

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Kooperationswesen
an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (IfK)

IfK WORKING PAPERS

Nr. 1/2005

**Zukunftsaspekte der Mitgliederförderung,
der Finanzierung und der Entscheidungsstrukturen
in Wohnungsgenossenschaften**

Markus Mändle



Institut für Kooperationswesen
an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (IfK)
Parkstr. 4, D-73312 Geislingen/Steige

www.ifk-office.de

Inhaltsübersicht

	Seite
I. Einführung	1
II. Marktsituation der Wohnungsgenossenschaften	4
III. Mitgliederförderung	7
1. Grundsätzliches	7
2. Zukunftsaspekte	8
IV. Finanzierung	12
1. Grundsätzliches	12
2. Zukunftsaspekte	13
V. Entscheidungsstrukturen	16
1. Grundsätzliches	16
2. Zukunftsaspekte	17
VI. Ergebnisse	19
Literaturverzeichnis	20

Zukunftsaspekte der Mitgliederförderung, der Finanzierung und der Entscheidungsstrukturen in Wohnungsgenossenschaften*

von Professor Dr. Markus Mändle**

I. Einführung

Wohnungsgenossenschaften sind heute ein wichtiger „Player“ am Wohnungsmarkt. Mit über 2 Millionen Wohnungen macht der genossenschaftliche Wohnungsbestand circa 10 Prozent aller Mietwohnungen in Deutschland aus. In den rund 2.000 Wohnungsgenossenschaften sind etwa 3 Millionen Genossenschaftsmitglieder organisiert. Damit ist das genossenschaftliche Wohnen in Bezug auf die Wohnungswirtschaft, aber auch gesamtgesellschaftlich ein bedeutsamer Faktor.

Angesichts der weit reichenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozesse in Deutschland stehen heute aber auch Wohnungsgenossenschaften vor neuen und zunehmenden Herausforderungen.

Von diesen Veränderungsprozessen sind alle Menschen in Deutschland betroffen. Sie verlangen vom Arbeiter und Angestellten hohe Flexibilität und lebenslanges Lernen. Vom Unternehmer verlangen sie verstärkt gewinnorientiertes Handeln bei gleichzeitiger Wahrung ethischer Prinzipien. Man glaubt es kaum: Auch in der Hochschule haben dramatische Veränderungsprozesse eingesetzt. In Zeiten des Wettbewerbs um die besten Studenten haben Kundenorientierung und Leistungsevaluierung – durchaus zu Recht – Einzug in die Elfenbeintürme gehalten.

Veränderung ist alltäglich. Sie gehört sogar zum Leben zwingend dazu. Wer sich nicht mehr verändert, ist tot. Die gegenwärtigen Veränderungsprozesse sind jedoch für alle besonders schwierig zu bewältigen. Dies liegt m.E. an folgenden Ursachen:

* Ausgearbeitete Fassung eines Vortrages am 30. Juni 2004 in Ulm bei den Tagen der Wohnungsgenossenschaften des vbw Verband baden-württembergischer Wohnungsunternehmen.

** Prof. Dr. oec. Markus Mändle ist Hochschullehrer für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Kooperationswesen im Studiengang Immobilienwirtschaft – Department of Real Estate und Leiter des Instituts für Kooperationswesen an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU).

Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozesse sind ambivalent und daher nicht einheitlich begreifbar. Einerseits gibt es einen Megatrend zur Globalisierung, andererseits gibt es gleichzeitig einen deutlichen Trend zur Dezentralisierung und Regionalisierung. Dazu zählt z.B. auch der Rückzug des (zentral planenden) Staates aus immer mehr Lebensbereichen.

Hinzu kommt, dass sich die angesprochenen Veränderungen mit einer bislang nie da gewesenen Geschwindigkeit vollziehen, die sich sogar immer noch erhöht, und die von den Menschen ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft sowie – ganz wichtig – auch an Veränderungsfähigkeit fordert.

Der Wohlfahrtsstaat ist – selbst wenn das in Deutschland einige immer noch nicht sehen wollen – erkennbar am Ende angelangt. Es muss zu dramatischen Reformen bei der Altersvorsorge und der Gesundheitsvorsorge kommen. Lösungen hierfür liegen nicht in kollektiven Zwangssystemen, sondern in der verstärkten Berücksichtigung marktwirtschaftlicher Prinzipien und in mehr privatem Engagement. Eine Rückbesinnung auf die soziale Marktwirtschaft im Sinne *Ludwig Erhards* tut Not. Ob man diese dann „Neue soziale Marktwirtschaft“ nennen muss, sei einmal dahingestellt.

Dieser Prozess ist für die Bürger freilich nicht einfach mitzugehen. Zu sehr hat man sich an die allumfassende staatliche Fürsorge gewöhnt und leichtfertigen Äußerungen mancher Politiker geglaubt. Umso größer ist heute die Frustration und die Politikverdrossenheit der Menschen.

In der Tat wird vom deutschen Michel viel verlangt: Einerseits soll er zur Rationalisierung der Unternehmen beitragen und sich mit geringeren Löhnen begnügen. Andererseits ist es zur Stimulierung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage aber auch wichtig, dass er viel stärker als bisher konsumiert. Und letztlich soll er zum langfristigen Wirtschaftswachstum beitragen, und hierfür auch noch stärker als bisher sparen. Wahrlich kein leichter Job!

Für Genossenschaften liegt in diesem schwierigen Prozess jedoch auch eine Chance. So muss es durch die erhebliche Verringerung der staatlichen Hilfen notwendigerweise zu mehr privatem Engagement kommen. Folglich kommt es zu einer Renaissance zentraler genossenschaftlicher Prinzipien wie Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung – die Genossenschaftsidee ist in höchstem Maße zeitgemäß!

Von den angesprochenen Veränderungsprozessen ist die Wohnungswirtschaft unmittelbar auch selbst betroffen. Dabei sind tiefgreifende Strukturbrüche für die Wohnungswirtschaft durchaus nichts Neues. Zu Beginn der 1990er-Jahre veränderte die Deutsche Einheit im Osten und die Abschaffung des WGG im Westen das Gesicht der Wohnungswirtschaft in Deutschland dramatisch von Planwirtschaft in Richtung einer sozia-

len Wohnungsmarktwirtschaft. Die Nachbeben dieser Veränderungen halten ohne Zweifel bis heute noch an.

Daneben findet heute vor allem auch der demographische Wandel große Beachtung. Hierzu zählt die erhebliche Veränderung des Altersaufbaus unserer Gesellschaft. Wir werden zukünftig eine Gesellschaft der Alten mit einer „Grey Economy“ sein. Darauf müssen Wohnungsanbieter reagieren, ebenso auf die aktuellen Trends am Wohnungsmarkt, wie die zunehmende Differenzierung der Bedürfnisse, die zunehmende Bedeutung sozio-kultureller Themen und Probleme sowie die besondere Lage rezessiver Märkte, vor allem was die Lage in Ostdeutschland betrifft.

Wohnungsgenossenschaften werden aber auch immer wieder durch veränderte staatliche Rahmenbedingungen vor Herausforderungen gestellt. Zu nennen wäre hier die – bekanntermaßen äußerst kontrovers geführte – Diskussion um die Eigentumsorientierte Wohnungsgenossenschaft nach § 17 Eigenheimzulagengesetz. Immerhin wurde hierdurch die Idee des genossenschaftlichen Wohnens wieder verstärkt in das Blickfeld der Öffentlichkeit gerückt. Das Genossenschaftsmodell findet in jüngster Zeit auch bei der Lösung der massiven Finanzprobleme des öffentlichen Sektors Beachtung. So wurden und werden z.B. Konzepte erörtert, inwieweit man kommunale Wohnungsunternehmen im Sinne einer Privatisierung in Wohnungsgenossenschaften umwandeln könnte, oder – zumindest – inwieweit bestehende Genossenschaften Teile der öffentlichen Wohnungsbestände übernehmen können.

