

**Wohnen bei  
Genossenschaften**

Bärbel Wegner / Anke Pieper / Holmer Stahncke

# Wohnen bei Genossenschaften

Basics – Geschichte – Projekte

---

9	<b>Vorwort</b>
11	<b>Dank</b>
12	<b>Grundlagen. Wohnungsgenossenschaften heute</b>
12	Die genossenschaftliche Idee
13	Genossenschaften im Spiegel von Befragung und Analyse
17	Am Anfang steht oft eine Verwechslung
18	Grundsätze der Genossenschaft
20	Tradition und Innovation
21	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
23	Trends – der Branchenbericht der Wohnungswirtschaft
25	Jürgen Keßler: „Die Genossenschaft ist die einzige übernahmoresistente deutsche Rechtsform.“
26	<b>Geschichte der Wohnungsbaugenossenschaften in Deutschland</b>
26	Vom mühsamen Start zum Durchstarten. Das Kaiserreich
35	Aufbruch zu neuen Ufern. Die Weimarer Republik
41	Im Nationalsozialismus – gleichgeschaltet, aber nicht ausgeschaltet
43	Baugenossenschaften nach dem Krieg
44	Genossenschaften und Betriebe. Baugenossenschaften in der Deutschen Demokratischen Republik
45	Totgesagte leben länger. Baugenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland
51	Barbara von Neumann-Cosel: „Die Geschichte der Genossenschaften vermittelt Aufbruchstimmung.“
52	<b>Mitglied werden. Kurz und bündig</b>
52	Wohnung und Mitgliedschaft
54	Nutzungsgebühr und Mitbestimmung
55	Mitgliederförderung und Wohnprojekt
56	Iris Beuerle: „Soziale Förderleistungen sind das <i>Add-on</i> .“

---

58	<b>Arbeiten. Azubi, Mitarbeiter, Vorstand</b>
58	Azubi bei einer Wohnungsgenossenschaft
58	Karriere in der Wohnungswirtschaft
61	Azubis sammeln Praxiserfahrung
64	Mitarbeiter mit Werteorientierung
66	Vorstand einer Genossenschaft – ein attraktiver Job?
67	Kai Schwartz: „Ich habe hier vor 17 Jahren als Mitgliederbetreuer angefangen.“
68	<b>Gründen. Wohnprojekte genossenschaftlich realisieren</b>
68	Abenteuer Wohnprojekt
74	Planen und Bauen
81	Kann ich mir das leisten?
85	„Meine Nachbarn hab ich mir selbst ausgesucht“
87	Christian Stupka: „Genossenschaft ist die beste Organisationsform für gemeinschaftliches Wohnen.“
88	<b>Nachbarschaft. Ein Zaubertrank?</b>
88	Die Nachbarschafts-Philosophen aus Lünen
89	Genossenschaft und Nachbarschaft
90	Nachbarschaft im Wandel
91	Sozialpädagogen und Lobbyarbeit
94	Bettina Harms: „Mit jedem neuen Einzug ändert sich die Mitgliederstruktur ein wenig.“
96	<b>Senioren. Kann ich hier alt werden?</b>
97	Weg mit den Barrieren!
101	Zu Hause versorgt und gepflegt
102	Die neue Verbindlichkeit
106	Was kostet das Wohnen im Alter?
109	Josef Bura: „Viele sehen, wie ihre Eltern alt werden, und sagen: ‚So nicht!‘“
110	<b>Junge Mitglieder. Schulprojekt und erste Wohnung</b>
111	Kinder und Jugendliche erkunden Genossenschaft
113	Die erste eigene Wohnung
116	Junge Gesichter in den Gremien
117	Klaus Hurrelmann: „Die junge Generation findet Genossenschaft durchaus sympathisch.“

119	<b>Miete. Zur Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften</b>
119	Mieterhöhung erklären
121	Mieterhöhung unmoralisch?
123	Spareinrichtung und Co.
124	Wenn Mieten Urlaub machen
127	Siegmond Chychla: „Die Genossenschaften befinden sich auf einer Gratwanderung.“
128	<b>Gremien. Rechte und Pflichten</b>
128	Die Mitgliederversammlung
130	Grenzen der Spontaneität
132	Der Aufsichtsrat
133	Edgar Möller: „Ich wäre froh, wenn sich noch mehr Genossenschaften bilden würden.“
135	<b>Kommunikation. Projekte und Proteste</b>
135	Wie kommunizieren?
136	Der goldene Tempel. Erweiterte Selbstverwaltung
138	Gästewohnung und Projekte
140	Die Generation Protest
143	Holger Kowalski: „Empört euch – aber konstruktiv!“
143	„Vogel, friss oder stirb“ zu sagen, geht nicht mehr
145	Theresia Theurl: „Die Tatbestände verändern sich nicht, aber die Begrifflichkeiten.“
146	<b>Ostdeutschland: Wohnungsgenossenschaften erfinden sich neu</b>
147	Neuanfang nach dem Einigungsvertrag
149	Altschulden und Abwanderung
151	Anschlussregelung für die Altschuldenhilfe?
153	Monika Kegel: „Die Stärke der Unternehmensform Genossenschaft zeigte sich besonders nach 1989.“
154	<b>Stadtentwicklung. Baugenossenschaften als Partner der Kommunen</b>
156	Baugenossenschaften übernehmen neue Aufgaben in ihren Quartieren
159	Am runden Tisch mit den Stadtplanern
163	Michaela Kostov: „Genossenschaften wirken positiv auf ihre Quartiere – das ist messbar.“

