirkungen auf die Struktur der genossenschaftlichen Bankenlandschaft. Über viele Jahrzehnte hinweg veränderte sich das Bild der Volks- und Raiffeisenbanken grundlegend.

Während Anfang der 1970er Jahre in Deutschland noch weit über siebentausend Volks- und Raiffeisenbanken bestanden, verringerte sich ihre Zahl im Laufe der Jahrzehnte erheblich. Aus zahlreichen kleineren Instituten entstanden zunehmend größere Einheiten.

Fusionen wurden dabei nicht als außergewöhnliche Maßnahmen betrachtet, sondern entwickelten sich vielerorts zu einem nahezu selbstverständlichen Bestandteil der weiteren Entwicklung.

Die Gründe hierfür waren vielfältig.

Steigende regulatorische Anforderungen erhöhten den organisatorischen Aufwand. Technische Entwicklungen machten erhebliche Investitionen erforderlich. Risikomanagementsysteme mussten aufgebaut und Spezialwissen in zahlreichen Bereichen vorgehalten werden. Hinzu kamen wirtschaftliche Veränderungen, zunehmender Wettbewerb sowie der Wunsch nach Effizienzgewinnen.

Viele Zusammenschlüsse erschienen deshalb nachvollziehbar.

Größere Einheiten versprachen Skaleneffekte, geringere Kosten, breitere Spezialisierungsmöglichkeiten und eine stärkere wirtschaftliche Stabilität.

Aus wirtschaftlicher Sicht wirkte diese Entwicklung häufig plausibel.

Gleichzeitig veränderte sich jedoch etwas anderes.

Denn eine Fusion verändert nicht allein Bilanzsummen, Mitarbeiterzahlen oder organisatorische Strukturen.

Sie verändert häufig auch die Beziehung zwischen Mitgliedern und ihrer Genossenschaft.

Die ursprünglichen Volks- und Raiffeisenbanken waren meist eng mit ihrem regionalen Umfeld verbunden. Mitglieder kannten ihre Entscheidungsträger persönlich, Vorstände kannten häufig ihre Mitglieder und Entscheidungen entstanden in unmittelbarer Nähe zum wirtschaftlichen Umfeld.

Mit zunehmender Größe der Institute änderten sich diese Strukturen schrittweise.

- Entscheidungswege wurden länger.
- Organisationen wurden komplexer.
- Die Zahl der Mitglieder stieg.
- Persönliche Nähe verringerte sich.
- Vertreterversammlungen ersetzten Generalversammlungen.

Die einzelnen Mitglieder rückten zunehmend weiter von den eigentlichen Entscheidungsprozessen ab.

Diese Entwicklung muss nicht zwangsläufig nachteilig sein.

Größe allein entscheidet weder über wirtschaftlichen Erfolg noch über die Qualität genossenschaftlicher Arbeit.

Und dennoch stellt sich eine Frage:

Verändert sich mit zunehmender Größe möglicherweise auch die innere Struktur der Genossenschaft?

➤ **Merksatz:**

- **Fusionen verändern nicht nur Unternehmen.**
- **Sie verändern häufig auch Entscheidungsstrukturen.**

Gerade dieser Gesichtspunkt bleibt häufig im Hintergrund. Diskussionen über Fusionen konzentrieren sich oft auf wirtschaftliche Kennzahlen, Kostenvorteile oder strategische Ziele.

Weniger betrachtet wird dagegen eine andere Frage:

Welche Auswirkungen entstehen für die genossenschaftliche Selbstverwaltung?

Denn die Rechtsform der Genossenschaft lebt nicht allein von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit.

Sie lebt zugleich von der Verbindung zwischen Mitgliedern und ihrer Organisation.

Je größer Einheiten werden und je weiter sich Entscheidungen von den einzelnen Mitgliedern entfernen, desto stärker kann sich die ursprüngliche Funktionsweise verändern.

Die Veränderung erfolgt dabei selten sprunghaft.

Eine einzelne Fusion verändert noch nicht die Idee der Genossenschaft. Überlagern sich jedoch Konzentration, regulatorische Anforderungen und zunehmende Verbundsteuerung über viele Jahre hinweg, kann sich die innere Struktur schrittweise verändern.

Gerade deshalb betrifft die Fusionsentwicklung nicht allein wirtschaftliche Größe oder organisatorische Effizienz.

Sie betrifft zugleich die Frage, wie unmittelbar die Verbindung zwischen Mitgliedern und ihrer Genossenschaft langfristig erhalten bleibt.

Denn je größer Organisationen werden und je stärker Entscheidungsprozesse zentralisiert werden, desto leichter kann sich die tatsächliche Willensbildung von den einzelnen Mitgliedern entfernen.

Genau daraus entsteht die nächste Frage:

Wenn Risiken zunehmend gemeinsam getragen werden und gleichzeitig die Zahl selbständiger Institute immer weiter sinkt – welche Auswirkungen hat dies langfristig auf die genossenschaftliche Selbstverwaltung?

Kapitel 4: Warum die Institutssicherung entstand

Die Entwicklung zu größeren und komplexeren Bankstrukturen sowie die zunehmenden regulatorischen Anforderungen erklären bereits einen Teil der Veränderungen innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Sie beantworten jedoch noch nicht eine andere Frage, die für das Verständnis der heutigen Strukturen von erheblicher Bedeutung ist:

Warum entstand überhaupt eine Institutssicherung?

Auf den ersten Blick erscheint die Antwort einfach.

- Banken sollen stabil bleiben.
- Kunden sollen Vertrauen haben.
- Schwierigkeiten einzelner Institute sollen nicht dazu führen, dass sich Unsicherheit auf andere Bereiche des Bankensystems ausbreitet.

Gerade bei Genossenschaftsbanken kam jedoch ein weiterer Gedanke hinzu.

Die Volks- und Raiffeisenbanken verstanden sich nicht lediglich als einzelne, voneinander unabhängige Kreditinstitute. Sie verstanden sich zugleich als Teil einer Gemeinschaft.

Der Gedanke gegenseitiger Hilfe gehörte von Anfang an zu den Grundprinzipien des genossenschaftlichen Wesens.

Menschen sollten sich nicht nur innerhalb einer einzelnen Genossenschaft gegenseitig unterstützen. Auch die einzelnen Genossenschaften sollten sich im Bedarfsfall gegenseitig helfen.

Die Institutssicherung entstand daher ursprünglich nicht als Instrument zentraler Steuerung. Sie entstand als Ausdruck eines Solidaritätsgedankens. Starke Institute sollten schwächere Institute unterstützen, bevor wirtschaftliche Schwierigkeiten zu größeren Problemen führen konnten.

Der Grundgedanke war dabei einfach: Nicht der Ausfall einzelner Banken sollte im Mittelpunkt stehen.

Die Bank selbst sollte erhalten bleiben.

Gerade hierin unterscheidet sich die genossenschaftliche Institutssicherung traditionell von anderen Sicherungssystemen.

Während viele Sicherungssysteme primär den Schutz einzelner Einlagen oder bestimmter Vermögenswerte verfolgen, sollte die genossenschaftliche Sicherung von Anfang an weiter gehen. Sie sollte das Institut selbst stabilisieren und erhalten.

Die Idee war nicht allein wirtschaftlich motiviert. Sie war zugleich Ausdruck genossenschaftlicher Solidarität.

➤ **Merksatz:**
Die Institutssicherung sollte ursprünglich Banken erhalten – nicht Banken steuern.

Gerade diese Unterscheidung besitzt erhebliche Bedeutung. Denn Hilfe und Leitung sind nicht dasselbe.

Unterstützung bedeutet grundsätzlich, dass die Verantwortung bei der unterstützten Organisation verbleibt.

Leitung bedeutet dagegen, dass Entscheidungen zunehmend außerhalb der eigenen Organisation entstehen.

Die ursprüngliche Institutssicherung bewegte sich innerhalb dieser ersten Vorstellung.

- Sie sollte unterstützen.
- Sie sollte stabilisieren.
- Sie sollte helfen.

Mit zunehmender Größe der Finanzgruppe bei immer weniger Genossenschaftsbanken, mit steigenden Risiken und wachsenden gemeinsamen Verpflichtungen konnten jedoch neue Fragen entstehen.

Denn wer gemeinsam haftet, entwickelt häufig auch gemeinsame Interessen.

Wer gemeinsame Risiken trägt, entwickelt häufig den Wunsch, Risiken möglichst früh zu erkennen und zu beeinflussen.

Genau an dieser Stelle beginnt eine Entwicklung, deren Bedeutung für die spätere Diskussion kaum überschätzt werden kann.

Denn zwischen gegenseitiger Hilfe und gemeinsamer Steuerung liegt zwar zunächst nur ein kleiner Schritt.

In ihrer rechtlichen Wirkung kann dieser Schritt jedoch erhebliche Folgen haben.

4.1 Entstehung der Sicherungseinrichtungen

Der Gedanke gegenseitiger Hilfe gehörte von Anfang an zum Wesen der Genossenschaft. Wer sich zusammenschließt, um gemeinsame wirtschaftliche Interessen zu fördern, übernimmt damit zugleich eine gemeinsame Verantwortung.

Aus dieser Vorstellung entwickelte sich auch der Gedanke einer gegenseitigen Unterstützung zwischen den einzelnen Genossenschaften.

Mit durch Verschmelzungen immer größer werdenden Volks- und Raiffeisenbanken entstand die Frage, wie mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten

einzelner Institute umzugehen sei. Denn Probleme einer Bank blieben häufig nicht auf das betroffene Institut beschränkt.

Gerade Banken leben in besonderem Maß vom Vertrauen.

Sobald Zweifel an der Stabilität einzelner Institute entstehen, können Unsicherheiten weit über das betroffene Unternehmen hinausreichen.

Die genossenschaftliche Finanzgruppe reagierte darauf mit einem Ansatz, der sich von vielen anderen Sicherungssystemen unterschied.

Ziel war ursprünglich nicht in erster Linie die Entschädigung einzelner Kunden oder die Abwicklung gescheiterter Institute.

Der Gedanke ging weiter.

Nicht die Folgen eines Zusammenbruchs sollten abgesichert werden. Der Zusammenbruch selbst sollte möglichst verhindert werden.

Die Hilfe sollte deshalb frühzeitig einsetzen und das betroffene Institut stabilisieren, bevor eine existenzielle Gefährdung eintrat.

Die Sicherungseinrichtungen entstanden damit nicht als Instrument zur Steuerung einzelner Genossenschaften. Sie entstanden als Ausdruck gemeinsamer Verantwortung innerhalb einer Solidargemeinschaft. Starke Institute sollten schwächere Institute unterstützen, um die Stabilität des gesamten Systems zu sichern.

Dieser Gedanke war eng mit den genossenschaftlichen Grundprinzipien verbunden. Denn Solidarität bedeutete ursprünglich nicht, Verantwortung an eine übergeordnete Stelle abzugeben.

Solidarität bedeutete vielmehr, Verantwortung gemeinsam zu tragen.

➤ **Merksatz:**
Die Sicherungseinrichtungen entstanden aus Solidarität – nicht aus dem Gedanken zentraler Steuerung.

Gerade diese Unterscheidung wird später noch erhebliche Bedeutung gewinnen.

Denn solange Unterstützung auf Hilfe beschränkt bleibt, verändert sich die innere Struktur der einzelnen Genossenschaft nicht.

Je stärker jedoch gemeinsame Haftungssysteme entstehen, desto häufiger stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage:

Wer Risiken gemeinsam trägt – darf oder muss der auch Einfluss auf deren Entstehung nehmen?

Genau an diesem Punkt beginnt die weitere Entwicklung.

4.2 Die ursprüngliche Rolle des BVR

Mit der Entwicklung gemeinsamer Sicherungseinrichtungen entstand zwangsläufig die Frage, wie eine solche Solidargemeinschaft organisatorisch begleitet werden sollte. Eine gemeinsame Verantwortung benötigt Strukturen, Abstimmungen und Einrichtungen, welche die Zusammenarbeit koordinieren.

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich die Rolle des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR).

Der BVR entstand ursprünglich nicht als übergeordnete Unternehmensleitung der einzelnen Genossenschaften. Seine Aufgabe bestand vielmehr darin, gemeinsame Interessen wahrzunehmen, den Verbund zu unterstützen und die Zusammenarbeit innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe zu fördern.

Dabei übernahm der Verband unterschiedliche Funktionen. Er vertrat gemeinsame Interessen nach außen, koordinierte bestimmte Aufgaben innerhalb des Verbundes und wirkte bei der Organisation gemeinsamer Einrichtungen mit.

Auch im Bereich der Institutssicherung entstand eine wichtige Rolle. Der Verband sollte dazu beitragen, Risiken frühzeitig zu erkennen und Unterstützungsmöglichkeiten innerhalb des Systems zu organisieren.

Entscheidend war dabei jedoch ursprünglich ein anderer Gesichtspunkt:

- Die Unterstützung sollte die Selbständigkeit der einzelnen Genossenschaft nicht ersetzen.
- Die Verantwortung für die Leitung der Genossenschaft sollte weiterhin innerhalb der gesetzlichen Organstruktur verbleiben.
- Die Genossenschaft sollte ihre Angelegenheiten selbst bestimmen.
- Der Verbund sollte unterstützen.

Gerade hierin lag die besondere Balance des genossenschaftlichen Systems.

Einerseits sollte die Gemeinschaft Stabilität schaffen und gegenseitige Hilfe ermöglichen.

Andererseits sollten die einzelnen Institute ihre Selbständigkeit behalten.

Beides sollte gleichzeitig möglich sein.

➤ **Merksatz:**
Der Verbund sollte die Genossenschaft stärken – nicht an ihre Stelle treten.

Gerade diese Unterscheidung erscheint zunächst selbstverständlich.

Sie besitzt jedoch erhebliche Bedeutung.

Denn solange gemeinsame Einrichtungen unterstützend tätig werden, bleiben Verantwortung und Entscheidung weiterhin innerhalb der einzelnen Genossenschaft verbunden.

Schwieriger wird die Situation dort, wo gemeinsame Verantwortung zunehmend gemeinsame Einflussmöglichkeiten erzeugt.

Denn wer Verantwortung für Risiken übernimmt, entwickelt häufig zugleich den Wunsch, deren Ursachen möglichst früh zu erkennen und zu begrenzen.

Damit entsteht schrittweise eine neue Fragestellung.

Die Frage lautet nicht mehr allein:

Wie kann geholfen werden?

Sie lautet zunehmend:

Wie können Schwierigkeiten möglichst verhindert werden?

Gerade an diesem Punkt beginnt eine Entwicklung, die für die weitere Betrachtung von besonderer Bedeutung sein wird.

4.3 Hilfe statt Leitung

Die bisherigen Betrachtungen zeigen, dass die genossenschaftlichen Sicherungseinrichtungen ursprünglich aus einem Solidaritätsgedanken heraus entstanden sind.

Die einzelnen Institute sollten sich nicht isoliert gegenüber wirtschaftlichen Risiken gegenübersehen, sondern sich innerhalb einer Gemeinschaft gegenseitig unterstützen.

Gerade dieser Grundgedanke unterschied die genossenschaftliche Institutssicherung von Beginn an von einer bloßen technischen Absicherung wirtschaftlicher Risiken.

- **Im Mittelpunkt stand nicht die Verwaltung eines Sicherungsfonds.**
- **Im Mittelpunkt stand die Idee gegenseitiger Hilfe.**

Dabei besaß die Hilfe ursprünglich einen klaren Charakter.

- Sie sollte unterstützend wirken.
- Sie sollte Schwierigkeiten überwinden helfen.
- Sie sollte Stabilität schaffen.

Sie sollte jedoch nicht die Verantwortung der einzelnen Genossenschaft ersetzen.

Denn die Grundstruktur der Genossenschaft blieb unverändert bestehen.

- Die Mitglieder sollten weiterhin über die grundlegende Entwicklung ihrer Genossenschaft entscheiden.
- Der Aufsichtsrat sollte den Vorstand überwachen.
- Der Vorstand sollte die Genossenschaft eigenverantwortlich leiten.

Die Unterstützung durch den Verbund sollte diese Struktur nicht verändern.

➤ **Merksatz:**
Hilfe unterstützt Entscheidungen.
Leitung ersetzt Entscheidungen.

Gerade diese Unterscheidung besitzt erhebliche rechtliche Bedeutung.

Denn Hilfe setzt voraus, dass die Verantwortung weiterhin dort verbleibt, wo sie gesetzlich vorgesehen ist.

- Wer unterstützt, greift nicht an die Stelle derjenigen, die entscheiden.
- Wer unterstützt, übernimmt nicht die Leitung der Organisation.

Dies erscheint zunächst selbstverständlich.

In der praktischen Entwicklung kann die Grenze jedoch schwieriger werden.

Denn je größer gemeinsame Risiken werden und je enger Institute wirtschaftlich miteinander verbunden sind, desto stärker entsteht häufig der Wunsch, Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen und ihre Ursachen zu beeinflussen.

Wer gemeinsam haftet, möchte Risiken nicht erst dann sehen, wenn Schwierigkeiten bereits eingetreten sind.

- Er möchte Risiken möglichst vorher erkennen.
- Er möchte Entwicklungen begleiten.
- Er möchte Belastungen vermeiden.

Genau an dieser Stelle kann sich eine schrittweise Veränderung ergeben.

- Aus Hilfe kann Begleitung werden.
- Aus Begleitung kann Einfluss entstehen.

Und aus Einfluss kann sich im weiteren Verlauf eine Situation entwickeln, in der Unterstützung nicht mehr nur auf bereits entstandene Probleme reagiert, sondern zunehmend auf zukünftige Entscheidungen einwirkt.

Diese Entwicklung muss zunächst weder kritisch noch fehlerhaft sein.

Sie folgt vielmehr einer nachvollziehbaren organisatorischen Logik.

Und dennoch entsteht hier eine Frage von erheblicher Bedeutung:

Wo endet Unterstützung – und wo beginnt Leitung?

Gerade diese Frage führt unmittelbar zur nächsten Entwicklung.

Denn mit zunehmenden Sanierungsfällen, steigenden Risiken und wachsenden Belastungen innerhalb der Solidargemeinschaft entstand der Wunsch, Schwierigkeiten nicht nur zu bewältigen, sondern möglichst schon im Vorfeld zu vermeiden.

Teil III. Geno-Next-Level

Kapitel 5: Warum Geno Next Level entstand

Die Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte führten innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe zu einer Situation, die sich deutlich von den Rahmenbedingungen früherer Jahre unterscheidet. Die Volks- und Raiffeisenbanken hatten sich von regional geprägten Förderinstituten zu modernen Universalbanken entwickelt. Gleichzeitig waren regulatorische Anforderungen gewachsen, Risikomanagementsysteme komplexer geworden und die wirtschaftliche Verflechtung innerhalb des Verbundes hatte zugenommen.

Mit dieser Entwicklung veränderte sich auch die Bedeutung gemeinsamer Verantwortung.

Solange einzelne Institute weitgehend unabhängig voneinander agierten und Risiken überschaubar blieben, konnte gegenseitige Hilfe im Bedarfsfall ausreichen. Mit zunehmender Größe der Institute und wachsender wirtschaftlicher Verflechtung entstanden jedoch neue Herausforderungen.

Denn gemeinsame Sicherungssysteme besitzen eine besondere Eigenschaft:

Sie verbinden die Interessen vieler rechtlich selbständiger Unternehmen miteinander.

Schwierigkeiten einzelner Institute können dadurch nicht mehr allein Auswirkungen auf die betroffene Genossenschaft entfalten. Belastungen können mittelbar die gesamte Gemeinschaft betreffen.

Je stärker diese gegenseitige Verbindung wird, desto stärker wächst häufig auch das Interesse daran, Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen.

Es erscheint daher nachvollziehbar, dass innerhalb eines solchen Systems Überlegungen entstehen, nicht erst auf bereits eingetretene Schwierigkeiten zu reagieren, sondern Entwicklungen bereits im Vorfeld zu beobachten und mögliche Risiken frühzeitig zu begrenzen.

Genau vor diesem Hintergrund entstanden Ansätze, die heute unter Begriffen wie „Geno Next Level" diskutiert werden.

Der Grundgedanke erscheint zunächst nachvollziehbar:

Probleme sollen nicht erst dann behandelt werden, wenn sie bereits erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen entfaltet haben.

Risiken sollen möglichst früh erkannt werden.

Belastungen für die Solidargemeinschaft sollen vermieden werden.

Die Stabilität des gesamten Systems soll gestärkt werden.

➤ **Merksatz:**
Aus Reaktion wird Prävention.

Gerade dieser Übergang besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn zwischen einer Hilfe im Krisenfall und einer vorbeugenden Einflussnahme auf zukünftige Entwicklungen besteht ein wesentlicher Unterschied.

Eine nachträgliche Unterstützung verändert die Entscheidungsstrukturen einer Genossenschaft regelmäßig nicht.

Prävention kann dagegen dazu führen, dass Entwicklungen bereits im Vorfeld beobachtet, begleitet oder beeinflusst werden.

Hierdurch entsteht keine völlig neue Fragestellung. Vielmehr verschiebt sich eine bereits vorhandene Frage in einen neuen Bereich. Die Frage lautet nicht mehr allein: Wie kann geholfen werden?

Sie lautet zunehmend: Wie können Entscheidungen und Entwicklungen bereits vor dem Eintritt möglicher Schwierigkeiten **beeinflusst** werden?

Gerade an dieser Stelle beginnt eine Entwicklung, die für die weiteren Betrachtungen von zentraler Bedeutung ist.

Denn mit dem Übergang von der Reaktion zur Prävention verändert sich möglicherweise nicht nur die Arbeitsweise eines Sicherungssystems.

Es könnte sich auch die Rolle der beteiligten Institutionen verändern.

5.1 Sanierungsfälle als Ausgangspunkt

Die Weiterentwicklung von Sicherungssystemen und präventiven Steuerungsansätzen entsteht regelmäßig nicht im theoretischen Raum. Organisatorische Veränderungen entstehen meist dann, wenn bestehende Strukturen unter praktischen Bedingungen an Grenzen stoßen oder als nicht mehr ausreichend angesehen werden.

Auch innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe entwickelte sich die Diskussion über neue Instrumente und frühere Eingriffsmöglichkeiten nicht unabhängig von tatsächlichen Entwicklungen.

Im Hintergrund standen zunehmend Fälle wirtschaftlicher Schwierigkeiten einzelner Institute, steigende Anforderungen an die Stabilität der Gruppe und die Erfahrung, dass Risiken häufig nicht plötzlich entstehen.

Wirtschaftliche Probleme entwickeln sich in vielen Fällen schrittweise.

Risikopositionen bauen sich über längere Zeiträume auf.

- Bewertungen verändern sich.
- Marktbedingungen ändern sich.
- Geschäftsmodelle geraten unter Druck.

Oft werden kritische Entwicklungen erst sichtbar, wenn bereits erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen eingetreten sind.

Gerade diese Erfahrung kann nachvollziehbar zu einer grundlegenden Überlegung führen:

Wenn Schwierigkeiten nicht plötzlich entstehen, sondern sich über längere Zeiträume entwickeln, könnte es sinnvoll sein, mögliche Risiken bereits früher zu erkennen. Aus dieser Sicht erscheint die Idee präventiver Begleitung zunächst logisch.

Nicht erst die Krise selbst soll betrachtet werden. Bereits ihre mögliche Entstehung soll beobachtet werden.

Die Frage verschiebt sich dadurch zeitlich nach vorne.

Es geht nicht mehr allein darum, auf wirtschaftliche Schwierigkeiten zu reagieren.

Es geht zunehmend darum, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und Risiken bereits im Vorfeld zu beeinflussen.

Gerade hier beginnt jedoch eine Veränderung, deren Bedeutung über rein organisatorische Fragen hinausgeht.

Denn je früher mögliche Risiken betrachtet werden, desto stärker bewegt man sich in einem Bereich, der nicht mehr allein gegenwärtige Tatsachen betrifft.

Frühwarnsysteme arbeiten regelmäßig mit Erwartungen, Einschätzungen und Prognosen.

Sie beschäftigen sich nicht nur mit dem, was bereits eingetreten ist.

Sie beschäftigen sich zunehmend mit dem, was möglicherweise eintreten könnte.

➤ **Merksatz:**
Je weiter Eingriffe zeitlich vorverlagert werden, desto stärker gewinnen Prognosen an Bedeutung.

Gerade diese Entwicklung besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn eine bereits eingetretene wirtschaftliche Schwierigkeit lässt sich häufig anhand konkreter Tatsachen beurteilen.

Die Bewertung zukünftiger Entwicklungen ist dagegen naturgemäß schwieriger.

Unterschiedliche Einschätzungen können zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Veränderungen bei Bewertungsansätzen, Risikomodellen oder wirtschaftlichen Annahmen können erhebliche Auswirkungen auf die Beurteilung einzelner Institute haben.

Die folgenden Betrachtungen sollen dabei ausdrücklich nicht einzelne Institute oder Personen bewerten.

Vielmehr geht es um eine strukturelle Beobachtung:

Je stärker die Stabilität eines Gesamtsystems in den Mittelpunkt rückt, desto größer wird häufig auch der Wunsch, Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen und auf ihre Entstehung Einfluss zu nehmen.

Genau aus dieser Entwicklung heraus entstand die weitere Diskussion über Stabilität, Reputation und präventive Steuerung innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe.

5.2 Reputation und Stabilität

Mit zunehmender Größe und Vernetzung von Finanzsystemen gewann neben wirtschaftlichen Kennzahlen ein weiterer Gesichtspunkt immer stärker an Bedeutung: **Vertrauen.**

Kaum ein anderer Wirtschaftsbereich ist in vergleichbarer Weise auf Vertrauen angewiesen wie das Bankwesen. Banken verwalten nicht nur Vermögenswerte, vergeben Kredite oder organisieren Zahlungsströme. Ihre Tätigkeit beruht in erheblichem Umfang darauf, dass Kunden, Mitglieder, Geschäftspartner und Märkte auf ihre Stabilität vertrauen.

Vertrauen gehört dabei zu den besonderen Eigenschaften des Bankgeschäfts. Es entsteht meist langsam. Es kann jedoch in kurzer Zeit beeinträchtigt werden.

Gerade deshalb entwickelte sich Stabilität im Laufe der Zeit nicht nur zu einer wirtschaftlichen Notwendigkeit, sondern zunehmend auch zu einem eigenständigen Ziel.

Die Sicherung einzelner Institute beschränkte sich daher nicht mehr ausschließlich auf die Frage, ob wirtschaftliche Risiken beherrschbar bleiben. Zunehmend rückte eine weitere Überlegung in den Mittelpunkt:

Wie können Entwicklungen vermieden werden, die das Vertrauen in die Stabilität des gesamten Systems beeinträchtigen könnten?

Diese Überlegung erscheint zunächst nachvollziehbar. Innerhalb einer Solidargemeinschaft können Schwierigkeiten einzelner Institute Auswirkungen entfalten, die über die unmittelbar betroffene Genossenschaft hinausreichen. Selbst wenn wirtschaftliche Belastungen im Einzelfall beherrschbar bleiben, kann die öffentliche Wahrnehmung eines Problems Auswirkungen auf das Vertrauen in die gesamte Gruppe haben.

Stabilität wird deshalb häufig nicht allein als wirtschaftliche Frage verstanden. Sie wird zunehmend auch als Frage der Reputation betrachtet.

➤ Merksatz:
Stabilität schützt Vermögen.
Vertrauen schützt Stabilität.

Gerade an diesem Punkt entsteht jedoch eine Entwicklung, deren Bedeutung über reine Organisationsfragen hinausreichen kann.

Denn je stärker Reputation und Stabilität zu eigenständigen Zielgrößen werden, desto stärker entsteht häufig das Interesse, Entwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen und Risiken bereits vor ihrem tatsächlichen Eintritt zu beeinflussen.

Die Betrachtung richtet sich dann nicht mehr ausschließlich auf bereits eingetretene Tatsachen. Sie richtet sich zunehmend auf mögliche zukünftige Entwicklungen. Hierdurch verschiebt sich die Perspektive.

Aus der Frage: „Wie lösen wir ein Problem?"

kann schrittweise die Frage werden: „Wie verhindern wir, dass ein Problem überhaupt sichtbar wird?"

Diese Entwicklung ist zunächst weder ungewöhnlich noch notwendigerweise kritisch. Sie folgt vielmehr einer nachvollziehbaren organisatorischen Logik. Und dennoch kann sie erhebliche Auswirkungen auf Strukturen und Entscheidungsprozesse haben.

Denn je stärker ein Gesamtsystem Stabilität und Reputation als gemeinsame Aufgabe versteht, desto stärker kann auch das Bedürfnis entstehen, Entscheidungen einzelner Institute frühzeitig zu begleiten oder zu beeinflussen.

Gerade an diesem Punkt beginnt eine weitere Entwicklung, die später unter dem Leitgedanken „Unternehmertum und Dezentralität sichern" eine besondere Rolle einnehmen wird.

5.3 „Unternehmertum und Dezentralität sichern"

Mit den Überlegungen zur Weiterentwicklung der Sicherungssysteme entstand innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe ein bemerkenswerter Gedanke, der in verschiedenen Veröffentlichungen und Diskussionen wiederkehrend auftaucht:

„Unternehmertum und Dezentralität sichern."

Auf den ersten Blick erscheint diese Aussage selbstverständlich. Die Volks- und Raiffeisenbanken verstehen sich traditionell als selbständige Institute, die ihre Entscheidungen eigenverantwortlich vor Ort treffen. Nähe zu Mitgliedern und Kunden sowie die regionale Verantwortung

gehören seit jeher zu den prägenden Merkmalen des genossenschaftlichen Bankwesens.

Gerade deshalb wirkt die Formulierung zunächst wenig überraschend. Bei näherer Betrachtung enthält sie jedoch eine interessante Fragestellung. Denn wenn Unternehmertum und Dezentralität ausdrücklich gesichert werden sollen, stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage:

Wodurch sollen sie gesichert werden?

Die Frage erscheint zunächst rein sprachlicher Natur. Tatsächlich berührt sie jedoch den Kern der weiteren Entwicklung.

Denn Dezentralität bedeutet ursprünglich, dass Entscheidungen innerhalb der einzelnen Genossenschaft entstehen. Unternehmertum bedeutet, dass Verantwortung und Entscheidung beim jeweiligen Institut verbleiben.

Die einzelnen Banken sollen ihre geschäftlichen Entscheidungen eigenverantwortlich treffen und die Folgen dieser Entscheidungen selbst tragen.

Gerade hierin bestand über viele Jahrzehnte eine der Besonderheiten des genossenschaftlichen Systems.

Mit zunehmender gemeinsamer Verantwortung innerhalb des Verbundes entsteht jedoch eine neue Situation.

Denn wer Risiken gemeinsam trägt, entwickelt häufig auch ein gemeinsames Interesse daran, Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen und zu begrenzen.

Hierdurch entsteht ein Spannungsverhältnis, das zunächst kaum sichtbar ist.

- Einerseits soll die Selbständigkeit der einzelnen Institute erhalten bleiben.
- Andererseits entsteht das Bedürfnis nach gemeinsamer Koordination und frühzeitiger Einflussnahme.

Je stärker gemeinsame Risiken wahrgenommen werden, desto stärker kann das Interesse wachsen, Entwicklungen nicht erst im Nachhinein zu betrachten, sondern bereits im Vorfeld zu begleiten.

Gerade hierin liegt eine bemerkenswerte Entwicklung.

Denn Dezentralität bedeutet ursprünglich nicht, dass Entscheidungen lediglich formal vor Ort getroffen werden.

Dezentralität bedeutet vielmehr, dass Entscheidungen dort entstehen.

➤ **Merksatz:**
Dezentralität bedeutet nicht nur, selbst zu entscheiden.
Dezentralität bedeutet, dass die Entscheidung selbst vor Ort entsteht.

Diese Unterscheidung erscheint zunächst theoretisch. Ihre praktische Bedeutung kann jedoch erheblich sein.

Denn eine Entscheidung kann rechtlich weiterhin innerhalb einer Genossenschaft getroffen werden, obwohl ihre wesentlichen Grundlagen bereits an anderer Stelle vorbereitet oder vorgeprägt wurden.

Die äußere Struktur bleibt dabei zunächst unverändert.

Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder bleiben bestehen.

Und dennoch kann sich die tatsächliche Funktionsweise schrittweise verändern.