Letztlich hat die Idee der Genossenschaft insgesamt insofern an Bedeutung gewonnen, als auf der Ebene der Europäischen Union Überlegungen bestehen, eine gewisse Harmonisierung des in den verschiedenen EU-Ländern sehr unterschiedlich ausgeprägten Genossenschaftswesens und dessen rechtlicher Bestimmungen vorzunehmen. Hier handelt es sich – vielfach noch unbemerkt – um einen Sachverhalt von ungeheurer Sprengkraft.

Die Veränderungsprozesse in Wohnungswirtschaft, Wirtschaft und Gesellschaft induzieren bei Wohnungsgenossenschaften Handlungsbedarf auf zahlreichen Gebieten. Dabei sind – auch nach Meinung der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften – besonders die Themen Mitgliederförderung, Finanzierung und Entscheidungsstrukturen anzusprechen.

Zunächst möchte ich aber auf die Entwicklung der Marktsituation der Wohnungsgenossenschaften generell eingehen. Daraus lassen sich wichtige Erkenntnisse – vor allem bezüglich der Ausrichtung der Unternehmensstrategie – ableiten, die später noch von Bedeutung sein werden.

II. Marktsituation der Wohnungsgenossenschaften

„Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie!“ Immer wenn ich diese – dem französischen Mathematiker *Henri Poincaré* zugeschriebene – Weisheit meinen Studenten kund tue, rührt sich Protest. Aber es stimmt. Die Welt ist häufig so komplex, dass zu ihrem Verständnis vereinfachte, modellhafte Darstellungen nötig sind.

Ein gutes Beispiel hierfür ist m.E. die sogenannte Marktschwächentheorie der Genossenschaften. Sie stellt im Folgenden gewissermaßen den theoretischen Rahmen meiner Argumentation dar.¹

Die Marktschwächentheorie geht im Kern von der Hypothese aus, dass Genossenschaften sich nur bei gegebener Marktschwäche bilden können. Wohnungsgenossenschaften verdanken demnach ihre Existenz der Marktschwäche des Wohnungsmarktes im 19. Jahrhundert. Dieser war an vielen Orten noch „embryonal“ und vollkommen unreguliert. In den rasch wachsenden Städten standen damals viele sozial schwache Wohnungsnachfrager wenigen Wohnungsanbietern gegenüber, die ihre Monopolstellung und die anhaltende Wohnungsnachfrage nicht selten dazu nutzten, für Wohnungen schlechter Qualität Wuchermieten zu verlangen.

Durch den Zusammenschluss einzelner Nachfrager zu einer „klassischen Wohnungsgenossenschaft“ gelang es, auf der Marktseite der Anbieter ein Konkurrenzunternehmen einzurichten, das die Genossenschaftsmitglieder aus monopolistischer Abhängigkeit befreite.² Die bisherigen Angebotsmonopolisten mussten sich somit mehr und mehr den Konditionen der Genossenschaft anpassen. Hiervon profitierten auch Nachfrager am Wohnungsmarkt, die nicht Mitglied der Genossenschaft waren. Die Wohnungsgenossenschaft erzeugte also durch die Intensivierung des Wettbewerbs ein „öffentliches Gut“ in Form einer Verbesserung der gesellschaftlichen Wohlfahrt. Dieser Aspekt spielt auch im Gutachten der Expertenkommission eine gewisse Rolle, wenn es um die Begründung der staatlichen Förderung von Wohnungsgenossenschaften geht. Doch dazu später mehr.

In der klassischen Wohnungsgenossenschaft des 19. Jahrhunderts wusste also jedes Mitglied genau, wodurch es gefördert werden wollte, nämlich durch die Überlassung von menschenwürdigen und sicheren Wohnungen zu möglichst günstigen Preisen.

Neben dem klaren Förderungsauftrag war eine hohe Genossenschaftsidentität („Cooperate Identity“) typisch für die klassische Wohnungsgenossenschaft. Diese ergab sich aus der sozialen Nähe in der oftmals kleinen Mitgliedergruppe, die häufig aus einer homogenen Gesellschaftsschicht stammte (z.B. Arbeiter, Beamte). Sie ergab sich aber auch

¹ Vgl. im Folgenden *Mändle* (2001), S. 289 ff., und die dort angegebene Literatur.

² Der Begriff „klassische Wohnungsgenossenschaft“ wurde in Analogie zu *Bonus* (1987), S. 7 ff., gewählt.

aus einem System der informellen gegenseitigen sozialen Kontrolle. Es wurde durchaus darauf geachtet, ob der Nachbar die Kehrwoche macht, oder pfleglich mit den Gemeinschaftsanlagen umgeht. Da für viele Mitglieder als Alternative zur Genossenschaft nur die Mietskaserne eines potenziellen Mietwucherers in Frage kam, war der Erfolg der Genossenschaft mit den persönlichen Lebensumständen eng verbunden. Folge war ein hohes Engagement der Mitglieder und eine lebendige Mitgliederdemokratie, weil die Mitglieder ein vitales Interesse hatten, die Geschäftspolitik der Genossenschaft in ihrem Sinne mitzubestimmen.

Mittlerweile haben sich die Bedingungen für moderne Wohnungsgenossenschaften auf dem Markt nachhaltig verändert. Wir haben es heute mit funktionsfähigen Wohnungsmärkten zu tun, welche die Möglichkeit der monopolistischen Ausbeutung des Nachfragers durch polypolistischen Wettbewerb und Mietrechtsbestimmungen deutlich einschränken. Folglich ist die Genossenschaftsdemokratie – also die Möglichkeit, durch das Identitätsprinzip, das Personalitätsprinzip und das Demokratieprinzip die Geschäftspolitik der Genossenschaft mitzubestimmen – für das einzelne Mitglied nicht mehr so wichtig wie zu früheren Zeiten.

Folge ist heute eine deutlich verringerte Bereitschaft der Mitglieder, sich in der Genossenschaft zu engagieren. Diese Tendenz wird verstärkt durch große, teilweise anonym gewordene heterogene Mitgliedergruppen, in denen eine gegenseitige soziale Kontrolle kaum noch funktioniert. Außerdem verringert sich nach *Mancur Olson* bekanntlich die Bereitschaft des Einzelnen, sich in großen Gruppen zu engagieren.³

Der Förderungsauftrag der Mitglieder einer modernen Wohnungsgenossenschaft beinhaltet zwar im Kern immer noch die Versorgung der Mitglieder mit Wohnraum, kann jedoch auch ergänzende und sogar branchenfremde Leistungen umfassen. Ein Mitglied kann sich also heute nicht mehr so leicht mit den Zielen seiner Genossenschaft identifizieren, zumal das Kernprodukt (gutes und sicheres Wohnen) nicht mehr den existenziellen Charakter aufweist wie früher.

Im Sinne der Marktschwächentheorie erweist sich daher die Wettbewerbsfunktion der Genossenschaft als Chance und Falle zugleich: die Wohnungsgenossenschaft schafft Alternativen im Angebot, weshalb sie an Attraktivität einbüßt und schließlich ihre Vorteilsstellung verlieren kann.⁴ Es droht der Zerfall der genossenschaftlichen Personenvereinigung: viele Mitglieder entwickeln, wenn sie einmal eine Wohnung bezogen haben, schnell ein ausgeprägtes „Mieterbewusstsein“. Der Geschäftsbetrieb kann auch bei einer instabilen Personenvereinigung fortbestehen, entwickelt sich dann aber zu einer über-

³ Vgl. *Olson* (1968).