164	<b>Architektur. Genossenschaften bau(t)en anders</b>
164	Helle, billige Wohnungen
169	Genossenschaften entdecken die Avantgarde
172	Das Ende der Avantgarde
174	Einheitsentwürfe in der DDR
175	Die Wiederentdeckung des architektonischen Entwurfs
178	Joachim Brech: „Die Wohnungsgenossenschaften haben über mehrere Jahrzehnte einen eigenen Baustil geprägt.“
180	<b>International vernetzt. Genossenschaften weltweit</b>
180	Das Internationale Jahr der Genossenschaften. Warum eigentlich?
182	Wohnungsgenossenschaften weltweit aktiv
184	David Rodgers: „Genossenschaften verbessern in vielen Ländern die Wohnungsversorgung.“
185	Genossenschaften in Europa
188	<b>Anhang</b>
188	Adressen
190	Literatur
196	Chroniken
198	Bildnachweis
200	Impressum

Wir möchten dieses Buch den älteren Mitgliedern widmen, jener Generation, die die Nachkriegszeit oder sogar noch den Krieg erlebt hat und die Genossenschaft, Nachbarschaft und Hausordnung herzlich und energisch interpretiert.

Wie schön, Sie kennengelernt zu haben!

Dank vor allem an: Anni und Rolf Przybysz, Edith Cornelius, Gerda Fatum, Irmgard und Wolfgang Urban und Bruno Abrahamczik.

Man benötige einen „Homo cooperativus“, heißt es bei Professor Dr. Eduard Mändle. In einer Dortmunder Genossenschaftschronik steht, der „richtige Genossenschaftler“ sei ein Optimist. Und die bundesweite Marketinginitiative der Genossenschaften verspricht, man baue eine „bessere Welt“.

Bundeswirtschaftsminister Philipp Rösler eröffnete 2012 das von der UNO ausgerufene Internationale Jahr der Genossenschaften: „Die Genossenschaft ist Vorbild der sozialen Marktwirtschaft, sie ist die gelebte soziale Marktwirtschaft.“ Und: „Von dieser Wirtschaftsweise können wir in Deutschland und in der ganzen Welt lernen!“

Hat man da etwas verpasst, wenn man kein Genossenschaftler ist? Oder keiner werden möchte? „Ich schau hier auf die Förde und habe eine schöne Wohnung. Aber warum soll ich Mitglied werden?“, meint ein neuer Mieter einer Genossenschaft aus Flensburg. „Ich fand gut, dass ich ganz banal eine tolle Wohnung zu vernünftigen Konditionen bekommen habe. Man sucht ja eine Wohnung und wird nicht als Genossenschaftler geboren“, sagt ein Vertreter aus Bielefeld.

Wer im Bekanntenkreis nach Genossenschaften fragt, bekommt sinngemäß meist diese Antwort: „Ja klar, Genossenschaften, davon habe ich schon mal gehört. Sie sind irgendwie sozial, oder?“

Professor Dr. Theresia Theurl hat zum Genossenschaftsjahr 2012 eine Studie anfertigen lassen, und man staunt: Genossenschaften sind bekannter, als man glaubt. Und da sind wir schon mitten in diesem Buch. Denn auch das hat die Professorin aus Münster erfahren: Die genossenschaftlichen Merkmale sind weniger bekannt als die Genossenschaften selbst. Doch immerhin liegen speziell die Wohnungsgenossenschaften im Bekanntheitsgrad ziemlich vorn.

Der Fachwelt ist klar: Genossenschaften haben viel zu bieten, darüber wissen jedoch selbst Mitglieder manchmal wenig. Dem wollen wir ein wenig abhelfen und dazu beitragen, Wohnungsgenossenschaften neu kennenzulernen oder besser zu verstehen.

Mit Marko Lohmann, Genossenschaftsvorstand aus Hamburg, und Iris Beuerle, Genossenschaftsreferentin des Verbands norddeutscher Wohnungsunternehmen, die mit uns die Idee entwickelt haben, überlegten wir, was für ein Buch das werden könnte. Broschüren, Kurzerläuterungen im Internet und gute

---

Fachliteratur gibt es genug; wer weiterforschen möchte – die Materiallage ist ausgezeichnet. Also haben wir ein Buch konzipiert, das erklärt und veranschaulicht, was in einem Prospekt oftmals zu kurz, in einem Fachbuch dagegen für manchen zu sachlich daherkommt.

Doch erst einmal: Herzlich willkommen! In diesem Buch finden Sie unter anderem Informationen zu den Themen Geschichte und Neugründung, Gremien und Finanzierung sowie zu den Vorteilen, die man erhält, aber auch einigen Verbindlichkeiten, die man als Mitglied eingeht.

Was möchten Sie wissen? Ob man sich bei Genossenschaften einbringen kann? Man kann. Ist das Ganze transparent und krisenfest? Ja, das ist es. Ist die Geschichte der Genossenschaften spannend? Mehr als das. Und überhaupt, kann man bei Genossenschaften auch gut arbeiten? Auch das.

Genossenschaften – man müsste sie erfinden, wenn es sie nicht schon gäbe, sagte uns nicht nur ein Vorstand.