Gerade deshalb wird die weitere Entwicklung nicht allein an der Frage zu messen sein, ob die Selbständigkeit einzelner Institute formal erhalten bleibt. Entscheidend könnte vielmehr eine andere Frage werden: **Wo entsteht die eigentliche Entscheidung?**

Denn genau dort beginnt die Grenze zwischen Unterstützung und Steuerung.

5.4 Prävention statt Reaktion

Über viele Jahrzehnte war die Grundlogik der Institutssicherung vergleichsweise einfach. Unterstützung erfolgte grundsätzlich dann, wenn bereits Schwierigkeiten eingetreten waren oder sich konkrete wirtschaftliche Belastungen abzeichneten. Die Aufgabe bestand darin, Stabilität wiederherzustellen und eine weitere Verschlechterung zu verhindern.

Im Mittelpunkt stand damit die Reaktion auf bereits vorhandene Entwicklungen.

Mit den zunehmenden Anforderungen moderner Finanzsysteme begann sich jedoch schrittweise eine andere Betrachtungsweise durchzusetzen.

Die Frage lautete nicht mehr allein:

Wie können eingetretene Probleme gelöst werden?

Zunehmend trat eine andere Überlegung hinzu:

Wie können Probleme möglichst verhindert werden, bevor sie überhaupt entstehen?

Dieser Gedanke erscheint zunächst nachvollziehbar.

Wer wirtschaftliche Risiken früh erkennt, kann häufig mit geringeren Maßnahmen reagieren. Belastungen für die Solidargemeinschaft lassen sich möglicherweise vermeiden oder zumindest begrenzen.

Aus organisatorischer Sicht besitzt Prävention daher erhebliche Vorteile.

Je früher Entwicklungen erkannt werden, desto größer erscheint häufig der Handlungsspielraum.

Gerade hierin liegt jedoch eine Veränderung, deren Bedeutung über organisatorische Fragen hinausgehen kann.

Denn Hilfe im Krisenfall und Prävention unterscheiden sich nicht nur zeitlich.

Sie unterscheiden sich auch in ihrer Wirkungsweise.

Wer auf eingetretene Probleme reagiert, bewertet regelmäßig konkrete Tatsachen.

Wer Risiken bereits im Vorfeld verhindern möchte, muss dagegen zukünftige Entwicklungen beurteilen.

Er arbeitet mit Erwartungen, Wahrscheinlichkeiten und Prognosen.

Je weiter Maßnahmen zeitlich vorverlagert werden, desto stärker gewinnen solche Einschätzungen an Bedeutung.

➤ **Merksatz:**
Reaktion beurteilt Tatsachen.
Prävention beurteilt Möglichkeiten.

Gerade diese Verschiebung kann erhebliche Auswirkungen auf Entscheidungsstrukturen besitzen.

Denn wenn mögliche zukünftige Entwicklungen stärker in den Mittelpunkt rücken, entsteht häufig auch das Bedürfnis, Entscheidungen früher zu begleiten.

Nicht erst wirtschaftliche Ergebnisse geraten dann in den Blick.

Bereits geschäftliche Strategien, Organisationsformen, Risikoeinschätzungen oder bestimmte Entwicklungen können Gegenstand einer präventiven Betrachtung werden.

Diese Entwicklung muss zunächst nicht problematisch sein. Sie folgt einer nachvollziehbaren organisatorischen Logik. Wer Risiken gemeinsam trägt, möchte sie möglichst früh erkennen.

Und dennoch entsteht an dieser Stelle eine Frage von erheblicher Bedeutung:

Wenn Prävention zunehmend auf zukünftige Entscheidungen einwirkt, wo verläuft dann die Grenze zwischen Begleitung und Einflussnahme?

Denn genau an diesem Punkt berührt eine organisatorische Entwicklung möglicherweise den Kern einer Rechtsform, deren Grundlage auf eigenverantwortlicher Selbstverwaltung beruht.

Mit dieser Entwicklung entsteht schließlich die Frage, mit welchen konkreten Instrumenten präventive Steuerung umgesetzt werden soll.

5.5 Die sechs Maßnahmenfelder

Mit der stärkeren Ausrichtung auf Prävention stellt sich zwangsläufig eine praktische Frage:

Wie lässt sich eine frühzeitige Begleitung von Risiken überhaupt umsetzen?

Die bloße Erkenntnis, dass Entwicklungen möglichst früh erkannt werden sollen, beantwortet noch nicht die Frage, mit welchen Instrumenten dies geschehen soll.

Denn Prävention bleibt solange ein allgemeiner Gedanke, wie nicht festgelegt wird, auf welche Bereiche sich eine frühzeitige Einflussnahme tatsächlich beziehen soll.

Gerade an diesem Punkt gewinnen die im Zusammenhang mit „Geno Next Level" diskutierten Maßnahmenfelder besondere Bedeutung.

Auch wenn einzelne Inhalte im Laufe der weiteren Entwicklung angepasst oder konkretisiert werden können, zeigen die beschriebenen Ansätze bereits eine grundsätzliche Richtung:

- Risiken sollen nicht mehr ausschließlich im Nachhinein betrachtet werden.
- Sie sollen möglichst früh erkannt, bewertet und begleitet werden.

Dabei beschränkt sich die Betrachtung nicht allein auf wirtschaftliche Kennzahlen.

Vielmehr können unterschiedliche Bereiche einbezogen werden:

- strategische Entwicklungen,
- Geschäftsmodelle,
- Organisationsstrukturen,
- Risikoprofile,
- Informationsflüsse
- und die Zusammenarbeit innerhalb des Verbundes.

Gerade hierin liegt eine bemerkenswerte Veränderung.

Während klassische Unterstützung vor allem auf bereits erkennbare wirtschaftliche Belastungen reagierte, richtet sich die Betrachtung nun stärker auf Faktoren, die zukünftige Entwicklungen beeinflussen könnten.

Dadurch verschiebt sich der Blickwinkel.

Nicht erst Ergebnisse werden relevant.

Bereits die Voraussetzungen, unter denen Ergebnisse entstehen könnten, rücken in den Mittelpunkt.

➤ Merksatz:
Je früher Risiken betrachtet werden, desto näher rückt die Betrachtung an zukünftige Entscheidungen heran.

Diese Entwicklung besitzt erhebliche organisatorische Bedeutung.

Denn Geschäftsstrategien, Organisationsfragen und Risikoeinschätzungen gehören traditionell zu Bereichen, die innerhalb der gesetzlichen Organstruktur der einzelnen Genossenschaft behandelt werden.

Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder treffen Entscheidungen über die Ausrichtung ihrer eigenen Organisation.

Je stärker jedoch gemeinsame Präventionsmechanismen auf solche Bereiche einwirken, desto näher rückt eine weitere Frage in den Mittelpunkt:

Bleibt die Betrachtung auf Information und Unterstützung beschränkt – oder entsteht daraus schrittweise eine Form begleitender Steuerung?

Die Beantwortung dieser Frage hängt nicht allein davon ab, welche Maßnahmen formal vorgesehen sind.

Entscheidend kann vielmehr sein, welche tatsächliche Wirkung sie innerhalb der einzelnen Genossenschaft entfalten.

Denn Einfluss entsteht nicht erst durch ausdrückliche Weisungen.

Auch Erwartungen, Empfehlungen, Risikobewertungen oder organisatorische Rahmenbedingungen können Entscheidungen erheblich beeinflussen.

Gerade deshalb wird die weitere Entwicklung nicht allein anhand einzelner Maßnahmen zu betrachten sein.

Von Bedeutung ist vielmehr ihre Gesamtwirkung.

Denn aus mehreren für sich betrachtet nachvollziehbaren Instrumenten kann im Zusammenwirken eine Struktur entstehen, deren Wirkungen über die ursprüngliche Idee bloßer Unterstützung hinausreichen.

Genau an dieser Stelle beginnt eine Frage, die für die weitere Entwicklung von zentraler Bedeutung sein wird:

Verändert sich lediglich die Arbeitsweise der Institutssicherung – oder verändert sich zugleich ihre Rolle innerhalb des genossenschaftlichen Systems?

Kapitel 6: Vom Helfer zum Steuermann?

Die bisherige Entwicklung führte schrittweise zu einer Situation, die auf den ersten Blick durchaus nachvollziehbar erscheint. Je enger Institute wirtschaftlich miteinander verbunden sind, je stärker Risiken gemeinsam getragen werden und je größer die möglichen Auswirkungen einzelner Entwicklungen auf die gesamte Gemeinschaft werden, desto

verständlicher erscheint der Wunsch nach früherer Einflussnahme. Gemeinsame Verantwortung erzeugt häufig den Wunsch nach gemeinsamer Vorsorge.

Diese Entwicklung folgt zunächst einer einfachen organisatorischen Logik. Wer gemeinsam haftet, möchte Risiken nicht erst erkennen, wenn sie bereits eingetreten sind.

- Er möchte Risiken möglichst früh erkennen.
- Er möchte Entwicklungen begleiten.
- Er möchte Belastungen vermeiden.

Gerade aus dieser Überlegung entstand die stärkere Ausrichtung auf Prävention.

Und dennoch stellt sich an dieser Stelle eine Frage, die weit über organisatorische Erwägungen hinausreicht.

Denn Unterstützung und Steuerung unterscheiden sich nicht nur in ihrem Umfang. Sie unterscheiden sich in ihrer Funktion.

Unterstützung setzt voraus, dass die Entscheidung weiterhin dort entsteht, wo sie nach der gesetzlichen Struktur entstehen soll.

Steuerung bedeutet dagegen, dass auf die Entstehung der Entscheidung selbst eingewirkt wird.

Der Unterschied erscheint zunächst gering. Seine rechtlichen Folgen können jedoch erheblich sein.

Wer einer Genossenschaft im Krisenfall Hilfe leistet, verändert deren innere Struktur regelmäßig nicht.

Die Organe bleiben unverändert verantwortlich.

Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder treffen weiterhin ihre Entscheidungen.

Wer jedoch bereits auf zukünftige Entwicklungen Einfluss nimmt, bewegt sich in einem anderen Bereich. Dann richtet sich die Betrachtung nicht mehr allein auf das Ergebnis einer Entscheidung.

Sie richtet sich zunehmend auf die Entscheidung selbst.

➤ Merksatz:
Hilfe betrifft Folgen.
Steuerung betrifft Entscheidungen.

Gerade hier beginnt eine Entwicklung, deren Auswirkungen zunächst kaum sichtbar sein müssen. Denn Einfluss entsteht nicht erst durch ausdrückliche Weisungen.

Einfluss kann auch durch andere Mechanismen entstehen.

- Er kann durch Risikoeinschätzungen entstehen.
- Er kann durch Erwartungen entstehen.
- Er kann durch organisatorische Vorgaben, Gespräche, Begleitung oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen entstehen.

Die äußere Organstruktur bleibt dabei zunächst unverändert.

Vorstand bleibt Vorstand.

Aufsichtsrat bleibt Aufsichtsrat.

Die General- oder Vertreterversammlung bleibt bestehen.

Und dennoch kann sich schrittweise eine Veränderung ergeben.

Denn wenn wesentliche Entscheidungsgrundlagen außerhalb der eigenen Genossenschaft entstehen, stellt sich eine einfache Frage:

Wo entsteht dann der eigentliche Wille der Genossenschaft?

Gerade an diesem Punkt berührt eine organisatorische Entwicklung möglicherweise den Kern des Genossenschaftsrechts.

Denn die Genossenschaft wurde nicht als Organisation geschaffen, deren Entscheidungen außerhalb ihrer gesetzlichen Organe entstehen.

Sie wurde als Gemeinschaft der Selbstverwaltung geschaffen.

Die folgenden Betrachtungen beschäftigen sich deshalb weniger mit der Frage, ob gemeinsame Unterstützung zulässig ist.

Sie beschäftigen sich mit einer anderen Frage:

Wo verläuft die Grenze zwischen notwendiger Begleitung und einer Entwicklung, bei der Unterstützung schrittweise Steuerungscharakter erhält?

6.1 Neue Eingriffsinstrumente

Die stärkere Ausrichtung auf Prävention führt zwangsläufig zu einer weiteren Frage:

Wie soll eine frühzeitige Begleitung von Risiken praktisch erfolgen?

Denn die Erkenntnis, dass Risiken möglichst früh erkannt werden sollen, beantwortet noch nicht die Frage, welche Instrumente hierfür eingesetzt werden können.

Solange Unterstützung erst nach dem Eintritt konkreter Schwierigkeiten erfolgt, bleibt der Eingriffsbereich vergleichsweise überschaubar. Es werden wirtschaftliche Entwicklungen beurteilt, Unterstützungsmaßnahmen abgestimmt und Lösungen für bereits erkennbare Probleme gesucht.

Mit der Verlagerung auf präventive Ansätze verändert sich jedoch der Betrachtungszeitpunkt.

Nicht erst eingetretene Entwicklungen rücken in den Mittelpunkt.

Bereits mögliche zukünftige Entwicklungen werden relevant.

Gerade dadurch entsteht zwangsläufig das Bedürfnis nach zusätzlichen Instrumenten.

Denn Risiken lassen sich nur frühzeitig erkennen, wenn Informationen rechtzeitig vorliegen.

Entwicklungen lassen sich nur begleiten, wenn bestimmte Beobachtungsmöglichkeiten bestehen.

Und zukünftige Belastungen lassen sich nur beeinflussen, wenn Handlungsmöglichkeiten bereits vor dem Eintritt konkreter Schwierigkeiten eröffnet werden.

Diese Entwicklung folgt zunächst einer nachvollziehbaren organisatorischen Logik.

Wer Verantwortung für die Stabilität eines Systems übernimmt, wird regelmäßig versuchen, Entwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen.

- Er wird versuchen, Risikofaktoren sichtbar zu machen.
- Er wird versuchen, spätere Belastungen zu vermeiden.

Gerade hierin liegt zunächst nichts Ungewöhnliches. Und dennoch kann sich dadurch schrittweise eine Veränderung ergeben.

Denn mit jedem zusätzlichen Instrument stellt sich nicht allein die Frage, welche Informationen gewonnen werden sollen.

Es stellt sich zugleich eine weitere Frage:

Welche Auswirkungen entstehen für die Selbständigkeit der einzelnen Genossenschaft?

➤ **Merksatz:**
Je früher Risiken erkannt werden sollen, desto näher rücken Beobachtung und Einfluss an zukünftige Entscheidungen heran.

Gerade dieser Zusammenhang besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn die gesetzliche Organstruktur der Genossenschaft geht ursprünglich davon aus, dass wesentliche geschäftliche Entscheidungen innerhalb der eigenen Organisation entstehen.

Der Vorstand leitet die Genossenschaft.

Der Aufsichtsrat kontrolliert.

Die Mitglieder bestimmen die grundlegende Richtung.

Wenn zusätzliche Instrumente lediglich der Information dienen, bleibt diese Struktur zunächst unverändert.

Wenn sie jedoch schrittweise Einfluss auf zukünftige Entscheidungen ausüben, entsteht eine andere Fragestellung.Dann geht es nicht mehr allein um die Beobachtung von Entwicklungen.

Dann geht es zunehmend um die Entstehung von Entscheidungen selbst.

Die Grenze zwischen Unterstützung und Steuerung wird dadurch nicht plötzlich überschritten. Sie kann sich vielmehr langsam verschieben.

Und gerade deshalb ist sie häufig schwieriger zu erkennen.

Die folgenden Betrachtungen beschäftigen sich daher nicht nur mit einzelnen Maßnahmen, sondern mit ihrer möglichen Gesamtwirkung auf die ursprüngliche Struktur der Genossenschaft.

6.2 Teilnahme- und Rederecht

Mit der stärkeren Ausrichtung auf Prävention und frühzeitige Begleitung von Entwicklungen gewinnt eine weitere Frage an Bedeutung:

Wie können Risiken rechtzeitig erkannt werden, wenn Entscheidungen erst sichtbar werden, nachdem sie bereits getroffen wurden?

Aus organisatorischer Sicht erscheint die Antwort zunächst nachvollziehbar. Wer Entwicklungen möglichst früh erkennen möchte, benötigt Informationen. Je früher Informationen verfügbar sind, desto früher können mögliche Auswirkungen bewertet werden.

Gerade daraus ergibt sich häufig der Wunsch nach einer engeren Einbindung in laufende Entscheidungs- und Informationsprozesse.

Teilnahme- und Rederechte in den Organen der Genossenschaft können vor diesem Hintergrund als Instrument verstanden werden, um Entwicklungen frühzeitig wahrzunehmen und Risiken rechtzeitig beurteilen zu können.

Auf den ersten Blick erscheint dies zunächst als bloße Erweiterung von Informationsmöglichkeiten. Informationen selbst verändern noch keine Entscheidung.

Die gesetzlichen Zuständigkeiten bleiben zunächst unverändert bestehen.

Der Vorstand bleibt verantwortlich.

Der Aufsichtsrat bleibt Kontrollorgan.

Die Mitglieder treffen weiterhin die grundlegenden Entscheidungen.

Und dennoch kann sich eine andere Frage stellen.

Denn Einfluss entsteht nicht erst dort, wo förmliche Weisungen erteilt werden.

Bereits die Teilnahme an Entscheidungsprozessen kann Auswirkungen auf die spätere Willensbildung entfalten.

Menschen verändern häufig ihre Entscheidungen nicht erst durch verbindliche Vorgaben.

Sie verändern sie oft bereits durch Erwartungen, Hinweise, Bewertungen oder durch die Wahrnehmung möglicher Konsequenzen.

Gerade deshalb kann bereits die Nähe zum Entscheidungsprozess eine erhebliche Wirkung entfalten.

➤ Merksatz:
Einfluss beginnt häufig nicht erst mit einer Weisung.
Einfluss beginnt oft bereits mit der Nähe zur Entscheidung.

Diese Überlegung bedeutet nicht, dass Teilnahme- oder Informationsrechte zwangsläufig zu einer Einschränkung der Selbständigkeit führen.

Sie macht jedoch auf einen Gesichtspunkt aufmerksam, der für die weitere Betrachtung von Bedeutung ist.

Denn die Organstruktur der Genossenschaft beruht ursprünglich auf einer klaren Zuordnung:

Die Mitglieder bilden den Willen der Genossenschaft.

Der Aufsichtsrat überwacht.

Der Vorstand führt die Geschäfte.

Wenn zusätzliche Akteure dauerhaft in unmittelbare Entscheidungsprozesse eingebunden werden, stellt sich deshalb eine Frage, die über rein organisatorische Gesichtspunkte hinausgeht:

Bleiben Informationen und Beratung lediglich unterstützende Elemente – oder entsteht schrittweise eine Situation, in der die eigentliche Entscheidungsbildung beeinflusst wird?

Gerade diese Frage besitzt für die weitere Entwicklung erhebliche Bedeutung.

Denn Veränderungen der Organstruktur erfolgen häufig nicht durch eine formelle Änderung gesetzlicher Zuständigkeiten.

Sie entstehen oftmals dadurch, dass sich die tatsächlichen Entscheidungsprozesse verändern, während die rechtlichen Strukturen unverändert bestehen bleiben.

6.3 Beitragshöherstufungen

Mit der stärkeren Ausrichtung auf gemeinsame Stabilität und präventive Risikobegrenzung entsteht innerhalb von Sicherungssystemen eine

weitere Fragestellung: Welche Folgen sollen eintreten, wenn Risiken einzelner Institute aus Sicht der Gemeinschaft zunehmen?

Denn gemeinsame Sicherungssysteme beruhen nicht allein auf organisatorischer Zusammenarbeit. Sie beruhen zugleich auf gemeinsamer wirtschaftlicher Verantwortung.

Wer Risiken gemeinsam trägt, muss zwangsläufig auch entscheiden, wie die hierdurch entstehenden Belastungen verteilt werden.

Vor diesem Hintergrund erscheint es zunächst nachvollziehbar, dass Unterschiede in Risikostrukturen auch zu unterschiedlichen wirtschaftlichen Belastungen innerhalb eines Sicherungssystems führen können.

Institute mit erhöhten Risiken können aus Sicht der Gemeinschaft stärkere Belastungen verursachen als Institute mit geringeren Risiken.

Daraus kann die Überlegung entstehen, Beiträge oder Belastungen an bestimmte Risikoeinschätzungen anzupassen.

Aus wirtschaftlicher Sicht folgt dies zunächst einem bekannten Gedanken:

Wer höhere Risiken verursacht, soll sich auch stärker an den Kosten möglicher Belastungen beteiligen.

Gerade an dieser Stelle entsteht jedoch eine weitergehende Frage.

Denn wirtschaftliche Belastungen besitzen regelmäßig nicht nur finanzielle Wirkung.

Sie können zugleich Einfluss auf zukünftige Entscheidungen entfalten.

Erhöhte Beiträge oder zusätzliche Belastungen bleiben häufig nicht ohne Auswirkungen auf geschäftliche Überlegungen.

Sie können Entscheidungen verändern.

Sie können bestimmte Entwicklungen fördern oder erschweren.

Sie können wirtschaftliche Anreize setzen.

➤ **Merksatz:**
Wirtschaftliche Anreize können Entscheidungen ebenso beeinflussen wie rechtliche Vorgaben.

Gerade dieser Gesichtspunkt besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn Einfluss entsteht nicht ausschließlich durch ausdrückliche Weisungen oder unmittelbare Eingriffe.

Einfluss kann auch mittelbar entstehen.

Wenn bestimmte Entscheidungen wirtschaftlich deutlich belastender werden als andere, entsteht häufig eine faktische Steuerungswirkung.

Die rechtliche Entscheidungsfreiheit bleibt dabei zunächst unverändert bestehen.

Der Vorstand bleibt zuständig.

Der Aufsichtsrat bleibt Kontrollorgan.

Die Mitglieder behalten ihre Rechte.

Und dennoch kann sich die tatsächliche Entscheidungssituation verändern.

Denn zwischen einer frei gewählten Entscheidung und einer Entscheidung unter erheblich veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen besteht ein Unterschied.

Dies bedeutet nicht, dass unterschiedliche wirtschaftliche Belastungen zwangsläufig zu einer Einschränkung der Selbständigkeit führen.

Es weist jedoch auf eine Entwicklung hin, die für die weitere Betrachtung bedeutsam ist.

Denn die Frage, wie Risiken bewertet und wirtschaftliche Folgen hieran geknüpft werden, betrifft nicht allein finanzielle Aspekte.

Sie kann zugleich Auswirkungen auf die tatsächliche Entstehung von Entscheidungen besitzen.

Gerade deshalb wird im weiteren Verlauf nicht allein zu betrachten sein, welche Instrumente vorgesehen sind.

Von Bedeutung wird vielmehr auch sein, welche tatsächlichen Wirkungen sie innerhalb der Organstruktur einer Genossenschaft entfalten können.

6.4 Informationsaustausch

Mit der stärkeren Ausrichtung auf Prävention gewinnt der Informationsaustausch zwangsläufig eine zunehmende Bedeutung. Risiken können nur dann frühzeitig erkannt werden, wenn Informationen rechtzeitig verfügbar sind. Entwicklungen können nur dann beurteilt werden, wenn ausreichende Kenntnisse über wirtschaftliche Verhältnisse, Geschäftsmodelle und mögliche Veränderungen vorliegen.

Auf den ersten Blick erscheint dies selbstverständlich. Denn jede Form von Steuerung, Risikobewertung oder Unterstützung setzt Informationen voraus. Entscheidungen können nur auf Grundlage dessen getroffen werden, was bekannt ist. Fehlende Informationen erschweren nicht nur wirtschaftliche Einschätzungen, sondern können auch dazu führen, dass Entwicklungen erst wahrgenommen werden, wenn bereits erhebliche Auswirkungen eingetreten sind.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine engere Zusammenarbeit beim Austausch von Informationen zunächst nachvollziehbar.

Je früher Informationen vorliegen, desto früher können Entwicklungen erkannt werden.

Je vollständiger Informationen sind, desto genauer erscheinen häufig die Einschätzungsmöglichkeiten.

Gerade deshalb entwickelte sich der Informationsaustausch im Laufe der Zeit zunehmend zu einem zentralen Bestandteil moderner Sicherungs- und Steuerungssysteme.

Dabei beschränkt sich die Bedeutung von Informationen nicht allein auf ihre Sammlung. Entscheidend ist regelmäßig ihre Auswertung.

Denn dieselben Daten können unter unterschiedlichen Gesichtspunkten zu unterschiedlichen Bewertungen führen.

Eine Zahl besitzt für sich genommen häufig noch keine Aussagekraft. Erst ihre Einordnung verleiht ihr Bedeutung.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt, der für die weitere Betrachtung von erheblicher Bedeutung sein kann.

Denn Informationen bleiben selten neutral. Nicht die Information selbst, sondern ihre Bewertung beeinflusst häufig spätere Entscheidungen.

➤ **Merksatz:**
Informationen schaffen noch keine Steuerung.
Ihre Bewertung kann jedoch Steuerungswirkung entfalten.

Gerade diese Unterscheidung ist wichtig.

Denn der Austausch von Informationen verändert die Organstruktur einer Genossenschaft zunächst nicht.

Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder bleiben unverändert verantwortlich.

Und dennoch kann sich eine schrittweise Veränderung ergeben.

Wenn Informationen zentral zusammengeführt, ausgewertet und mit bestimmten Einschätzungen verbunden werden, entstehen häufig neue Entscheidungsgrundlagen.

Diese Entscheidungsgrundlagen können wiederum Einfluss auf spätere Maßnahmen entfalten.

Die eigentliche Wirkung entsteht dann nicht allein durch die Information selbst.

Sie entsteht durch die Folgerungen, die aus ihr gezogen werden.

Gerade deshalb wird bei der weiteren Betrachtung nicht allein zu untersuchen sein, welche Informationen ausgetauscht werden.

Von Bedeutung wird vielmehr sein, welche tatsächlichen Wirkungen aus ihrer Bewertung entstehen.

Denn zwischen einem Informationssystem und einem Steuerungssystem kann die Grenze im praktischen Ergebnis deutlich geringer sein, als sie auf den ersten Blick erscheint.

6.5 Frühwarnsysteme

Mit der zunehmenden Bedeutung präventiver Ansätze rückte ein weiteres Instrument immer stärker in den Mittelpunkt: Frühwarnsysteme.

Der Grundgedanke erscheint zunächst einfach und nachvollziehbar. Risiken sollen möglichst nicht erst erkannt werden, wenn wirtschaftliche Schwierigkeiten bereits eingetreten sind. Entwicklungen sollen vielmehr frühzeitig sichtbar werden, damit Handlungsmöglichkeiten bestehen bleiben und Belastungen für die Solidargemeinschaft möglichst vermieden werden können.

Aus organisatorischer Sicht erscheint dieser Ansatz zunächst überzeugend.

- Wer Probleme früher erkennt, besitzt regelmäßig größere Handlungsspielräume.
- Maßnahmen können rechtzeitig eingeleitet werden.
- Belastungen können möglicherweise reduziert werden.
- Die Wahrscheinlichkeit größerer Schäden kann sinken.

Gerade deshalb entwickelten sich Frühwarnsysteme im Laufe der Zeit zu einem wichtigen Bestandteil moderner Risikosteuerung.

Dabei beruhen solche Systeme nicht allein auf der Betrachtung bereits eingetretener Entwicklungen. Sie arbeiten typischerweise mit

Kennzahlen, Beobachtungen, Risikomodellen und Wahrscheinlichkeiten. Ihr Ziel besteht darin, mögliche zukünftige Entwicklungen frühzeitig sichtbar zu machen.

Gerade hierin liegt jedoch eine Besonderheit.

Denn Frühwarnsysteme beschäftigen sich naturgemäß nicht nur mit Tatsachen.

Sie beschäftigen sich vor allem mit Erwartungen.

Sie betrachten nicht allein die Frage, was bereits geschehen ist.

Sie beschäftigen sich zunehmend mit der Frage, was möglicherweise eintreten könnte.

➤ **Merksatz:**
Frühwarnsysteme erkennen keine Zukunft. Sie bewerten Wahrscheinlichkeiten.

Gerade diese Unterscheidung besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn die Bewertung zukünftiger Entwicklungen unterscheidet sich grundsätzlich von der Beurteilung bereits eingetretener Sachverhalte.

Eine eingetretene wirtschaftliche Belastung kann anhand konkreter Tatsachen betrachtet werden.

Zukünftige Entwicklungen beruhen dagegen auf Annahmen, Modellen und Einschätzungen.

Unterschiedliche Bewertungsansätze können dabei zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Bereits Veränderungen einzelner Annahmen können Auswirkungen auf spätere Bewertungen entfalten.

Gerade im Bankwesen können Veränderungen bei Risikomodellen, Sicherheitenbewertungen oder wirtschaftlichen Einschätzungen erhebliche Auswirkungen auf die Beurteilung von Entwicklungen besitzen.

Dies bedeutet nicht, dass Frühwarnsysteme ungeeignet wären.

Sie sind vielmehr ein nachvollziehbares Instrument moderner Risikosteuerung.

Und dennoch entsteht eine weitere Frage:

Welche Wirkung entfalten solche Einschätzungen innerhalb der Entscheidungsstruktur einer Genossenschaft?

Denn sobald Prognosen und Bewertungen Grundlage späterer Entscheidungen werden, können sie nicht nur Entwicklungen beobachten.

Sie können zugleich Einfluss auf die Entstehung zukünftiger Entscheidungen ausüben.

Gerade deshalb wird die weitere Betrachtung nicht allein die technischen Möglichkeiten von Frühwarnsystemen untersuchen.

Von Bedeutung wird vielmehr auch sein, welche Auswirkungen sich daraus für die Selbstverwaltung und die eigenverantwortliche Entscheidungsstruktur der Genossenschaft ergeben können.

6.6 Die neue Rolle von BVR, Prüfungsverbänden und DZ Bank

Mit der zunehmenden Bedeutung gemeinsamer Risikosteuerung und präventiver Begleitung verändert sich nicht nur die Arbeitsweise einzelner Instrumente. Gleichzeitig kann sich auch die Rolle der Institutionen verändern, die innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes Aufgaben wahrnehmen.

Über viele Jahrzehnte war die Rollenverteilung vergleichsweise klar.

Die einzelne Genossenschaft führte ihre Geschäfte eigenverantwortlich. Der Vorstand leitete das Institut, der Aufsichtsrat überwachte die

Geschäftsführung und die Mitglieder bestimmten die grundlegende Richtung.

Daneben bestanden gemeinsame Einrichtungen, die bestimmte Aufgaben für den Verbund übernahmen.

Der BVR vertrat gemeinsame Interessen und koordinierte übergreifende Aufgaben. Prüfungsverbände übernahmen gesetzlich vorgesehene Prüfungsaufgaben. Zentralinstitute wie die DZ Bank unterstützten die angeschlossenen Institute durch gemeinsame Dienstleistungen und Finanzierungsfunktionen.

Diese Funktionen besaßen ursprünglich unterschiedliche Schwerpunkte.

- Der BVR vertrat Interessen und organisierte gemeinsame Strukturen.
- Die Prüfungsverbände prüften.
- Die DZ Bank unterstützte als Zentralinstitut.

Die einzelnen Aufgabenbereiche waren organisatorisch voneinander getrennt. Mit zunehmender Verflechtung innerhalb der Finanzgruppe und wachsender gemeinsamer Verantwortung entstand jedoch eine Entwicklung, die zu engeren Abstimmungen führen konnte.

Denn wenn Risiken nicht erst im Nachhinein betrachtet, sondern bereits im Vorfeld erkannt und begleitet werden sollen, gewinnen Informationen und gemeinsame Bewertungen zunehmend an Bedeutung. Unterschiedliche Institutionen beschäftigen sich dann teilweise mit ähnlichen Fragestellungen:

- Wie entwickeln sich Risiken?
- Welche Auswirkungen könnten bestimmte Entwicklungen haben?
- Welche Maßnahmen erscheinen sinnvoll?
- Welche Belastungen könnten für die Gemeinschaft entstehen?

Gerade an diesem Punkt kann sich eine Veränderung ergeben.

Denn je enger Informationsflüsse und Bewertungen miteinander verbunden werden, desto stärker kann sich die Wirkung einzelner Rollen verändern.

Eine Institution muss dabei ihre formalen Zuständigkeiten nicht verlieren. Ihre praktische Bedeutung kann sich dennoch weiterentwickeln.

➤ Merksatz:
Nicht jede Veränderung erfolgt durch neue Zuständigkeiten.
Oft verändert sich zunächst die tatsächliche Wirkung bestehender Funktionen.