⁴ Auf diesen Sachverhalt hat v.a. *Wilhelm Jäger* immer wieder hingewiesen. Vgl. z.B. *Jäger* (1994), S. 213 f.

wiegend nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführten Unternehmung, wie jedes andere Wohnungsunternehmen auch.

In der Terminologie von *Eberhard Dülfer* entspricht die klassische Wohnungsgenossenschaft dem Strukturtyp der „traditionalen Genossenschaft“; moderne Wohnungsgenossenschaften weisen hingegen zunehmend Merkmale der sogenannten „Marktgenossenschaft“ auf.⁵ Während der traditionale Strukturtyp seine Stärke aus einer hohen Mitgliederidentität und einem funktionierenden Kontrollsystem zieht, ist die Marktgenossenschaft für den Wohnungsnachfrager nur ein Partner unter vielen.

Die bisherigen Ausführungen lassen zwei Schlussfolgerungen zu:

1. Die Entwicklung zur Marktgenossenschaft entspringt nicht der Willkür der Genossenschaftsmanager. Sie ist vielmehr das Ergebnis grundlegend veränderter Marktbedingungen, denen sich jede Genossenschaftsunternehmung heute stellen muss.
2. Je mehr sich die mitgliedschaftliche Geschäftsbeziehung zu einer reinen Marktbeziehung entwickelt, desto wichtiger wird eine an genossenschaftstypischen Stärken orientierte Profilierung im Markt, gewissermaßen als genossenschaftliches Alleinstellungsmerkmal bzw. als genossenschaftliche USP („unique selling proposition“).

Hier zeigt die Marktschwächentheorie auch einen wichtigen Unterschied der Wohnungsgenossenschaft zu den Bankgenossenschaften auf. Diese sind bekanntlich das Paradebeispiel einer Marktgenossenschaft. Dies liegt am Kapitalmarkt, der um ein vielfaches besser funktioniert als der Wohnungsmarkt. Auf einem derartigen „Hochleistungsmarkt“ ist es ausgesprochen schwierig, ein „genossenschaftliches Förderplus“ zu vermitteln. Die Mitgliederförderung in Bankgenossenschaften vollzieht sich daher heute sehr stark über die Zahlung einer Dividende, die aber bekanntlich aus dem Kapitalprinzip und nicht aus dem genossenschaftlichen Personalitätsprinzip resultiert.

Angesichts der nach wie vor bestehenden Unvollkommenheiten des Wohnungsmarktes – wie unelastischem Angebot, Heterogenität, monopolistischen Spielräumen und Informationsproblemen – bieten sich den Wohnungsgenossenschaften im Vergleich zu den Bankgenossenschaften ungleich bessere Chancen, ihre Genossenschaftsspezifika als Wettbewerbsvorteil im Markt zu nutzen.

Wie dies konkret geschehen kann, möchte ich im Folgenden an den ausgewählten Bereichen der Mitgliederförderung, der Finanzierung und der Entscheidungsstrukturen aufzeigen.

⁵ Vgl. hierzu *Dülfer* (1992a), S. 641; *Dülfer* (1992b), S. 425.

III. Mitgliederförderung

1. Grundsätzliches

Mitgliederförderung ist das oberste Ziel einer Genossenschaft. Sie legt in entscheidendem Maße ihre Eigenart fest und begründet ihr Wesen.

Das Genossenschaftsmanagement hat den Förderungsauftrag für die Mitglieder zu erfüllen. Dies geschieht aber nicht etwa deshalb, weil es in § 1 GenG so vorgeschrieben wäre. In einer Genossenschaft erfolgt die Formulierung des Förderungszwecks und dessen inhaltliche Bestimmung zunächst eigenständig durch die Mitglieder. Das GenG macht diesen – durch die Mitglieder selbst formulierten – Auftrag dann lediglich zur Voraussetzung der Nutzung des Rechtskleids der eingetragenen Genossenschaft (eG).

Fragt man nun genauer, was Mitgliederförderung in Genossenschaften eigentlich ausmacht, so lässt sich diese vor allem durch folgende Merkmale beschreiben:

Mitgliederförderung ist zunächst einmal eine wirtschaftliche Förderung der Mitglieder. Diese drückt sich bei einer Unternehmensgenossenschaft in einer Kostensenkung oder einer Umsatzsteigerung für die Mitglieder aus. Bei einer Haushaltsgenossenschaft, wie z.B. der Wohnungsgenossenschaft, drückt sich die wirtschaftliche Nutzenstiftung in einer Erhöhung des Spar- oder des Konsumnutzens des Haushalts aus. Im Fall der Wohnungsgenossenschaft erhöht sich z.B. der Sparnutzen durch günstige Mietpreise und der Konsumnutzen durch eine erhöhte Wohnqualität. Die besondere Bedeutung der Mitgliederförderung als wirtschaftliche Förderung zeigt sich auch an der – früher gebräuchlichen, aber sehr zutreffenden – Bezeichnung der Genossenschaft als „Wirtschaftsverein“.

Mitgliederförderung ist außerdem eine individuelle Förderung. Sie muss dem einzelnen Genossenschaftsmitglied einen erkennbaren ökonomischen Nutzen erbringen. Dadurch wird die Genossenschaft eindeutig von gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, wie etwa von kommunalen Wohnungsunternehmen, abgegrenzt, die mit ihrer Tätigkeit eine Nutzenstiftung für die Allgemeinheit bezwecken.

Die Mitgliederförderung erfolgt über eine Leistungsbeziehung zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliedern. Zwischen beiden Seiten besteht gewissermaßen ein „Förderungsverbund“, der durch den Einsatz von Produktionsfaktoren im Geschäftsbetrieb gespeist wird. Man tritt also einer Wohnungsgenossenschaft nicht primär deshalb bei, um sich kapitalmäßig zu beteiligen, sondern um sich die Leistungen des Geschäftsbetriebes über die Leistungsbeziehung in Form eines konkreten Wohnnutzens abzuholen.

Bei der Mitgliederförderung ist auf eine Gleichbehandlung der Mitglieder zu achten. Der Gleichbehandlungsgrundsatz meint hier allerdings eine relative Gleichbehandlung der Mitglieder. Liegen also unterschiedliche Voraussetzungen vor, ist eine differenzierte Behandlung der Mitglieder durchaus möglich und im Sinne der „vertikalen Gerechtigkeit“ auch wünschenswert. So verstößt es nicht gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz, wenn Mitglieder, die eine große Wohnung bewohnen, auch ein höheres Nutzungsentgelt dafür zahlen.

Letztlich lässt sich Mitgliederförderung heute gewissermaßen als „Dauerauftrag“ der Mitglieder an den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb interpretieren. Die Förderziele werden von den Mitgliedern also nicht ständig neu ausgehandelt und direkt umgesetzt. Vielmehr wird der Förderauftrag von den Mitgliedern einmal – quasi als Grundauftrag – an das Management der Genossenschaft gegeben und von diesem dann aktiv interpretiert und in Form der Unternehmenspolitik praktisch umgesetzt. Diese Sichtweise geht auf den bekannten Hamburger Genossenschaftswissenschaftler *Reinhold Henzler* zurück, der dies bereits in den 1950er-Jahren so formulierte.⁶ Die Sichtweise hat auch heute noch – sogar mehr denn je – ihre Berechtigung, wenngleich die Genossenschaftswissenschaft heute stärker die möglichen Interessens- und Zielkonflikte zwischen Mitgliedern und Managern thematisiert (sogenannte Principal-Agent-Probleme).⁷

2. Zukunftsaspekte

Wie wir bereits gesehen haben, erscheint für Wohnungsgenossenschaften eine an genossenschaftstypischen Stärken orientierte Profilierung im Markt erfolgreich. Es besteht hier die Möglichkeit, sich über genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmale positiv vom Wettbewerber abzugrenzen.