Trotzdem: Auch hier ist nicht alles Gold, was glänzt ... Lassen wir Professor Dr. Jürgen Keßler, geschätzter Redner und Autor zum Thema, dieses Vorwort schließen: „Das eine ist die Unternehmensform, das andere, was man daraus macht.“

*Bärbel Wegner, Anke Pieper, Holmer Stahncke*

---

Wir bedanken uns herzlich bei den vielen Interviewpartnern, den Vorständen, Aufsichtsräten und Mitgliedervertretern fast im ganzen Land, die uns ihre Zeit, Unterlagen und Fotos zur Verfügung gestellt haben. Nicht jeder wird mit Namen genannt, aber ohne Sie und Ihre Auskünfte und Anmerkungen hätten wir dieses Buch nicht schreiben können.

Wir bedanken uns bei Monika Kegel vom GdW (Gesamtverband der Wohnungswirtschaft – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.) und Susanne Schmidt von der Marketinginitiative der Wohnungsbaugenossenschaften Deutschland e.V.

Dieses Buch wurde von drei unabhängigen Autoren geschrieben. Wir bedanken uns für die finanzielle Unterstützung durch den Verein Wohnen in Genossenschaften e.V. in Münster.



Heute wirken sie bescheiden – im Kaiserreich bedeuteten solche Grundrisse einen Quantensprung. Wohnungsgrundriss der Baugenossenschaft Freie Scholle, Bielefeld.

### Die genossenschaftliche Idee

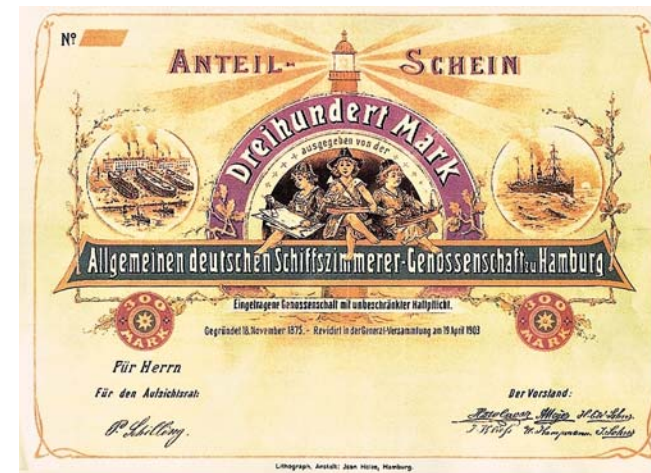
„Solange Menschen die Erde bevölkern, haben sie sich, wenn es galt, wirtschaftliche oder andere Bedürfnisse zu befriedigen, und dies die Kräfte des Einzelnen überstieg, in Gruppen oder Gesellschaften zusammengeschlossen“, schreibt Helmut Faust in der „Geschichte der Genossenschaftsbewegung“: „Sich zu gegenseitiger Hilfe in einer Gemeinschaft zu verbinden, das ist der einfache Sinn des Genossenschaftsgedankens.“

Die Genossenschaft, eine rund 150 Jahre alte Unternehmensform, basiert auf der Idee der Selbsthilfe. Der Zusammenschluss erfolgt aus sozialen Gründen, oft aus der Not heraus.

Die wichtigsten Regeln und Werte der Gründer gelten bis heute: Mitglieder sind quasi Eigentümer und Nutzer des Unternehmens, denn sie beteiligen sich mit Geschäftsanteilen an der Genossenschaft. So kommt diese zu Eigenkapital und wird handlungsfähig, kann, je nach Branche, als Bank Kredite geben, als Einkaufskooperative Waren einkaufen oder eben als Wohnungsgenossenschaft Wohnungen bauen und vermieten. Als „Anteilseigner“ wirken die Mitglieder über Gremien auf die Unternehmensstrategie und die Gewinnverwendung ein. Unabhängig von der Höhe ihrer Einlagen jedoch nur mit einer Stimme. Alles Tun läuft auf die Förderung der Mitglieder hinaus.

„Der Konsumverein Vorwärts ist keine Gemeinschaft der Reichen, er kann aber eine reiche Gemeinschaft werden, wenn alle Verbraucher zweck- und zielbewusst zusammenarbeiten.“ So schön brachte ein Konsumverein aus Dresden zu Beginn des 20. Jahrhunderts die genossenschaftliche Idee auf den Punkt. Eine Genossenschaft ist ein Wirtschaftsunternehmen, das eine „reiche Gemeinschaft“ werden und durchaus Gewinne erwirtschaften kann. Aber eine Genossenschaft ist nicht in erster Linie auf Profit ausgerichtet, ist jedoch kein Non-Profit-, sondern eher ein *Not-for-Profit*-Unternehmen. Das klingt überzeugend und nach einer „gerechten“ Wirtschaftsform.

Würden also Genossenschaften gewählt werden, wenn am nächsten Sonntag eine Unternehmensform zur Wahl stünde? Eine, die sich heute gleichermaßen eignet für den Zusammenschluss von Handwerkern, den Betrieb von Schwimmbädern, für Services für Senioren? Für Energieversorgung und Wohnprojekte? Für Hausbesetzer und Stadtentwickler?



Der Anteilschein – einst dekorativ gestaltete Ver-gewisserung, dass man als Genosse sein Schicksal in die eigene Hand genommen hatte und einer Gemein-schaft angehörte, die solide Wohnungen für Arbeiter baute.

Kommt darauf an. Zum Beispiel darauf, ob Genossenschaften als Unternehmensform für die Bürger überhaupt bekannt genug wären. Dass diese heute weltweit geschätzte Unternehmensform lange Zeit im Schatten der großen Profitmacher stand, bedauert die Fachwelt schon länger.