Gerade dieser Gesichtspunkt besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn die Organstruktur der Genossenschaft beruht ursprünglich auf einer klaren Zuordnung von Verantwortung und Entscheidung.

Wenn zusätzliche Akteure zunehmend Einfluss auf Entscheidungsgrundlagen erhalten, stellt sich eine Frage, die über organisatorische Einzelheiten hinausgeht:

Bleibt die einzelne Genossenschaft weiterhin der Ort, an dem die wesentlichen Entscheidungen entstehen – oder verlagert sich die tatsächliche Entstehung von Entscheidungen schrittweise in gemeinsame Strukturen des Verbundes?

Diese Frage betrifft nicht die Existenz gemeinsamer Einrichtungen.

Gerade große und komplexe Systeme benötigen Zusammenarbeit und abgestimmte Strukturen.

Die entscheidende Frage betrifft vielmehr die Grenze zwischen Unterstützung und funktionaler Steuerung.

Denn genau an dieser Stelle berührt die praktische Entwicklung möglicherweise den Kern des genossenschaftlichen Selbstverwaltungsprinzips.

6.7 Die Freiheit des Einzelnen und die Interessen des Kollektivs

Mit der zunehmenden wirtschaftlichen Verflechtung innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe tritt eine Frage immer stärker in den Mittelpunkt, die weit über organisatorische Einzelheiten hinausgeht.

Sie lautet:

Wie viel Eigenständigkeit kann innerhalb einer Solidargemeinschaft bestehen, wenn zugleich gemeinsame Risiken getragen werden?

Diese Frage ist keineswegs neu. Sie stellt sich überall dort, wo individuelle Verantwortung und gemeinsame Interessen aufeinandertreffen.

Auch innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe besteht von Anfang an ein Spannungsverhältnis zwischen zwei nachvollziehbaren Gedanken.

Auf der einen Seite steht die Selbständigkeit der einzelnen Genossenschaft. Jedes Institut besitzt eine eigene Organstruktur, eigene Mitglieder, eigene wirtschaftliche Rahmenbedingungen und eine eigene Verantwortung gegenüber seinem Förderauftrag. Die Genossenschaft soll ihre Angelegenheiten selbst bestimmen. Gerade hierin liegt einer ihrer wesentlichen Wesensmerkmale.

Auf der anderen Seite steht die Solidargemeinschaft. Gemeinsame Sicherungssysteme beruhen auf dem Gedanken, dass wirtschaftliche Belastungen nicht vollständig auf einzelne Institute beschränkt bleiben. Risiken können mittelbar Auswirkungen auf andere Mitglieder der Gemeinschaft entfalten. Je stärker eine Gemeinschaft wirtschaftlich füreinander einsteht, desto stärker entsteht häufig auch das Bedürfnis, gemeinsame Interessen zu schützen.

Gerade hierin liegt ein nachvollziehbarer Gedanke. Denn wer Verantwortung für die Stabilität eines Gesamtsystems übernimmt, wird regelmäßig versuchen, Belastungen möglichst zu vermeiden.

- Er wird versuchen, Risiken frühzeitig zu erkennen.
- Er wird versuchen, Entwicklungen zu begleiten.

Und dennoch entsteht an dieser Stelle eine grundlegende Frage.

Denn genossenschaftliche Selbständigkeit bedeutet nicht nur die Freiheit, Entscheidungen zu treffen.

Selbständigkeit bedeutet auch, die Folgen eigener Entscheidungen selbst zu tragen.

➤ **Merksatz:**
Gemeinsame Verantwortung erzeugt häufig den Wunsch nach gemeinsamer Einflussnahme.

Gerade hierin entsteht eine der entscheidenden Spannungen der weiteren Entwicklung. Denn je stärker kollektive Interessen in den Mittelpunkt rücken, desto größer kann die Gefahr werden, dass individuelle Entscheidungsräume schrittweise enger werden.

Dies muss zunächst nicht durch ausdrückliche Weisungen oder unmittelbare Eingriffe erfolgen.

- Einfluss kann auf unterschiedliche Weise entstehen.
- Er kann durch Erwartungen entstehen.
- Er kann durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen entstehen.
- Er kann durch Risikoeinschätzungen oder organisatorische Mechanismen entstehen.

Die eigentliche Schwierigkeit liegt dabei häufig nicht darin, dass sich einzelne Maßnahmen für sich betrachtet als problematisch darstellen würden.

Die Herausforderung entsteht vielmehr durch ihre gemeinsame Wirkung.

Denn mehrere für sich betrachtet nachvollziehbare Maßnahmen können im Zusammenwirken eine Entwicklung auslösen, die die tatsächliche Entscheidungsfreiheit beeinflusst.

Gerade deshalb stellt sich im weiteren Verlauf nicht allein die Frage, welche Instrumente eingesetzt werden.

Es stellt sich eine grundlegendere Frage:

Kann eine Rechtsform, deren Kern auf Selbstverwaltung und eigenverantwortlicher Willensbildung beruht, dauerhaft mit Strukturen vereinbar bleiben, die zunehmend gemeinsame Steuerung erfordern?

Genau an diesem Punkt beginnt die eigentliche rechtliche Fragestellung dieses Buches.

Denn nun geht es nicht mehr allein um organisatorische Entwicklungen.

Es geht um ihre Vereinbarkeit mit dem Genossenschaftsgesetz selbst.

Teil IV: Die Kollision mit dem Genossenschaftsgesetz

Kapitel 7: Wo beginnt die rechtliche Spannung?

Die bisherige Entwicklung wurde zunächst vor allem aus organisatorischer und wirtschaftlicher Sicht betrachtet. Wachsende regulatorische Anforderungen, zunehmende gemeinsame Verantwortung, stärkere Vernetzung innerhalb des Verbundes und die Entwicklung präventiver Instrumente folgen einer nachvollziehbaren Logik.

Wer gemeinsam Risiken trägt, möchte Risiken möglichst früh erkennen.

Wer Verantwortung für Stabilität übernimmt, möchte Belastungen möglichst vermeiden.

Wer ein gemeinsames Sicherungssystem aufrechterhalten will, entwickelt regelmäßig ein Interesse daran, zukünftige Entwicklungen frühzeitig zu begleiten.

Bis zu diesem Punkt handelt es sich zunächst um organisatorische Überlegungen.

Die eigentliche juristische Frage beginnt jedoch an einer anderen Stelle.

Denn das Genossenschaftsgesetz beschreibt nicht lediglich eine Organisationsform. Es enthält zugleich grundlegende Vorgaben darüber, wie Entscheidungen entstehen und wem die Genossenschaft dienen soll.

Gerade hier kann ein Spannungsverhältnis entstehen.

Denn die bisher beschriebenen Entwicklungen beruhen auf einer Logik gemeinsamer Verantwortung und gemeinsamer Interessen.

Das Genossenschaftsgesetz folgt dagegen ursprünglich einer anderen Logik.

- Es stellt die einzelne Genossenschaft in den Mittelpunkt.
- Es ordnet Verantwortung den Organen der jeweiligen Genossenschaft zu.
- Es richtet den Unternehmenszweck auf die Förderung der eigenen Mitglieder aus.
- Es geht von einer eigenständigen und selbstverwalteten Organisation aus.

➤ **Merksatz:**
Die Logik des Verbundes denkt vom gemeinsamen Risiko aus.
Die Logik des Genossenschaftsgesetzes denkt vom Mitglied aus.

Diese Feststellung bedeutet zunächst keinen Widerspruch. Gemeinsame Verantwortung und Mitgliederförderung können über lange Zeit nebeneinander bestehen. Spannungen entstehen erst dann, wenn beide Betrachtungsweisen unterschiedliche Entscheidungen nahelegen. Denn dann stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage:

Welcher Gedanke besitzt Vorrang?

Steht die Stabilität des Gesamtsystems im Vordergrund?

Oder bleibt die Förderung der Mitglieder der einzelnen Genossenschaft Ausgangspunkt aller Entscheidungen?

Gerade hier beginnt die eigentliche juristische Fragestellung. Denn das Genossenschaftsgesetz enthält keine ausdrückliche Regelung für eine Situation, in der neben den gesetzlichen Organen schrittweise weitere Einflussstrukturen entstehen.

- Es kennt Vorstand, Aufsichtsrat und General- beziehungsweise Vertreterversammlung.
- Es kennt jedoch keine übergeordnete Unternehmensleitung innerhalb einer Genossenschaft.

Und genau an dieser Stelle wird die weitere Betrachtung ansetzen. Denn die Frage lautet nicht allein, ob zusätzliche Steuerungsmechanismen sinnvoll erscheinen.

Die entscheidende Frage lautet:

Sind sie mit den Grundprinzipien des Genossenschaftsgesetzes vereinbar?

Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich deshalb nicht mehr vorrangig mit organisatorischen Entwicklungen.

Sie beschäftigen sich mit ihrer rechtlichen Einordnung.

7.1 Der Förderauftrag (§ 1 GenG)

Der Förderauftrag bildet nicht nur den Ausgangspunkt der Genossenschaft. Er bildet zugleich den Maßstab, an dem sich ihre weitere Entwicklung messen lassen muss.

Bereits zu Beginn dieses Buches wurde dargestellt, dass § 1 Genossenschaftsgesetz keine bloße Zweckbeschreibung enthält. Die Vorschrift beantwortet vielmehr die grundlegende Frage, weshalb die Genossenschaft überhaupt existiert.

Der Gesetzgeber beschreibt die Förderung der Mitglieder nicht als eine mögliche Aufgabe unter mehreren gleichrangigen Zielen.

Er beschreibt sie als den eigentlichen Zweck der Rechtsform.

Gerade hierin liegt eine Besonderheit des Genossenschaftsrechts.

Denn wirtschaftliche Stabilität, Risikobegrenzung, Wachstum oder organisatorische Effizienz können für eine Genossenschaft zweifellos wichtige Ziele sein. Ohne wirtschaftliche Stabilität kann eine Genossenschaft ihre Aufgaben dauerhaft nicht erfüllen. Ohne ausreichendes Eigenkapital kann sie Risiken nicht tragen. Ohne funktionierende Organisation kann sie ihren Geschäftsbetrieb nicht aufrechterhalten.

All diese Gesichtspunkte besitzen deshalb erhebliche praktische Bedeutung. Sie stehen jedoch rechtlich nicht auf derselben Ebene wie der Förderauftrag.

Sie dienen der Förderung. Sie ersetzen sie nicht.

➤ **Merksatz:**
Stabilität ist Voraussetzung für Förderung. Sie ist nicht ihr Ersatz.

Gerade an diesem Punkt beginnt die rechtliche Spannung, die für die weiteren Entwicklungen von Bedeutung sein kann.

Denn moderne Verbund- und Sicherungsstrukturen verfolgen nachvollziehbare Ziele. Sie sollen Risiken begrenzen, Belastungen vermeiden und die Stabilität des Gesamtsystems sichern.

Je stärker solche Ziele jedoch in den Mittelpunkt rücken, desto stärker kann sich schrittweise die Blickrichtung verändern. Dann kann sich eine Entwicklung ergeben, bei der zunächst gefragt wird:

Was dient der Stabilität des Systems?

Und erst anschließend:

Welche Auswirkungen ergeben sich für die Mitglieder der einzelnen Genossenschaft?

Diese Reihenfolge erscheint auf den ersten Blick möglicherweise unbedeutend. Tatsächlich betrifft sie jedoch die innere Logik der Rechtsform.

Denn das Genossenschaftsgesetz beginnt nicht beim System. Es beginnt beim Mitglied.

Die Förderung der Mitglieder bildet nicht das Ergebnis einer wirtschaftlichen Entwicklung.

Sie bildet ihren Ausgangspunkt.

Gerade hierin liegt die eigentliche juristische Frage.

Denn wenn Entscheidungen zunehmend durch übergeordnete Stabilitätsinteressen beeinflusst werden, stellt sich zwangsläufig die Frage, ob sich dadurch die Funktion der Genossenschaft schrittweise verändert.

Die Rechtsform bleibt dabei zunächst unverändert bestehen.

Die Satzung bleibt unverändert.

Die Organe bleiben bestehen.

Und dennoch könnte sich etwas verschieben.

Denn wenn die Förderung der Mitglieder nicht mehr Ausgangspunkt, sondern zunehmend Folge anderer Zielsetzungen wird, stellt sich eine grundlegende Frage:

Bleibt die Förderung weiterhin Zweck der Genossenschaft – oder wird sie schrittweise zum Ergebnis einer anderen Logik?

Gerade an dieser Stelle berührt die weitere Entwicklung möglicherweise den Kern des § 1 GenG selbst.

7.2 Die Eigenverantwortung des Vorstands (§ 27 GenG)

Neben dem Förderauftrag nach § 1 GenG gehört die Stellung des Vorstands zu den tragenden Grundelementen des Genossenschaftsrechts. Während § 1 GenG den Zweck der Genossenschaft bestimmt, regelt § 27 GenG die Frage, wer die Genossenschaft führt und wer die Verantwortung für ihre Leitung trägt.

Der Vorstand leitet die Genossenschaft in eigener Verantwortung.

Bereits diese Formulierung besitzt erhebliche Bedeutung. Der Gesetzgeber hätte auch eine andere Struktur schaffen können. Er hätte eine übergeordnete Leitungsebene vorsehen können. Er hätte umfassende Weisungsmöglichkeiten außerhalb der Genossenschaft schaffen oder die Leitung stärker an externe Stellen anbinden können.

Gerade dies geschieht jedoch nicht.

Die Leitungsmacht wird unmittelbar dem Vorstand der jeweiligen Genossenschaft zugeordnet.

Der Vorstand besitzt seine Verantwortung nicht deshalb, weil ihm eine übergeordnete Stelle Aufgaben übertragen hat.

Er erhält sie unmittelbar aus dem Gesetz.

Dies ist mehr als eine bloße organisatorische Regelung.

Die Vorschrift verfolgt einen bestimmten Gedanken:

Entscheidung und Verantwortung sollen miteinander verbunden bleiben.

Wer die Folgen einer Entscheidung tragen muss, soll die Entscheidung grundsätzlich auch selbst treffen.

➤ **Merksatz:**
§ 27 GenG schützt nicht den Vorstand.
§ 27 GenG schützt die Selbstverwaltung der Genossenschaft.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt, der für die weitere Entwicklung erhebliche Bedeutung besitzt.

Denn die gesetzliche Verantwortung des Vorstands beschränkt sich nicht auf die wirtschaftliche Verwaltung des Unternehmens.

Sein Handeln ist an den gesetzlichen Zweck der Genossenschaft gebunden.

Da die Genossenschaft nach § 1 GenG der Förderung ihrer Mitglieder dient, besitzt auch die Leitungsmacht des Vorstands keine eigenständige Zielrichtung.

Sie ist funktional gebunden.

Der Vorstand handelt nicht im Interesse eines abstrakten Systems. Er handelt nicht im Interesse einer übergeordneten Organisation.

Er handelt für die Genossenschaft und damit letztlich für ihre Mitglieder.

Gerade hier kann jedoch eine rechtliche Spannung entstehen.

Denn moderne Verbund- und Sicherungsstrukturen können nachvollziehbarerweise ein Interesse daran entwickeln, bestimmte Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen und Entwicklungen zu begleiten.

Je stärker sich solche Einflussmöglichkeiten ausweiten, desto stärker kann sich eine Frage stellen:

Bleibt die Entscheidung tatsächlich beim Vorstand – oder verbleibt dort lediglich ihre formale Bestätigung?

Diese Frage betrifft nicht allein ausdrückliche Weisungen.

Denn Einfluss entsteht nicht erst dann, wenn eine Entscheidung unmittelbar vorgegeben wird.

Einfluss kann bereits durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Risikobewertungen, Erwartungen oder organisatorische Mechanismen entstehen.

Die eigentliche Schwierigkeit liegt dabei häufig nicht in einer förmlichen Verlagerung von Zuständigkeiten.

Sie kann bereits dann entstehen, wenn sich die tatsächliche Entstehung von Entscheidungen schrittweise verändert.

Dann bleibt die gesetzliche Struktur zunächst unverändert bestehen.

- Der Vorstand bleibt verantwortlich.
- Der Vorstand unterschreibt.
- Der Vorstand entscheidet formal.

Und dennoch stellt sich möglicherweise eine andere Frage: Wer hat die Entscheidung inhaltlich vorbereitet?

Gerade an diesem Punkt berührt die weitere Entwicklung nicht allein organisatorische Fragen.

Sie berührt möglicherweise den Kern des § 27 GenG selbst.

7.3 Selbstorganschaft

Die Eigenverantwortung des Vorstands nach § 27 GenG steht nicht isoliert innerhalb des Genossenschaftsrechts. Sie ist Teil eines umfassenderen Grundgedankens, der die gesamte Struktur der Genossenschaft prägt:

Die Genossenschaft soll ihre Angelegenheiten selbst regeln.

Mitglieder, Aufsichtsrat und Vorstand bilden gemeinsam die gesetzliche Organstruktur. Innerhalb dieser Struktur entsteht der Wille der Genossenschaft, werden Entscheidungen getroffen und Verantwortung übernommen.

Gerade hierin liegt eine Besonderheit der Rechtsform.

Die Genossenschaft beruht nicht auf dem Gedanken einer von außen gesteuerten Organisation.

Sie beruht auf Selbstorganschaft.

Der Begriff erscheint auf den ersten Blick technisch und wenig greifbar. Tatsächlich beschreibt er jedoch einen grundlegenden Gedanken:

Diejenigen Organe, welche die Genossenschaft leiten und kontrollieren, sollen aus der Genossenschaft selbst hervorgehen und ihre Entscheidungen innerhalb der eigenen Organisation treffen.

Die Genossenschaft soll ihren Willen nicht von außen erhalten.

Sie soll ihn selbst bilden.

➤ **Merksatz:**
Selbstverwaltung setzt Selbstorganschaft voraus.
Wer seinen Willen nicht selbst bildet, verwaltet sich nicht selbst.

Gerade diese Unterscheidung besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn die Frage der Selbstorganschaft betrifft nicht nur die formale Existenz von Organen.

Es genügt nicht, dass Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder weiterhin vorhanden sind.

Entscheidend ist vielmehr, ob diese Organe ihre Aufgaben tatsächlich eigenständig wahrnehmen.

Denn eine Veränderung der Organstruktur muss nicht zwingend durch eine gesetzliche Änderung erfolgen.

Sie kann sich auch schrittweise in der tatsächlichen Funktionsweise entwickeln.

Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung können rechtlich unverändert bestehen bleiben.

Ihre Sitzungen können weiterhin stattfinden.

Beschlüsse können weiterhin gefasst werden.

Und dennoch könnte sich etwas verändern.

Denn wenn wesentliche Entscheidungsgrundlagen zunehmend außerhalb der eigenen Genossenschaft entstehen, stellt sich zwangsläufig eine Frage:

Wo entsteht dann der eigentliche Wille der Genossenschaft?

Gerade an diesem Punkt gewinnt die Frage der Selbstorganschaft praktische Bedeutung.

Denn die Selbstverwaltung der Genossenschaft erschöpft sich nicht darin, dass ihre Organe rechtlich vorhanden bleiben.

Selbstverwaltung bedeutet nicht allein, Entscheidungen formal zu bestätigen.

Sie bedeutet, dass die Entscheidung selbst innerhalb der Genossenschaft entsteht.

Je stärker Entscheidungen vorbereitet, begleitet oder faktisch vorgeprägt werden, desto größer ist die Gefahr, dass daraus ein Zielkonflikt entsteht.

Nicht zwischen richtigen und falschen Entscheidungen.

Sondern zwischen unterschiedlichen Organisationslogiken.

Auf der einen Seite steht die Selbstorganschaft der Genossenschaft.

Auf der anderen Seite steht der nachvollziehbare Wunsch des Verbundes nach gemeinsamer Risikosteuerung und präventiver Einflussnahme.

Genau an dieser Stelle beginnt eine der zentralen juristischen Fragen der weiteren Entwicklung.

7.4 Mitgliedschaftliche Willensbildung

Die Selbstorganschaft der Genossenschaft findet ihren eigentlichen Ausdruck in der mitgliedschaftlichen Willensbildung. Denn die Genossenschaft unterscheidet sich nicht allein dadurch von anderen Unternehmensformen, dass sie bestimmte Organe besitzt. Ihre Besonderheit liegt vielmehr darin, dass die Mitglieder selbst Träger der grundlegenden Entscheidungen bleiben sollen.

Die Mitglieder stehen nicht außerhalb der Genossenschaft.

Sie bilden die Genossenschaft.

Gerade hierin liegt ein wesentlicher Unterschied zu kapitalorientierten Unternehmensformen.

Die Mitgliedschaft soll ursprünglich mehr sein als eine bloße Beteiligung an einem Unternehmen. Sie soll nicht lediglich eine wirtschaftliche Beziehung schaffen, sondern eine aktive Teilhabe an einer Fördergemeinschaft ermöglichen.

Deshalb beschränkt sich die Mitgliedschaft nicht auf die Bereitstellung von Kapital oder die Nutzung bestimmter Leistungen.

- Mitgliedschaft bedeutet zugleich Mitverantwortung.
- Die Mitglieder sollen nicht nur gefördert werden.
- Sie sollen auch Einfluss auf die Entwicklung ihrer Genossenschaft nehmen können.

Aus diesem Gedanken ergibt sich die besondere Stellung der Generalversammlung beziehungsweise Vertreterversammlung.

Hier wird die mitgliedschaftliche Willensbildung organisatorisch sichtbar. Wichtige Entscheidungen über die Entwicklung der Genossenschaft sollen nicht außerhalb der Mitglieder entstehen.

Sie sollen Ausdruck ihres gemeinsamen Willens sein.

➤ **Merksatz:**
Die Mitglieder sind nicht nur Adressaten der Förderung. Sie sind Träger der Entscheidung.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt, der für die weitere Betrachtung erhebliche Bedeutung besitzt.

Denn die rechtliche Existenz von Mitwirkungsrechten allein beantwortet noch nicht die Frage, wie die Willensbildung tatsächlich erfolgt.

Formale Rechte können bestehen bleiben. Versammlungen können weiterhin stattfinden. Abstimmungen können durchgeführt werden. Und dennoch kann sich die tatsächliche Entstehung von Entscheidungen verändern.

Denn Entscheidungen entstehen nicht erst in dem Moment, in dem abgestimmt wird. Sie entstehen regelmäßig deutlich früher. Sie entstehen dort, wo Informationen zusammengeführt, Alternativen entwickelt und Handlungsmöglichkeiten bewertet werden.

Je stärker solche Prozesse außerhalb der unmittelbaren Organstruktur stattfinden, desto stärker kann sich die praktische Bedeutung der mitgliedschaftlichen Willensbildung verändern.

Die Mitglieder entscheiden dann möglicherweise weiterhin formal.

Es stellt sich jedoch eine weitere Frage:

- Entscheiden sie tatsächlich zwischen offenen Alternativen
- oder bestätigen sie Entscheidungen, deren wesentliche Grundlagen bereits an anderer Stelle entstanden sind?

Gerade diese Frage besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn die Genossenschaft lebt nicht allein davon, dass abgestimmt wird. Sie lebt davon, dass der Wille der Mitglieder tatsächlich zum Willen der Genossenschaft werden kann.

Und genau an dieser Stelle beginnt die nächste Betrachtung: die Frage nach formaler und tatsächlicher Entscheidungsfreiheit.

7.5 Formale und tatsächliche Entscheidungsfreiheit

Die mitgliedschaftliche Willensbildung setzt voraus, dass Entscheidungen tatsächlich frei entstehen können. Auf den ersten Blick erscheint dies selbstverständlich. Solange Mitglieder abstimmen, Vorstände entscheiden und Aufsichtsräte ihre Aufgaben wahrnehmen, scheint die gesetzliche Struktur erfüllt zu sein. Gerade an dieser Stelle stellt sich jedoch eine weitere Frage:

Genügt die bloße rechtliche Existenz von Entscheidungsrechten bereits, um tatsächliche Entscheidungsfreiheit sicherzustellen?

Die Frage erscheint zunächst ungewöhnlich.

Denn rechtlich betrachtet besitzt eine Genossenschaft klare Zuständigkeiten. Der Vorstand leitet die Geschäfte, der Aufsichtsrat überwacht und die Mitglieder entscheiden über grundlegende Angelegenheiten.

Die gesetzliche Ordnung ist eindeutig.

Die tatsächliche Entstehung von Entscheidungen kann jedoch komplexer verlaufen.

Denn Entscheidungen entstehen regelmäßig nicht erst im Moment einer Abstimmung oder einer Unterschrift.

- Sie entstehen häufig deutlich früher.
- Sie entstehen dort, wo Informationen zusammengeführt werden.
- Sie entstehen dort, wo wirtschaftliche Folgen bewertet werden.
- Sie entstehen dort, wo mögliche Alternativen dargestellt oder nicht dargestellt werden.
- Sie entstehen dort, wo Risiken eingeschätzt und Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden.

Gerade deshalb kann zwischen formaler Entscheidungsfreiheit und tatsächlicher Entscheidungsfreiheit ein Unterschied bestehen.

Formale Entscheidungsfreiheit bedeutet zunächst, dass eine Entscheidung rechtlich selbst getroffen werden darf.

Tatsächliche Entscheidungsfreiheit setzt dagegen voraus, dass zwischen echten Alternativen entschieden werden kann.

➤ **Merksatz:**
Wer nur zwischen vorgegebenen Möglichkeiten wählen kann, entscheidet formal selbst – aber nicht notwendig tatsächlich frei.

Gerade diese Unterscheidung besitzt erhebliche Bedeutung für die weitere Entwicklung.

Denn Einfluss auf Entscheidungen entsteht nicht erst durch Weisungen oder unmittelbare Eingriffe.

Entscheidungen können bereits durch andere Faktoren beeinflusst werden.

Sie können durch wirtschaftliche Folgen beeinflusst werden.

Sie können durch Risikobewertungen beeinflusst werden.

Sie können durch Informationsvorsprünge oder organisatorische Rahmenbedingungen beeinflusst werden.

Je stärker solche Faktoren auf die Entstehung einer Entscheidung einwirken, desto stärker kann sich die tatsächliche Freiheit einer Entscheidung verändern.

Die gesetzliche Struktur bleibt dabei zunächst unverändert bestehen. Die Organe bleiben vorhanden. Abstimmungen finden statt. Beschlüsse werden gefasst.

Und dennoch könnte sich schrittweise eine Entwicklung ergeben, bei der die tatsächliche Entstehung von Entscheidungen nicht mehr vollständig innerhalb der eigenen Genossenschaft erfolgt.

Gerade an dieser Stelle berührt die weitere Entwicklung möglicherweise den Kern des genossenschaftlichen Selbstverständnisses.

Denn die Genossenschaft lebt nicht allein davon, dass Entscheidungen formal innerhalb ihrer Organe getroffen werden.

Sie lebt davon, dass ihr Wille tatsächlich innerhalb ihrer eigenen Organisation entsteht.

7.6 Personalhoheit und Verbundsteuerung

Die Bestellung von Vorständen gehört zu den wichtigsten Entscheidungen innerhalb einer Genossenschaft. Über die Auswahl der Personen, die das Unternehmen führen sollen, entscheidet traditionell der Aufsichtsrat. Mittelbar wird diese Entscheidung durch die Mitglieder legitimiert, die ihrerseits den Aufsichtsrat wählen.

Die Personalhoheit über den Vorstand ist deshalb weit mehr als eine organisatorische Frage. Sie ist ein Kernbestandteil genossenschaftlicher Selbstverwaltung.

Historisch war die Rollenverteilung klar:

- Die Mitglieder wählen den Aufsichtsrat.
- Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand.
- Der Vorstand führt die Geschäfte der Genossenschaft eigenverantwortlich.

Dieses Modell entspricht dem Grundgedanken der genossenschaftlichen Selbsthilfe. Die Genossenschaft soll nicht von außen gesteuert werden, sondern durch ihre eigenen Organe.

Mit der zunehmenden Verdichtung von Aufsicht, Regulierung und Verbundstrukturen hat sich dieses Bild jedoch verändert.

Heute müssen Vorstände nicht nur das Vertrauen des Aufsichtsrates und der Mitglieder besitzen. Sie müssen zugleich die Anforderungen der Bankenaufsicht erfüllen, die Zustimmung verschiedener Prüfungs- und Verbundinstitutionen erhalten und in die strategischen Vorstellungen des genossenschaftlichen Finanzverbundes passen.

Formal bleibt die Bestellung weiterhin Aufgabe des Aufsichtsrates.

Praktisch entstehen jedoch zusätzliche Einflussfaktoren.

Bereits die aufsichtsrechtliche Fit-and-Proper-Prüfung führt dazu, dass nicht jede vom Aufsichtsrat gewünschte Person tatsächlich bestellt werden kann. Hinzu kommen Erwartungen von Prüfungsverbänden, Sicherungseinrichtungen und Verbundorganisationen, die insbesondere in Krisen- oder Sanierungssituationen erheblichen Einfluss auf Personalentscheidungen gewinnen können.

Damit entsteht eine neue Form der Steuerung.

Nicht mehr die unmittelbare Weisung steht im Vordergrund. Vielmehr erfolgt Einflussnahme häufig über Voraussetzungen, Zustimmungs-

erfordernisse, Eignungsanforderungen, Sanierungsvereinbarungen oder verbundinterne Abstimmungsprozesse.

Gerade deshalb stellt sich eine grundlegende Frage:

Wer entscheidet heute tatsächlich über die Führung einer Genossenschaft?

Rechtlich betrachtet liegt die Entscheidung weiterhin bei den Organen der Genossenschaft.

Faktisch können jedoch zahlreiche weitere Akteure Einfluss auf die Auswahl der handelnden Personen nehmen:

- Bankenaufsicht,
- Prüfungsverbände,
- Sicherungseinrichtungen,
- Verbundorganisationen,
- externe Berater
- und Sanierungsakteure.

Je stärker diese Einflussmöglichkeiten werden, desto stärker verändert sich auch die praktische Bedeutung genossenschaftlicher Selbstverwaltung.

Dabei geht es nicht um die Frage, ob Aufsicht oder Verbundstrukturen grundsätzlich legitim sind. In hochregulierten Bankensystemen erfüllen sie wichtige Funktionen zum Schutz von Einlegern, Gläubigern und des Finanzsystems.

Die eigentliche Frage lautet vielmehr:

Wo verläuft die Grenze zwischen notwendiger Stabilitätssicherung und faktischer Steuerung?

Denn Personalentscheidungen sind niemals wertneutral.

Wer über die Auswahl von Vorständen entscheidet, beeinflusst zugleich:

- Geschäftsstrategie,
- Risikobereitschaft,
- Unternehmenskultur,
- Förderverständnis
- und die zukünftige Entwicklung einer Genossenschaft.

Personalhoheit ist deshalb immer auch Steuerungshoheit.

Genau hierin liegt die besondere Bedeutung der Diskussion um „Geno Next Level".

Denn je stärker sich die tatsächliche Entscheidungsmacht von den Organen der einzelnen Genossenschaft auf übergeordnete Verbund- und Aufsichtsstrukturen verlagert, desto stärker verändert sich auch das traditionelle Verständnis genossenschaftlicher Selbstverwaltung.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob Verbundsteuerung existiert. Die entscheidende Frage lautet:

Wie weit darf sie gehen, bevor aus einer selbstverwalteten Genossenschaft ein Institut wird, dessen wesentliche strategische und personelle Entscheidungen faktisch außerhalb der Genossenschaft getroffen werden?

Genau an dieser Stelle berührt die Diskussion nicht mehr nur Organisationsfragen. Sie berührt den Wesenskern der Genossenschaft selbst. Die Diskussion über Personalhoheit berührt damit nicht nur einzelne Vorstandsbestellungen. Sie betrifft die grundsätzliche Frage, wo innerhalb einer Genossenschaft die tatsächlichen Entscheidungszentren liegen. Genau dieser Frage widmet sich das folgende Kapitel.

Kapitel 8: Wenn die Form bleibt – aber die Funktion sich verändert

Die bisherige Betrachtung hat gezeigt, dass die Genossenschaft nach ihrer gesetzlichen Struktur auf einem klaren Grundgedanken beruht. Die Mitglieder bilden den Willen der Genossenschaft, der Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsführung und der Vorstand leitet die Genossenschaft eigenverantwortlich im Rahmen des Förderauftrags.

Die rechtliche Ordnung erscheint damit eindeutig.