Doch was ist heute überhaupt ein genossenschaftliches Alleinstellungsmerkmal? Die Genossenschaftstheorie zeigt, dass die organisationsformbedingten Besonderheiten der Genossenschaft dann von Vorteil sind, wenn es Sinn macht, dass der Kunde als Mitglied mitentscheiden kann, wenn er seine individuellen Interessen gegenüber der Marktgegenseite notfalls auch durchsetzen kann. Mit anderen Worten: die Organisationsform der Wohnungsgenossenschaft ist dann von Vorteil, wenn es Sinn macht, dass der Nachfrager den Anbieter kontrollieren bzw. beherrschen kann.

Der Aufbau einer derart komplexen Organisationsstruktur wie einer Genossenschaft lohnt sich freilich nicht immer. Hier sind wir wieder bei der Marktschwächentheorie angelangt. Auf einem vollkommenen Markt brauchen wir keine Genossenschaft. Hier

⁶ Vgl. *Henzler* (1957).

⁷ Vgl. hierzu grundlegend z.B. *Eschenburg* (1972). Zu Principal-Agent-Problemen in Wohnungsgenossenschaften vgl. ausführlich *Greve* (1998).

funktioniert Marktkontrolle perfekt durch den Mechanismus der Abwanderung. Es ist hier nicht notwendig, einen aufwendigen Mechanismus zu etablieren, durch den der Nachfrager den Anbieter beherrschen kann, denn der Nachfrager wird bei Unzufriedenheit einfach zu einem anderen Anbieter wechseln. Der Anbieter weiß dies und wird sich anstrengen, um eben diese Abwanderung zu vermeiden.

Man sieht das beispielsweise an dem sehr gut funktionierenden Gastronomiemarkt. Wahrscheinlich ist noch niemand von Ihnen auf die Idee gekommen, für den Bezug Ihres Mittagessens eine Bezugsgenossenschaft zu gründen. Die Aufwendungen, um Ihrem Lieblingsitaliener oder Lieblingschinesen bei Unzufriedenheit notfalls Anweisungen über Genossenschaftsorgane erteilen zu können, wären auch viel zu hoch. Der Anbieter legt sich schon deshalb ins Zeug, weil er Sie als Stammkunden behalten will.

Anders liegt der Fall bei Transaktionen, die der Münsteraner Genossenschaftswissenschaftler *Holger Bonus* als „prekäre Beziehungen“ bezeichnet.⁸ Bei „prekären Beziehungen“ stehen hohe Werte auf dem Spiel und Abwanderung funktioniert nicht mehr so gut. Zudem erlaubt die Vertragsbeziehung gewisse Handlungsspielräume, die der Transaktionspartner opportunistisch zum eigenen Vorteil nutzen kann.⁹ *Albert Hirschman* hat gezeigt, dass bei Störungen des Abwanderungsmechanismus der zweite Mechanismus zur Kontrolle einer Transaktion an Bedeutung gewinnt, nämlich der Widerspruch.¹⁰ Und eben den hält die Genossenschaft im Gegensatz zum Markt für ihre Mitglieder bereit, die über die genossenschaftliche Selbstverwaltung direkt oder indirekt an der Willensbildung und Kontrolle des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes beteiligt sind.

Was können wir aus diesen Überlegungen hinsichtlich der Zukunftsaspekte der Mitgliederförderung in Wohnungsgenossenschaften ableiten? Ich meine, sehr viel. Wenn Genossenschaften auf ein Leistungsangebot mit Alleinstellungsmerkmalen setzen, so müssen sie sich auf Leistungsangebote mit prekärem Charakter konzentrieren. Bei anderen Leistungsangeboten ist die Konkurrenz genauso gut.

Zum Glück für Wohnungsgenossenschaften weist der unvollkommene Wohnungsmarkt nach wie vor eine Fülle von prekären Beziehungen auf, bei denen das Angebot einer Genossenschaft klare Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern hat.

Hierzu zählt an vorderster Stelle das herkömmliche Kernprodukt „Wohnen“, mit seinem erkennbar prekären Charakter. Bei der Versorgung von Mitgliedern mit Wohnraum, sei es zur Miete oder zum Eigentum, hat die Genossenschaft einen organisationsformspezi-

⁸ Vgl. *Bonus* (1995), S. 102.

⁹ Opportunismus ist eine verschärfte Form des eigennütigen Verhaltens, die auch die Anwendung von List einschließt, um eigene Interessen notfalls auch auf Kosten anderer durchzusetzen. Vgl. *Williamson* (1990), S. 54.

¹⁰ Vgl. *Hirschman* (1974).

fischen Wettbewerbsvorteil. Sie bietet unschlagbare Mitwirkungsmöglichkeiten und konkurrenzlose Dauernutzungsrechte, die für die Mitglieder deshalb wichtig sind, weil es sich beim Produkt „Wohnen“ um einen hochgradig prekären, weil sensiblen, teuren und den persönlichen Lebensbereich der Menschen betreffenden Sachverhalt handelt.

Neben diesem Kernprodukt wäre zur Verbesserung der Mitgliederförderung auch das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen möglich. Alleinstellungsmerkmale lassen sich aber auch hier nur bei Leistungsangeboten realisieren, die erkennbar prekären Charakter haben.¹¹

Bei Wohnungsgenossenschaften ist hier aufgrund der allgemeinen demographischen Entwicklung, aber auch aufgrund ihrer speziellen Altersstruktur, besonders an Dienstleistungen für Senioren zu denken. Dieser Geschäftsbereich des „betreuten Wohnens im Alter“ kann von einfachen Wohnungsanpassungsmaßnahmen bis hin zu komplexen Dienstleistungspaketen reichen. Es handelt sich hier auch um ein gutes Beispiel für die von der Expertenkommission in ihrem Bericht angesprochene Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationsmodelle.¹²

Die Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften zeigt in ihrem Bericht zahlreiche Möglichkeiten der marktgerechten Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Wohnungsangebotes auf. Weil Wohnungsgenossenschaften heute bis zu einem gewissen Grad Marktgenossenschaften sind, nehmen hier allgemeine Marketing-Konzepte und Ratschläge – wie die systematische Analyse der Mitgliederstruktur, die laufende Beobachtung der Marktentwicklung, die Bildung von Zielgruppen und die Entwicklung von Konzepten für Bestände – breiten Raum ein.¹³ Dies geschieht durchaus zu Recht. Nur sind diese Ansätze allgemein marktorientiert und garantieren noch keine genossenschaftliche Alleinstellung im Markt.