Selbsthilfeprojekte, wie sie beispielsweise vom Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus gefordert werden, seien ein fundamentales Beispiel der genossenschaftlichen Arbeit seit nahezu zweihundert Jahren. „Schade, dass man das Rad immer neu erfinden muss“, stellen Berthold Eichwald und Klaus Josef Lutz in „Erfolgsmodell Genossenschaften“ fest.

„Auf geht’s“, so fordert die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 regelmäßig in ihrer Zeitschrift zur Diskussion auf. Erkunden wir also die Wohnungsgenossenschaften.

### Genossenschaften im Spiegel von Befragung und Analyse

2004 landete in vielen Briefkästen der Branche ein anderthalb Kilo schweres und 700 Seiten starkes Buch – der Bericht der 2002 ins Leben gerufenen „Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften“ der Bundesregierung. Die Kommission, in die auch amtierende Genossenschaftsvorstände berufen worden waren, hatte ein anspruchsvolles Ziel: Sie sollte das selbstbestimmte genossenschaftliche Wohnen – als dritte tragende Säule neben dem Wohnen zur Miete und dem Wohneigentum –

Quelle: GdW (Hrsg.), Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2011/2012, Freiburg 2011.



Viele Baugenossenschaften wurden aus einer Notsituation heraus gegründet.

- Es gibt in Deutschland rund 2000 Wohnungsgenossenschaften mit knapp drei Millionen Mitgliedern und einem Bestand von über 2,1 Millionen Wohnungen. Etwa jede zehnte Mietwohnung ist eine Genossenschaftswohnung.
- Wohnungsgenossenschaften beschäftigen (ohne Vorstände) 23 400 Mitarbeiter, davon sind rund 7700 Handwerker und über 900 Auszubildende. Rund 4800 Vorstände kommen hinzu, davon arbeiten fast 3000 ehren- bzw. nebenamtlich.
- Wohnungsgenossenschaften investierten 2010 bundesweit in Neubau und Modernisierung 3765 Millionen Euro, davon 764 Millionen in Neubauten.
- Die genossenschaftlichen Wohnungen sind im Durchschnitt rund 60 m<sup>2</sup> groß, die Nettokaltmiete beträgt im Schnitt 4,73 Euro pro m<sup>2</sup>. Zum Vergleich: Bundesweit beträgt sie bei allen Vermietungsformen durchschnittlich 4,86 Euro.
- Die Größe von Wohnungsgenossenschaften variiert von einem Bestand von unter 20 Wohnungen bis zu sehr großen mit mehr als 15 000 Wohnungen.
- Etwa 60 Prozent der Wohnungsgenossenschaften befinden sich in den alten und 40 Prozent in den neuen Bundesländern. Das genossenschaftliche Wohnen hat im Westen quantitativ größere Bedeutung. Zwei Drittel der größten Wohnungsgenossenschaften (5000 und mehr Wohnungen) befinden sich dagegen heute in Ostdeutschland.
- Die Hälfte der Wohnungsgenossenschaften bietet einen Bestand von weniger als 500 Wohnungen. Zwei Drittel dieser kleinen Wohnungsgenossenschaften haben ihren Sitz in den alten Bundesländern und verfügen über einen großen Anteil an Altbauten.
- Kleinere Wohnungen des sozialen Wohnungsbaus prägen bundesweit die Bestände. In den alten Bundesländern befinden sich diese eher in Gebäuden mit bis zu vier Geschossen, in den neuen Bundesländern meist in fünf- und höherschossigen Gebäuden.
- Ein- und Zweipersonenhaushalte bilden 70 Prozent der ostdeutschen und 80 Prozent der westdeutschen Bewohnerschaft.
- Die Genossenschaftsbewohner nehmen die Altersstruktur der gesamtdeutschen Bevölkerung des Jahres 2020 bereits vorweg. Über die Hälfte der Genossenschaftsbewohner sind älter als 55 Jahre; dies gilt für Ost und West.



Stolze Genossen. Der Spar- und Bauverein in Dortmund, 1893 gegründet, baute 1929 bereits die 3000. Wohnung.

weiterentwickeln und die Zukunft der genossenschaftlichen Idee sichern.

Die Expertenkommission sorgte für öffentliche Aufmerksamkeit und brachte Schwung in die Szene. Und sie führte mit ihrer umfangreichen Analyse und den konkreten Empfehlungen, die sich sowohl an die Politik und die Verbände als auch an die Wohnungsgenossenschaften richteten, zu einer Reihe von Aktivitäten.

Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung führte mehrere Modellvorhaben im Rahmen des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus durch und lobte zusammen mit dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. einen „Genossenschaftspreis Wohnen“ aus. Zudem erfolgte die Überarbeitung des Genossenschaftsgesetzes (GenG).

Mit dem Slogan „Entdecke die Nachbarschaft für dich“ trat 2006 eine bundesweite Marketinginitiative an, die Wohnungsgenossenschaften im Land bekannter zu machen. Im Jahr 2012 waren bereits über 440 Wohnungsgenossenschaften der Initiative beigetreten. Das einst in Hamburg ersonnene bunte Klötzchen-Logo wirbt nun bundesweit für Genossenschaftswohnungen.