Gerade deshalb stellt sich nun eine entscheidende Frage:

Was geschieht, wenn die gesetzliche Struktur unverändert bestehen bleibt, sich aber die tatsächliche Entstehung von Entscheidungen schrittweise verändert?

Die Frage mag zunächst theoretisch erscheinen.

Tatsächlich besitzt sie erhebliche praktische Bedeutung.

Denn Organisationsstrukturen verändern sich häufig nicht durch einen einzelnen gesetzlichen Eingriff oder durch eine plötzliche Änderung bestehender Vorschriften. Sie verändern sich meist schrittweise.

- Eine zusätzliche Informationspflicht verändert für sich betrachtet noch keine Organisationsstruktur.
- Ein neues Frühwarnsystem verändert noch keine Rechtsform.
- Ein erweitertes Teilnahmerecht verändert noch keine Organverfassung.
- Eine wirtschaftliche Anreizwirkung verändert noch keine gesetzliche Zuständigkeit.

Betrachtet man jede einzelne Maßnahme isoliert, erscheint häufig keine grundlegende Veränderung erkennbar.

Die eigentliche Wirkung kann sich jedoch aus dem Zusammenwirken vieler einzelner Entwicklungen ergeben.

➤ **Merksatz:**
Veränderungen entstehen häufig nicht durch einzelne Eingriffe. Sie entstehen durch die Summe vieler kleiner Verschiebungen.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt, der für die weitere Betrachtung erhebliche Bedeutung besitzt.

Denn die Rechtsform der Genossenschaft wird zunächst durch gesetzliche Vorschriften beschrieben. Ihre tatsächliche Funktionsweise entsteht jedoch im praktischen Alltag.

Wenn sich Entscheidungsprozesse verändern, wenn Informationen zunehmend außerhalb der Genossenschaft zusammengeführt werden, wenn Bewertungen und Erwartungen Einfluss auf Entscheidungen nehmen oder wenn wirtschaftliche Rahmenbedingungen bestimmte Entwicklungen fördern und andere erschweren, kann sich die tatsächliche Struktur schrittweise weiterentwickeln.

Die äußere Form bleibt dabei zunächst unverändert. Die Mitglieder bestehen weiterhin. Die Generalversammlung oder Vertreterversammlung bleibt bestehen. Der Aufsichtsrat bleibt bestehen. Der Vorstand bleibt bestehen.

Formal scheint sich nichts verändert zu haben. Und dennoch könnte sich eine andere Frage stellen:

Entsteht der Wille der Genossenschaft noch innerhalb der Genossenschaft – oder entsteht er zunehmend außerhalb ihrer gesetzlichen Organstruktur?

Gerade diese Frage richtet sich nicht gegen Zusammenarbeit oder gemeinsame Einrichtungen. Komplexe Organisationen benötigen Kooperation. Sie benötigen Abstimmung. Sie benötigen gemeinsame Lösungen.

Die entscheidende Frage betrifft vielmehr den Punkt, an dem sich Unterstützung und tatsächliche Steuerung möglicherweise überschneiden.

Denn wenn die gesetzliche Form unverändert bleibt, die tatsächliche Funktion sich jedoch schrittweise verändert, entsteht möglicherweise keine offene Kollision.

Es entsteht etwas anderes: Eine Entwicklung, bei der die äußere Rechtsform erhalten bleibt, während sich ihre innere Wirkungsweise langsam weiterentwickelt. Gerade deshalb richtet sich die weitere Betrachtung nicht allein auf einzelne Maßnahmen. Sie richtet sich auf ihre Gesamtwirkung.

Denn möglicherweise liegt die entscheidende Veränderung nicht darin, dass die Genossenschaft ihre Form verliert.

Möglicherweise besteht sie darin, dass sich ihre Funktion verändert, während die Form unverändert bestehen bleibt.

8.1 Vorstand

Die bisherige Betrachtung hat gezeigt, dass die Stellung des Vorstands innerhalb der Genossenschaft eine besondere Bedeutung besitzt. Er führt die Geschäfte eigenverantwortlich, trägt Verantwortung für die Entwicklung der Genossenschaft und ist an den Förderauftrag gebunden.

Gerade deshalb stellt sich die Frage, welche Auswirkungen sich ergeben können, wenn sich die tatsächlichen Rahmenbedingungen seiner Entscheidungsfindung verändern.

Dabei geht es zunächst nicht um die gesetzliche Stellung des Vorstands selbst.
§ 27 GenG bleibt unverändert bestehen.

Der Vorstand bleibt Organ der Genossenschaft. Er bleibt verantwortlich. Er unterschreibt weiterhin die Entscheidungen. Formal scheint sich daher zunächst nichts zu verändern.

Und dennoch kann sich eine andere Entwicklung ergeben. Denn Entscheidungen entstehen nicht erst in dem Augenblick, in dem sie getroffen werden.

- Sie entstehen häufig deutlich früher.
- Sie entstehen dort, wo Informationen bewertet werden.
- Sie entstehen dort, wo Risiken eingeordnet werden.
- Sie entstehen dort, wo wirtschaftliche Konsequenzen sichtbar werden.
- Sie entstehen dort, wo bestimmte Handlungsmöglichkeiten empfohlen und andere als problematisch dargestellt werden.

Gerade hierin kann sich eine schrittweise Veränderung ergeben.

Denn je stärker Vorstände ihre Entscheidungen unter Berücksichtigung übergreifender Erwartungen, Risikobewertungen oder möglicher Auswirkungen auf gemeinsame Systeme treffen müssen, desto stärker kann sich die tatsächliche Entscheidungssituation verändern.

Dies bedeutet zunächst nicht, dass Vorstände ihre rechtliche Stellung verlieren würden. Die gesetzliche Verantwortung bleibt unverändert bestehen. Und dennoch kann sich eine Frage stellen: Wird die Entscheidung noch vollständig aus der Perspektive der einzelnen Genossenschaft getroffen – oder zunehmend unter Einbeziehung übergeordneter Interessen und Bewertungen?

Gerade an diesem Punkt entsteht eine Besonderheit.

Denn die Verantwortung des Vorstands bleibt beim Vorstand. Die tatsächlichen Einflussfaktoren können sich jedoch erweitern.

Dadurch kann eine Situation entstehen,

- in der der Vorstand zwar weiterhin die rechtliche Verantwortung trägt,
- die Grundlagen seiner Entscheidung jedoch zunehmend außerhalb der eigenen Genossenschaft entstehen.

➤ **Merksatz:**
Die Verantwortung des Vorstands bleibt unverändert.
Die tatsächliche Entstehung seiner Entscheidung kann sich verändern.

Gerade hierin liegt eine mögliche Spannung. Denn das Genossenschaftsgesetz verbindet Entscheidung und Verantwortung bewusst miteinander.

- Wer entscheidet, soll die Verantwortung tragen.
- Wer Verantwortung trägt, soll grundsätzlich auch frei entscheiden können.

Je stärker sich jedoch die tatsächlichen Einflussfaktoren außerhalb der eigenen Organstruktur verlagern, desto stärker kann sich eine Frage stellen:

Bleibt die Eigenverantwortung des Vorstands inhaltlich unverändert – oder verbleibt beim Vorstand schrittweise vor allem die formale Verantwortung?

Gerade diese Frage betrifft nicht allein organisatorische Entwicklungen.

Sie berührt möglicherweise den Kern der gesetzlichen Stellung des Vorstands selbst.

8.2 Aufsichtsrat

Die möglichen Veränderungen innerhalb der Entscheidungsstrukturen betreffen nicht allein den Vorstand. Auch die Stellung des Aufsichtsrats kann sich unter veränderten Rahmenbedingungen schrittweise weiterentwickeln.

Nach dem gesetzlichen Leitbild besitzt der Aufsichtsrat eine klar definierte Aufgabe.

Er soll die Geschäftsführung überwachen.

Diese Funktion besitzt im Genossenschaftswesen eine besondere Bedeutung, da die Mitglieder die laufende Geschäftsführung regelmäßig nicht selbst kontrollieren können. Sie übertragen deshalb einen Teil dieser Verantwortung auf ein Organ, das ihre Interessen wahrnehmen soll.

Die gesetzliche Ordnung folgt dabei einem einfachen Gedanken:

- Wer Entscheidungen trifft, soll kontrolliert werden.
- Wer kontrolliert, soll unabhängig bleiben.

Gerade diese Unabhängigkeit besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn Kontrolle kann ihre Funktion nur dann erfüllen, wenn sie auf einer eigenständigen Beurteilung beruht.

Der Aufsichtsrat soll Entscheidungen des Vorstands nicht lediglich nachvollziehen.

- Er soll sie prüfen.
- Er soll Fragen stellen.
- Er soll Risiken bewerten.
- Er soll im Interesse der Genossenschaft handeln.

Gerade deshalb stellt sich eine weitere Frage, wenn sich die tatsächlichen Entscheidungsgrundlagen verändern.

Denn je stärker wirtschaftliche Einschätzungen, Risikobewertungen oder organisatorische Erwartungen außerhalb der eigenen Genossenschaft entstehen, desto stärker können sich auch die Grundlagen der Kontrolltätigkeit verändern.

Der Aufsichtsrat kontrolliert dann weiterhin den Vorstand.

Es stellt sich jedoch die Frage, worauf sich diese Kontrolle tatsächlich richtet.

Kontrolliert der Aufsichtsrat weiterhin eine eigenständig entwickelte Entscheidung des Vorstands?

Oder kontrolliert er zunehmend Entscheidungen, deren wesentliche Grundlagen bereits an anderer Stelle vorbereitet wurden?

Gerade hierin liegt eine mögliche Veränderung, die zunächst kaum sichtbar sein muss.

Die gesetzliche Stellung des Aufsichtsrats bleibt unverändert bestehen.

Seine Aufgaben bleiben bestehen. Seine Rechte bleiben bestehen.

Und dennoch könnte sich seine tatsächliche Funktion schrittweise verändern.

Denn wenn sich Entscheidungsprozesse außerhalb der eigenen Organstruktur verlagern, verändert sich häufig nicht nur die Entscheidung selbst.

Es verändert sich zugleich die Grundlage ihrer Kontrolle. Aus der Kontrolle wird dann formal eine Bestätigung,

➤ **Merksatz:**
Kontrolle setzt eigenständige Entscheidungen voraus.
Je stärker Entscheidungen vorgeprägt werden, desto stärker verändert sich auch die Funktion der Kontrolle.

Gerade an diesem Punkt kann eine weitere Frage entstehen.

Denn der Aufsichtsrat soll ursprünglich die Interessen der Genossenschaft und ihrer Mitglieder schützen.

Wenn jedoch zusätzlich gemeinsame Verbundinteressen, Stabilitätsüberlegungen oder präventive Risikobetrachtungen in Entscheidungsprozesse einfließen, kann sich die tatsächliche Ausgangslage verändern.

Dann stellt sich möglicherweise nicht mehr allein die Frage, wie der Aufsichtsrat den Vorstand überwacht.

Es stellt sich eine weitergehende Frage:

Wessen Interessen überwacht der Aufsichtsrat im Ergebnis tatsächlich?

Gerade diese Frage kann für die weitere Entwicklung der genossenschaftlichen Selbstverwaltung erhebliche Bedeutung besitzen.

8.3 Generalversammlung

Die Auswirkungen möglicher Veränderungen innerhalb der Entscheidungsstrukturen betreffen schließlich auch den Kern der genossenschaftlichen Selbstverwaltung: die Generalversammlung beziehungsweise Vertreterversammlung.

Denn hier soll nach dem gesetzlichen Leitbild die eigentliche Willensbildung der Mitglieder stattfinden.

Die Mitglieder sollen nicht lediglich wirtschaftlich beteiligt sein.

Sie sollen die grundlegende Richtung ihrer Genossenschaft mitbestimmen.

Gerade hierin liegt einer der wesentlichen Unterschiede zwischen der Genossenschaft und rein kapitalorientierten Unternehmensformen.

Die Generalversammlung besitzt deshalb nicht nur organisatorische Bedeutung.

Sie verkörpert den Gedanken, dass die Genossenschaft letztlich den Mitgliedern gehört und von ihnen getragen wird.

Wichtige Entscheidungen sollen nicht außerhalb der Gemeinschaft entstehen.

Sie sollen Ausdruck des Willens der Mitglieder sein.

Gerade deshalb stellt sich eine besondere Frage, wenn sich die tatsächlichen Entscheidungsprozesse verändern.

Denn die gesetzliche Struktur bleibt zunächst unverändert bestehen.

Versammlungen finden weiterhin statt. Beschlüsse werden weiterhin gefasst. Abstimmungen erfolgen weiterhin ordnungsgemäß.

Formal scheint die mitgliedschaftliche Selbstverwaltung damit unangetastet zu bleiben.

Und dennoch kann sich die tatsächliche Ausgangslage schrittweise verändern.

Denn Entscheidungen entstehen häufig nicht erst in der Versammlung selbst.

- Sie entstehen regelmäßig bereits vorher.
- Sie entstehen dort, wo Informationen vorbereitet werden.
- Sie entstehen dort, wo wirtschaftliche Risiken bewertet werden.
- Sie entstehen dort, wo bestimmte Alternativen dargestellt und andere nicht weiter verfolgt werden.

Gerade deshalb hängt die tatsächliche Bedeutung einer Generalversammlung nicht allein davon ab, ob abgestimmt wird. Von entscheidender Bedeutung ist vielmehr, worüber abgestimmt wird.

➤ **Merksatz:**
Mitgliedschaftliche Selbstverwaltung setzt voraus, dass echte Entscheidungsalternativen bestehen.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt von erheblicher Bedeutung.

Denn wenn wesentliche Rahmenbedingungen einer Entscheidung bereits im Vorfeld festgelegt oder wirtschaftlich vorgeprägt werden, kann sich die praktische Funktion der Generalversammlung verändern.

Die Mitglieder entscheiden dann weiterhin formal selbst.

Auch dabei stellt sich jedoch eine weitere Frage:

Entscheiden sie tatsächlich frei zwischen offenen Möglichkeiten – oder bewegen sie sich innerhalb eines Rahmens, dessen wesentliche Grundlagen bereits an anderer Stelle entstanden sind?

Diese Frage betrifft nicht allein einzelne Abstimmungen.

Sie betrifft die innere Funktion der gesamten mitgliedschaftlichen Willensbildung.

Denn die Genossenschaft lebt nicht allein davon, dass Mitglieder abstimmen dürfen.

Sie lebt davon, dass ihr Wille tatsächlich zum Ausgangspunkt der Entscheidung werden kann.

Je stärker sich jedoch die tatsächlichen Entscheidungsgrundlagen außerhalb der unmittelbaren Mitgliedschaft verlagern, desto stärker kann sich die praktische Bedeutung der Generalversammlung verändern.

Gerade hierin liegt möglicherweise eine der entscheidenden Entwicklungen moderner Verbundstrukturen.

Denn die äußere Form demokratischer Selbstverwaltung kann vollständig erhalten bleiben – während sich die tatsächliche Entstehung von Entscheidungen schrittweise verändert.

8.4 Vertreterversammlung

Mit zunehmender Größe vieler Genossenschaften stellte sich im Laufe der Zeit eine praktische Frage: Wie soll eine unmittelbare Willensbildung aller Mitglieder noch möglich sein, wenn Genossenschaften mehrere tausend oder sogar hunderttausend Mitglieder umfassen?

Die klassische Generalversammlung beruhte ursprünglich auf dem Gedanken unmittelbarer Mitwirkung. Mitglieder sollten ihre Angelegenheiten gemeinsam beraten und über die Entwicklung ihrer Genossenschaft selbst entscheiden.

Mit wachsender Größe stießen solche Strukturen jedoch an praktische Grenzen.

Deshalb entwickelte sich die Vertreterversammlung.

An die Stelle der unmittelbaren Mitwirkung aller Mitglieder tritt dabei ein System gewählter Vertreter, die die Rechte der Mitglieder innerhalb der Versammlung wahrnehmen.

Die Vertreterversammlung sollte ursprünglich jedoch keine Veränderung der genossenschaftlichen Grundidee bewirken.

Sie sollte lediglich ein organisatorisches Problem lösen.

Die mitgliedschaftliche Willensbildung sollte erhalten bleiben – auch wenn sie nicht mehr unmittelbar durch sämtliche Mitglieder ausgeübt werden konnte.

➤ **Merksatz:**
Die Vertreterversammlung sollte die Selbstverwaltung organisatorisch sichern – nicht sie ersetzen.

Gerade hierin liegt jedoch ein Gesichtspunkt von erheblicher Bedeutung.

Denn mit jeder zusätzlichen organisatorischen Ebene vergrößert sich zwangsläufig die Entfernung zwischen einzelnen Mitgliedern und der eigentlichen Entscheidungsfindung.

Die Mitglieder wählen Vertreter. Die Vertreter entscheiden.

Die tatsächliche Vorbereitung von Entscheidungen erfolgt häufig wiederum an anderer Stelle.

Je größer Organisationen werden, desto komplexer werden regelmäßig auch ihre Entscheidungswege.

Dies muss zunächst keine Schwächung der genossenschaftlichen Struktur bedeuten.

Große Organisationen benötigen organisatorische Lösungen.

Und dennoch kann sich eine Frage stellen:

Wie unmittelbar bleibt die Verbindung zwischen Mitglied und Entscheidung tatsächlich noch bestehen?

Gerade diese Frage gewinnt zusätzliche Bedeutung, wenn neben den internen Entscheidungsstrukturen weitere Einflussfaktoren hinzutreten.

Denn je stärker wirtschaftliche Bewertungen, Risikoeinschätzungen oder organisatorische Erwartungen außerhalb der unmittelbaren Mitgliedschaft entstehen, desto stärker kann sich die tatsächliche Rolle der Vertreterversammlung verändern.

Die Vertreterversammlung entscheidet weiterhin formal.

Es stellt sich jedoch eine weitere Frage:

Wie offen ist der tatsächliche Entscheidungsspielraum noch?

Denn demokratische Selbstverwaltung lebt nicht allein davon, dass Vertreter abstimmen.

Sie lebt davon, dass innerhalb der Organisation tatsächlich unterschiedliche Entwicklungen möglich bleiben.

Wenn jedoch wesentliche Entscheidungsgrundlagen bereits im Vorfeld wirtschaftlich, organisatorisch oder strukturell geprägt werden, kann sich die praktische Funktion der Vertreterversammlung schrittweise verändern.

Die äußere Struktur bleibt dabei unverändert bestehen.

Die Vertreterversammlung tagt weiterhin.

Beschlüsse werden weiterhin gefasst.

Und dennoch könnte sich die eigentliche Entstehung von Entscheidungen zunehmend von der unmittelbaren Mitgliedschaft entfernen.

Gerade hierin liegt eine Entwicklung, die für die weitere Frage nach dem tatsächlichen Entscheidungszentrum erhebliche Bedeutung besitzt.

8.5 Die Frage nach dem tatsächlichen Entscheidungszentrum

Die bisherigen Betrachtungen haben gezeigt, dass sich die gesetzliche Organstruktur der Genossenschaft äußerlich zunächst nicht verändern muss, damit sich ihre tatsächliche Funktionsweise weiterentwickelt.

Vorstand, Aufsichtsrat sowie General- oder Vertreterversammlung können unverändert bestehen bleiben.

Die gesetzlichen Zuständigkeiten bleiben formal erhalten.

Die Selbstverwaltung scheint damit weiterhin gewährleistet zu sein.

Und dennoch kann sich eine grundlegende Frage stellen:

Wo entsteht der eigentliche Wille der Genossenschaft?

Gerade diese Frage bildet den Kern der weiteren Betrachtung.

Denn die Genossenschaft lebt nicht allein davon, dass ihre Organe formal vorhanden sind. Sie lebt davon, dass die wesentlichen Entscheidungen tatsächlich innerhalb ihrer eigenen Organstruktur entstehen.

Die gesetzliche Ordnung geht davon aus, dass die Genossenschaft ihren Willen selbst bildet.

Mitglieder, Aufsichtsrat und Vorstand sollen gemeinsam die Richtung der Genossenschaft bestimmen. Gerade hierin liegt der Gedanke der Selbstverwaltung.

Wenn sich jedoch Entscheidungsgrundlagen zunehmend außerhalb der eigenen Organisation entwickeln, kann sich die tatsächliche Struktur schrittweise verändern.

Die Veränderung erfolgt dabei häufig nicht offen und nicht plötzlich. Sie entsteht meist durch das Zusammenwirken vieler einzelner Faktoren.

- Informationen werden zentral zusammengeführt.
- Risiken werden gemeinsam bewertet.
- Wirtschaftliche Folgen werden verbundweit betrachtet.
- Frühwarnsysteme erzeugen Einschätzungen.
- Erwartungen entstehen.
- Wirtschaftliche Anreize verändern Handlungsspielräume.
- Empfehlungen entfalten faktische Wirkung.

Jede einzelne Maßnahme erscheint für sich betrachtet häufig nachvollziehbar.

Erst ihre gemeinsame Wirkung kann zu einer strukturellen Veränderung führen.

➤ **Merksatz:**
Das tatsächliche Entscheidungszentrum liegt dort, wo Entscheidungen inhaltlich entstehen – nicht zwingend dort, wo sie formal beschlossen werden.

Gerade hierin liegt die eigentliche rechtliche Spannung.

Denn das Genossenschaftsgesetz kennt keine außerhalb der gesetzlichen Organe stehende Leitungsstruktur. Es geht davon aus, dass die Genossenschaft ihren Willen innerhalb ihrer eigenen Organisation bildet.

Wenn sich das tatsächliche Entscheidungszentrum jedoch schrittweise verlagert, kann eine Entwicklung entstehen, bei der die äußere Form der Selbstverwaltung erhalten bleibt, während sich ihre praktische Funktion verändert.

Die Mitglieder stimmen weiterhin ab.

Der Aufsichtsrat überwacht weiterhin.

Der Vorstand entscheidet weiterhin formal.

Und dennoch könnte sich die eigentliche Entstehung von Entscheidungen zunehmend außerhalb der Genossenschaft verlagern.

Gerade deshalb betrifft die weitere Entwicklung nicht allein organisatorische oder wirtschaftliche Fragen.

Sie betrifft möglicherweise den Kern der genossenschaftlichen Rechtsform selbst.

Denn die entscheidende Frage lautet nicht allein, ob die Organe der Genossenschaft formal fortbestehen.

Die entscheidende Frage lautet:

Bleibt die Genossenschaft tatsächlich noch der Ort, an dem ihr eigener Wille entsteht?

Mit dieser Frage erreicht die Betrachtung schließlich den Punkt, an dem sich eine weitere, grundlegendere Überlegung aufdrängt:

Was bedeutet diese Entwicklung letztlich für die Eignung der Rechtsform eG innerhalb eines modernen Universalbankmodells?

Teil V: Praxisfälle und strukturelle Beobachtungen

Kapitel 9: Die neue Logik des Systems

Die bisherigen Betrachtungen dieses Buches beschäftigten sich vor allem mit rechtlichen Strukturen, organisatorischen Entwicklungen und den möglichen Spannungen zwischen genossenschaftlicher Selbstverwaltung und zunehmender gemeinsamer Steuerung innerhalb des Verbundes.

Solche Überlegungen bleiben jedoch zwangsläufig abstrakt, solange sie nicht an praktischen Entwicklungen sichtbar gemacht werden.

Gerade deshalb sollen im Folgenden einzelne Praxisfälle betrachtet werden.

Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, einzelne Personen zu kritisieren oder wirtschaftliche Entscheidungen im Nachhinein pauschal zu bewerten. Bankgeschäft ist komplex, wirtschaftliche Entwicklungen sind häufig schwierig vorhersehbar und Entscheidungen werden regelmäßig unter erheblichen Unsicherheiten getroffen.

Die folgenden Betrachtungen verfolgen daher einen anderen Ansatz.

Sie sollen zeigen, welche strukturellen Entwicklungen innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens zunehmend sichtbar werden und welche rechtlichen Fragen sich daraus ergeben können.

Denn unabhängig von den Besonderheiten einzelner Fälle lassen sich in verschiedenen Entwicklungen ähnliche Muster erkennen.

Zunehmend treten Fragen in den Vordergrund wie:

- Welche Rolle spielen gemeinsame Risikobewertungen?
- Wie stark wirken präventive Steuerungsmechanismen auf Entscheidungen einzelner Genossenschaften ein?

- Welche Bedeutung besitzen Verbundinteressen gegenüber der Selbständigkeit einzelner Institute?
- Wo entstehen tatsächliche Entscheidungsgrundlagen?
- Und wie frei bleiben Organentscheidungen, wenn wirtschaftliche, organisatorische oder systembezogene Rahmenbedingungen bestimmte Entwicklungen faktisch nahelegen?

Gerade hierbei fällt auf, dass sich die Entwicklung häufig nicht durch ausdrückliche Weisungen oder offene Eingriffe vollzieht.

Die Veränderung entsteht oftmals subtiler. Sie entsteht durch Risikoeinschätzungen. Sie entsteht durch wirtschaftliche Folgen. Sie entsteht durch Frühwarnsysteme, Bewertungsansätze, Sanierungslogiken oder die Erwartung gemeinsamer Stabilitätsinteressen.

Jede einzelne Maßnahme erscheint dabei häufig nachvollziehbar. Erst ihre gemeinsame Wirkung kann zu einer strukturellen Veränderung führen.

➤ **Merksatz:**
Die entscheidende Veränderung neuer Steuerungsmodelle entsteht häufig nicht durch offene Leitung.
Sie entsteht durch die Vorprägung von Entscheidungen.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt von erheblicher Bedeutung.

Denn das Genossenschaftsgesetz geht ursprünglich davon aus, dass die Genossenschaft ihren Willen innerhalb ihrer eigenen Organstruktur bildet.

Wenn sich jedoch die tatsächlichen Entscheidungsgrundlagen zunehmend außerhalb der unmittelbaren Mitgliedschaft und Organstruktur entwickeln, kann sich die praktische Funktionsweise der Genossenschaft schrittweise verändern.

Die folgenden Praxisfälle sollen deshalb nicht isoliert betrachtet werden.

Entscheidend ist weniger der einzelne Vorgang als vielmehr die gemeinsame Struktur, die sich aus mehreren Entwicklungen erkennen lässt.

Denn möglicherweise zeigen diese Fälle nicht nur einzelne Besonderheiten.

Möglicherweise zeigen sie den Übergang zu einer neuen Organisationslogik innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens.

9.1 VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden

Sanierung, Verbundinteressen und wirtschaftliche Steuerung

Die Entwicklungen rund um die VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden zeigen beispielhaft, wie sich innerhalb moderner Verbundstrukturen ein Spannungsverhältnis zwischen genossenschaftlicher Selbstverwaltung und gemeinsamen Stabilitätsinteressen entwickeln kann.

Dabei geht es nicht allein um einzelne wirtschaftliche Entscheidungen oder um die Frage, ob bestimmte Geschäftsmodelle im Nachhinein als richtig oder falsch einzuschätzen sind. Entscheidend ist vielmehr die strukturelle Entwicklung, die sich anhand des Falles erkennen lässt.

Die Genossenschaft hatte sich in verschiedenen Bereichen geschäftlich anders entwickelt als zahlreiche klassische Volks- und Raiffeisenbanken. Teilweise wurden Geschäftsfelder verfolgt, die innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens ungewöhnlich erschienen und später öffentlich kontrovers, teils auch durch aufmerksamkeitsstarke Medienkampagnen diskutiert wurden.

Mit zunehmenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten rückten zugleich die Sicherungseinrichtungen und die Interessen des genossenschaftlichen Verbundes stärker in den Mittelpunkt. Damit entstand eine Situation, in der sich die Frage nach dem Verhältnis zwischen genossenschaftlicher Selbstverwaltung und verbundbezogener Steuerung besonders deutlich stellte.

Gerade hier zeigt sich eine Entwicklung, die über den Einzelfall hinausreicht und einen zentralen Aspekt von „Geno Next Level" berührt: die Frage, wie viel Selbstverwaltung unter den Bedingungen eines hochintegrierten Finanzverbundes tatsächlich noch verbleibt.

Denn je stärker gemeinsame Sicherungssysteme wirtschaftliche Risiken einzelner Institute mittragen müssen, desto stärker ist der mediale Druck und regelmäßig auch das Interesse, Einfluss auf zukünftige Entwicklungen zu nehmen.

Dies folgt zunächst einer nachvollziehbaren Logik.

Wer wirtschaftliche Belastungen für die Gemeinschaft vermeiden möchte, entwickelt zwangsläufig ein Interesse daran, Risiken frühzeitig zu begrenzen.

Gerade an diesem Punkt beginnt jedoch die rechtliche Spannung.

Denn die Genossenschaft bleibt trotz ihrer Einbindung in den Verbund rechtlich eine eigenständige Organisation mit eigener Organstruktur und eigenem Förderauftrag.

Wenn jedoch wirtschaftliche Stabilitätsinteressen des Verbundes zunehmend Einfluss auf geschäftliche Entscheidungen nehmen, stellt sich eine weitergehende Frage:

Wie weit reicht die tatsächliche Selbständigkeit der einzelnen Genossenschaft noch?

Gerade der Fall Bad Salzungen Schmalkalden macht sichtbar, dass Einfluss nicht zwingend durch ausdrückliche Weisungen erfolgen muss.

Bereits wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Sanierungslogiken oder die Erwartung bestimmter Entwicklungen können erhebliche faktische Wirkungen entfalten.

Dabei entsteht die eigentliche Wirkung häufig nicht offen.

- Sie entsteht mittelbar.
- Sie entsteht dort, wo wirtschaftliche Risiken mit möglichen Belastungen für die Solidargemeinschaft verbunden werden.
- Sie entsteht dort, wo bestimmte Geschäftsmodelle als problematisch eingeordnet werden.
- Sie entsteht dort, wo wirtschaftliche Unterstützung mit Erwartungen zukünftiger Entwicklungen verknüpft wird.

➤ **Merksatz:**
Je stärker wirtschaftliche Hilfe mit zukünftigen Erwartungen verbunden wird, desto stärker nähert sich Unterstützung einer Steuerungsfunktion an.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt von erheblicher Bedeutung.

Denn das Genossenschaftsgesetz kennt grundsätzlich keine außerhalb der Organstruktur stehende Leitungsebene. Die Verantwortung für geschäftliche Entscheidungen bleibt rechtlich beim Vorstand und den Organen der Genossenschaft.

Wenn sich jedoch wirtschaftliche Entscheidungsräume faktisch durch Verbundinteressen verengen, kann sich die tatsächliche Funktionsweise der Selbstverwaltung verändern.

Die rechtliche Struktur bleibt dabei zunächst unverändert bestehen.

Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder behalten ihre formalen Zuständigkeiten.

Und dennoch kann sich die tatsächliche Entstehung von Entscheidungen schrittweise verschieben.

Gerade deshalb besitzt der Fall Bad Salzungen Schmalkalden Bedeutung über den Einzelfall hinaus.

Er zeigt möglicherweise nicht nur wirtschaftliche Schwierigkeiten einer einzelnen Genossenschaft.

Er zeigt zugleich die strukturelle Spannung zwischen genossenschaftlicher Selbstverwaltung und einem zunehmend präventiv gesteuerten Verbundsystem.

9.2 Raiffeisenbank Hochtaunus

Die Grenzen strategischer Eigenständigkeit

Die Entwicklung der Raiffeisenbank Hochtaunus zeigt, dass die Frage genossenschaftlicher Selbstverwaltung nicht nur kleine oder wirtschaftlich schwache Institute betrifft.

Mit einer Bilanzsumme von rund 2,4 Milliarden Euro gehörte die Bank zu den größeren selbständigen Genossenschaftsbanken Deutschlands. Sie verfügte über eine langjährige Marktpräsenz, eine eigenständige Organisation und eine wirtschaftliche Bedeutung, die deutlich über die vieler klassischer Regionalbanken hinausging.

Gerade deshalb besitzt der Fall eine besondere Aussagekraft.

Denn die späteren Entwicklungen lassen sich nicht allein mit fehlender Größe oder mangelnder wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit erklären. Vielmehr macht der Fall sichtbar, wie sich das Verhältnis zwischen unternehmerischer Eigenständigkeit einer Genossenschaftsbank und den Stabilitätsinteressen des genossenschaftlichen Finanzverbundes verändern kann.