Um langfristig erfolgreich zu sein, wird beides nötig sein. Allgemeine Marktorientierung muss mit einer deutlichen genossenschaftlichen Profilierung im Markt einhergehen. Ausgehend von einem nach wie vor konkurrenzfähigen Kernprodukt sollte jede Wohnungsgenossenschaft individuell prüfen, welche ergänzenden Dienstleistungen ihre Mitglieder wünschen. Gelingt es der Genossenschaft, das aus dem Bereich des Wohnens gewonnene Vertrauen der Mitglieder auf die neuen Angebote zu übertragen, hat sie – vor allem bei prekären Beziehungen – einen klaren Wettbewerbsvorteil. Das Angebot eines Wäscheservice kann unter Marktgesichtspunkten durchaus sinnvoll sein. Einen speziell genossenschaftlichen Wettbewerbsvorteil begründet diese (wenig prekäre) Leistung jedoch nicht – jeder Mitbewerber kann derartige Leistungen prinzipiell genauso gut anbieten.

¹¹ Vgl. zu dieser Überlegung ausführlich *Mändle* (2000), S. 207 ff.

¹² Vgl. *Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften* (2004), S. 705.

¹³ Vgl. ebenda, S. 694 ff.

Bezüglich der zukünftigen Ausrichtung der Mitgliederförderung möchte ich ergänzend noch einige aktuelle Aspekte ansprechen.

Zunächst zur Rolle des Nichtmitgliedergeschäfts. Nicht wenige Wohnungsgenossenschaften haben – vor allem seit der Aufhebung des WGG – ihre Leistungspalette um Angebote für Nichtmitglieder erweitert. Aus genossenschaftlicher Sicht sind diese „Gegengeschäfte“ nur aus zwei Gründen zulässig. Grund Nr. 1: Das Nichtmitgliedergeschäft dient dazu, neue Mitglieder zu gewinnen. Grund Nr. 2: Durch das Nichtmitgliedergeschäft werden Gewinne erwirtschaftet, die wiederum der Mitgliederförderung zu Gute kommen. Nichtmitgliedergeschäfte sind also immer nur Mittel zum Zweck, nämlich zum Zweck einer Verbesserung der Mitgliederförderung.

Die Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften fordert in ihren „Empfehlungen an die Politik“ eine verstärkte staatliche Förderung der Wohnungsgenossenschaften in verschiedenen Bereichen.¹⁴ Diese Forderungen sind ordnungspolitisch über das bereits angesprochene Argument der Erzeugung eines öffentlichen Gutes (oder alternativ über positive externe Effekte) begründbar und im Einzelnen durchaus sinnvoll. Insgesamt sehe ich aber die Gefahr einer Abhängigkeit von staatlichen Subventionstöpfen. Dadurch kam es schon in der Vergangenheit zu Einschränkungen der Genossenschaftsautonomie. Verstärkter Wettbewerb auf den Märkten erfordert jedoch volle unternehmerische Handlungsfreiheit, also eine möglichst weitgehende Genossenschaftsautonomie. Dieser Zwiespalt sollte m.E. im Auge behalten werden, wenn man im Einzelfall die durchaus interessanten Vorschläge diskutiert, wie z.B. die Förderung des Erwerbs von Geschäftsanteilen zur Altersvorsorge.

Für problematisch halte ich auch die verstärkte Ausrichtung der Genossenschaft im Hinblick auf öffentliche Ziele, wie die soziale Stabilisierung von Wohnquartieren, die Stadtentwicklung oder die soziale Bestandsentwicklung im Rahmen von Public Private Partnership-Modellen.¹⁵ Wie wir gesehen haben, stiften Genossenschaften durch ihr Tun einen unbestreitbaren Nutzen für die Allgemeinheit. Nur ist die Erzeugung dieses öffentlichen Gutes – zumindest nach herkömmlicher Lesart – eine positive Externalität der individuellen Mitgliederförderung. Deutlicher gesagt: Genossenschaften sind nicht für die Allgemeinheit da, sondern ausschließlich zum Wohl ihrer Mitglieder. Wer dies relativiert, verbindet die Genossenschaft – gewollt oder ungewollt – mit dem Sektor der Gemeinwirtschaft.

Eindeutig abzulehnen ist der Vorschlag, den § 1 (1) GenG im Hinblick auf den Förderzweck um ideelle, kulturelle und soziale Belange der Mitglieder zu erweitern.¹⁶ Auch die Befriedigung dieser ohne Zweifel vorhandenen Mitgliederbedürfnisse ist als Neben-

¹⁴ Vgl. *Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften* (2004), S. 671 ff.

¹⁵ Vgl. ebenda, S. 675 ff.

¹⁶ Vgl. ebenda, S. 689.

produkt der wirtschaftlichen Nutzenstiftung anzusehen. Eine Genossenschaft ist von ihrem Wesen her ein Wirtschaftsverein und kein Kulturverein. Da es schon schwer genug ist, den Begriff der Mitgliederförderung in der Praxis zu operationalisieren, sollte eine derartige Verwässerung des Förderungszwecks unterbleiben. Die Förderung muss ein individueller wirtschaftlicher Nutzen für die Mitglieder bleiben.

Zuzustimmen ist dagegen der Kommission, wenn sie verstärkte Maßnahmen zur Popularisierung des genossenschaftlichen Wohnens fordert.¹⁷ Auch der Forderung, genossenschaftliche Inhalte und Prinzipien etwa durch Verbände, Schulen oder Hochschulen stärker zu vermitteln, ist ohne Zweifel zuzustimmen.¹⁸ Schließlich stellen sich die beschriebenen Wettbewerbsvorteile der Genossenschaft nur dann ein, wenn die potenziellen Mitglieder auch über ihre Mitbestimmungs- und Kontrollrechte Bescheid wissen.

Bezüglich der Mitgliederförderung halte ich noch eine weitere Empfehlung der Expertenkommission für außerordentlich wichtig, nämlich die Forderung, dass der Vorstand in einem jährlichen Förderbericht über die erbrachten und in einem Förderplan über die geplanten Förderleistungen informieren soll.¹⁹ Dabei handelt es sich keineswegs um eine unnötige Fesselung des Vorstands. Vielmehr ist es eine ausgezeichnete Möglichkeit, den Mitgliedern den genossenschaftlichen Mehrwert – also die Förderleistung – deutlich erkennbar zu vermitteln.

Schließlich ist auch der Empfehlung zuzustimmen, Wohnungsgenossenschaften könnten durch regelmäßige Dividendenzahlungen die Mitgliederbindung erhöhen.²⁰ Da bei Wohnungsgenossenschaften immer noch die genossenschaftliche Leistungsbeziehung im Mittelpunkt steht, besteht durch dieses „kapitalistische Sahnehäubchen“ nicht die Gefahr, zur „Dividendengenossenschaft“ zu mutieren.

IV. Finanzierung

1. Grundsätzliches

Die Finanzierung zählt traditionell zu den Hauptproblemen der Wohnungsgenossenschaft. Dies liegt zum einen daran, dass der Bau von Wohnungen einen sehr hohen Kapitaleinsatz erfordert. Zum anderen zählen auch die Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften in der Regel nicht zu den einkommensstarken Bevölkerungskreisen. Somit stellt die Finanzierung für die genossenschaftliche Wohnungswirtschaft schon immer ein schwer zu lösendes Problem dar.

¹⁷ Vgl. *Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften* (2004), S. 693.

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 707 ff.

¹⁹ Vgl. ebenda, S. 708 f.

²⁰ Vgl. ebenda S. 701 f.