Eine Aktion dieser Art schien auch dringend notwendig. Umfragen im Auftrag des Arbeitskreises Hamburger Wohnungsbaugenossenschaften hatten 2003 noch ergeben, „dass zwi-





Bekannt durch ein buntes Haus: Eine bundesweite Marketinginitiative wirbt seit 2006 mit dem Klötzchen-Logo für Wohnungsbaugenossenschaften. 2012 haben sich bereits über 440 Genossenschaften angeschlossen.

schen 30 und 50 Prozent der nicht bei einer Genossenschaft wohnenden Mieter überhaupt keine Wohnungsgenossenschaft kennen“. Das Image der Wohnungsgenossenschaften schien nicht mehr zeitgemäß, Begriffe wie „verstaubt“, „closed shop“, „unflexibel“ wurden assoziiert. Vorteile wie preiswerte Mieten und Mietsicherheit wurden zwar genannt, aber die eigentlichen Merkmale der Genossenschaften, die Möglichkeiten der Mitbestimmung oder Rechte und Pflichten als Vertreter, waren nahezu unbekannt.

Das ändert sich langsam. Eine bundesweite Befragung im Auftrag des Instituts für Genossenschaftswesen in Münster durch die Gesellschaft für Konsumforschung GfK zeigt, dass rund 80 Prozent der Deutschen die Form der Genossenschaften heute bekannt ist. Und ganz vorn, mit über 70 Prozent, sind es die Wohnungsgenossenschaften, die man kennt.

Am stärksten verbreitet sind Wohnungsgenossenschaften in den großen Städten, allen voran Berlin und Hamburg. Rund 80 Prozent der Berlinerinnen und Berliner und der Hamburgerinnen und Hamburger kennen mittlerweile die Genossenschaften und deren besonderes Wohnmodell. Genossenschaftliches Wohnen ist eine echte Alternative zu Eigentum und Miete – davon ist laut einer Meinungsumfrage aus dem Jahr 2011 gut jeder zweite Befragte überzeugt.

Doch auch im Flächenland Schleswig-Holstein gaben jüngst bei einer Befragung mehr als zwei Drittel der Mitglieder an, auf jeden Fall wieder bei einer Wohnungsgenossenschaft wohnen zu wollen.

Eine Forsa-Umfrage für die Marketinginitiative Rheinland-Westfalen fuhr 2012 mit fast 60 Prozent Zustimmung ein gutes Ergebnis ein für die Aussage „Genossenschaftliches Wohnen ist eine echte Alternative zu Eigentum und Miete“. Erfreulich gering waren für die Genossenschaftler die 15 Prozent, die befanden, „genossenschaftliches Wohnen ist eine heute überholte Art des Wohnens“.

Vielleicht nicht „überholt“, aber... „Ich habe mit Freunden gesprochen, die eine kaufmännische Ausbildung und ein weiterführendes Studium absolviert haben“, meint Michaela Lüdtke, Mitarbeiterin der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG. „Meinen Sie, die wissen, wie eine Genossenschaft organisiert ist? Dass die Mitglieder die Vertreter wählen, die Vertreter den Aufsichtsrat und der Aufsichtsrat den



Die Genossenschaft hat den entsprechenden Raum gebaut, die Nachbarn kommen zusammen, den Rest macht das Wetter – Nachbarschaftsfest der Wogeno in München.

Vorstand? Nein, das wissen sie nicht. Ich finde schockierend, dass über Genossenschaften so wenig im Unterricht gesprochen wird.“

### Am Anfang steht oft eine Verwechslung

„Klar kenne ich Wohnungsgenossenschaften – ich wohne bei einer ...“ Regelmäßig wird dann das kommunale Wohnungsunternehmen genannt, egal ob in Berlin, Dortmund oder Hamburg. Zu dieser Verwechslung kommt es, weil Wohnungsgenossenschaften und kommunale Unternehmen gleiche Wurzeln haben. Ihre gemeinsame Geschichte beginnt mit dem sozialen Wohnungsbau. Beide waren gemeinnützig, bezogen Förderung und bekamen Mieter „zugewiesen“. Bis zum Wegfall der Gemeinnützigkeit 1990 verfolgten sie für die Öffentlichkeit fast identische Ziele.

Wohnungsgenossenschaften arbeiten vor Ort heute häufig mit den kommunalen Unternehmen zusammen. Und oft sind es diese beiden Unternehmensformen, die den Mietenspiegel einer Stadt niedrig(er) halten und dafür sorgen, dass bei der Quartiersentwicklung soziale Fragen ausreichend berücksichtigt werden.

Dennoch handelt es sich um ganz unterschiedliche Unternehmensformen. Kommunale Unternehmen gehören tatsächlich der Kommune und können, was vor Jahrzehnten noch undenk-



Satzungen werden stets aktualisiert – in ihren Grundsätzen aber bestehen sie fort.

**Genossenschaftsgesetz – GenG**  
Abschnitt 1: Errichtung der Genossenschaft  
§ 1 Wesen der Genossenschaft. (1) 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.

bar schien, verkauft werden. Sie dienen wechselnden „Herren“, je nach Wahl. Zudem müssen sie, wenn Gewinne erwirtschaftet werden, diese zum Teil an die Städte abführen. Die Hamburger SAGA GWG, ein Unternehmen mit 140 000 Wohnungen, zahlte unter der schwarz-grünen Regierung (2008–2010) rund 100 Millionen Euro jährlich an die Stadt. Obgleich bei kommunalen Unternehmen eine Vielzahl beeindruckender und sozialer Projekte für Mieter und Quartiere aufgelegt werden – auch Beteiligung der Mieter ist bei vielen Unternehmen längst selbstverständlich –, ein Recht darauf hat der Mieter nicht. Mag er sich beratend oder wütend einbringen, Mitglied des Unternehmens wird er nicht.