Über viele Jahrzehnte war die Eigenständigkeit der einzelnen Volks- und Raiffeisenbanken ein prägendes Merkmal des genossenschaftlichen Systems. Die Institute handelten rechtlich selbständig, trugen die Verantwortung für ihre Geschäftsstrategie selbst und entschieden eigenverantwortlich über ihre geschäftliche Entwicklung.

Diese Selbständigkeit war kein Nebenaspekt des Systems.

Sie war Ausdruck des genossenschaftlichen Gedankens der Selbstverwaltung.

Mit der zunehmenden Regulierung des Bankensektors, dem Ausbau der Bankenaufsicht sowie der wachsenden Bedeutung verbundweiter Sicherungs- und Steuerungsmechanismen haben sich die Rahmenbedingungen jedoch grundlegend verändert.

Je stärker Risiken nicht mehr isoliert auf Ebene der einzelnen Bank, sondern auf Ebene des gesamten Verbundes betrachtet werden, desto größer wird die Bedeutung gemeinsamer Stabilitätsinteressen.

Gerade an diesem Punkt wird der Fall Hochtaunus interessant.

Die Bank verfolgte in verschiedenen Bereichen eine geschäftliche Entwicklung, die sich von der Ausrichtung zahlreicher anderer Volks- und Raiffeisenbanken unterschied. Solange die wirtschaftlichen Ergebnisse positiv erschienen, trat dieser Umstand kaum in den Vordergrund.

Mit dem Auftreten wirtschaftlicher Probleme veränderte sich die Situation jedoch grundlegend.

Fragen der Risikobewertung, der Kapitalausstattung, der Aufsicht und der Stabilität des Verbundes gewannen zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig wuchs der Einfluss jener Institutionen, die innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes für Stabilität und Risikobegrenzung verantwortlich sind.

Damit entstand eine Situation, die weit über den Einzelfall hinausweist.

Denn je stärker die Folgen unternehmerischer Entscheidungen nicht nur die einzelne Bank, sondern mittelbar auch Sicherungseinrichtungen und andere Verbundunternehmen betreffen können, desto stärker tritt ein Spannungsverhältnis zwischen Selbstverwaltung und Verbundinteressen hervor.

Die formale Entscheidungsfreiheit der Organe bleibt dabei grundsätzlich bestehen.

Gleichzeitig können sich die tatsächlichen Handlungsspielräume verändern.

Denn zwischen rechtlicher Selbständigkeit und tatsächlicher Unabhängigkeit besteht ein Unterschied.

Eine Bank kann rechtlich selbständig bleiben und dennoch zunehmend unter dem Einfluss von Rahmenbedingungen stehen, die ihre strategischen Optionen begrenzen.

➤ **Merksatz:**
Je stärker Risiken vergemeinschaftet werden, desto stärker wächst regelmäßig auch der Einfluss derjenigen Institutionen, die für die Stabilität des Gesamtsystems Verantwortung tragen.

Der Fall Hochtaunus wirft deshalb eine grundsätzliche Frage auf:

Wie weit reicht die tatsächliche strategische Eigenständigkeit einer Genossenschaftsbank innerhalb eines Finanzverbundes, wenn die wirtschaftlichen Folgen ihrer Entscheidungen nicht mehr allein sie selbst betreffen, sondern mittelbar Auswirkungen auf das gesamte Sicherungssystem haben können?

Diese Frage betrifft nicht nur die Raiffeisenbank Hochtaunus.

Sie betrifft die zukünftige Struktur des gesamten genossenschaftlichen Bankwesens.

Denn je stärker Stabilitätsinteressen, Aufsichtsvorgaben und Verbundmechanismen an Bedeutung gewinnen, desto häufiger wird sich die Frage stellen, ob die historische Vorstellung weitgehend autonom handelnder Genossenschaftsbanken noch der praktischen Realität entspricht.

Gerade deshalb ist der Fall Hochtaunus mehr als die Geschichte einer einzelnen Bank.

Er macht sichtbar, wie sich innerhalb moderner Verbundstrukturen das Verhältnis zwischen Selbstverwaltung, unternehmerischer Freiheit und gemeinsamer Stabilitätsverantwortung verändert.

9.3 Bankhaus RSA

Bewertungsänderungen, Risikomodelle und die Macht der Prognose

Die Entwicklungen rund um das Bankhaus RSA zeigen besonders deutlich, welche Bedeutung Bewertungsansätze, Risikomodelle und prognosebasierte Einschätzungen innerhalb moderner Sicherungs- und Aufsichtssysteme gewinnen können.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt, der weit über den einzelnen Fall hinausweist.

Denn moderne Frühwarn- und Risikosteuerungssysteme arbeiten naturgemäß nicht allein mit bereits eingetretenen Tatsachen. Sie beruhen in erheblichem Umfang auf Bewertungen zukünftiger Entwicklungen, auf Annahmen über Risiken und auf Einschätzungen möglicher wirtschaftlicher Belastungen.

Die praktische Bedeutung solcher Bewertungen kann erheblich sein.

Bereits Veränderungen bei Risikoeinschätzungen, Sicherheitenbewertungen oder wirtschaftlichen Prognosen können erhebliche Auswirkungen auf die Beurteilung eines Instituts entfalten.

Dabei entsteht die eigentliche Wirkung häufig nicht erst durch bereits eingetretene Verluste.

Sie kann bereits durch die veränderte Bewertung möglicher zukünftiger Risiken entstehen.

Gerade hierin liegt eine Besonderheit moderner präventiver Steuerung.

Nicht allein die wirtschaftliche Realität selbst wird entscheidend. Von erheblicher Bedeutung wird zunehmend auch ihre Bewertung.

➤ **Merksatz:**
Wer Risiken bewertet, beeinflusst häufig zugleich die wirtschaftliche Wirklichkeit.

Gerade dieser Zusammenhang besitzt erhebliche Bedeutung.

Denn Risikobewertungen bleiben nicht folgenlos.

- Sie können Auswirkungen auf Eigenkapitalanforderungen entfalten.
- Sie können Einfluss auf Sanierungsbewertungen besitzen.
- Sie können die Einschätzung wirtschaftlicher Stabilität verändern.
- Und sie können faktisch erheblichen Einfluss auf zukünftige Handlungsmöglichkeiten eines Instituts gewinnen.

Die rechtliche Entscheidungsstruktur bleibt dabei zunächst unverändert bestehen.

Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder behalten ihre formalen Zuständigkeiten. Und dennoch kann sich die tatsächliche Entscheidungssituation erheblich verändern, wenn neue Bewertungen oder veränderte Risikomodelle wirtschaftliche Spielräume neu definieren.

Gerade hierin zeigt sich eine der zentralen Besonderheiten moderner präventiver Systeme.

Die eigentliche Steuerungswirkung entsteht häufig nicht durch unmittelbare Eingriffe.

Sie entsteht bereits durch die Definition dessen, was als Risiko gilt.

Denn wer bestimmt, welche Risiken relevant sind, beeinflusst zugleich die Grenzen wirtschaftlich akzeptierter Entscheidungen.

Diese Entwicklung besitzt erhebliche strukturelle Bedeutung. Denn Prognosen unterscheiden sich grundsätzlich von bereits eingetretenen Tatsachen.

- Sie beruhen auf Annahmen.
- Sie beruhen auf Bewertungsmodellen.
- Sie beruhen auf Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen.

Unterschiedliche Bewertungsansätze können dabei zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Gerade deshalb entsteht eine Frage, die weit über den einzelnen Fall hinausweist:

Wie weit darf eine auf Prognosen beruhende Risikosteuerung Einfluss auf die tatsächliche Selbständigkeit einer Genossenschaft entfalten?

Denn wenn wirtschaftliche Handlungsspielräume zunehmend durch externe Risikobewertungen geprägt werden, kann sich schrittweise eine Entwicklung ergeben, bei der die rechtliche Entscheidungsfreiheit formal bestehen bleibt,

- die tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten jedoch immer stärker durch prognosebasierte Einschätzungen bestimmt werden.

Gerade hierin liegt möglicherweise eine der wichtigsten Veränderungen moderner Verbund- und Sicherungssysteme.

Denn die Macht unmittelbarer Weisungen wird teilweise ersetzt durch die Macht der Bewertung.

Und genau an diesem Punkt berührt die weitere Entwicklung möglicherweise erneut den Kern der genossenschaftlichen Selbstverwaltung.

9.4 VR PLUS Altmark-Wendland eG

Verkauf von Geschäftsbereichen, Mitgliederentscheidungen und faktische Alternativlosigkeit

Die Entwicklungen rund um die VR PLUS Altmark-Wendland eG zeigen eine weitere Erscheinungsform der strukturellen Veränderungen innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens.

Im Mittelpunkt steht hierbei weniger die klassische Vollfusion einer Genossenschaft als vielmehr die Frage, welche Auswirkungen der Verkauf wesentlicher Geschäftsbereiche auf die Selbständigkeit und die tatsächliche Entscheidungsfreiheit einer Genossenschaft entfalten kann.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt von erheblicher Bedeutung.

Denn wirtschaftliche Konzentration erfolgt nicht ausschließlich durch vollständige Verschmelzungen.

Auch die Ausgliederung oder der Verkauf wesentlicher Geschäftsfelder kann die wirtschaftliche Struktur einer Genossenschaft grundlegend verändern.

Die rechtliche Form bleibt dabei zunächst unverändert bestehen.

Die Genossenschaft bleibt formal erhalten.

Mitglieder, Aufsichtsrat und Vorstand bestehen weiterhin.

Und dennoch kann sich ihre wirtschaftliche Funktion erheblich verändern.

➤ **Merksatz:**
Nicht nur Fusionen verändern Genossenschaften.
Auch der Verlust wesentlicher Geschäftsfunktionen kann ihre tatsächliche Struktur grundlegend verändern.

Gerade hierin liegt eine Besonderheit des Falles Altmark-Wendland.

Denn die praktische Wirkung wirtschaftlicher Strukturmaßnahmen hängt nicht allein von ihrer rechtlichen Form ab. Entscheidend ist vielmehr, welche Auswirkungen sie auf die tatsächliche Eigenständigkeit der Genossenschaft besitzen.

Wenn wesentliche Geschäftsbereiche veräußert oder ausgelagert werden, kann sich die wirtschaftliche Selbständigkeit der Genossenschaft erheblich verändern – auch dann, wenn die juristische Hülle formal bestehen bleibt.

Gerade deshalb stellt sich eine weitere Frage:

Welche Entscheidungsalternativen werden Mitgliedern tatsächlich aufgezeigt?

Denn die mitgliedschaftliche Selbstverwaltung setzt nicht allein voraus, dass abgestimmt wird.

Sie setzt voraus, dass zwischen echten Alternativen entschieden werden kann.

Hier gewinnt ein weiterer Gesichtspunkt Bedeutung, der sich bereits in früheren Kapiteln angedeutet hat.

Entscheidungen entstehen häufig nicht erst in der Versammlung selbst.

Sie entstehen dort, wo Alternativen vorbereitet, bewertet und dargestellt werden.

Wenn bestimmte Entwicklungen wirtschaftlich oder organisatorisch als nahezu alternativlos erscheinen, verändert sich häufig bereits im Vorfeld die tatsächliche Entscheidungssituation.

Die rechtliche Entscheidungsfreiheit bleibt formal bestehen.

Die tatsächliche Offenheit der Entscheidung kann sich jedoch verengen.

Gerade hierin liegt die strukturelle Bedeutung solcher Entwicklungen.

Denn wirtschaftliche Konzentration entsteht häufig nicht allein durch ausdrückliche Vorgaben.

Sie entsteht vielfach dadurch, dass bestimmte Entwicklungsrichtungen als wirtschaftlich notwendig, regulatorisch unausweichlich oder organisatorisch alternativlos dargestellt werden.

Dadurch kann eine Situation entstehen, in der Mitglieder zwar weiterhin formal entscheiden, die tatsächlichen Entscheidungsräume jedoch bereits erheblich vorgeprägt sind.

Gerade deshalb besitzt der Fall Altmark-Wendland Bedeutung über den Einzelfall hinaus.

Er zeigt möglicherweise exemplarisch, wie sich die tatsächliche Entscheidungsfreiheit innerhalb moderner Verbund- und Steuerungsstrukturen verändern kann, ohne dass die formale Organstruktur der Genossenschaft aufgegeben wird.

Denn die eigentliche Veränderung besteht häufig nicht darin, dass Entscheidungen offen entzogen werden.

Sie besteht darin, dass bestimmte Entscheidungen zunehmend als die einzig realistische Möglichkeit erscheinen.

9.5 Bewertungsänderungen und ihre Auswirkungen

Die bisherigen Praxisfälle haben gezeigt, dass moderne Steuerungs- und Sicherungssysteme ihre Wirkung häufig nicht allein durch unmittelbare Eingriffe entfalten. Von erheblicher Bedeutung können vielmehr Bewertungsansätze und Risikoeinschätzungen sein.

Gerade hierin liegt eine der zentralen Veränderungen moderner präventiver Steuerung.

Denn wirtschaftliche Entwicklungen werden nicht mehr ausschließlich anhand bereits eingetretener Tatsachen beurteilt. Zunehmend gewinnen

Prognosen, Bewertungsmodelle und zukünftige Risikoeinschätzungen an Bedeutung.

Dies betrifft insbesondere die Bewertung von Sicherheiten, Kreditrisiken, Marktwerten und zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklungen.

Bereits Veränderungen einzelner Bewertungsparameter können erhebliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation eines Instituts entfalten.

Dabei entsteht die eigentliche Wirkung häufig nicht erst durch reale Mittelabflüsse oder tatsächlich eingetretene Verluste.

Sie entsteht bereits durch die bilanzielle und regulatorische Bewertung möglicher Risiken.

Gerade hierin liegt eine Besonderheit moderner Risikosteuerung.

Nicht allein die wirtschaftliche Realität entscheidet.

Von erheblicher Bedeutung wird zunehmend auch ihre Bewertung.

➤ **Merksatz:**
Wer Bewertungsmaßstäbe verändert, verändert häufig zugleich die wirtschaftliche Wirklichkeit.

Diese Entwicklung besitzt erhebliche praktische Bedeutung.

Denn Bewertungsänderungen bleiben selten auf theoretische Risikobetrachtungen beschränkt. Sie können unmittelbare Auswirkungen auf Eigenkapitalanforderungen, Risikovorsorge, Wertberichtigungsbedarf oder die allgemeine Einschätzung der wirtschaftlichen Stabilität eines Instituts entfalten.

Bereits die Veränderung einzelner Bewertungsannahmen kann dadurch erhebliche Folgen auslösen.

Gerade hierbei entsteht eine Besonderheit, die für die weitere Betrachtung von zentraler Bedeutung ist.

Bewertungen beruhen häufig nicht ausschließlich auf objektiv feststehenden Tatsachen.

Sie enthalten regelmäßig Einschätzungsspielräume.

Marktentwicklungen können unterschiedlich bewertet werden.

Sicherheiten können unter unterschiedlichen Annahmen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Zukunftserwartungen können sich verändern.

Risikomodelle können angepasst werden.

Je stärker jedoch solche Bewertungen Grundlage weiterer Maßnahmen werden, desto größer wird ihre tatsächliche Wirkung.

Denn aus Bewertungen entstehen wirtschaftliche Konsequenzen.

Aus wirtschaftlichen Konsequenzen entstehen Handlungszwänge.

Und aus Handlungszwängen können faktische Steuerungswirkungen entstehen.

Gerade hierin liegt eine der wichtigsten Veränderungen moderner Verbund- und Sicherungssysteme.

Die eigentliche Einflussnahme erfolgt häufig nicht mehr allein durch unmittelbare Vorgaben.

Sie erfolgt zunehmend durch die Definition wirtschaftlich akzeptierter Bewertungsmaßstäbe.

Die rechtliche Entscheidungsfreiheit bleibt dabei zunächst formal bestehen.

Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder behalten ihre gesetzlichen Zuständigkeiten.

Und dennoch kann sich die tatsächliche Entscheidungssituation erheblich verändern, wenn bestimmte Bewertungen wirtschaftliche Handlungsspielräume neu definieren.

➤ **Merksatz:**
Nicht jede Steuerung erfolgt durch Weisung.
Steuerung kann auch durch die wirtschaftliche Wirkung von Bewertungen entstehen.

Gerade hierin liegt eine rechtlich bedeutsame Entwicklung.

Denn wenn wirtschaftliche Entscheidungsräume maßgeblich durch externe Bewertungslogiken geprägt werden, stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage:

Wie frei bleibt die Selbstverwaltung einer Genossenschaft tatsächlich noch, wenn ihre wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten zunehmend von Bewertungen abhängen, die außerhalb ihrer eigenen Organstruktur entstehen?

Diese Frage betrifft nicht allein einzelne Institute.

Sie betrifft möglicherweise die grundlegende Funktionsweise moderner Verbundstrukturen insgesamt.

9.6 Wertberichtigungen und Sanierungsbedarf

Die wirtschaftlichen Auswirkungen veränderter Bewertungsansätze zeigen sich besonders deutlich dort, wo aus neuen Risikoeinschätzungen konkreter Wertberichtigungsbedarf entsteht.

Hierin liegt eine der entscheidenden Verbindungen zwischen Bewertungssystemen, Frühwarnmechanismen und der praktischen Steuerungswirkung moderner Sicherungsstrukturen.

Denn Wertberichtigungen bleiben nicht auf bilanztechnische Fragen beschränkt.

Sie können unmittelbare Auswirkungen auf Eigenkapital, Ergebnisentwicklung, regulatorische Kennzahlen und die allgemeine Einschätzung der Stabilität eines Instituts entfalten.

Bereits erhebliche zusätzliche Risikovorsorge oder veränderte Sicherheitenbewertungen können dazu führen, dass sich die wirtschaftliche Situation einer Genossenschaft innerhalb kurzer Zeit grundlegend verändert.

Und hierbei entsteht eine Entwicklung, die für die weitere Betrachtung von erheblicher Bedeutung ist.

Denn wenn erhöhte Wertberichtigungen oder veränderte Risikobewertungen zu einem Sanierungsbedarf führen, verändert sich häufig zugleich die tatsächliche Entscheidungssituation der betroffenen Genossenschaft.

Die wirtschaftlichen Handlungsspielräume verengen sich.

Zusätzliche Anforderungen entstehen.

Unterstützungsmaßnahmen der Sicherungseinrichtungen können erforderlich werden.

Und mit zunehmender wirtschaftlicher Abhängigkeit wächst regelmäßig auch der Einfluss gemeinsamer Stabilitätsinteressen.

➤ **Merksatz:**
Je größer der Sanierungsbedarf, desto geringer wird häufig die tatsächliche Eigenständigkeit wirtschaftlicher Entscheidungen.

Ebendarin liegt eine der zentralen strukturellen Wirkungen moderner Sicherungssysteme.

Denn die eigentliche Veränderung entsteht häufig nicht erst durch formale Eingriffe.

Sie entsteht bereits durch die wirtschaftlichen Folgen veränderter Bewertungen.

Wenn eine Genossenschaft auf Unterstützung angewiesen ist, verschiebt sich regelmäßig auch das Verhältnis zwischen Selbständigkeit und gemeinsamer Verantwortung.

Dies folgt zunächst einer nachvollziehbaren Logik.

Wer wirtschaftliche Risiken gemeinschaftlich absichert, entwickelt zwangsläufig ein Interesse daran, zukünftige Belastungen zu begrenzen.

Genau an diesem Punkt kann sich jedoch eine rechtliche Spannung entwickeln.

Denn die Genossenschaft bleibt trotz Sanierungsbedarfs weiterhin rechtlich selbständig.

Der Vorstand bleibt verantwortlich.

Der Aufsichtsrat bleibt Kontrollorgan.

Die Mitglieder behalten ihre formalen Entscheidungsrechte.

Und dennoch kann sich die tatsächliche Situation erheblich verändern.

Denn wirtschaftliche Abhängigkeit erzeugt regelmäßig faktische Einflussmöglichkeiten.

Je stärker Unterstützungsmaßnahmen erforderlich werden, desto stärker entstehen häufig Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen, organisatorischer Veränderungen oder strategischer Entscheidungen.

Die eigentliche Wirkung entsteht dabei vielfach nicht durch ausdrückliche Weisungen.

Sie entsteht durch die wirtschaftliche Realität der Situation.

Exakt hierin zeigt sich eine der wichtigsten strukturellen Veränderungen moderner Verbundsysteme.

Nicht allein rechtliche Zuständigkeiten bestimmen die tatsächliche Entscheidungsfreiheit.

Von erheblicher Bedeutung werden zunehmend wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Bewertungslogiken und die Folgen gemeinsamer Risikosteuerung.

Dadurch kann eine Situation entstehen, in der die gesetzliche Selbstverwaltung formal vollständig erhalten bleibt, die tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten jedoch immer stärker durch wirtschaftliche Abhängigkeiten geprägt werden.

Genau deshalb besitzen Fragen der Bewertung und des Sanierungsbedarfs Bedeutung weit über einzelne Institute hinaus.

Sie betreffen möglicherweise den Kern der praktischen Funktionsweise genossenschaftlicher Selbstverwaltung innerhalb eines präventiv gesteuerten Universalbankverbundes.

9.7 Was die Praxisfälle gemeinsam zeigen

Die bisherigen Praxisfälle unterscheiden sich in ihren konkreten wirtschaftlichen Hintergründen erheblich. Unterschiedliche Geschäftsmodelle, unterschiedliche regionale Rahmenbedingungen und unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungen prägen die jeweiligen Einzelfälle. Und dennoch lassen sich bemerkenswerte Gemeinsamkeiten erkennen.

Darin liegt die eigentliche Bedeutung dieser Entwicklungen. Denn die einzelnen Fälle zeigen möglicherweise nicht nur voneinander unabhängige Besonderheiten. Sie weisen vielmehr auf eine strukturelle Veränderung innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens hin. Diese Veränderung vollzieht sich häufig nicht offen und nicht durch ausdrückliche gesetzliche Eingriffe.

- Sie entsteht schrittweise.
- Sie entsteht durch die zunehmende Bedeutung gemeinsamer Risikosteuerung.
- Sie entsteht durch präventive Einflussmechanismen.
- Sie entsteht durch Frühwarnsysteme, Risikobewertungen und wirtschaftliche Anreizwirkungen.
- Sie entsteht durch Konzentrationsprozesse und die Vorstellung gemeinsamer Stabilitätsinteressen.

Gerade hierin liegt eine bemerkenswerte Entwicklung.

Denn die eigentliche Wirkung moderner Steuerungsmechanismen entsteht häufig nicht durch unmittelbare Weisungen.

Sie entsteht durch die Vorprägung wirtschaftlicher Entscheidungen.

➤ **Merksatz:**
Die moderne Form der Steuerung erfolgt häufig nicht durch Befehl.
Sie erfolgt durch die Definition wirtschaftlich akzeptierter Entscheidungen.

Gerade dieser Gesichtspunkt verbindet die unterschiedlichen Praxisfälle.

Im Fall Bad Salzungen Schmalkalden wurde sichtbar, wie eng wirtschaftliche Unterstützung und zukünftige Erwartungen miteinander verbunden sein können.

Der Fall Hochtaunus zeigte den zunehmenden Druck auf kleinere und selbständige Genossenschaftsbanken innerhalb eines immer komplexeren regulatorischen Umfelds.

Der Fall Bankhaus RSA machte deutlich, welche Macht prognosebasierte Risikobewertungen und veränderte Bewertungsansätze entfalten können.

Und der Fall Altmark-Wendland zeigte schließlich, dass wirtschaftliche Konzentration nicht allein durch klassische Fusionen erfolgt, sondern auch durch Strukturmaßnahmen, die die wirtschaftliche Eigenständigkeit einer Genossenschaft erheblich verändern können, obwohl ihre rechtliche Form formal erhalten bleibt.

Gerade aus dem Zusammenwirken solcher Entwicklungen entsteht eine neue Organisationslogik.

Im Mittelpunkt steht zunehmend nicht mehr allein die einzelne Genossenschaft mit ihrem Förderauftrag gegenüber den eigenen Mitgliedern.

In den Mittelpunkt treten stärker gemeinsame Stabilitätsinteressen, Risikosteuerung und Verbundschutz.

Diese Entwicklung vollzieht sich nicht zufällig. Sie wird innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes aktiv begleitet.

Insbesondere der BVR, die Sicherungseinrichtung und die Prüfungsverbände verfolgen seit Jahren das Ziel, Risiken innerhalb der Finanzgruppe frühzeitig zu erkennen, Belastungen zu vermeiden und die Stabilität des Gesamtsystems zu sichern.

Leitbilder wie „Bündelung der Kräfte", „Ein Markt – eine Bank" oder aktuell „Geno Next Level" verdeutlichen diese Entwicklung.

Die dahinterstehenden Ziele erscheinen zunächst nachvollziehbar. Stabilität soll gesichert werden. Belastungen für die Solidargemeinschaft sollen vermieden werden. Risiken sollen möglichst früh erkannt werden.

Und dennoch entsteht genau hier die eigentliche rechtliche Spannung. Denn das Genossenschaftsgesetz denkt ursprünglich nicht vom Verbund aus.

Es denkt von der einzelnen Genossenschaft aus.

Es stellt nicht die Stabilität eines Gesamtsystems in den Mittelpunkt, sondern die Förderung der Mitglieder der jeweiligen Genossenschaft. Darin liegt möglicherweise die entscheidende Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte.

Nicht die äußere Form der Genossenschaft verändert sich zuerst. Zunächst verändert sich ihre tatsächliche Funktionsweise.

- Die Organe bleiben bestehen.
- Die Mitglieder stimmen weiterhin ab.
- Die Genossenschaft bleibt formal selbständig.

Und dennoch könnten sich die tatsächlichen Entscheidungszentren schrittweise verlagern.

An diesem Punkt stellt sich schließlich die grundlegende Frage:

Ist die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft dauerhaft mit einem zentral koordinierten Universalbankmodell vereinbar – oder geraten hier zwei unterschiedliche Organisationslogiken zunehmend miteinander in Konflikt?

Teil VI: Kartellrecht und Marktstruktur

Kapitel 10: Zwischen Kooperation und Koordinierung

Die genossenschaftliche Finanzgruppe versteht sich traditionell als Verbund rechtlich selbständiger Unternehmen. Volks- und Raiffeisenbanken, Zentralinstitute, Sicherungseinrichtungen und Verbände bilden gemeinsam ein eng miteinander verbundenes System, das auf Zusammenarbeit, Solidarität und gegenseitiger Unterstützung beruht.

Gerade diese Zusammenarbeit gehört historisch zu den wesentlichen Stärken des genossenschaftlichen Bankwesens.

Gemeinsame Einrichtungen ermöglichten kleinen und mittleren Genossenschaftsbanken den Zugang zu Leistungen, die einzelne Institute allein kaum hätten bereitstellen können. Zentralbanken, Sicherungseinrichtungen, gemeinsame IT-Strukturen und Verbandsleistungen stärkten die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des gesamten Verbundes.

Kooperation ist deshalb nicht nur zulässig. Sie gehört wie Transparenz zu den Anforderungen an die genossenschaftlichen Verbandsstrukturen.

Sie gehört zum Wesen genossenschaftlicher Verbundstrukturen.

Gerade hierin liegt jedoch zugleich eine rechtliche Besonderheit.

Denn das Kartellrecht betrachtet Kooperation grundsätzlich aus einer anderen Perspektive.

Es geht dort nicht primär um Förderauftrag oder Selbstverwaltung, sondern um Marktstrukturen, Wettbewerb und wirtschaftliche Entscheidungsfreiheit.

Aus kartellrechtlicher Sicht stellt sich daher eine grundlegende Frage:

Handeln die beteiligten Unternehmen weiterhin eigenständig – oder entsteht durch gemeinsame Strukturen eine Form koordinierter Marktsteuerung?

Diese Frage gewinnt besondere Bedeutung, wenn rechtlich selbständige Unternehmen wirtschaftlich immer enger miteinander verbunden werden. Denn das Kartellrecht erkennt grundsätzlich an, dass Unternehmen kooperieren dürfen.

Die Grenze wird jedoch dort relevant, wo Kooperation in eine faktische Vereinheitlichung wirtschaftlicher Entscheidungen übergeht.

➤ **Merksatz:**
Kooperation unterstützt eigenständige Unternehmen.
Koordinierung beeinflusst ihre Entscheidungsfreiheit.

Und darin liegt die eigentliche kartellrechtliche Spannung moderner Verbundsysteme.

Denn die genossenschaftliche Finanzgruppe besteht formal weiterhin aus rechtlich selbständigen Instituten. Jede Genossenschaft besitzt eigene Organe, eigene Mitglieder und eigene Entscheidungsstrukturen.

Je stärker jedoch gemeinsame Risikosteuerung, Frühwarnsysteme, wirtschaftliche Anreizmechanismen und präventive Einflussmöglichkeiten ausgebaut werden, desto stärker stellt sich eine weitere Frage:

Wie selbständig bleiben die einzelnen Institute tatsächlich noch?

Diese Frage betrifft nicht allein ausdrückliche Weisungen oder offene Eingriffe.

Kartellrechtlich bedeutsam können auch Strukturen werden, die wirtschaftliche Entscheidungen faktisch vorprägen oder Handlungsspielräume schrittweise verengen.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt, der im Zusammenhang mit den bekannten Verbundstrategien zunehmend Bedeutung gewinnen könnte.

Denn Leitbilder wie „Bündelung der Kräfte", „Ein Markt – eine Bank" oder „Geno Next Level" verfolgen nachvollziehbare Ziele gemeinsamer Stabilität und Risikobegrenzung.

Und dennoch kann sich aus ihrer praktischen Wirkung eine weitere Frage ergeben:

Entsteht innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens schrittweise ein System, in dem rechtlich selbständige Genossenschaften wirtschaftlich zunehmend koordiniert werden?

Genau an diesem Punkt beginnt die kartellrechtliche Betrachtung dieses Buches.

10.1 Rechtlich selbständige Unternehmen

Das genossenschaftliche Bankwesen besitzt eine besondere Struktur. Anders als zentral organisierte Bankkonzerne besteht die genossenschaftliche Finanzgruppe formal aus einer Vielzahl rechtlich selbständiger Unternehmen.

Jede Volks- oder Raiffeisenbank ist grundsätzlich eine eigenständige Genossenschaft mit eigener Satzung, eigenen Organen und eigener Mitgliedschaft.

Die einzelnen Institute entscheiden rechtlich selbst über ihre geschäftliche Entwicklung.

- Sie besitzen eigene Vorstände.
- Eigene Aufsichtsräte.
- Eigene General- oder Vertreterversammlungen.

Darin liegt ein wesentlicher Unterschied zu klassischen Konzernstrukturen. Die Genossenschaften sind rechtlich keine Filialen eines Konzerns mit zentraler Unternehmenssteuerung.

Sie bilden vielmehr einen Verbund selbständiger Unternehmen.

➤ **Merksatz:**
Die genossenschaftliche Finanzgruppe besteht formal nicht aus Niederlassungen – sondern aus eigenständigen Unternehmen.

Diese rechtliche Selbständigkeit besitzt kartellrechtlich erhebliche Bedeutung.

Denn das Kartellrecht knüpft maßgeblich an die Frage an, ob Unternehmen ihre wirtschaftlichen Entscheidungen eigenständig treffen oder ob ihre Marktentscheidungen tatsächlich durch gemeinsame Steuerungsstrukturen geprägt werden.

Rechtliche Selbständigkeit allein beantwortet diese Frage jedoch nicht vollständig.

Denn rechtliche Selbständigkeit schließt nicht aus, dass wirtschaftliche Entscheidungen durch gemeinsame Vorgaben, Anreizstrukturen, Kontrollmechanismen oder institutionelle Einflussmöglichkeiten in erheblichem Umfang geprägt werden.

Gerade deshalb betrachtet das Kartellrecht nicht nur die äußere Rechtsform, sondern auch die tatsächlichen Markt- und Entscheidungsstrukturen.

Entscheidend ist nicht allein, ob Unternehmen rechtlich getrennt bestehen.

Von Bedeutung kann vielmehr sein, wie frei ihre wirtschaftlichen Entscheidungen tatsächlich entstehen.

Und hierin entsteht eine besondere Spannung innerhalb moderner Verbundsysteme.

Denn die genossenschaftliche Finanzgruppe verfolgt nachvollziehbare gemeinsame Ziele:

- Gemeinsamer Markenauftritt
- Stabilität.
- Risikobegrenzung.
- Gemeinsame Sicherung.
- Vertrauensschutz.