Aufgrund der besonderen Struktur der Genossenschaft gelten für die Genossenschaftsfinanzierung einige Besonderheiten.²¹ Diese Besonderheiten lassen sich in folgenden Sachverhalten erkennen:

Der Grundzweck der Mitgliederförderung bedingt, dass preispolitisch für das Zweckgeschäft andere Akzente gesetzt werden müssen, als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Eine Gewinnmaximierung des Geschäftsbetriebes im Mitgliedergeschäft wäre erkennbar kontraproduktiv. So wäre eine Wohnungsgenossenschaft, die von ihren Mitgliedern maximale Mieten verlangt, in ihrer Mitgliederförderung sicher nicht sonderlich erfolgreich. Während eine Gewinnmaximierung im Gegengeschäft – also bei Geschäften mit dem allgemeinen Markt – durchaus legitim und notwendig ist, können Mitgliedergeschäfte nur dazu dienen, einen angemessenen Gewinn zu erzielen, der langfristig ein erfolgreiches Fortbestehen des Genossenschaftsbetriebes sichert.

Aus dem Personalitätsprinzip resultiert eine variable Kapitalbasis. Das Eigenkapital einer Genossenschaft – und damit auch ihre Haftungsbasis – verändert sich mit der Zahl ihrer Mitglieder. Der Geschäftsanteil ist in besonderer Weise an die Person des Mitglieds gebunden und kann weder veräußert, noch ohne weiteres vererbt werden. Dieser Personalitätsaspekt charakterisiert die Genossenschaft in besonderer Weise und grenzt sie erkennbar von den auf dem Kapitalprinzip beruhenden Kapitalgesellschaften ab. Das Personalitätsprinzip führt auch dazu, dass beim Ausscheiden von Mitgliedern der über Selbstfinanzierung gebildete Teil des Eigenkapitals, also die Rücklagen, unangetastet bleiben. Was für den Genossenschaftsbetrieb als Vorteil anzusehen ist, stellt für die Mitglieder einen Nachteil dar. Sie können nicht an Steigerungen des Werts der Unternehmenssubstanz, d.h. am inneren Wert, partizipieren.

Schließlich wirkt sich auch die demokratische Entscheidungsstruktur in Genossenschaften – also das Demokratieprinzip, hinter dem in letzter Konsequenz auch wieder das Personalitätsprinzip steckt – auf die Zufuhr von Kapital aus. Ein Mitglied, das sich mit mehreren Geschäftsanteilen am Kapital der Genossenschaft beteiligt, kann aufgrund des „one-man-one-vote-Prinzips“ seine Mitspracherechte nicht vergrößern. Insbesondere dann, wenn keine oder nur geringe Dividenden gezahlt werden, ist für das Mitglied eine Erhöhung der Kapitalbeteiligung somit nur wenig attraktiv.

2. Zukunftsaspekte

Um es gleich vorab zu sagen: Bei der Finanzierung ist die Genossenschaft der Kapitalgesellschaft unterlegen. Dies liegt daran, dass sie auf Personalität und Demokratie setzt, und nicht auf Kapital. Das Kapitalprinzip sichert maximale Wirtschaftseffizienz und die

²¹ Einen Überblick geben *Mündle/Mündle* (1996), S. 15 ff.

zeigt sich auch in hochgradig effizienten Finanzierungsmöglichkeiten. Keine Rechtsform ist auch nur annähernd in der Lage, so viel Kapital zu organisieren und zu mobilisieren wie eine börsennotierte Aktiengesellschaft.

Doch wenn Sie nun erwarten, dass ich für eine Öffnung der Genossenschaft im Hinblick auf eine verstärkte Berücksichtigung des Kapitalprinzips plädiere, liegen Sie falsch. Das Gegenteil ist der Fall. Obwohl das Kapitalprinzip eventuell eine Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten bringen würde, wäre es m.E. falsch, die traditionellen Finanzierungsstrukturen der Genossenschaft dahingehend zu verändern. Und das will ich im Folgenden auch begründen.

Erinnern wir uns an die Marktschwächentheorie. Diese sagt, dass in entwickelten Märkten eine Profilierung im Markt über genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmale erfolgen sollte. Diese Alleinstellungsmerkmale speisen sich aber gerade ganz wesentlich aus einer erkennbaren Umsetzung des Personalitäts- und Demokratieprinzips, nämlich daraus, dass die Mitglieder demokratisch als Person an der Willensbildung des Geschäftsbetriebes beteiligt sind.

Das bietet keine andere Organisationsform und macht die Genossenschaft aus Sicht der potenziellen Mitglieder attraktiv. Man tritt einer Wohnungsgenossenschaft nicht primär deshalb bei, um sich an der Kapitalentwicklung des Unternehmens zu beteiligen. Dafür gibt es bessere Investmentprodukte. Der Eintritt in eine Wohnungsgenossenschaft erfolgt vor allem deshalb, weil man sich über die Leistungsbeziehung exklusive Leistungen, wie preiswertes und selbstbestimmtes Wohnen, abholen will. Eine verstärkte Berücksichtigung des Kapitalprinzips kann der Besonderheit des genossenschaftlichen Wohnens – und damit letztlich auch ihrer Marktchance – abträglich sein.

Ich will durchaus noch präziser werden. Seit geraumer Zeit wird verstärkt darüber diskutiert, die Attraktivität der Wohnungsgenossenschaft durch eine Substanzwertbeteiligung der Mitglieder – also eine Beteiligung am inneren Wert – zu erhöhen. Eine derartige Hinwendung zum Kapitalprinzip wäre für Wohnungsgenossenschaften nicht nur nicht zielführend, sie wäre m.E., was die Stabilität der Genossenschaften betrifft, auch gefährlich:

Nicht zielführend sind derartige Überlegungen, weil sie die positiven Wirkungen einer Substanzwertbeteiligung auf die Attraktivität der Mitgliedschaft überschätzen. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit deuten darauf hin, dass Mitglieder einer Wohnungsgenossenschaft vor allem dann beitreten, wenn sie einen attraktiven Anreiz-Beitrags-Saldo aus der Leistungsbeziehung wahrnehmen, und dieser besteht nun mal primär in

preiswertem und sicherem Wohnen.²² Eine mögliche Partizipation am Kapitalzuwachs wäre also allenfalls ein Zusatznutzen.

Gefährlich sind diese Überlegungen, was die Stabilität von Wohnungsgenossenschaften mit hohem Substanzwert betrifft. Hier werden möglicherweise finanzielle Begehrlichkeiten bei den Mitgliedern geweckt. Die Rücklagen der Genossenschaft sind durch individuellen Einkommensverzicht vieler Mitgliedergenerationen entstanden. Sie stellen mithin einen „Generationenvertrag“ dar, bei dem die aktuelle Generation durch Einkommensverzicht zukünftigen Mitgliedergenerationen attraktive Fördermöglichkeiten eröffnet. Dieser Generationenvertrag darf nicht einseitig durch die aktuelle Mitgliedergeneration gekündigt werden. Rücklagen bilden den stabilen Teil des Eigenkapitals einer Genossenschaft. Der Verzicht auf die Partizipation am inneren Wert kann somit als „Preis“ angesehen werden, den die Mitglieder für das Privileg des Personalitäts- bzw. Demokratieprinzips zahlen müssen.

Abseits der Substanzwertbeteiligung bieten sich den Wohnungsgenossenschaften aber durchaus Möglichkeiten einer zukunftsorientierten Gestaltung der Finanzierung. Stellt sie bei ihren Überlegungen das Mitglied in den Mittelpunkt, kann sich die Genossenschaft im Markt profilieren.