### Grundsätze der Genossenschaft

Nicht Wohlfahrt, sondern Selbsthilfe ist der Grundgedanke beim genossenschaftlichen Wohnen. Die Förderung der Mitglieder durch das Unternehmen ist Zweck des Ganzen. Etwas Gewinne werden bei einer Wohnungsgenossenschaft folgerichtig vor allem in Neubau und Modernisierung des Wohnungsbestands investiert. Wenn ein Unternehmen allen gemeinsam gehört, sollten alle Aktivitäten den Mitgliedern zugutekommen. So betrachtet ist auch die Vermietung einer Wohnung zur „Nutzung“ ein Bestandteil der Förderung. Obwohl dieses Buch den Titel „Wohnen bei Genossenschaften“ trägt, ist dieser streng genommen nicht ganz exakt: Man kann nicht „bei sich selber wohnen“, sondern wohnt „in“ einer Genossenschaft. Doch im Alltag setzen sich leichtgängige Begriffe durch, dem sind wir gefolgt.

Das „Grundgesetz“ für Genossenschaften ist das Genossenschaftsgesetz. Dabei handelt es sich um einen echten Oldtimer. Zwar wurde es 2006 reformiert, im Wesentlichen beruht es aber immer noch auf der Gesetzesfassung von 1889.

Jede Genossenschaft ist dazu verpflichtet, sich eine Satzung zu geben, in der der Unternehmenszweck festgeschrieben wird. Nachschauen in der Satzung lohnt, das Kleingedruckte zählt! Das Genossenschaftsgesetz lässt viele Varianten zu, doch die meisten Genossenschaften formulieren nach der Mustersatzung. Die Satzung kann nur mit Zustimmung der General- oder Vertreterversammlung geändert werden. Viele Genossenschaften entwickeln noch darüber hinaus ein Leitbild.



One man, one vote – jedes Mitglied hat eine Stimme. Hier eine Vertreterversammlung der Baugenossenschaft freier Gewerkschafter, Hamburg.

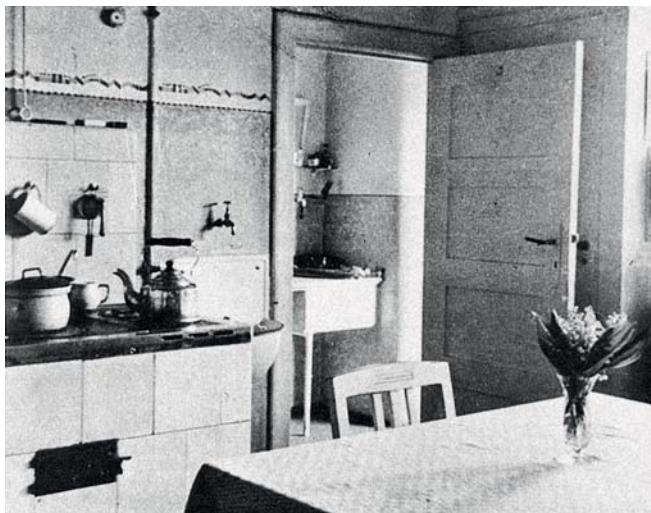
Bei Genossenschaftsbanken, die nach vielen Fusionen mitunter wie Konzerne wirken, oder bei großen Wohnungsgenossenschaften mit vielen Tausend Wohnungen ist im Alltag vom Idealismus oft nicht mehr viel zu spüren. Die Unternehmen werden als Dienstleister wahrgenommen und an anderen Dienstleistern gemessen.

Doch auch dann gehören die Begriffe Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung zu den unveränderlichen Grundprinzipien, sie machen den Unterschied, das Besondere dieser Unternehmensform aus.

Denn im Kern sind alle Genossenschaften Unternehmen, die sich selbst finanzieren, getragen vom Geld- und manchmal auch nach wie vor dem Muskeleinsatz der Mitglieder. *Selbsthilfe* bedeutet in heutiger Zeit freilich nicht mehr zwingend, alles selbst zu machen oder alle Einzelheiten zu bestimmen. Die Mitglieder delegieren diese Arbeit, je nach Größe, an ehren- oder hauptamtliche Vorstände, den Aufsichtsrat und die General- oder Vertreterversammlung. Diese drei Organe machen die *Selbstverwaltung* aus. Sie werden demokratisch gewählt und besetzt, nur Mitglieder haben hier mitzureden, niemand von außen. Das Plus in Zeiten von Investoren und Börsengängen: Jedes Mitglied hat bei Abstimmungen nur eine Stimme, unabhängig von der Zahl seiner Mitgliedsanteile.

Der Begriff *Selbstverantwortung* meint, dass Mitglieder und Genossenschaft als Gemeinschaft füreinander einstehen müssen. Daraus folgt unter anderem: Beschlüsse gilt es zu respektieren,

Die Wohnküche war und ist der Mittelpunkt der Wohnung, in der sich das Familienleben abspielt.



das Gemeinschaftseigentum zu schonen, die Geschäfte im Sinne der Mitglieder zu führen. Doch über die „richtige“ Geschäftsführung wird mitunter debattiert: Denn Wirtschaftlichkeit stellt sich verschieden dar – für die Mitglieder, für den Vorstand. Welche Erhöhung der Nutzungsgebühren ist unangemessen, welche notwendig? Und wie argumentiert man gegenüber einem Mitglied, das sich zu Recht als Teil-Eigentümer fühlt? Wie diskutiert man mit einem Vorstand, der im Extremfall mit seinem persönlichen Vermögen haftet? Das sind keine einfachen Gespräche, und mitunter gibt es auch keine schnellen Lösungen. Doch trotz manch hitziger Debatte – die Genossenschaften treffen in Zeiten von Finanz- und Wirtschaftskrisen auf neue Akzeptanz für ihr Prinzip „Mensch vor Rendite“.