Je stärker solche Ziele jedoch gemeinsame Steuerung erfordern, desto stärker stellt sich zugleich die Frage nach der tatsächlichen wirtschaftlichen Selbständigkeit der einzelnen Institute.

Diese Frage gewinnt zusätzliche Bedeutung, wenn gemeinsame Risikobewertungen, Frühwarnsysteme, wirtschaftliche Anreizmechanismen oder präventive Einflussstrukturen zunehmend auf geschäftliche Entscheidungen einwirken.

Denn wirtschaftliche Selbständigkeit bedeutet nicht allein die formale Existenz eigener Organe.

Sie setzt voraus, dass Unternehmen ihre geschäftlichen Entscheidungen tatsächlich eigenständig treffen können.

Genau an diesem Punkt entsteht die kartellrechtlich bedeutsame Frage:

Bleiben die einzelnen Genossenschaftsbanken tatsächlich unabhängige Marktteilnehmer – oder entwickelt sich schrittweise eine Struktur gemeinsamer wirtschaftlicher Koordinierung?

Die Antwort hierauf betrifft nicht allein das Kartellrecht.

Sie berührt zugleich den Kern der bisherigen genossenschaftsrechtlichen Betrachtung dieses Buches.

10.2 Verbundstrukturen

Die genossenschaftliche Finanzgruppe ist historisch nicht als zufällige Ansammlung einzelner Banken entstanden. Von Beginn an entwickelte sich neben der rechtlichen Selbständigkeit der einzelnen Genossenschaften auch ein dichtes Netz gemeinsamer Einrichtungen und organisatorischer Zusammenarbeit.

Zentralbanken, Sicherungseinrichtungen, Prüfungsverbände, gemeinsame IT-Systeme und Verbandsstrukturen sollten die einzelnen Institute unterstützen und ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit stärken.

Über viele Jahrzehnte lag darin eine wesentliche Stärke des genossenschaftlichen Systems.

Kleine und mittlere Genossenschaften konnten Leistungen nutzen, die sie allein häufig nicht hätten bereitstellen können. Der Verbund ermöglichte gemeinsame Marktpräsenz, Risikoteilung und organisatorische Unterstützung bei gleichzeitig formaler Selbständigkeit der einzelnen Institute.

Diese Struktur unterscheidet sich grundsätzlich von klassischen Konzernmodellen.

Denn die einzelnen Banken bleiben rechtlich eigenständige Unternehmen.

➤ **Merksatz:**
Der ursprüngliche Verbund sollte Selbständigkeit ermöglichen – nicht sie ersetzen.

Gerade hierin liegt jedoch eine Entwicklung von erheblicher Bedeutung.

Denn mit zunehmender wirtschaftlicher Verflechtung verändert sich regelmäßig auch die praktische Wirkung gemeinsamer Strukturen.

Je stärker Risiken gemeinsam getragen werden, desto stärker wächst häufig das Bedürfnis nach zentraler Steuerung und Koordination.

Je enger wirtschaftliche Verantwortung miteinander verbunden wird, desto größer wird regelmäßig das Interesse an gemeinsamen Bewertungsmaßstäben, Frühwarnsystemen und präventiver Einflussnahme.

An diesem Punkt beginnt die kartellrechtlich relevante Fragestellung.

Denn Verbundstrukturen sind kartellrechtlich grundsätzlich nicht problematisch, solange die beteiligten Unternehmen ihre Marktentscheidungen weiterhin eigenständig treffen.

Die Grenze kann jedoch dort relevant werden, wo gemeinsame Strukturen zunehmend Einfluss auf die tatsächliche Entstehung wirtschaftlicher Entscheidungen gewinnen.

Diese Einflussnahme muss nicht offen erfolgen.

- Sie kann durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen entstehen.
- Sie kann durch gemeinsame Risikobewertungen entstehen.
- Sie kann durch Frühwarnsysteme, Beitragssysteme oder Stabilitätsanforderungen entstehen.
- Sie kann durch faktische Erwartungshaltungen innerhalb des Verbundes entstehen.

Gerade hierin liegt eine Besonderheit moderner Verbundsysteme.

Die eigentliche Koordinierungswirkung entsteht häufig nicht durch ausdrückliche Weisungen.

Sie entsteht durch die praktische Wirkung gemeinsamer Strukturen.

Dadurch kann eine Situation entstehen, in der rechtlich selbständige Unternehmen formal weiterhin unabhängig bleiben, ihre tatsächlichen Handlungsspielräume jedoch zunehmend durch gemeinsame Verbundlogiken geprägt werden.

Und daraus stellt sich eine weitere Frage:

Wo endet zulässige Kooperation – und wo beginnt eine wirtschaftliche Koordinierung, die die tatsächliche Marktunabhängigkeit der einzelnen Institute zunehmend beeinflusst?

Genau an diesem Punkt beginnt die weitere kartellrechtliche Betrachtung moderner Verbundsteuerung.

10.3 Marktkoordination

Die bisherigen Betrachtungen haben gezeigt, dass Kooperation innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe historisch eine wichtige und grundsätzlich zulässige Funktion erfüllt. Gemeinsame Einrichtungen, Sicherungssysteme und Verbandsstrukturen dienten ursprünglich dazu, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit selbständiger Genossenschaften zu stärken.

Deshalb ist Kooperation als solche kartellrechtlich nicht ungewöhnlich.

Das Kartellrecht verbietet nicht jede Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Entscheidend wird jedoch die Frage, welche praktische Wirkung gemeinsame Strukturen auf das Marktverhalten der beteiligten Unternehmen entfalten. An diesem Punkt beginnt die Bedeutung des Begriffs Marktkoordination.

Denn aus kartellrechtlicher Sicht besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen Zusammenarbeit und der tatsächlichen Vereinheitlichung wirtschaftlicher Entscheidungen.

Kooperation setzt grundsätzlich voraus, dass Unternehmen trotz gemeinsamer Strukturen weiterhin eigenständig handeln.

Koordinierung kann dagegen dazu führen, dass wirtschaftliche Entscheidungen faktisch zunehmend an gemeinsamen Erwartungen, Bewertungen oder Steuerungsmechanismen ausgerichtet werden.

Gerade hierin liegt die kartellrechtliche Spannung der beschriebenen Verbundsysteme.

Denn die genossenschaftliche Finanzgruppe verfolgt zunehmend gemeinsame Stabilitäts- und Risikoziele. Risiken sollen früh erkannt, Belastungen vermieden und die wirtschaftliche Stabilität des Gesamtsystems gesichert werden.

Diese Ziele erscheinen nachvollziehbar.

Und dennoch kann ihre praktische Umsetzung Auswirkungen auf die tatsächliche Marktunabhängigkeit der einzelnen Institute entfalten.

➤ **Merksatz:**
Je stärker wirtschaftliche Entscheidungen an gemeinsamen Systeminteressen ausgerichtet werden, desto näher rückt Kooperation an Koordinierung heran.

Und dabei entsteht eine Entwicklung, die kartellrechtlich von erheblicher Bedeutung sein kann.

Denn Marktkoordination muss nicht zwingend durch ausdrückliche Weisungen erfolgen.

Sie kann sich auch schrittweise aus der praktischen Wirkung gemeinsamer Steuerungsmechanismen entwickeln.

Wenn Risikobewertungen verbundweit abgestimmt werden, wenn wirtschaftliche Belastungen an bestimmte Verhaltensweisen geknüpft werden oder wenn Frühwarnsysteme faktisch bestimmte geschäftliche Entwicklungen erschweren, entsteht möglicherweise eine gemeinsame wirtschaftliche Richtung.

Die rechtliche Selbständigkeit der einzelnen Institute bleibt dabei formal bestehen.

Und dennoch kann sich die tatsächliche Freiheit wirtschaftlicher Entscheidungen verändern.

Gerade hierin liegt eine Besonderheit moderner präventiver Steuerung.

Die eigentliche Koordinierungswirkung entsteht häufig nicht durch offene Vorgaben.

Sie entsteht durch die wirtschaftliche Vorprägung von Entscheidungen.

Dies betrifft insbesondere Situationen, in denen bestimmte Entwicklungen faktisch als alternativlos erscheinen, weil andere Handlungsoptionen mit erheblichen wirtschaftlichen oder regulatorischen Nachteilen verbunden wären.

Je stärker sich solche Wirkungen aus gemeinsamen Verbundstrukturen ergeben, desto stärker stellt sich die kartellrechtliche Frage:

Handeln die einzelnen Institute tatsächlich noch unabhängig am Markt – oder entsteht schrittweise eine Form gemeinsamer Marktsteuerung?

Genau an diesem Punkt überschneiden sich kartellrechtliche und genossenschaftsrechtliche Fragestellungen in bemerkenswerter Weise.

Denn beide Rechtsgebiete beschäftigen sich letztlich mit derselben Grundfrage:

Wo entstehen die tatsächlichen Entscheidungen?

10.4 Entscheidungsfreiheit

Die kartellrechtliche Betrachtung genossenschaftlicher Verbundstrukturen führt letztlich zu einer zentralen Frage:

Wie frei entstehen wirtschaftliche Entscheidungen tatsächlich noch?

Denn darin liegt der eigentliche Schnittpunkt zwischen Kartellrecht und genossenschaftlicher Selbstverwaltung.

Denn beide Rechtsgebiete gehen von einem ähnlichen Grundgedanken aus.

Das Genossenschaftsrecht setzt voraus, dass die Genossenschaft ihren Willen innerhalb ihrer eigenen Organstruktur bildet.

Das Kartellrecht setzt voraus, dass rechtlich selbständige Unternehmen ihre Marktentscheidungen eigenständig treffen.

Beide Systeme beruhen damit letztlich auf dem Gedanken tatsächlicher Entscheidungsfreiheit.

Deshalb reicht es weder genossenschaftsrechtlich noch kartellrechtlich aus, allein auf die formale Struktur zu blicken.

Die bloße Existenz eigener Organe beantwortet noch nicht die Frage, wie frei Entscheidungen tatsächlich entstehen.

Ebenso wenig beantwortet die rechtliche Selbständigkeit eines Unternehmens bereits die Frage nach seiner tatsächlichen Marktunabhängigkeit.

➤ **Merksatz:**
Entscheidungsfreiheit bedeutet nicht nur, formal entscheiden zu dürfen.

Entscheidungsfreiheit bedeutet, tatsächlich zwischen offenen Alternativen wählen zu können.

Das ist eine der zentralen Fragen der genossenschaftlichen Verbundsysteme.

Denn wirtschaftliche Entscheidungen entstehen regelmäßig nicht isoliert. Sie werden beeinflusst durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Risikobewertungen, regulatorische Anforderungen und organisatorische Erwartungen.

Je stärker solche Faktoren gemeinsam gesteuert oder koordiniert werden, desto stärker kann sich die tatsächliche Entscheidungsfreiheit verändern.

Dies muss nicht zwingend durch offene Weisungen erfolgen.

Die praktische Wirkung kann subtiler entstehen.

- Wenn bestimmte Geschäftsmodelle wirtschaftlich belastender werden.
- Wenn bestimmte Entwicklungen regulatorisch problematisch erscheinen.
- Wenn Beitragssysteme oder Risikobewertungen wirtschaftliche Konsequenzen auslösen.
- Wenn Unterstützungserwartungen mit bestimmten organisatorischen Entwicklungen verbunden werden.

Dann kann sich schrittweise eine Situation entwickeln, in der Unternehmen formal weiterhin frei entscheiden, die tatsächlichen Entscheidungsräume jedoch zunehmend vorgeprägt sind.

Darin wiederum liegt die kartellrechtlich bedeutsame Fragestellung.

Denn Marktkoordination entsteht häufig nicht erst dort, wo Unternehmen ausdrücklich angewiesen werden.

Sie kann bereits dort beginnen, wo wirtschaftliche Rahmenbedingungen Entscheidungen faktisch in eine bestimmte Richtung lenken.

Die genossenschaftliche Finanzgruppe befindet sich damit möglicherweise in einer besonderen strukturellen Situation.

Einerseits besteht weiterhin eine Vielzahl rechtlich selbständiger Genossenschaften.

Andererseits wachsen gemeinsame Risikosteuerung, präventive Einflussmechanismen und wirtschaftliche Koordinierungswirkungen zunehmend zusammen.

Eine grundlegende Frage dazu lautet: Bleibt die wirtschaftliche Entscheidungsfreiheit der einzelnen Institute tatsächlich erhalten – oder entsteht schrittweise eine Struktur, in der wesentliche Marktentscheidungen zunehmend durch gemeinsame Verbundlogiken geprägt werden?

Diese Frage betrifft nicht allein einzelne Maßnahmen.

Sie betrifft möglicherweise die tatsächliche Funktionsweise des gesamten Systems.

10.5 Mögliche kartellrechtliche Fragestellungen

Die bisherigen Betrachtungen zeigen, dass die genossenschaftliche Finanzgruppe eine besondere Struktur besitzt. Einerseits bestehen weiterhin zahlreiche rechtlich selbständige Genossenschaften mit eigenen Organen, eigener Mitgliedschaft und eigener rechtlicher Verantwortung. Andererseits nehmen gemeinsame Risikosteuerung, präventive Einflussmechanismen und wirtschaftliche Koordinierungsstrukturen zunehmend an Bedeutung zu.

Gerade aus dieser Entwicklung können kartellrechtliche Fragestellungen entstehen. Dabei geht es ausdrücklich nicht um die pauschale Behauptung kartellrechtswidrigen Verhaltens. Kooperation innerhalb von Verbundsystemen ist grundsätzlich zulässig und in vielen Bereichen wirtschaftlich sinnvoll oder sogar notwendig.

Die entscheidende Frage lautet vielmehr: **Welche praktische Wirkung entfalten die gemeinsamen Strukturen auf die tatsächliche Markt- und Entscheidungsfreiheit der einzelnen Institute?**

Gerade hierbei gewinnt eine Reihe von Gesichtspunkten Bedeutung. Dazu gehören insbesondere:

- gemeinsame Risikobewertungen,
- präventive Frühwarnsysteme,
- wirtschaftliche Anreiz- und Beitragssysteme,
- koordinierte Sanierungslogiken,
- Einflussmöglichkeiten auf strategische Entscheidungen,
- sowie die zunehmende Bündelung organisatorischer und wirtschaftlicher Steuerungsfunktionen innerhalb des Verbundes.

Jeder einzelne dieser Gesichtspunkte kann für sich betrachtet nachvollziehbar erscheinen.

Kartellrechtlich bedeutsam wird jedoch möglicherweise ihre gemeinsame Wirkung.

➤ **Merksatz:**
Kartellrechtlich relevant ist häufig nicht die einzelne Maßnahme – sondern ihre strukturelle Gesamtwirkung.

Gerade hierin liegt die eigentliche Besonderheit der beschriebenen Verbundsysteme. Denn wirtschaftliche Koordinierung entsteht häufig nicht durch offene Weisungen oder ausdrückliche Vorgaben. Sie kann sich schrittweise aus der praktischen Wirkung gemeinsamer Steuerungsmechanismen entwickeln.

Wenn bestimmte geschäftliche Entwicklungen faktisch erschwert werden,

- wenn wirtschaftliche Belastungen bestimmte Entscheidungen unattraktiv machen,
- wenn gemeinsame Risikobewertungen die Handlungsspielräume einzelner Institute prägen,
- oder wenn strategische Entwicklungen zunehmend an gemeinsamen Verbundinteressen ausgerichtet werden,

kann sich die tatsächliche Marktunabhängigkeit rechtlich selbständiger Unternehmen verändern. Und daraus ergibt sich eine weitere Frage von erheblicher Bedeutung:

Welche Rolle spielen dabei die Verbände und Sicherungseinrichtungen selbst?

Denn der BVR, die Sicherungssysteme und die Prüfungsverbände verfolgen nachvollziehbarerweise das Ziel, die Stabilität der genossenschaftlichen Finanzgruppe insgesamt zu sichern.

Leitbilder wie „Ein Markt – eine Bank", „Bündelung der Kräfte" oder „Geno Next Level" zeigen zugleich, dass eine stärkere Koordinierung innerhalb des Verbundes ausdrücklich angestrebt wird.

Je stärker solche Konzepte praktische Wirkung entfalten, desto stärker kann jedoch die kartellrechtliche Frage entstehen, ob sich die tatsächliche Marktstruktur schrittweise verändert.

Denn das Kartellrecht schützt nicht allein formale Unternehmensstrukturen.

Es schützt insbesondere die tatsächliche Freiheit wirtschaftlicher Entscheidungen.

Gerade hierin überschneiden sich kartellrechtliche und genossenschaftsrechtliche Fragestellungen in bemerkenswerter Weise.

Denn beide Rechtsgebiete beruhen letztlich auf derselben Grundidee:

dass rechtlich selbständige Einheiten ihren Willen tatsächlich eigenständig bilden sollen.

Genau an diesem Punkt entsteht möglicherweise die eigentliche rechtliche Spannung moderner Verbundsteuerung.

Nicht zwischen Kooperation und Konkurrenz.

Sondern zwischen formaler Selbständigkeit und tatsächlicher Koordinierung.

Teil VII: Ist die Rechtsform eG noch das passende Modell?

Kapitel 11: Genossenschaft oder Universalbank?

Die bisherigen Betrachtungen dieses Buches führten schrittweise zu einer Frage, die weit über einzelne organisatorische oder wirtschaftliche Entwicklungen hinausgeht.

Sie lautet:

Passt das moderne Universalbankmodell noch zur ursprünglichen Struktur der eingetragenen Genossenschaft?

Möglicherweise liegt hierin die eigentliche Kernfrage der weiteren Entwicklung.

Denn viele der zuvor beschriebenen Spannungen entstehen nicht zwingend deshalb, weil einzelne Institutionen bewusst gegen das Genossenschaftsgesetz handeln würden.

Die Spannungen entstehen möglicherweise tiefer.

Sie entstehen dort, wo zwei unterschiedliche Organisationslogiken aufeinandertreffen.

Auf der einen Seite steht die klassische Idee der Genossenschaft.

- Selbsthilfe.
- Selbstverwaltung.
- Selbstverantwortung.
- Förderung der Mitglieder.
- Eigenständige Willensbildung innerhalb der eigenen Organstruktur.

Auf der anderen Seite stehen die Anforderungen eines modernen Universalbankverbundes.

- Gemeinsame Risikosteuerung.
- Frühwarnsysteme.
- Prävention.
- Stabilitätsinteressen.
- Verbundkoordination.
- Gemeinsame Sicherungssysteme.

Je komplexer und stärker verflochten ein solches System wird, desto stärker wächst regelmäßig das Bedürfnis nach gemeinsamer Steuerung.

Genau darfin liegt die eigentliche strukturelle Spannung.

Denn die Genossenschaft entstand ursprünglich nicht als Teil eines zentral koordinierten Bankensystems. Sie entstand als eigenständige Fördergemeinschaft ihrer Mitglieder.

➤ **Merksatz:**
Die Genossenschaft denkt Mitgliederorientiert.
Der Universalbankverbund denkt zunehmend systemorientiert.

Diese Entwicklung bedeutet nicht zwingend, dass eines der beiden Modelle „falsch" wäre.

Stabilität, Risikobegrenzung und gemeinsame Sicherung sind nachvollziehbare Ziele moderner Finanzsysteme.

Ebenso nachvollziehbar bleibt jedoch der gesetzliche Ausgangspunkt der Genossenschaft:

- die Förderung der eigenen Mitglieder durch selbstverwaltete Organisationen.

Gerade deshalb stellt sich die Frage, ob beide Modelle langfristig vollständig miteinander vereinbar bleiben können.

Denn je stärker gemeinsame Steuerung, Konzentration und präventive Einflussmechanismen ausgebaut werden, desto leichter lässt sich die ursprüngliche Funktionsweise der Genossenschaft verändern.

Die rechtliche Form bleibt dabei zunächst erhalten.

Die tatsächliche Organisationslogik kann sich jedoch schrittweise weiterentwickeln.

Genau hierin liegt möglicherweise die eigentliche Erkenntnis der bisherigen Betrachtungen.

Die zentrale Frage lautet möglicherweise nicht:

„Wer hat Recht?"

Die eigentliche Frage könnte vielmehr sein:

Ob die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft für ein zunehmend zentral koordiniertes Universalbankmodell überhaupt noch die passende Struktur darstellt.

Denn möglicherweise geraten hier nicht einzelne Vorschriften in Konflikt.

Möglicherweise geraten zwei unterschiedliche Organisationsideen zunehmend an ihre gemeinsame Grenze.

11.1 Die Grenzen des Modells

Die bisherigen Betrachtungen dieses Buches führten schrittweise zu der Erkenntnis, dass die Spannung zwischen Genossenschaft und modernem Universalbankmodell möglicherweise nicht allein auf einzelnen organisatorischen Entwicklungen beruht.

Die eigentliche Spannung könnte struktureller Natur sein.

Denn die eingetragene Genossenschaft entstand ursprünglich für eine Wirtschaftsform, die auf Nähe, Überschaubarkeit, Selbstverwaltung und unmittelbarer Mitgliederförderung beruhte.

Das moderne Universalbankgeschäft folgt dagegen zunehmend anderen Anforderungen.

- Internationale Regulierung.
- Komplexe Risikosteuerung.
- Hohe Eigenkapitalanforderungen.
- Präventive Aufsichtssysteme.
- Gemeinsame Sicherungsmechanismen.
- Zentrale Koordinierung.

Je komplexer das Bankgeschäft wird, desto stärker wächst regelmäßig das Bedürfnis nach Standardisierung und gemeinsamer Steuerung.

Möglicherweise liegt darin die eigentliche Grenze des Modells.

Denn die Genossenschaft lebt von eigenständiger Willensbildung.

Das moderne Universalbankgeschäft verlangt zunehmend koordinierte Risikosteuerung.

Die Genossenschaft lebt von Dezentralität.

Das moderne Universalbankmodell entwickelt zunehmend zentrale Steuerungslogiken.

Die Genossenschaft soll aus der Perspektive des einzelnen Mitglieds denken.

Das moderne Verbundsystem denkt zunehmend vom Schutz des Gesamtsystems aus.

➤ **Merksatz:**
Die eigentliche Grenze der eG liegt möglicherweise nicht im rechtlichen Beriech.

Sie liegt in den strukturellen Anforderungen des modernen Universalbankgeschäfts.

Viele Spannungen der vergangenen Jahrzehnte könnten Ausdruck eines tieferliegenden Problems sein.

Nicht weil einzelne Akteure bewusst gegen genossenschaftliche Prinzipien handeln würden. Sondern weil das Universalbankmodell organisatorische Anforderungen erzeugt, die immer schwerer mit den Grundprinzipien genossenschaftlicher Selbstverwaltung vereinbar erscheinen.

Je stärker Risiken gemeinsam getragen werden, je enger regulatorische Anforderungen werden, je stärker Stabilitätsinteressen in den Mittelpunkt rücken, desto größer wird regelmäßig das Bedürfnis nach Steuerung und gemeinsamer Einflussnahme.

Dadurch wiederum entsteht schrittweise eine Entwicklung, in der die Rechtsform formal erhalten bleibt, ihre tatsächliche Funktionsweise sich jedoch verändert.

- Die Organe bestehen weiterhin.
- Die Mitglieder behalten ihre Rechte.
- Die Genossenschaft bleibt rechtlich selbständig.
- Und dennoch können sich die tatsächlichen Entscheidungszentren verlagern.

Hierin könnte die eigentliche Grenze des Modells liegen.

Denn möglicherweise lässt sich ein hochkomplexes, präventiv gesteuertes Universalbanksystem langfristig nicht vollständig mit einer Rechtsform verbinden, deren Kern auf unmittelbarer Selbstverwaltung und eigenständiger Willensbildung beruht.

Diese Erkenntnis bedeutet nicht, dass die Genossenschaft „gescheitert" wäre. Möglicherweise zeigt sie vielmehr, dass die ursprüngliche Genossenschaftsidee für andere wirtschaftliche Strukturen geschaffen wurde als für ein zunehmend zentral koordiniertes Universalbankmodell.

Genau deshalb stellt sich schließlich die nächste Frage:

Wenn sich die tatsächliche Organisationslogik verändert – welche Alternativen bestehen dann überhaupt noch?

11.2 Universalbank versus Fördergemeinschaft

Die bisherige Betrachtung hat gezeigt, dass sich innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens zwei unterschiedliche Organisationslogiken gegenüberstehen können.

Auf der einen Seite steht die klassische Fördergemeinschaft.

Auf der anderen Seite das moderne Universalbankmodell.

Möglicherweise liegt darin die eigentliche Grundspannung der weiteren Entwicklung.

Denn die ursprüngliche Genossenschaftsidee beruhte nicht auf maximaler Größe, umfassender Marktpräsenz oder zentral koordinierter Risikosteuerung.

Die Genossenschaft entstand vielmehr aus dem Gedanken unmittelbarer Förderung.

Menschen sollten sich zusammenschließen, um ihre wirtschaftlichen Interessen gemeinsam zu stärken.

Der Geschäftsbetrieb war Mittel zum Zweck.

Nicht Selbstzweck.

Die wirtschaftliche Tätigkeit sollte den Mitgliedern dienen.

Nicht umgekehrt.

Das moderne Universalbankmodell folgt dagegen zunehmend einer anderen Logik.

Universalbanken müssen unterschiedlichste Geschäftsbereiche gleichzeitig steuern.

Sie unterliegen umfangreichen regulatorischen Anforderungen.

Sie müssen Risiken zentral erfassen und koordinieren.

Sie benötigen komplexe Eigenkapital- und Steuerungssysteme.

Je größer und komplexer solche Strukturen werden, desto stärker wächst regelmäßig das Bedürfnis nach Standardisierung und gemeinsamer Koordination.

Gerade hierin entsteht möglicherweise die eigentliche strukturelle Spannung. Denn die genossenschaftliche Fördergemeinschaft lebt von Dezentralität und unmittelbarer Mitgliederorientierung.

Das Universalbankmodell entwickelt dagegen zunehmend systembezogene Steuerungslogiken.

➤ Merksatz:
Die Fördergemeinschaft fragt:
„Was dient dem Mitglied?"

Das Universalbankmodell fragt zunehmend:
„Was stabilisiert das System?"

Diese Entwicklung bedeutet nicht zwingend, dass sich beide Ziele vollständig ausschließen würden. Stabilität bleibt selbstverständlich Voraussetzung jeder nachhaltigen Förderung. Und dennoch verändert sich die innere Blickrichtung.

Denn wenn Stabilität des Gesamtsystems zum dominierenden Maßstab wird, kann sich die Funktion der Genossenschaft schrittweise verändern.

Die Mitgliederförderung bleibt formal bestehen. Praktisch treten jedoch zunehmend andere Steuerungsgrößen in den Vordergrund:

- Risikobegrenzung.
- Verbundschutz.
- Prävention.
- Koordinierung.
- Frühwarnmechanismen.

Darin liegt möglicherweise die eigentliche Veränderung des modernen genossenschaftlichen Bankwesens.

Die Genossenschaft bleibt formal erhalten. Ihre praktische Funktionsweise nähert sich jedoch teilweise Strukturen an, die ursprünglich eher für zentral koordinierte Unternehmenssysteme typisch waren.

Dies betrifft nicht allein organisatorische Fragen. Es betrifft die innere Identität der Rechtsform selbst.

Denn die Genossenschaft unterscheidet sich von anderen Unternehmensformen gerade dadurch, dass ihre wirtschaftliche Tätigkeit funktional an die Förderung der Mitglieder gebunden ist.

Wenn jedoch systembezogene Steuerungsinteressen zunehmend dominieren, stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage:

Bleibt die Genossenschaft dann noch Fördergemeinschaft – oder entwickelt sie sich schrittweise zu einem Bestandteil eines zentral koordinierten Finanzsystems?

Und deshalb wird die Frage nach möglichen Alternativen zunehmend bedeutsam.

Denn möglicherweise liegt die eigentliche Herausforderung nicht darin, die Genossenschaft künstlich an ein modernes Universalbankmodell anzupassen.

Möglicherweise besteht die ehrlichere Lösung darin, offen zu prüfen, welche Rechts- und Organisationsformen tatsächlich zu den heutigen wirtschaftlichen Strukturen passen.

11.3 Rechtsformwechsel als Alternative

Wenn die bisherigen Betrachtungen zutreffen und die eigentliche Spannung weniger aus einzelnen Fehlentwicklungen als vielmehr aus den strukturellen Anforderungen des modernen Universalbankgeschäfts entsteht, stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage:

Wie kann auf diese Entwicklung reagiert werden?

Über viele Jahre bestand die praktische Antwort häufig in Konzentration und Fusion.

- Kleinere Institute wurden zusammengeführt.
- Strukturen wurden gebündelt.
- Gemeinsame Steuerungs- und Risikostrukturen wurden ausgebaut.

Diese Entwicklung erscheint aus Sicht eines modernen Universalbankverbundes nachvollziehbar.

Und dennoch könnte sich eine andere Frage stellen:

Ist die Fusion tatsächlich die einzige denkbare Konsequenz?

Gerade an diesem Punkt gewinnt der Gedanke des Rechtsformwechsels besondere Bedeutung.

Denn wenn sich die tatsächliche Organisationslogik bereits zunehmend in Richtung zentral koordinierter Universalbankstrukturen, sogenannter Metropolregionen entwickelt, könnte es sachgerechter sein, auch die Rechtsform an diese Entwicklung anzupassen.

Die Aktiengesellschaft stellt insoweit einen bemerkenswerten Vergleichspunkt dar.

Sie ist strukturell auf Kapitalorganisation, zentrale Steuerung und systematische Unternehmensleitung ausgerichtet. Anders als die Genossenschaft basiert sie nicht auf dem Gedanken unmittelbarer Mitgliederförderung, sondern auf Beteiligung und Kapitalinteressen.

Viele der zuvor beschriebenen Spannungen entstehen dort nicht in gleicher Weise. Denn die Aktiengesellschaft setzt nicht voraus, dass die Unternehmensleitung unmittelbar aus einer selbstverwalteten Fördergemeinschaft heraus entsteht. Sie ist organisatorisch gerade auf größere und stärker koordinierte Unternehmensstrukturen angelegt.

➤ **Merksatz:**
Wenn sich die Organisationslogik verändert, kann sich auch die Frage nach der passenden Rechtsform neu stellen.

Darin verbirgt sich womöglich eine der bislang kaum geführten Debatten des genossenschaftlichen Bankwesens. Oft wird stillschweigend davon ausgegangen, dass die Rechtsform eG unabhängig von der tatsächlichen Entwicklung dauerhaft erhalten bleiben müsse.

Die bisherigen Betrachtungen dieses Buches legen jedoch eine andere Überlegung nahe.

Möglicherweise entsteht die eigentliche Spannung gerade dadurch, dass versucht wird, ein zunehmend zentral koordiniertes Universalbankmodell innerhalb einer Rechtsform fortzuführen, die ursprünglich für selbstverwaltete Fördergemeinschaften geschaffen wurde.

Ein Rechtsformwechsel könnte deshalb unter Umständen ehrlicher und systematisch klarer sein als eine fortschreitende funktionale Veränderung der Genossenschaft bei gleichzeitig unveränderter äußerer Form.

Dabei zeigt sich auch ein weiterer Gesichtspunkt. Der Rechtsformwechsel bedeutet nicht zwangsläufig die Aufgabe genossenschaftlicher Traditionen oder regionaler Verantwortung. Beispiele wie die Raiffeisenbank Plankstetten AG zeigen vielmehr, dass auch andere Rechtsformen bestimmte genossenschaftliche Elemente bewahren können.

Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht:

„Genossenschaft oder Nicht-Genossenschaft?"

Die eigentliche Frage lautet möglicherweise:

Welche Rechtsform passt tatsächlich zu den organisatorischen Anforderungen eines modernen Universalbankmodells?

Aus diesem Grund könnte eine offenere Diskussion notwendig werden.

Denn die unveränderte Beibehaltung der Rechtsform schützt die genossenschaftliche Idee möglicherweise gar nicht. Die eigentliche Gefahr wird gerade dann größer, wenn die äußere Hülle erhalten bleibt, während sich die innere Funktionsweise schrittweise vollständig verändert.

11.4 Ausgliederung statt Verschmelzung

Die bisherigen Betrachtungen dieses Buches haben gezeigt, dass Fusionen innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens häufig als nahezu selbstverständliche Antwort auf wirtschaftliche, regulatorische oder organisatorische Herausforderungen dargestellt werden.