Eine Möglichkeit einer derart mitgliederorientierten Finanzierung wäre die Ausrichtung der Geschäftsanteile des Mitglieds auf die Zahl und Größe der übernommenen Wohnräume in Form einer Mehrfachbeteiligung. Eine derartige „Staffelbeteiligung“ ist dann gegeben, wenn eine Pflichtbeteiligung der Mitglieder mit mehreren Geschäftsanteilsatzungsmäßig festgelegt wird. Bei einigen Wohnungsgenossenschaften sind derartige Regelungen noch nicht gegeben, so dass hier durchaus Möglichkeiten bestehen, die Beteiligungsfinanzierung aufzustocken. Eine Staffelbeteiligung ist den Mitgliedern im Sinne der Wahrung der vertikalen Gerechtigkeit auch gut zu vermitteln: Warum sollte nicht jemand, der eine 100 m² große Wohnung nutzt, doppelt so viele Geschäftsanteile zeichnen, wie jemand, der nur eine 50 m² große Wohnung nutzen kann?

Ein weiteres sinnvolles Instrument der mitgliederorientierten Genossenschaftsfinanzierung ist das Mitgliederdarlehen. Hier tritt das Mitglied als Gläubiger mit der Genossenschaft in eine schuldrechtliche Beziehung. Wird die Wohnung des Mitglieds mit Hilfe des Darlehens renoviert, kommt es zu einer deutlichen Steigerung des Konsumnutzens. Außer der höheren Mitgliederbindung hat das Mitgliederdarlehen auch den Charme, dass beide Vertragspartner die Zinsdifferenz am Kapitalmarkt arbitrieren. Ähnlich günstige Wirkungen hat die institutionalisierte Form des Mitgliederdarlehens, die Spareinrichtung. Hier bestehen allerdings bekanntermaßen strenge aufsichtsrechtliche Anforderungen. Zu begrüßen ist deshalb der Vorschlag der Expertenkommission, den Betrieb

²² Zur Beitrittsentscheidung unter Anreiz-Beitrags-Aspekten vgl. *Ringle* (1987).

gemeinsamer Spareinrichtungen durch Kooperationsmodelle zwischen Genossenschaften zu ermöglichen.²³

Hinsichtlich des von den Mitgliedern zu bezahlenden Mietpreises sollte ein kostendeckendes, zumutbares und vor allem wohnwertgleiches Nutzungsentgelt von den Mitgliedern verlangt werden. Eine derartige „Wohnwertmiete“ ist unter Berücksichtigung des örtlichen Mietniveaus, der Wohnungsqualität und der vorhandenen Mitgliederstruktur zu ermitteln.²⁴ Gerade wenn bislang unterschiedlich hohe Nutzungsentgelte für gleichen Wohnraum gezahlt werden, ist die Wohnwertmiete geeignet, den genossenschaftlichen Gleichbehandlungsgrundsatz besser umzusetzen. Auf diese Weise trägt die Wohnwertmiete auch zum Abbau von Konflikten zwischen den Mitgliedern bei.

Finanzierungsspielräume schafft schließlich auch eine Finanzierung durch Vermögensumschichtung, nämlich dann, wenn einzelne Wohnungen bei Bedarf an eigentumsorientierte Mitglieder verkauft werden. Dadurch ergibt sich ein doppelter Fördereffekt: Mitglieder, die über entsprechende Mittel verfügen, bekommen den Wunsch nach individuellem Wohneigentum erfüllt und gleichzeitig werden Finanzmittel zum Bau neuer Wohnungen frei. Die Regelung des vereinfachten Eigentumserwerbs bei der eigentumsorientierten Genossenschaft nach § 17 EigZulG sehe ich allerdings kritisch.

V. Entscheidungsstrukturen

1. Grundsätzliches

Kommen wir schließlich zur Entscheidungsstruktur. Auch diese weist genossenschaftsspezifische Besonderheiten auf. Unternehmensentscheidungen kommen in Wohnungsgenossenschaften auf besondere Weise zustande.

Verantwortlich hierfür ist wiederum maßgeblich das Personalitätsprinzip bzw. – daraus abgeleitet – das Demokratieprinzip. Die Entscheidungsfindung in Genossenschaften gestaltet sich mehrzentrig. Verschiedene Unternehmensorgane stehen nicht auf der Grundlage von Kapitalmehrheiten, sondern von Personalmehrheiten miteinander in Beziehung.

Die Mehrzentrigkeit der genossenschaftlichen Willensbildung zeigt sich in der Verschiedenheit der Entscheidungsträger. Diese sind in ihrer Funktion den gewaltenteiligen Institutionen einer parlamentarischen Demokratie vergleichbar:

²³ Vgl. *Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften* (2004), S. 684.

²⁴ Zur Wohnwertmiete vgl. *Fönschau* (1995), S. 246 ff.

- Die General- bzw. Vertreterversammlung ist für Grundsatzfragen zuständig und entspricht dem „Parlament“ der Genossenschaft, also der Legislative.
- Die Funktion des Vorstandes ist die Wahrnehmung der Leitungsbefugnis. Diese beinhaltet die Geschäftsführung im Innenverhältnis und die gesetzliche Vertretung im Außenverhältnis. Somit ist der Vorstand quasi die „Regierung“ der Genossenschaft, also die Exekutive.
- Die Aufgaben des Aufsichtsrates liegen vor allem im Bereich der Kontrolle. Die Selbstorganschaft der Aufsichtsratsmitglieder soll dabei gewährleisten, dass die Erfahrungen der Genossenschaftsmitglieder direkt in das Kontrollgremium hineinwirken können. In seiner Funktion ist der Aufsichtsrat der Judikative vergleichbar, welche die Aufgabe hat, die Exekutive zu kontrollieren.

Das Charakteristische der Entscheidungsfindung in Genossenschaften besteht also darin, dass das Zusammenwirken gewaltenteiliger Organe nach dem Personalitäts- und Demokratieprinzip erfolgt. In früheren Zeiten vollzog sich dies noch stark nach den Regeln der direkten Demokratie. Die Willensbildung „von unten nach oben“ schlug sich auch in den Regelungen des GenG von 1889 nieder. Seinerzeit war die Generalversammlung tatsächlich die höchste Entscheidungsinstanz der Genossenschaft, die nicht nur für grundsätzliche Angelegenheiten (wie z.B. Satzungsänderungen) zuständig war, sondern auch das Recht hatte, in der operativen Geschäftsführung mitzuzentscheiden.

Im Laufe der Zeit hat sich aufgrund der hohen Organisationskosten der direkten Demokratie und der zunehmenden Komplexität von Unternehmensentscheidungen ein Trend zur indirekten (repräsentativen) Genossenschaftsdemokratie ergeben.²⁵ Ein wichtiger Schritt in diese Richtung war die Genossenschaftsnovelle von 1973, die dem Vorstand eine eigenverantwortliche Leitungsmacht zuschrieb. Auch die Entscheidung einer Wohnungsgenossenschaft, eine Vertreterversammlung einzuführen, ist ein Schritt in Richtung der repräsentativen Genossenschaftsdemokratie.

2. Zukunftsaspekte

Ich denke, es ist folgerichtig in Bezug auf meine bisherigen Ausführungen, wenn ich auch bei den zukünftigen Aspekten der Entscheidungsstruktur für den Erhalt bzw. für die Schärfung des genossenschaftlichen Profils im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals plädiere.

Die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Umgestaltung des bisherigen Systems der genossenschaftlichen Willensbildung – z.B. in Richtung eines Boardsystems – sehe ich

²⁵ Vgl. hierzu *Grosskopf* (1986), S. 83 ff.

indes nicht. Im Gegenteil: Die Entscheidungsfindung in Wohnungsgenossenschaften vollzieht sich durch das Zusammenwirken gewaltenteiliger Organe nach dem Personalitäts- und Demokratieprinzip. Dies ist einzigartig und entspricht genau den Anforderungen und Vorstellungen einer auf Selbstverantwortung, Selbsthilfe und bürgerschaftliches Engagement setzenden modernen demokratischen Gesellschaft.