GdW-Präsident Axel Gedaschko: „Bei einer Genossenschaft werden die unternehmerischen Entscheidungen nicht unter Renditevorgaben, sondern mit Blick auf die optimale Leistungserstellung für die Mitglieder getroffen. Das führt zu seriösen und nachhaltigen Geschäftsmodellen.“

### Tradition und Innovation

Die Geschichte der Wohnungsgenossenschaften ist untrennbar verbunden mit der Geschichte von Industrialisierung und Wohnungsnot, mit Lebensläufen von Vor- und Querdenkern,



Die GeWoSüd in Berlin stellt ihren Mitgliedern eine Museumswohnung als Gästewohnung zur Verfügung.

von Mäzenen und mit der Geschichte der Unternehmensform selbst, die, so das Ideal, „Probleme lösen“ kann. Die ersten Gründer wollten „Wohnungen für den kleinen Mann“ bauen oder warben: „Baut Arbeiterhäuser.“ In jeder Genossenschaftschronik liest man über den großen Einsatz der ehrenamtlichen Vorstände und über Mitglieder, die ihrem „Verein“ über Generationen unverbrüchlich die Treue halten. Der Selbsthilfegedanke und Prinzipien der Arbeiterbewegung liegen dem zugrunde – und viele Utopien vom guten, gemeinschaftlichen Leben. Selbsthilfe, ergänzt durch Unterstützung durch Förderer, öffentliche und private – das gilt bis heute.

Seit den 1970er und 1980er Jahren gibt es eine neue „Selbsthilfe“-Welle. Zum einen sind es junge Leute, die gemeinsam leben wollen. Sie suchen Wohnraum, besetzen Häuser und setzen damit neue Themen auf die Agenda der Stadtentwickler und der Politik. In den letzten Jahren sind die „jungen Alten“ hinzugekommen, Menschen, die im Alter gemeinsam wohnen wollen. Beide Gruppen wählen häufig die Form der Genossenschaft für einen Zusammenschluss.

### Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Wenn es eingangs hieß, Wohnungsgenossenschaften seien zu wenig bekannt, so gilt das eigentlich für die gesamte Branche.

„Wir sind mit einer Miete von 48 Mark gestartet plus 5 Mark für die Küchennutzung und plus 2 Mark für eine Fernsehantenne, insgesamt monatlich 55 Mark. 1968 betragen die Genossenschaftsanteile 1800 Mark. Das war viel Geld. Ein Ingenieur verdiente damals 700 bis 800 Mark im Monat. Da musste man schon kräftig sparen.“

Rudolf Köcher, Mitgliedervertreter bei der Wohnungsbaugenossenschaft Radeberg und Umgebung



Die Immobilienbranche spielt volkswirtschaftlich eine größere Rolle als etwa der viel bekanntere Maschinen- oder Fahrzeugbau. Sie vereinigt 19,1 Prozent der gesamten Wertschöpfung der deutschen Wirtschaft auf sich. Die Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, zu der die Genossenschaften gehören, leistet dazu mit einem Anteil von zwölf Prozent den größten Beitrag. Zu Deutschlands Wohnungswirtschaft zählen inklusive der 2000 Wohnungsgenossenschaften mit drei Millionen Mitgliedern insgesamt mehr als 3000 Wohnungsunternehmen, die rund 6,2 Millionen Wohnungen für über 13 Millionen Menschen zur Vermietung anbieten. Wohnungsgesellschaften gibt es in privatwirtschaftlicher, kommunaler, industrieverbundener oder kirchlicher Trägerschaft. Neben diesen Trägerschaften wird der größte Teil des Wohnungsbestands in Deutschland, rund 40,5 Millionen Wohnungen, selbst genutzt oder befindet sich in der Hand von privaten Vermietern.

Wohnungsgenossenschaften sind auch Arbeitgeber, über 23 000 Menschen sind bei ihnen beschäftigt. Und sie sind Auf-

Großraumsiedlungen waren seit den 1920er Jahren eine Antwort auf die Wohnraumnot. Nach dem Zweiten Weltkrieg dominierte in beiden deutschen Staaten der Montagebau die Architektur dieser Neubauten wie hier in Greifswald. Anders als bei ihren Vorgängern blieb die architektonische Vielfalt dabei oft auf der Strecke.

traggeber. Genossenschaften stärken die lokale Wirtschaft, und viele tun dies sehr bewusst.

„Natürlich müssen wir Aufträge ausschreiben und die Angebote vergleichen“, berichtet Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstand der Spar- und Bauverein eG Dortmund. „Doch die meisten Aufträge gehen nach Dortmund und nicht unbedingt an den günstigsten Anbieter – denn im Zweifel entscheiden wir für die Dortmunder.“

Das, meint Große-Wilde, sei das Plus einer Genossenschaft. Unternehmen, die nur kaufmännisch über Einkaufspools und Größeneffekte ihre Zahlen optimieren, müssten stets den günstigsten Anbieter wählen.