Je größer die Anforderungen werden, desto häufiger erscheint die Zusammenführung von Instituten als naheliegende Lösung.

Gerade hierin liegt jedoch eine bemerkenswerte Entwicklung.

Denn die vollständige Verschmelzung ist keineswegs die einzige denkbare Strukturmaßnahme.

Neben der Fusion bestehen grundsätzlich weitere Möglichkeiten:

- Ausgliederungen,
- Teilübertragungen von Geschäftsbereichen,
- Kooperationsmodelle,
- Holdingstrukturen,
- oder organisatorische Trennungen zwischen Fördergemeinschaft und Universalbankgeschäft.

Gerade die Ausgliederung einzelner Geschäftsbereiche besitzt hierbei besondere Bedeutung.

Denn sie ermöglicht grundsätzlich, operative Bankgeschäfte organisatorisch neu zu strukturieren, ohne dass die Genossenschaft selbst zwingend vollständig erlischt.

Die Mitgliederstruktur könnte erhalten bleiben.

Die Genossenschaft könnte fortbestehen.

Bestimmte Vermögenswerte könnten innerhalb der ursprünglichen Organisation verbleiben.

Und dennoch könnte das eigentliche Universalbankgeschäft in andere organisatorische Strukturen überführt werden.

➤ **Merksatz:**
Die Fusion ist nicht die einzige denkbare Antwort auf strukturelle Spannungen des Universalbankmodells.

Genau darin liegt ein Gesichtspunkt von erheblicher Bedeutung.

Denn wenn regelmäßig nahezu ausschließlich über Fusionen gesprochen wird, während andere Strukturmöglichkeiten nur begrenzt diskutiert werden, stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage:

Warum werden Alternativen häufig kaum vertieft betrachtet?

Diese Frage betrifft nicht allein wirtschaftliche Überlegungen.

Sie betrifft zugleich die tatsächliche Offenheit mitgliedschaftlicher Entscheidungsprozesse.

Denn die Selbstverwaltung der Genossenschaft setzt voraus, dass Mitglieder zwischen echten Alternativen entscheiden können.

Wenn jedoch bestimmte Lösungen faktisch als alternativlos erscheinen, während andere Modelle kaum entwickelt oder dargestellt werden, verändert sich regelmäßig bereits im Vorfeld die tatsächliche Entscheidungssituation.

Gerade hierbei besitzt die Ausgliederung eine besondere rechtliche und strukturelle Bedeutung.

Denn sie könnte unter Umständen ermöglichen, die eigentliche Spannung zwischen Fördergemeinschaft und Universalbankgeschäft organisatorisch sichtbar zu machen.

Die Genossenschaft könnte weiterhin als mitgliedschaftlich geprägte Struktur bestehen bleiben.

Das hochregulierte Universalbankgeschäft könnte dagegen in andere organisatorische Formen überführt werden, die stärker auf zentrale Steuerung und komplexe Risikokoordination ausgerichtet sind.

Dies würde die bisherige Entwicklung möglicherweise klarer offenlegen.

Denn viele Spannungen der vergangenen Jahrzehnte könnten dadurch nicht länger innerhalb derselben Rechtsform verborgen bleiben.

Auch deshalb gewinnt die Frage nach Ausgliederungen Bedeutung weit über einzelne Strukturmaßnahmen hinaus.

Sie betrifft möglicherweise die Grundsatzfrage, ob die bisherige Verbindung zwischen Genossenschaft und modernem Universalbankgeschäft dauerhaft zwingend ist – oder ob beide Bereiche organisatorisch zunehmend unterschiedliche Anforderungen entwickeln.

11.5 Die genossenschaftliche AG

Die Diskussion über mögliche Alternativen zur klassischen Genossenschaft wird häufig so geführt, als stünden sich nur zwei Möglichkeiten gegenüber:

Entweder die unveränderte Fortführung der eingetragenen Genossenschaft – oder die vollständige Aufgabe genossenschaftlicher Traditionen.

Diese Gegenüberstellung greift jedoch möglicherweise zu kurz.

Denn zwischen beiden Polen können unterschiedliche Organisationsformen bestehen, die bestimmte genossenschaftliche Elemente weiterhin bewahren, zugleich jedoch besser zu den Anforderungen eines modernen Universalbankgeschäfts passen könnten. Besondere Aufmerksamkeit verdient hierbei die sogenannte „genossenschaftliche AG“.

Der Begriff beschreibt keine eigene gesetzliche Rechtsform. Gemeint ist vielmehr eine Aktiengesellschaft, die bestimmte genossenschaftliche Grundgedanken organisatorisch oder satzungsmäßig fortführt und von **Schulze-Delitzsch** selbst ins Spiel gebracht wurde.

Dazu können beispielsweise gehören:

- regionale Bindung,
- langfristige Orientierung,
- Beschränkungen von Stimmrechten (pro Aktionär eine Stimme)
- enge Bindung der Anteilseigner,
- oder eine bewusste Ausrichtung auf nachhaltige und mitgliedernahe Unternehmensführung.

Gerade hierin liegt eine bemerkenswerte Überlegung.

Denn die Aktiengesellschaft ist strukturell deutlich stärker auf größere und zentral koordinierte Unternehmensstrukturen ausgerichtet als die klassische Genossenschaft.

Sie besitzt klarere kapitalbezogene Eigentumsstrukturen.

Sie kennt die organisatorische Trennung zwischen Eigentum und Unternehmensleitung.

Sie ist rechtlich stärker auf große Unternehmensverbünde und komplexe Steuerungssysteme vorbereitet.

➤ **Merksatz:**
Möglicherweise liegt die Alternative nicht zwischen „Genossenschaft oder Kapitalgesellschaft".

Möglicherweise geht es um die Frage, welche Struktur tatsächlich zur praktischen Organisationslogik passt.

Gerade hierin könnte eine offenere Diskussion notwendig werden.

Denn wenn sich die tatsächliche Funktionsweise genossenschaftlicher Banken bereits zunehmend an zentral koordinierte Universalbank-

strukturen annähert, stellt sich zwangsläufig die Frage, ob eine hierfür geeignete Rechtsform langfristig systematisch klarer wäre.

Dies bedeutet nicht, dass genossenschaftliche Traditionen aufgegeben werden müssten. Vielmehr könnte gerade eine offenere Strukturdebatte ermöglichen, bestimmte genossenschaftliche Werte bewusst zu erhalten, anstatt sie schrittweise innerhalb einer Rechtsform zu überlagern, deren ursprüngliche Funktionsweise sich zunehmend verändert.

Beispiele wie die Raiffeisenbank Plankstetten AG zeigen, dass ein Rechtsformwechsel nicht zwingend den Verlust regionaler Identität oder genossenschaftlicher Grundorientierung bedeuten muss.

Gleichzeitig wird dort sichtbar, dass sich mit einer veränderten Rechtsform auch die Vermögens- und Beteiligungsstruktur offener und transparenter darstellen lässt. Gerade hierin liegt möglicherweise einer der sensibelsten Punkte der gesamten Entwicklung.

Denn solange die eG formal bestehen bleibt, bleiben auch ihre besonderen vermögensrechtlichen Strukturen erhalten – insbesondere die kollektive Bindung erheblicher Rücklagen ohne unmittelbare individuelle Vermögenszuordnung.

Eine offenere Diskussion über alternative Rechtsformen könnte deshalb nicht allein organisatorische Fragen berühren. Sie könnte zugleich sichtbar machen, wem wirtschaftliche Werte langfristig tatsächlich zugutekommen sollen.

Genau deshalb könnte die Debatte über Rechtsformalternativen künftig weit über technische Strukturfragen hinausreichen.

Kapitel 12: Warum Alternativen kaum diskutiert werden

Die bisherigen Betrachtungen dieses Buches führten zu der Erkenntnis, dass die zunehmenden Spannungen innerhalb des genossenschaftlichen

Bankwesens möglicherweise nicht allein auf einzelne Fehlentwicklungen zurückzuführen sind.

Vielmehr könnte die eigentliche Ursache in den strukturellen Anforderungen eines modernen Universalbankverbundes und den besonderen Eigenschaften der Rechtsform eG liegen.

Gerade deshalb stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage:

Warum werden mögliche Alternativen innerhalb der genossenschaftlichen Organisation vergleichsweise selten offen diskutiert?

Denn grundsätzlich bestehen, wie bereits aufgezeigt, unterschiedliche Möglichkeiten und Alternativen.

Und dennoch entsteht in der praktischen Entwicklung häufig der Eindruck, dass nahezu ausschließlich Konzentration, Fusion und stärkere Verbundintegration als bevorzugte Lösungen verfolgt werden.

Diese Zurückhaltung gegenüber Alternativen könnte weniger zufällig sein, als sie auf den ersten Blick erscheint.

12.1 Der Rechtsformwechsel würde die eigentliche Strukturfrage offenlegen

Solange die eG formal bestehen bleibt, kann weiterhin mit der Genossenschaftsidee geworben werden. Die Tradition Friedrich Wilhelm Raiffeisens bleibt sichtbar, die Mitgliederbindung bleibt erhalten und die demokratische Legitimation der Rechtsform kann weiterhin betont werden.

Ein offener Rechtsformwechsel würde dagegen eine deutlich weitergehende Frage sichtbar machen:

- ob die tatsächliche Organisationslogik vieler Genossenschaftsbanken sich möglicherweise längst erheblich verändert hat.

Denn ein Rechtsformwechsel würde offenlegen, dass sich zahlreiche Institute organisatorisch, regulatorisch und wirtschaftlich zunehmend wie zentral koordinierte Universalbankunternehmen entwickeln.

Gerade hierin liegt ein hochsensibler Punkt.

Denn solange die äußere Form der Genossenschaft erhalten bleibt, bleibt auch die Verbindung zur historischen Genossenschaftsidee sichtbar – selbst wenn sich die praktische Funktionsweise schrittweise verändert.

➤ **Merksatz:**
Der Rechtsformwechsel würde nicht nur die Rechtsform verändern.
Er würde die eigentliche Strukturfrage offen sichtbar machen.

12.2 Die eG schafft besondere Stabilität für die bestehenden Strukturen

Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft besitzt Eigenschaften, die innerhalb eines großen Verbundsystems außerordentlich stabilisierend wirken können.

Dazu gehören insbesondere:

- die dauerhafte Bindung erheblicher Rücklagen,
- die geringe Kapitalmarktabhängigkeit,
- die hohe Stabilität der Eigenkapitalbasis,
- die starke Bindung der Mitglieder,
- geringe Übernahmerisiken,
- sowie die fehlende unmittelbare Beteiligung ausscheidender Mitglieder an den aufgebauten Vermögenswerten nach § 73 GenG.

Gerade dadurch entsteht ein außergewöhnlich stabiles System kollektiver Kapitalbindung.

Je größer die genossenschaftlichen Rücklagen im Laufe der Jahrzehnte wurden, desto stärker gewann dieser Gesichtspunkt an Bedeutung.

Ein Rechtsformwechsel könnte diese Strukturen erheblich verändern.

Denn dann würden Fragen nach Beteiligungsrechten, Vermögenswerten und Eigentumsstrukturen deutlich stärker in den Mittelpunkt treten.

Gerade hierin könnte ein wesentlicher Grund liegen, weshalb die bestehende Struktur innerhalb des Verbundes besondere Attraktivität besitzt.

12.3 Der Verbund profitiert von homogener Struktur

Einheitliche Organisationsstrukturen besitzen innerhalb großer Systeme erhebliche praktische Vorteile.

Ein homogener Verbund lässt sich leichter:

- koordinieren,
- regulieren,
- prüfen,
- steuern,
- absichern,
- und organisatorisch zusammenhalten.

Gerade hierin liegt ein weiterer Gesichtspunkt von erheblicher Bedeutung.

Denn Rechtsformwechsel, Ausgliederungen oder alternative Strukturmodelle könnten unterschiedliche Interessenlagen sichtbar machen.

- Sie könnten Bewertungsfragen auslösen.
- Sie könnten Vermögensfragen neu öffnen.
- Sie könnten Mitgliederrechte stärker in den Mittelpunkt rücken.
- Und sie könnten die organisatorische Homogenität des Verbundes aufbrechen.

Fusionen und Konzentration erhalten dagegen regelmäßig die bestehende Grundstruktur.

Die eG bleibt formal bestehen.

Die Vermögensbindung bleibt erhalten.

Die organisatorische Einheitlichkeit des Systems bleibt gewahrt.

Gerade hierin könnte ein weiterer Grund liegen, weshalb alternative Modelle häufig nur begrenzt diskutiert werden.

12.4 Die Frage der stillen Vermögenswerte

Möglicherweise liegt einer der sensibelsten Punkte der gesamten Entwicklung in der Frage der über Jahrzehnte aufgebauten Vermögenswerte.

Denn bei:

- Rechtsformwechseln,
- Ausgliederungen,
- Verkäufen,
- oder anderen Strukturmaßnahmen

stellt sich zwangsläufig eine grundlegende Frage:

Wem „gehört" eigentlich das über Jahrzehnte aufgebaute Vermögen?

Und genau an diesem Punkt gewinnt § 73 GenG erhebliche Bedeutung.

Solange die Rechtsform eG bestehen bleibt, bleiben Rücklagen grundsätzlich kollektiv gebunden, ohne dass einzelne Mitglieder unmittelbare Vermögensansprüche besitzen.

Ein Rechtsformwechsel könnte diese Diskussion grundlegend verändern.

Denn dann würden Fragen nach wirtschaftlicher Zuordnung, Beteiligungsrechten und inneren Vermögenswerten deutlich stärker sichtbar.

Aus diesem Grund besitzt die Diskussion über alternative Strukturmodelle nicht allein organisatorische Bedeutung.

Sie betrifft zugleich die Frage, wem die wirtschaftlichen Ergebnisse jahrzehntelanger genossenschaftlicher Tätigkeit langfristig zugutekommen sollen.

Und sie wirft zwangsläufig die weitere Frage auf, wer von der Fortführung des bestehenden Systems und seiner Vermögensstrukturen die größten Vorteile besitzt.

12.5 Ausgliederungen als strukturelle Herausforderung

Nicht nur Rechtsformwechsel könnten bestehende Strukturen sichtbar verändern.

Auch Ausgliederungen oder Verkäufe des eigentlichen Bankgeschäfts könnten erhebliche strukturelle Wirkungen entfalten.

Denn dadurch könnte die eigentliche Universalbankfunktion organisatorisch aus der eG herausgelöst werden, während die Fördergemeinschaft formal bestehen bleibt.

Gerade hierin liegt eine bemerkenswerte Konsequenz.

Denn eine solche Trennung könnte offenlegen, dass die eG möglicherweise gar nicht mehr die eigentliche wirtschaftliche Kerneinheit des Systems darstellt.

Die Genossenschaft würde formal zusammen mit Mitgliedern und Vermögen fortbestehen.

Gerade deshalb könnten auch solche Modelle innerhalb der bestehenden Verbundstrukturen als problematisch erscheinen.

Denn sie würden die tatsächliche Funktionsweise des Systems deutlich sichtbarer machen.

12.6 Die eigentliche These

Aus all diesen Entwicklungen ergibt sich schließlich eine möglicherweise weitreichende Erkenntnis.

Die zunehmende Verbundsteuerung könnte nicht trotz der Rechtsform eG erfolgen – sondern gerade wegen ihrer besonderen strukturellen Eigenschaften.

Gerade hierin liegt möglicherweise der eigentliche Schlüssel zum Verständnis der vergangenen Entwicklung.

Denn die eG verbindet:

- hohe Vermögensstabilität,
- starke Mitgliederbindung,
- geringe Kapitalmarktabhängigkeit,
- dauerhafte Rücklagenbindung,
- sowie organisatorische Kontinuität
- mit einer gleichzeitig formal demokratischen Legitimation
- und einem Prüfungsmonopol in einem in sich geschlossenen System.

Genau hierin könnte zugleich erklärt liegen,

- warum die Rechtsform trotz zunehmender struktureller Spannungen erhalten bleibt,
- warum Alternativen vergleichsweise selten offen diskutiert werden,
- warum Konzentration häufig bevorzugt erscheint,
- und warum Entwicklungen wie „Geno Next Level" möglicherweise Ausdruck eines tieferliegenden Strukturwandels sind.

Die eigentliche Diskussion betrifft deshalb möglicherweise nicht allein einzelne Satzungsänderungen oder organisatorische Maßnahmen.

Sie betrifft die Grundfrage,

- ob die Rechtsform eG innerhalb eines modernen Universalbankverbundes noch ihrer ursprünglichen Funktion entspricht
- oder ob sie zunehmend Teil einer Organisationsstruktur geworden ist, deren tatsächliche Logik sich erheblich, weg von der Mitgliederförderung verändert hat.

12.7 Das Prüfungsmonopol als struktureller Faktor

Eine weitere Besonderheit des genossenschaftlichen Systems wurde in den bisherigen Betrachtungen nur am Rande sichtbar, obwohl sie für die tatsächliche Funktionsweise des Verbundes erhebliche Bedeutung besitzen könnte:

das gesetzliche Prüfungsmonopol der genossenschaftlichen Prüfungsverbände.

Genossenschaften unterliegen nicht lediglich einer freiwilligen externen Kontrolle. Nach den §§ 53 ff. GenG besteht vielmehr eine Pflichtmitgliedschaft in einem Prüfungsverband, dessen Prüfungen Voraussetzung für die ordnungsgemäße Fortführung der Genossenschaft sind. Gerade hierin liegt eine strukturelle Besonderheit des genossenschaftlichen Systems.

Denn die Prüfungsverbände erfüllen nicht nur technische Prüfungsaufgaben. Ihre Bewertungen besitzen regelmäßig erhebliche praktische Auswirkungen auf:

- die wirtschaftliche Einordnung einer Genossenschaft,
- die Einschätzung von Risiken,
- die Bewertung von Sicherheiten,
- die Frage möglicher Wertberichtigungen,
- die Beurteilung von Sanierungsbedarf,
- und mittelbar häufig auch auf strategische Zukunftsentscheidungen.

➤ **Merksatz:**
Wer die wirtschaftliche Lage bewertet, beeinflusst häufig zugleich die zukünftigen Handlungsspielräume der Genossenschaft.

Gerade hierin liegt ein Gesichtspunkt von erheblicher Bedeutung.

Denn Vorstand und Aufsichtsrat bleiben zwar formal eigenverantwortliche Organe der Genossenschaft.

Praktisch sind ihre Handlungsmöglichkeiten jedoch häufig eng mit den Bewertungen und Einschätzungen der Prüfungsverbände verbunden.

Dies gilt insbesondere in Situationen wirtschaftlicher Unsicherheit oder erhöhter Risikobewertungen.

Denn negative Prüfungsfeststellungen können erhebliche Folgen auslösen:

- zusätzliche Wertberichtigungen,
- höhere regulatorische Anforderungen,
- Sanierungsmaßnahmen,
- Fusionserwartungen,
- oder Eingriffe der Sicherungseinrichtungen.

Und dadurch entsteht möglicherweise eine strukturelle Abhängigkeit der Organe vom Wohlwollen beziehungsweise von den Bewertungen der Prüfer.

Diese Besonderheit gewinnt zusätzliche Bedeutung dadurch, dass die Prüfer selbst nicht unabhängig außerhalb des Verbundes stehen.

Sie sind regelmäßig Arbeitnehmer der jeweiligen Prüfungsverbände und damit in organisatorische Strukturen eingebunden, die ihrerseits Teil des genossenschaftlichen Systems sind.

Gerade hierin liegt eine bemerkenswerte Spannung.

Denn der gesetzliche Förderauftrag nach § 1 GenG richtet sich primär auf die Förderung der Mitglieder der jeweiligen Genossenschaft.

Prüfer handeln dagegen innerhalb der organisatorischen und strategischen Strukturen ihrer Verbände.

Dadurch kann sich zumindest die Frage stellen, ob zwischen:

- dem Förderinteresse der einzelnen Genossenschaft
- und den Stabilitäts- oder Verbundinteressen des Gesamtsystems

möglicherweise unterschiedliche Blickrichtungen entstehen können.

Diese Feststellung bedeutet nicht zwangsläufig, dass Prüfungen unsachlich oder rechtswidrig erfolgen würden.

Gerade komplexe Finanzsysteme benötigen funktionierende Kontrollstrukturen. Und dennoch entsteht eine strukturelle Besonderheit:

Die Organe der Genossenschaft sind rechtlich eigenverantwortlich,

- gleichzeitig hängen ihre tatsächlichen Handlungsspielräume jedoch häufig erheblich von Bewertungen eines geschlossenen verbandlichen Prüfungssystems ab.

Gerade hierin könnte eine der wichtigsten, bislang jedoch nur selten offen diskutierten Spannungen des genossenschaftlichen Systems liegen.

Denn wenn Prüfungswesen, Sicherungssysteme, Verbandsstrukturen und strategische Verbundinteressen zunehmend zusammenwirken, stellt sich zwangsläufig eine weitere Frage:

Wie frei bleibt die tatsächliche Selbstverwaltung der einzelnen Genossenschaft innerhalb eines Systems, in dem zentrale Bewertungen erhebliche praktische Steuerungswirkungen entfalten können?

12.8 Die Rolle der Bankenaufsicht

Die Diskussion über die Zukunft der Genossenschaftsbanken konzentriert sich häufig auf den Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR), die genossenschaftlichen Prüfungsverbände oder die Institutssicherungssysteme. Deutlich seltener wird dagegen die Frage gestellt, welche Rolle die staatliche Bankenaufsicht bei der Entwicklung des genossenschaftlichen Bankensektors spielt.

Dabei wäre es zu einfach, die BaFin lediglich als außenstehenden Beobachter zu betrachten. Zwar ist die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht weder Teil der genossenschaftlichen Organisation noch an deren internen Entscheidungen beteiligt. Dennoch prägt sie durch ihre Aufsichtspraxis, ihre Anforderungen an die Geschäftsorganisation und ihre Bewertung von Risiken seit Jahrzehnten die Rahmenbedingungen, unter denen Genossenschaftsbanken tätig sind.

Hierbei ist zunächst festzuhalten, dass die BaFin einen völlig anderen gesetzlichen Auftrag verfolgt als die Genossenschaft selbst.

➤ **Die Genossenschaft soll ihre Mitglieder fördern.**

➤ **Die BaFin soll die Stabilität des Finanzsystems sichern.**

Dieser Unterschied erscheint auf den ersten Blick selbstverständlich. Tatsächlich bildet er jedoch möglicherweise einen der wichtigsten Schlüssel zum Verständnis der Entwicklung des genossenschaftlichen Bankwesens in den vergangenen Jahrzehnten.

Der Förderauftrag des § 1 GenG richtet sich auf die unmittelbare Förderung der Mitglieder.

Die Bankenaufsicht interessiert sich dagegen weder für Mitgliederförderung noch für genossenschaftliche Selbstverwaltung. Für sie stehen andere Fragen im Vordergrund: ausreichendes Eigenkapital, Risikotragfähigkeit, Liquidität, Geschäftsorganisation, Governance, Compliance, IT-

Sicherheit und die Vermeidung von Gefahren für die Stabilität des Finanzsystems.

Daran ist nichts zu kritisieren. Im Gegenteil: Die Sicherung eines stabilen Bankensystems gehört zu den wichtigsten öffentlichen Aufgaben eines modernen Staates. Problematisch wird die Situation jedoch dort, wo beide Zielsysteme unterschiedliche Ergebnisse hervorbringen können.

Je stärker regulatorische Anforderungen steigen, desto größer werden regelmäßig die Vorteile größerer Organisationseinheiten. Große Banken können Spezialisten beschäftigen, umfangreiche Risikocontrollingsysteme aufbauen, regulatorische Anforderungen leichter erfüllen und steigende Verwaltungskosten auf größere Geschäftsvolumina verteilen. Kleinere Institute geraten dadurch zwangsläufig unter Anpassungsdruck.

Die Folge ist ein Konzentrationsprozess, der nicht zwingend ausdrücklich gewollt sein muss. Er ergibt sich häufig bereits aus der Struktur der Regulierung selbst.

Aus Sicht der Aufsicht erscheint eine größere Bank oftmals robuster als eine kleinere. Aus Sicht der Mitglieder bedeutet dieselbe Entwicklung jedoch häufig den Verlust regionaler Selbstständigkeit, kürzere Wege der Mitbestimmung und letztlich die Auflösung der eigenen Genossenschaft.

Hier zeigt sich erstmals die grundlegende Spannung zwischen Förderauftrag und Aufsichtslogik.

Während die Mitglieder ihre Genossenschaft erhalten möchten, richtet sich der Blick der Aufsicht in erster Linie auf Stabilität und Risikobegrenzung. Die Frage, ob eine Genossenschaft als selbständige Fördergemeinschaft erhalten bleibt, gehört dagegen nicht zu ihrem gesetzlichen Prüfungsmaßstab.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die Art und Weise, wie die Bankenaufsicht Informationen erhält.

Die BaFin beobachtet die einzelnen Genossenschaftsbanken nicht unmittelbar. Ihre Einschätzungen beruhen regelmäßig auf Informationen aus dem bestehenden Aufsichtssystem. Dazu gehören insbesondere

- Prüfungsberichte,
- Jahresabschlussprüfungen,
- Meldungen der Institute,
- Erkenntnisse der Institutssicherung
- sowie Informationen der genossenschaftlichen Prüfungsverbände.

Gerade hier entsteht eine bemerkenswerte Struktur.

Prüfungsverbände, Institutssicherung, BVR sowie Bankenaufsicht und Bundesbank verfolgen zwar unterschiedliche gesetzliche Aufgaben. In einem Punkt überschneiden sich ihre Interessen jedoch regelmäßig:

➤ Alle diese Institutionen bewerten Risiken.

➤ Alle diese Institutionen sollen Krisen vermeiden.

➤ Alle diese Institutionen bevorzugen Stabilität gegenüber Unsicherheit.

Dadurch entstehen oftmals ähnliche Bewertungen und ähnliche Handlungsempfehlungen.

Kommt es beispielsweise

- zu einer Neubewertung von Risiken,
- zu erhöhtem Wertberichtigungsbedarf
- oder zu Zweifeln an der Tragfähigkeit eines Geschäftsmodells,

dann werden dieselben Sachverhalte häufig gleichzeitig von Prüfungsverband, Institutssicherung und Aufsicht aufgegriffen. Für die betroffene Genossenschaft kann dadurch innerhalb kurzer Zeit ein erheblicher Handlungsdruck entstehen.

Besonders aus Sicht ehrenamtlicher Aufsichtsräte und einfacher Mitglieder wirkt dies häufig überraschend. Nicht selten entsteht der Eindruck, die wirtschaftliche Lage einer Genossenschaft habe sich innerhalb weniger Monate dramatisch verschlechtert. Tatsächlich beruhen solche Entwicklungen oftmals weniger auf plötzlich eingetretenen Verlusten als auf veränderten Bewertungen bestehender Risiken.

Gerade in solchen Situationen stellt sich eine grundlegende Frage:

Wie frei ist die Selbstverwaltung einer Genossenschaft noch, wenn ihre Handlungsmöglichkeiten maßgeblich von Bewertungen abhängen, die außerhalb der eigentlichen Genossenschaft getroffen werden?

Diese Frage richtet sich ausdrücklich nicht gegen die Bankenaufsicht. Sie ergibt sich vielmehr aus der besonderen Konstruktion der Rechtsform Genossenschaft bzw. der genossenschaftlichen Selbstverwaltungsorganisation und ihren Privilegien.

Denn die Genossenschaft soll nach ihrem gesetzlichen Leitbild durch ihre Mitglieder selbst gesteuert werden.

Wenn jedoch Prüfungswesen, Institutssicherung, Verbände und Bankenaufsicht zunehmend Einfluss auf die tatsächlichen Handlungsspielräume nehmen, entsteht zwangsläufig ein Spannungsverhältnis zwischen formaler Selbstverwaltung und faktischer Steuerungswirkung.

Genau hierin könnte eine der zentralen Herausforderungen des modernen Genossenschaftsbankwesens liegen.

Der BVR verfolgt aus seiner Sicht legitime Ziele.

Die Institutssicherung verfolgt legitime Ziele.

Die Prüfungsverbände verfolgen legitime Ziele.

Die BaFin verfolgt legitime Stabilitätsziele. Die Genossenschaft verfolgt einen gesetzlichen Förderauftrag. Solange beide Zielrichtungen übereinstimmen, entsteht kein Konflikt.

Neue Aufsichtsbefugnisse und ihre Auswirkungen auf die Selbstverwaltung

Die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt zugleich, dass die Rolle der Bankenaufsicht nicht auf die bloße Überwachung bestehender Institute beschränkt bleibt.

Mit dem Bankenrichtlinienumsetzungs- und Bürokratieentlastungsgesetz (BRUBEG) wurden die Eingriffsmöglichkeiten der Aufsicht im Jahr 2026 nochmals erheblich erweitert.

Besonders bemerkenswert ist dabei, dass die Aufsicht künftig nicht mehr allein auf die Institute als solche einwirkt, sondern zunehmend auch auf die personelle und organisatorische Struktur der Banken Einfluss nehmen kann.

So kann die BaFin künftig bereits vor der Bestellung eines Geschäftsleiters eingreifen, wenn sie die aufsichtsrechtlichen Eignungsvoraussetzungen als nicht erfüllt ansieht. Formal bleibt die Bestellung zwar Aufgabe des Aufsichtsrats. Tatsächlich erhält die Aufsichtsbehörde jedoch die Möglichkeit, die Besetzung von Vorstandspositionen bereits im Vorfeld maßgeblich zu beeinflussen.

Bemerkenswert ist dabei, dass das Aufsichtsrecht künftig ausdrücklich auch diejenigen Personen erfasst, die die Geschäfte tatsächlich führen. Damit rückt nicht mehr allein die formale Organstellung in den Mittelpunkt, sondern zunehmend die Frage, wo tatsächliche Entscheidungs- und Steuerungsmacht ausgeübt wird.

Auch die Anforderungen an Aufsichtsräte wurden weiter ausgeweitet. Institute müssen künftig aktiv sicherstellen, dass fachliche Eignung, Zuverlässigkeit und zeitliche Verfügbarkeit dauerhaft gegeben sind. Darüber hinaus werden Kenntnisse im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der Nachhaltigkeitsrisiken ausdrücklich vorausgesetzt. Die Aufsicht erhält damit mittelbar erheblichen Einfluss auf die

Zusammensetzung jener Organe, die nach dem Genossenschaftsgesetz eigentlich die Interessen der Mitglieder vertreten sollen.

Hinzu kommt die gesetzliche Aufwertung sogenannter Schlüsselfunktionen. Risikocontrolling, Compliance, Interne Revision und weitere zentrale Kontrollfunktionen erhalten eine zunehmend eigenständige Stellung innerhalb der Organisationsstruktur. Ihre Leiter müssen besonderen Eignungsanforderungen genügen und können im Einzelfall auch Gegenstand aufsichtsrechtlicher Maßnahmen werden.

Besondere Bedeutung besitzt schließlich eine Neuerung, die unmittelbar die Zukunft selbständiger Genossenschaftsbanken betrifft.

Künftig darf eine Verschmelzung nicht mehr abgeschlossen werden, bevor die BaFin eine positive Beurteilung der geplanten Fusion abgegeben hat. Neben den bereits bestehenden Anforderungen des Genossenschafts- und Umwandlungsrechts tritt damit eine weitere Entscheidungsebene hinzu. Selbst wenn Vorstand, Aufsichtsrat, Mitglieder beziehungsweise Vertreterversammlung sowie Prüfungsverband der Verschmelzung zustimmen, kann sie ohne eine entsprechende aufsichtsrechtliche Beurteilung nicht vollzogen werden.

Damit verschiebt sich ein weiterer Teil der tatsächlichen Entscheidungsmacht aus der Genossenschaft heraus.

Diese Entwicklung bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Selbstverwaltung aufgehoben wird.

Sie zeigt jedoch, dass sich die tatsächlichen Handlungsspielräume der genossenschaftlichen Organe zunehmend innerhalb eines Rahmens bewegen, der von aufsichtsrechtlichen Anforderungen, Eignungsvorgaben, Kontrollfunktionen und regulatorischen Beurteilungen geprägt wird.

Gerade hierin könnte eine der wesentlichen Veränderungen des modernen Genossenschaftsbankwesens liegen.

Die Genossenschaft bleibt formal selbstverwaltet.