#### **Trends – der Branchenbericht der Wohnungswirtschaft**

2011 gab der GdW, der Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, dem sich der größte Teil aller Wohnungsgenossenschaften angeschlossen hat, einen Bran-



Nachhaltigkeit beim Bau von Wohnungen bedeutet, modernen Wohnraum, der auch zukünftigen Ansprüchen gerecht wird, zu bauen – hier ein Wohnhaus der Hamburger Wohnen.

chenbericht zu den maßgeblichen Zukunftsthemen der Wohnungswirtschaft heraus.

In den letzten zehn Jahren, heißt es einleitend, habe sich in der Wohnungswirtschaft viel geändert. Der Wettbewerbsdruck in schwierigen Regionen, veränderte Erwartungen der Kunden und Eigentümer sowie der technische Fortschritt hätten „zu fundamentalen Wandlungen“ geführt.

Nachhaltigkeit in der Bestandsbewirtschaftung, Prozessorganisation und IT, der Bereich der Personalentwicklung und die Finanzierung zählen zu den Hauptthemen, die im Bericht genannt werden. Aber auch die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Partnerschaften und Geschäftsfelderweiterungen sowie Kundenkommunikation und Marketing werden laut GdW die Unternehmen zukünftig stark beschäftigen.

Besondere Herausforderungen gelten für Regionen mit schwierigen Standortbedingungen, für altindustrialisierte Räume in West- und Teilräume in Ostdeutschland sowie im ländlichen Raum. Denn abgesehen von einigen als Wohnort begehrten Großstädten, meist jene mit über 500 000 Einwohnern, führen zurückgehende Bevölkerungszahlen unmittelbar zu Leerstand, der Wettbewerb um Kunden nimmt zu. Gleichzeitig steigt die Anspruchshaltung der Mieter und Mitglieder: Sie vergleichen Genossenschaften stärker mit anderen Branchen, erwarten mehr Service und kommunizieren über das Internet mit ihrem Vermieter schneller als je zuvor.

Für die gesamte Wohnungswirtschaft spielt nachhaltiges Wirtschaften eine große Rolle, in Neubau und Instandhaltung wird mit Blick auf viele Jahrzehnte investiert. Das „Geschäftsgut“ kann nicht, wie bei anderen Branchen, woanders produziert werden. Die Wohnungsbestände bleiben, unübersehbar, an einem Ort.

Frank Seeger von der Baugenossenschaft der Buchdrucker eG aus Hamburg nimmt den Generationenauftrag an und versteht es als seine Aufgabe, „den Wohnungsbestand zu halten, zu entwickeln und strategisch auszurichten“. Sein Ziel ist es, das Unternehmen auch die nächsten 85 Jahre existent zu halten. „Ich versuche, letztlich so zu handeln, dass es gar nicht auf mich ankommt. Alles, was ich hier mache, geht über meine Zeit hinaus, ist in die Zukunft gerichtet.“

### Jürgen Keßler: „Die Genossenschaft ist die einzige übernahmehereistente deutsche Rechtsform.“

„Wirtschaftlich ist die Genossenschaft zunächst ein Selbsthilfverein der in der Genossenschaft zusammengefassten Mitglieder. Denn diese Mitglieder treten der Genossenschaft gleichsam in doppelter Funktion gegenüber. Einerseits als Anteilseigner, folglich als Gesellschafter, und andererseits als Kunden, als Nutzer, als Mieter der Genossenschaft.“

Die Genossenschaft unterscheidet sich in vielem von den Kapitalgesellschaften: Die Genossenschaft wendet sich, anders als Aktiengesellschaften, nicht an einen äußeren, also anonymen Markt, sondern an einen inneren und sehr konkreten: nämlich den Markt ihrer Mitglieder. Das spiegelt sich natürlich auch in der rechtlichen Verfasstheit der Genossenschaft wider.

Erstens: Die Organe der Genossenschaft, die Vorstände und Aufsichtsräte, müssen zugleich Mitglieder der Genossenschaft sein. Das gibt es in keiner anderen Unternehmensform.

Zweitens: Das Stimmrecht der Mitglieder in Gesellschaftsangelegenheiten bestimmt sich nicht wie sonst üblich nach den Kapitalanteilen, sondern ausschließlich nach Köpfen. Kein Mehrheitsgesellschafter kann durch hohe Kapitalinvestitionen die Genossenschaftsorgane demontieren. Damit besteht auch nicht die Gefahr, dass einzelne Mitglieder von einem Mehrheitsgesellschafter in eine Richtung gelenkt werden, die sie nicht gehen wollen.

Eine Unternehmensform, wo jeder den gleichen Einfluss auf die inneren Geschicke hat, ist etwas ganz Besonderes. Folglich ist die Wohnungsgenossenschaft die einzige Rechtsform deutscher Provenienz, die absolut übernahmehereistent ist.

Das eine ist die Rechtsform, das andere, was man daraus macht. Aus der Genossenschaft kann man eine ganze Menge machen, sie bietet (immerhin) Partizipationsmöglichkeiten, die andere Rechtsformen nicht, oder jedenfalls nicht in dieser Intensität, eröffnen. Ich bin der festen Überzeugung, dass die Genossenschaft ihre Zukunft noch vor sich hat.“



Professor Dr. Jürgen Keßler, Jahrgang 1952, ist Professor für Deutsches, Europäisches und Internationales Handels-, Gesellschafts-, Arbeits- und Wirtschaftsrecht an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin. Er hat 2010 den Berliner Kommentar zum neuen Genossenschaftsgesetz mit herausgegeben und ist ein viel gefragter Referent.