Die tatsächlichen Voraussetzungen ihrer Entscheidungen werden jedoch zunehmend durch Institutionen geprägt, deren gesetzlicher Maßstab nicht die Mitgliederförderung, sondern die Stabilität des Finanzsystems ist.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob diese Ziele berechtigt sind.

Die eigentliche Frage lautet vielmehr, ob die Summe dieser Einflüsse langfristig noch mit dem ursprünglichen Leitbild einer selbstverwalteten Fördergemeinschaft vereinbar ist.

Oder anders formuliert:

➤ Kann eine Genossenschaft dauerhaft selbstverwaltet bleiben, wenn ihre wesentlichen Zukunftsentscheidungen zunehmend durch Institutionen geprägt werden, deren Maßstab nicht die Mitgliederförderung, sondern die Stabilität des Gesamtsystems ist?

Genau an diesem Punkt berühren sich die Themen Förderauftrag, Prüfungsmonopol, Institutssicherung, Verbundsteuerung und Bankenaufsicht. Und genau deshalb gehört die Rolle der BaFin zu den bislang am wenigsten diskutierten, zugleich aber möglicherweise bedeutendsten Faktoren bei der Analyse von „Geno Next Level" und der Zukunft der genossenschaftlichen Selbstverwaltung.

Bemerkenswert ist schließlich, dass selbst innerhalb der genossenschaftlichen Organisation die Ausweitung der Aufsichtsbefugnisse teilweise kritisch gesehen wird. So wird im Zusammenhang mit den neuen gesetzlichen Eingriffsmöglichkeiten ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Intensität und Umfang einzelner Befugnisse verfassungsrechtliche Fragen aufwerfen können.

12.8a Die neue Fusionskontrolle durch die BaFin

Besonders deutlich wird die zunehmende Bedeutung der Bankenaufsicht bei einem Vorgang, der für Genossenschaften von existenzieller Bedeutung ist: der Verschmelzung.

Bislang wurde die Entscheidung über eine Fusion im Wesentlichen durch das Zusammenspiel von Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliedern beziehungsweise Vertreterversammlung, Prüfungsverband sowie Registergericht geprägt.

Mit dem Bankenrichtlinienumsetzungs- und Bürokratieentlastungsgesetz (BRUBEG) ist im Jahr 2026 jedoch eine weitere Entscheidungsebene hinzugekommen.

Künftig hat die BaFin eine geplante Verschmelzung aufsichtsrechtlich zu beurteilen. Die Fusion darf nicht abgeschlossen werden, bevor die Aufsicht eine entsprechende positive Stellungnahme abgegeben hat.

Damit verändert sich die bisherige Struktur des Fusionsverfahrens grundlegend.

Zwar bleiben die genossenschafts- und umwandlungsrechtlichen Vorschriften unverändert bestehen. Die Zustimmung der Mitglieder beziehungsweise Vertreterversammlung bleibt weiterhin erforderlich. Auch die Prüfungen durch die genossenschaftlichen Prüfungsverbände und die Eintragung durch das Registergericht bleiben unverzichtbare Bestandteile des Verfahrens.

Gleichzeitig erhält die Bankenaufsicht nunmehr eine eigenständige Stellung innerhalb des Fusionsprozesses.

➤ Eine Fusion ist nicht mehr allein eine Entscheidung der Genossenschaft.

➤ Sie wird zugleich Gegenstand einer aufsichtsrechtlichen Beurteilung.

Diese Entwicklung erscheint aus Sicht der Finanzmarktstabilität nachvollziehbar.

Denn eine Verschmelzung verändert regelmäßig Risikostrukturen, Kapitalausstattung, Geschäftsorganisation und die zukünftige Tragfähigkeit des Instituts.

Aus Sicht der Aufsicht liegt es daher nahe, die Auswirkungen einer Fusion bereits im Vorfeld zu bewerten.

Dennoch wirft diese Entwicklung eine grundsätzliche Frage auf.

Denn die Entscheidung über die Auflösung einer Genossenschaft durch Verschmelzung gehört zu den weitreichendsten Entscheidungen, die Mitglieder überhaupt treffen können.

Mit der Verschmelzung endet regelmäßig die rechtliche Existenz der übertragenden Genossenschaft.

Ihre Mitglieder verlieren die Zugehörigkeit zu ihrer bisherigen Genossenschaft.

Das gesamte Vermögen geht auf ein anderes Institut über.

Gerade deshalb besitzt die Frage besondere Bedeutung, nach welchen Maßstäben die Aufsicht eine solche Fusion beurteilt.

Die Antwort ergibt sich aus ihrem gesetzlichen Auftrag.

Die Bankenaufsicht beurteilt Fusionen unter dem Gesichtspunkt der Stabilität des Instituts und des Finanzsystems.

Sie prüft nicht, ob die Verschmelzung dem genossenschaftlichen Förderauftrag besser entspricht als andere Strukturmaßnahmen.

Sie prüft nicht, ob die Mitgliederförderung künftig verbessert oder verschlechtert wird.

Sie prüft nicht, ob Alternativen wie Ausgliederungen, Kooperationen oder Rechtsformwechsel aus Sicht der Mitglieder vorzugswürdig wären.

Ihr Maßstab ist die aufsichtsrechtliche Stabilität.

Genau hierin zeigt sich erneut die bereits mehrfach beschriebene Spannung zwischen Förderauftrag und Aufsichtslogik.

Während die Mitglieder über die Zukunft ihrer Genossenschaft entscheiden sollen, erfolgt die aufsichtsrechtliche Beurteilung nach Kriterien, die außerhalb des Förderauftrags liegen.

Diese Feststellung bedeutet nicht, dass die Aufsicht ihre Aufgabe überschreitet.

Sie zeigt vielmehr, dass die Entscheidung über die Zukunft einer Genossenschaft heute von mehreren Institutionen gleichzeitig geprägt wird, die jeweils unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen.

Vorstand und Aufsichtsrat orientieren sich an der Zukunftsfähigkeit des Instituts.

Prüfungsverbände beurteilen wirtschaftliche Risiken und rechtliche Voraussetzungen.

Die Institutssicherung verfolgt Stabilitätsinteressen innerhalb des Verbundes.

Die Bankenaufsicht bewertet die aufsichtsrechtliche Tragfähigkeit.

Die Mitglieder sollen über die Zukunft ihrer Genossenschaft entscheiden.

Je mehr Institutionen an einem solchen Verfahren beteiligt sind, desto schwieriger wird jedoch die Frage zu beantworten, wo die eigentliche Entscheidungsmacht am Ende liegt.

Gerade deshalb besitzt die neue Fusionskontrolle durch die BaFin eine Bedeutung, die weit über einzelne Verfahrensvorschriften hinausgeht.

Sie steht beispielhaft für eine Entwicklung, in der die Zukunft selbständiger Genossenschaften zunehmend nicht mehr allein innerhalb der Genossenschaft entschieden wird, sondern im Zusammenwirken zahlreicher externer Institutionen.

Die rechtliche Selbstverwaltung bleibt bestehen.

Die tatsächlichen Entscheidungsprozesse werden jedoch immer stärker in ein System eingebettet, dessen Maßstab nicht primär die Mitgliederförderung, sondern die Stabilität des Gesamtsystems ist.

12.8b Verbundsteuerung und Selbstverwaltung – Wer entscheidet über die Zukunft der Genossenschaft?

Mit der Einführung der neuen Fusionskontrolle durch die BaFin stellt sich eine Frage, die weit über einzelne Verschmelzungen hinausreicht.

Sie betrifft nicht allein die Bankenaufsicht.

Sie betrifft den Kern der genossenschaftlichen Selbstverwaltung.

Denn die Genossenschaft beruht auf einem einfachen organisatorischen Grundgedanken: Die Mitglieder bestimmen die grundlegende Entwicklung ihrer Genossenschaft selbst.

Vorstand, Aufsichtsrat und General- oder Vertreterversammlung bilden gemeinsam die gesetzliche Organstruktur, innerhalb derer die Willensbildung stattfinden soll.

Gerade deshalb kennt die Genossenschaft keine übergeordnete Unternehmensleitung.

- Sie ist keine Tochtergesellschaft eines Konzerns.
- Sie ist keine Filiale eines Verbundes.
- Sie ist eine eigenständige Gemeinschaft ihrer Mitglieder.

Gleichzeitig haben sich die Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahrzehnten erheblich verändert.

Die genossenschaftlichen Banken sind heute Teil eines komplexen Systems aus Institutssicherung, Prüfungsverbänden, Zentralbankfunktionen, gemeinsamer Risikosteuerung, regulatorischen Anforderungen und bankenaufsichtlicher Überwachung.

Dieses System verfolgt nachvollziehbare Ziele.

- Risiken sollen frühzeitig erkannt werden.
- Belastungen für die Solidargemeinschaft sollen vermieden werden.
- Sanierungsfälle sollen möglichst verhindert werden.

Je stärker jedoch gemeinsame Risiken bestehen, desto größer wird regelmäßig auch der Wunsch nach gemeinsamer Steuerung.

Genau an diesem Punkt gewinnt eine bemerkenswerte Passage aus dem Gesetzgebungsverfahren zum Bankenrichtlinienumsetzungs- und Bürokratieentlastungsgesetz besondere Bedeutung.

Im Rahmen der Beratungen wurde darauf hingewiesen, dass Fusionen innerhalb eines institutsbezogenen Sicherungssystems bereits durch die jeweiligen Verbundstrukturen eng begleitet würden.

Die Aussage erscheint auf den ersten Blick unscheinbar. Tatsächlich ist ihre Bedeutung erheblich.

Denn sie beschreibt erstmals im Rahmen eines offiziellen Gesetzgebungsverfahrens ausdrücklich die Existenz einer engen Begleitung von Fusionsprozessen durch Verbundstrukturen.

Damit stellt sich zwangsläufig eine Frage:

Welche Bedeutung besitzt die genossenschaftliche Selbstverwaltung, wenn grundlegende Strukturentscheidungen bereits innerhalb eines eng begleiteten Verbundsystems vorbereitet werden?

Die rechtliche Selbständigkeit der einzelnen Genossenschaft beantwortet diese Frage nicht vollständig.

Denn rechtliche Selbständigkeit und tatsächliche Entscheidungsfreiheit sind nicht zwingend identisch.

Ein Unternehmen kann rechtlich unabhängig bleiben und dennoch in erheblichem Umfang durch Verbundstrukturen beeinflusst werden.

Je stärker Risikobewertungen, Sanierungskonzepte, Fusionsüberlegungen und strategische Empfehlungen innerhalb des Verbundes vorbereitet werden, desto stärker kann sich das tatsächliche Entscheidungszentrum von den gesetzlichen Organen entfernen.

Und dadurch entsteht eine neue Frage:

Wird die Entscheidung noch innerhalb der Genossenschaft getroffen – oder wird sie lediglich dort formal bestätigt?

Diese Frage richtet sich nicht gegen den Verbundgedanken. Sie richtet sich auch nicht gegen die Institutssicherung. Sie betrifft vielmehr die organisatorische Logik der Rechtsform.

Denn Selbstverwaltung bedeutet nicht nur, Entscheidungen formal treffen zu dürfen.

Selbstverwaltung bedeutet auch, dass die wesentlichen Entscheidungsgrundlagen innerhalb der eigenen Organisation entstehen.

Genau an dieser Stelle beginnt das Spannungsverhältnis zwischen genossenschaftlicher Selbstverwaltung und zunehmender Verbundsteuerung.

12.8c Wer entscheidet tatsächlich?

Die vorangegangenen Kapitel haben unterschiedliche Entwicklungen beschrieben.

Für sich genommen erscheint jede dieser Entwicklungen nachvollziehbar.

- Prüfungsverbände sollen Risiken erkennen.

- Die Institutssicherung soll Belastungen für die Gemeinschaft vermeiden.
- Die Bankenaufsicht soll die Stabilität des Finanzsystems sichern.
- Die BaFin soll Fusionen zusätzlich beurteilen.

Keine dieser Maßnahmen erscheint isoliert betrachtet ungewöhnlich.

Die eigentliche Frage entsteht erst durch ihr Zusammenwirken.

Denn jede einzelne Maßnahme verschiebt Entscheidungen ein kleines Stück weiter in Richtung gemeinsamer Steuerung.

Jede einzelne Maßnahme erweitert die Möglichkeiten gemeinsamer Einflussnahme.

Jede einzelne Maßnahme erscheint für sich betrachtet sachlich begründbar.

Die Summe dieser Entwicklungen kann jedoch zu einer grundlegenden Veränderung führen.

Nicht der Rechtsform. Sondern ihrer tatsächlichen Funktionsweise.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht:

Wer darf rechtlich entscheiden?

Die entscheidende Frage lautet:

Wer bestimmt tatsächlich den Inhalt der Entscheidung?

Das Genossenschaftsgesetz beantwortet diese Frage eindeutig.

Die Willensbildung soll innerhalb der Genossenschaft erfolgen.

Die Mitglieder sollen die grundlegenden Entscheidungen tragen.

Der Aufsichtsrat soll kontrollieren.

Der Vorstand soll eigenverantwortlich handeln.

Die Genossenschaft kennt keine übergeordnete Unternehmensleitung.

Gerade deshalb stellt sich eine weitere Frage:

Was geschieht, wenn die entscheidenden Impulse nicht mehr innerhalb dieser Organstruktur entstehen?

Wenn Risikobewertungen, Sanierungskonzepte, Fusionsstrategien oder strukturelle Empfehlungen zunehmend außerhalb der eigentlichen Organverfassung entwickelt werden?

- Dann bleibt die rechtliche Struktur zunächst unverändert.
- Die Mitglieder stimmen weiterhin ab.
- Der Aufsichtsrat fasst weiterhin Beschlüsse.
- Der Vorstand unterschreibt weiterhin die Verträge.

Und dennoch könnte sich etwas Wesentliches verändert haben.

Die eigentliche Willensbildung wäre dann möglicherweise nicht mehr vollständig innerhalb der Genossenschaft verankert. Die Mitglieder würden weiterhin entscheiden. Die Frage wäre jedoch, ob sie noch zwischen echten Alternativen entscheiden. Oder lediglich zwischen den Alternativen, die ihnen zuvor vorgegeben wurden.

Gerade deshalb kommt der Information der Mitglieder eine so zentrale Bedeutung zu.

Denn Selbstverwaltung setzt voraus, dass Alternativen sichtbar werden.

Wer nur eine einzige Lösung präsentiert bekommt, trifft keine echte Auswahl.

Wer dagegen verschiedene rechtlich zulässige Möglichkeiten kennt, kann eigenverantwortlich entscheiden.

Deshalb stellt sich bei jeder Verschmelzung dieselbe Grundfrage:

Wurden den Mitgliedern tatsächlich alle wesentlichen Alternativen dargestellt?

Oder wurde lediglich die bevorzugte Lösung erläutert?

Die Zukunft der genossenschaftlichen Selbstverwaltung entscheidet sich daher nicht allein an Satzungen, Organstrukturen oder Abstimmungsverfahren.

Sie entscheidet sich an einer wesentlich einfacheren Frage:

Können die Mitglieder noch eigenständig entscheiden?

Oder bestätigen sie lediglich Entscheidungen, deren wesentliche Grundlagen bereits an anderer Stelle entstanden sind?

Die eigentliche Frage lautet jedoch:

Bleibt die faktische Selbstverwaltung erhalten – oder bleibt ihre äußere Form nur noch proforma bestehen?

12.9 Offene Fragen an Staatsaufsicht und Kartellbehörden

Die vorangegangenen Kapitel haben verschiedene Entwicklungen innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens aufgezeigt:

- die fortschreitende Konzentration der Volks- und Raiffeisenbanken,
- den Ausbau der BVR-Institutssicherung,
- die zunehmende Bedeutung von Prüfungsverbänden und Verbundstrukturen,
- die Rolle der Bankenaufsicht,
- sowie die Frage, in welchem Umfang die genossenschaftliche Selbstverwaltung heute noch tatsächlich verwirklicht wird.

Für sich betrachtet erscheint jede dieser Entwicklungen nachvollziehbar.

Zusammengenommen entsteht jedoch ein Gesamtbild, das weitere Fragen aufwirft.

Während Anfang der 1970er Jahre in Deutschland noch weit über 7.000 Volks- und Raiffeisenbanken bestanden, hat sich ihre Zahl innerhalb

weniger Jahrzehnte auf einen Bruchteil reduziert. Parallel dazu wurden Prüfungsstrukturen zentralisiert, Sicherungssysteme ausgebaut und die Koordination innerhalb des Verbundes stetig intensiviert.

Diese Entwicklung wird regelmäßig mit steigenden regulatorischen Anforderungen, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den Anforderungen eines modernen Universalbankgeschäfts erklärt.

Dies mag zutreffen.

Gleichzeitig stellt sich jedoch die Frage, welche Auswirkungen diese Entwicklung auf die grundlegenden Prinzipien der Genossenschaft hatte.

Denn die eingetragene Genossenschaft unterscheidet sich von anderen Unternehmensformen gerade dadurch, dass sie auf Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung beruht.

Diese Prinzipien bilden nicht nur historische Leitbilder. Sie gehören zum Markenkern der Rechtsform selbst.

Je stärker jedoch strategische Entscheidungen durch Verbundstrukturen, Prüfungsmechanismen, Sicherungssysteme und aufsichtsrechtliche Anforderungen beeinflusst werden, desto stärker stellt sich die Frage, ob die tatsächliche Selbstverwaltung der einzelnen Genossenschaft unverändert fortbesteht oder ob sie schrittweise durch andere Steuerungsmechanismen überlagert wird.

Gerade an diesem Punkt drängen sich zwei weitere Fragen auf.

Die erste betrifft die Staatsaufsicht.

Nach § 64 GenG unterliegen die genossenschaftlichen Prüfungsverbände der staatlichen Aufsicht. Gleichzeitig besitzt die oberste Landesbehörde nach § 81 GenG die Befugnis, unter bestimmten Voraussetzungen die Auflösung einer Genossenschaft zu beantragen, wenn deren Zweck nicht mehr auf die Förderung der Mitglieder gerichtet ist.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Auswirkungen der fortschreitenden Konzentration und Verbundsteuerung auf den genossenschaftlichen Förderauftrag jemals grundlegend untersucht wurden.

Wurde geprüft, ob die tatsächliche Entwicklung noch mit dem ursprünglichen Leitbild der selbstverwalteten Fördergemeinschaft vereinbar ist?

Oder wurde die Diskussion weitgehend auf Fragen der wirtschaftlichen Stabilität und aufsichtsrechtlichen Anforderungen beschränkt?

Die zweite Frage betrifft das Kartellrecht.

Die Volks- und Raiffeisenbanken treten nach außen als rechtlich selbständige Unternehmen auf. Gleichzeitig bestehen enge organisatorische, wirtschaftliche und institutionelle Verflechtungen innerhalb des Verbundes.

Prüfungswesen, Institutssicherung, gemeinsame Strategien und zentrale Steuerungsinstrumente erzeugen ein System, das sich deutlich von klassischen Wettbewerbsstrukturen unterscheidet.

Gerade deshalb stellt sich die Frage, ob die Auswirkungen dieser Entwicklung auf Wettbewerb, Marktstruktur und unternehmerische Eigenständigkeit jemals umfassend untersucht wurden.

Dabei geht es nicht um die Behauptung eines kartellrechtswidrigen Verhaltens.

Die Frage lautet vielmehr, ob die zunehmende Verdichtung der Verbundstrukturen und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Selbständigkeit der einzelnen Institute bislang ausreichend Gegenstand kartellrechtlicher Betrachtungen waren.

Bemerkenswert ist jedenfalls, dass die Entwicklung über Jahrzehnte hinweg von zahlreichen Institutionen begleitet wurde, ohne dass eine grundlegende öffentliche Diskussion über ihre Auswirkungen auf Selbstverwaltung, Förderauftrag und genossenschaftliche Eigenständigkeit erkennbar geworden wäre.

Ob dies Ausdruck eines allgemeinen Konsenses über die Richtigkeit der eingeschlagenen Entwicklung ist oder ob bestimmte Fragestellungen bislang nicht ausreichend beleuchtet wurden, bleibt offen.

Fest steht jedoch:

Je stärker sich die tatsächliche Steuerung von Genossenschaften von ihren Mitgliedern auf institutionelle Strukturen verlagert, desto bedeutsamer wird die Frage, wer diese Entwicklung überwacht, bewertet und gegebenenfalls korrigiert.

Gerade deshalb betrifft die Diskussion über „Geno Next Level" nicht allein die Zukunft der Genossenschaftsbanken.

Sie betrifft zugleich die Frage, wie viel Selbstverwaltung eine Genossenschaft besitzen muss, um ihrem gesetzlichen Leitbild noch zu entsprechen.

Und sie betrifft die ebenso grundlegende Frage, wer darüber wacht, dass dieses Leitbild nicht schrittweise verloren geht.

Schlusswort

Die Diskussion über die Zukunft der Genossenschaftsbanken wird häufig so geführt, als gehe es ausschließlich um wirtschaftliche Stabilität, regulatorische Anforderungen oder organisatorische Effizienz.

All diese Fragen besitzen zweifellos erhebliche Bedeutung.

Und dennoch könnte die eigentliche Herausforderung tiefer liegen.

Denn möglicherweise steht nicht nur ein Geschäftsmodell vor einer Veränderung.

Möglicherweise verändert sich zugleich die innere Funktionsweise einer Rechtsform, deren ursprünglicher Kern auf Selbsthilfe, Selbstverwaltung und unmittelbarer Mitgliederförderung beruhte.

Gerade hierin liegt die zentrale Erkenntnis dieses Buches.

Die Spannungen der vergangenen Jahrzehnte entstanden möglicherweise nicht zufällig.

Sie könnten Ausdruck eines strukturellen Wandels sein:

- weg von der selbstverwalteten Fördergemeinschaft,
- hin zu einem zunehmend zentral koordinierten Universalbankverbund.

Diese Entwicklung folgt nachvollziehbaren Motiven.

Je komplexer moderne Bankensysteme werden,

je enger Risiken miteinander verflochten sind,

je stärker gemeinsame Sicherungssysteme Verantwortung übernehmen,

desto größer wird regelmäßig das Bedürfnis nach gemeinsamer Steuerung.

Gerade deshalb geht es in diesem Buch nicht um die pauschale Kritik einzelner Personen, Institutionen oder Entscheidungen.

Die eigentliche Frage lautet vielmehr: Kann eine Rechtsform, deren Kern auf eigenständiger Willensbildung beruht, dauerhaft mit einem System vereinbar bleiben, das zunehmend gemeinsame Koordinierung und präventive Einflussnahme benötigt?

➤ Merksatz:
Die Zukunftsfrage der Genossenschaft lautet möglicherweise nicht:
„Wie erhalten wir die äußere Form?"

Sondern:
„Wie erhalten wir die innere Logik der Genossenschaft?"

Gerade hierin könnte die eigentliche Diskussion der kommenden Jahre liegen. Denn möglicherweise wird sich künftig immer deutlicher zeigen, dass bestimmte organisatorische Spannungen nicht allein durch neue Regeln, zusätzliche Steuerungsinstrumente oder stärkere Verbundkoordination gelöst werden können.

Möglicherweise entsteht vielmehr zunehmend die Notwendigkeit, offen über die strukturelle Eignung verschiedener Organisationsformen zu sprechen.

Dies bedeutet nicht das Ende der Genossenschaftsidee. Im Gegenteil.

Gerade die ursprünglichen Gedanken Friedrich Wilhelm Raiffeisens behalten ihre gesellschaftliche Bedeutung:

- Selbsthilfe.
- Verantwortung.
- Regionale Bindung.
- Förderung statt bloßer Kapitalorientierung.

Die eigentliche Herausforderung könnte deshalb darin bestehen, die ursprünglichen Gedanken der Genossenschaft ehrlich von den organisatorischen Anforderungen moderner Universalbankstrukturen zu unterscheiden.

Denn die Analyse dieses Buches legt nahe, dass die Entwicklung des genossenschaftlichen Bankwesens nicht allein durch einzelne Vorstände, Aufsichtsräte oder Mitgliederversammlungen geprägt wird.

Vielmehr wirken heute zahlreiche Institutionen gleichzeitig auf die Entwicklung der einzelnen Genossenschaft ein:

- Prüfungsverbände,
- Institutssicherung,
- BVR,
- Bankenaufsicht,
- aufsichtsrechtliche Vorgaben,
- sowie nationale und europäische Regulierung.

Jede dieser Institutionen verfolgt für sich betrachtet nachvollziehbare und legitime Ziele.

Gemeinsam können sie jedoch Wirkungen entfalten, die weit über die ursprüngliche Idee einer selbstverwalteten Fördergemeinschaft hinausreichen.

➤ Die zentrale Frage dieses Buches lautet deshalb nicht, ob Stabilität wichtig ist.

➤ Die zentrale Frage lautet vielmehr, wer innerhalb des Systems letztlich bestimmt, wie viel Selbstverwaltung tatsächlich noch verbleibt.

Gerade hierin könnte die eigentliche Bedeutung von „Geno Next Level" liegen.

Denn die Entwicklung der vergangenen Jahre lässt sich auch als Übergang von einer primär mitgliedergesteuerten Genossenschaft zu einem

zunehmend verbund- und systemorientierten Steuerungsmodell beschreiben.

Ob diese Entwicklung notwendig, sinnvoll oder unvermeidbar ist, muss jede Leserin und jeder Leser selbst beurteilen.

Die entscheidende Voraussetzung dafür ist jedoch, dass diese Entwicklung überhaupt offen diskutiert wird.

Denn Selbstverwaltung setzt Wissen voraus.

Mitbestimmung setzt Transparenz voraus.

Und Verantwortung setzt voraus, dass diejenigen, die entscheiden sollen, die tatsächlichen Zusammenhänge kennen.

Vielleicht entscheidet sich die Zukunft der Genossenschaft deshalb nicht an der Frage, ob ihre äußere Rechtsform erhalten bleibt.

Vielleicht entscheidet sie sich vielmehr daran, ob ihre Mitglieder auch künftig Träger der tatsächlichen Willensbildung bleiben.

Oder ob die wesentlichen Entscheidungen zunehmend an anderer Stelle vorbereitet und vorgeprägt werden.

Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich deshalb möglicherweise nicht zwischen Tradition und Moderne.

Sie entscheidet sich zwischen Selbstverwaltung und Verbundsteuerung.

Anhang

Wichtige gesetzliche Grundlagen

§ 1 GenG – Wesen der Genossenschaft

„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 …"

Bedeutung für dieses Buch:

§ 1 GenG bildet den rechtlichen Ausgangspunkt der gesamten Untersuchung. Der Förderauftrag stellt keinen Nebenzweck der Genossenschaft dar, sondern ihren eigentlichen Daseinsgrund. Alle organisatorischen Befugnisse der Organe stehen deshalb funktional unter dem Vorbehalt der Mitgliederförderung.

§ 27 GenG – Leitung durch den Vorstand

Der Vorstand leitet die Genossenschaft unter eigener Verantwortung.

Bedeutung für dieses Buch:

Die Vorschrift begründet die eigenverantwortliche Leitungsmacht des Vorstands. Diese Eigenverantwortung bedeutet jedoch keine freie unternehmerische Herrschaft, sondern eine an den Förderauftrag gebundene Leitungsfunktion. Gleichzeitig wirft die Vorschrift die Frage auf, wie eigenverantwortlich Entscheidungen noch entstehen, wenn externe Steuerungs- und Bewertungsmechanismen zunehmend Einfluss auf die tatsächlichen Handlungsspielräume gewinnen.

§§ 53 ff. GenG – Pflichtprüfung und Prüfungsverbände

Genossenschaften unterliegen der Pflichtprüfung durch genossenschaftliche Prüfungsverbände.

Bedeutung für dieses Buch:

Das gesetzliche Prüfungsmonopol stellt eine strukturelle Besonderheit des Genossenschaftswesens dar. Prüfungsfeststellungen können erhebliche Auswirkungen auf Risikobewertungen, Wertberichtigungen, Sanierungsmaßnahmen und strategische Entscheidungen entfalten. Dadurch entsteht eine besondere Verbindung zwischen genossenschaftlicher Selbstverwaltung und verbandlichen Bewertungsstrukturen.

§ 73 GenG – Vermögensbindung

Ausscheidende Mitglieder haben grundsätzlich keinen Anspruch auf Beteiligung an den Rücklagen der Genossenschaft.

Bedeutung für dieses Buch:

Die Vorschrift erklärt einen wesentlichen strukturellen Unterschied zwischen der Genossenschaft und kapitalorientierten Gesellschaftsformen. Gleichzeitig besitzt sie erhebliche Bedeutung für die Diskussion über Rechtsformwechsel, Fusionen und die Frage wirtschaftlicher Beteiligung an den über Jahrzehnte aufgebauten Vermögenswerten.

§ 81 GenG – Auflösung wegen Zweckverfehlung

Die zuständige oberste Landesbehörde kann unter bestimmten Voraussetzungen die Auflösung der Genossenschaft beantragen, wenn ihr Zweck nicht mehr auf die Förderung der Mitglieder gerichtet ist.

Bedeutung für dieses Buch:

Die Vorschrift zeigt, dass der Förderauftrag nicht bloß programmatischen Charakter besitzt. Die Mitgliederförderung bildet vielmehr die rechtliche Existenzgrundlage der Genossenschaft selbst.

Wichtige Entscheidungen und Entwicklungen

BVerfG – Prüfungsmonopol der Prüfungsverbände

(BVerfG, Beschluss vom 19.01.2001 – 1 BvR 1759/91)

Das Bundesverfassungsgericht bestätigte die besondere Stellung der genossenschaftlichen Prüfungsverbände und stellte dabei ausdrücklich auf den Schutz der Mitglieder ab.

Bedeutung für dieses Buch:

Die Entscheidung unterstreicht die besondere Verantwortung der Prüfungsverbände innerhalb des genossenschaftlichen Systems. Gleichzeitig gewinnt dadurch die Frage Bedeutung, wie sich Prüfungsmonopol, Verbundinteressen und genossenschaftliche Selbstverwaltung zueinander verhalten.

BGH II ZB 7/24 – Finanzhoheit und Vermögensbindung

Der Bundesgerichtshof bestätigte, dass Mitglieder bei Verschmelzungen grundsätzlich keinen unmittelbaren Anspruch auf Beteiligung an den Rücklagen besitzen und stellte zugleich die Finanzhoheit der Genossenschaft über ihre Vermögensbildung heraus.

Bedeutung für dieses Buch: Die Entscheidung besitzt erhebliche Bedeutung für die Diskussion über Fusionen, Rechtsformwechsel und die Frage, wem die innerhalb der Genossenschaft aufgebauten Vermögenswerte wirtschaftlich zugutekommen.

Wichtige Begriffe

Förderauftrag

Gesetzlicher Auftrag der Genossenschaft zur Förderung ihrer Mitglieder gemäß § 1 GenG.

Selbstverwaltung

Organisationsprinzip der Genossenschaft, wonach die Willensbildung innerhalb der eigenen Organstruktur entstehen soll.

Verbundsteuerung

Begriff für die zunehmende Koordinierung wirtschaftlicher, organisatorischer und risikobezogener Entscheidungen innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe.

Institutssicherung

System gegenseitiger Unterstützung innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe mit dem Ziel, wirtschaftliche Schwierigkeiten einzelner Institute möglichst frühzeitig zu verhindern.

Universalbankmodell

Bankmodell mit breitem Spektrum unterschiedlichster Finanzdienstleistungen, umfangreicher Regulierung und komplexer Risikosteuerung.

Abschließender Hinweis

Dieses Buch versteht sich als rechtliche und strukturelle Analyse der Entwicklung des genossenschaftlichen Bankwesens. Es erhebt nicht den Anspruch, einzelne Personen oder Institutionen pauschal zu bewerten. Ziel ist vielmehr die Untersuchung der Frage, wie sich die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft unter den Bedingungen moderner Verbund-, Aufsichts- und Steuerungsstrukturen verändert.

Die dargestellten Überlegungen sollen insbesondere dazu beitragen, die Diskussion über Förderauftrag, Selbstverwaltung und die Zukunft der Genossenschaft offen und sachlich zu führen.

In eigener Sache

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

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

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

Vielen Dank

igenos Deutschland e.V.

Der Vorstand

Unsere Bankverbindung

igenos e.V.
IBAN: DE63 5875 1230 0032 5405 51
Sparkasse Mittelmosel