Auch ist m.E. das Verhältnis von basisdemokratischen und repräsentativen Elementen der heutigen Zeit angemessen. Die Komplexität und Schnelligkeit von Unternehmensentscheidungen erzwingt heute eine eigenverantwortliche Leitungsbefugnis des Vorstands. Andererseits bleiben die Rechte der Mitglieder in großem Umfang gewahrt, sei es in Form der Mitwirkungsrechte der Generalversammlung oder in Form der Kontrollrechte des Aufsichtsrates.

Die Möglichkeit zu demokratischer Einflussnahme und Mitbestimmung stellt aber nur dann einen Wettbewerbsvorteil im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals dar, wenn die potenziellen Mitglieder über diese einzigartigen Entscheidungsstrukturen Bescheid wissen. Auch aus diesem Grund ist der Forderung der Expertenkommission nach einer bundesweiten Marketing-Initiative zuzustimmen.²⁶ Man könnte allgemeiner von einer „Cooperate Identity-Strategie“ sprechen, die durch gezielte Informations- und Kommunikationsmaßnahmen auf ein Abheben von der Konkurrenz durch Genossenschaftsidentität zielt.²⁷ Für die Genossenschaftsunternehmen gibt es hier eine Fülle von Möglichkeiten. Hinsichtlich der Informationsmaßnahmen ist etwa an interessant gemachte Mitgliederzeitungen, aktuelle Mitgliederrundschreiben oder den bereits angesprochenen Förderbericht zu denken. Hinsichtlich der Kommunikationsmaßnahmen kommen beispielsweise attraktive Generalversammlungen mit interessanten Vorträgen, lokale Diskussionsforen, Umfragen im Mitgliederkreis oder Sprechstunden vor Ort in Betracht.

Natürlich sind dies nur einige wenige Beispiele. Doch bieten diese Informations- und Kommunikationsmaßnahmen die Möglichkeit, sich über die Vermittlung der Vorzüge der genossenschaftlichen Entscheidungsstruktur gegenüber den Wettbewerbern am Wohnungsmarkt im Sinne der USP „demokratische Mitwirkung“ zu profilieren.

Wie die Marktschwächentheorie zeigt, kommt es heute als Folge der allgemeinen Marktentwicklung zu verstärkter Mitgliederpassivität. Das passive Verhalten der Mitglieder ist aber auch eine Folge der repräsentativen Genossenschaftsdemokratie. Man kann dies gut am Beispiel der Vertreterversammlung sehen. Diese spezielle Organisationsform der Generalversammlung trägt bei großen Wohnungsgenossenschaften maßgeblich zur Senkung der Organisationskosten bei.²⁸ Zudem hat man den Vorteil gut be-

²⁶ Vgl. *Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften* (2004), S. 693.

²⁷ Vgl. *Ringle* (1999), S. 35 ff.

²⁸ Vgl. hierzu auch *Weidmann* (1996), S. 174 ff., der diesbezüglich von internen Transaktionskosten spricht.

suchter Versammlungen mit interessierten und motivierten Vertretern. Andererseits besteht die Gefahr, dass sich die nicht als Vertreter gewählten Mitglieder – und das ist schließlich die Mehrzahl – gedanklich aus der Wohnungsgenossenschaft verabschieden. Dieser Entfremdung muss das Management erkennbar entgegenwirken. Daher ist auch der Vorschlag der Expertenkommission zu begrüßen, die unmittelbare Information der nicht in die Vertreterversammlung gewählten Mitglieder über die Tagesordnung und die wesentlichen Inhalte der gefassten Beschlüsse rechtsverbindlich zu machen.²⁹ Auch den Vorschlägen der optionalen Abschaffung des Aufsichtsrates für Kleinstgenossenschaften und der Abschaffung der – in der Praxis kaum genutzten – Mehrstimmrechte ist zuzustimmen.³⁰

VI. Ergebnisse

Ich fasse die Ergebnisse meiner Ausführungen wie folgt zusammen:

- Aufgrund der Marktschwäche des Wohnungsmarktes sind genossenschaftliche Besonderheiten (immer noch) als Wettbewerbsvorteil im Markt einsetzbar.
- Allgemeine Marktorientierung muss mit einer deutlichen genossenschaftlichen Profilierung im Markt einhergehen. Hierfür eignen sich prekäre Beziehungen in besonderer Weise.
- Mitgliederförderung muss ein exklusiver wirtschaftlicher Nutzen für die Mitglieder bleiben.
- Bei der Genossenschaftsfinanzierung sind mitgliederorientierte Finanzierungsmaßnahmen anzustreben, aber keine Substanzwertbeteiligung der Mitglieder.
- Wohnungsgenossenschaften sollen ihre demokratische Entscheidungsstruktur offensiv als USP im Markt einsetzen.

Gelingt es den Wohnungsgenossenschaften, sich über die angesprochenen Alleinstellungsmerkmale von der Konkurrenz abzuheben, bin ich, was ihre Zukunft betrifft, sehr optimistisch. Die Unvollkommenheit des Wohnungsmarktes erlaubt ihnen auch heute noch eine deutlich genossenschaftliche Profilierung im Markt. Diese sollte möglichst aus eigener Kraft, wettbewerbsorientiert, autonom und staatsfern erfolgen. Dann gilt: Wohnungsgenossenschaften sind nicht nur zeitgemäß, sie sind auch eine Organisationsform mit Zukunft.

²⁹ Vgl. *Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften* (2004), S. 691.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 690 f.

Literaturverzeichnis

- BONUS, H. (1987), Die Genossenschaft als modernes Unternehmenskonzept, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Vorträge, Heft 10, Münster.
- BONUS, H. (1995), Prekäre Beziehungen, in: H. Wagner und W. Jäger (Hrsg.): Stabilität und Effizienz hybrider Organisationsformen – Die Kooperation im Lichte der Neuen Institutionenökonomik, Kooperations- und Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 36, Münster, S. 101–107.
- DÜLFER, E. (1992a), Traditionale Genossenschaft, in: E. Mändle und W. Swoboda (Hrsg.): Genossenschafts-Lexikon, Wiesbaden, S. 641.
- DÜLFER, E. (1992b), Marktgenossenschaften, in: E. Mändle und W. Swoboda (Hrsg.): Genossenschafts-Lexikon, Wiesbaden, S. 425.
- ESCHENBURG, R. (1972), Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie, in: E. Boettcher et al. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Kooperation, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 3, Tübingen, S. 55–71.
- EXPERTENKOMMISSION WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN (2004), Wohnungsgenossenschaften, Potenziale und Perspektiven, Bericht im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Berlin.
- FÖNSCHAU, U. (1995), Ein Weg zu mehr Mietengerechtigkeit – Die genossenschaftliche Wohnwertmiete, in: Die Wohnungswirtschaft, Heft 4, S. 246–248.
- GREVE, R. (1998), Wohnungsgenossenschaften und ihre Konzernstrukturen, Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht, Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 41, Münster.
- GROSSKOPF, W. (1986), Konzentration im Genossenschaftswesen – Aufhebung genossenschaftlicher Grundsätze?, in: J. Laurinkari (Hrsg.): Die Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, Festschrift für Vesa Laakkonen, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Bd. 24, Nürnberg, S. 83–96.
- HENZLER, R. (1957), Die Genossenschaft – Eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen.
- HIRSCHMAN, A.O. (1974), Abwanderung und Widerspruch, Tübingen.

- JÄGER, W. (1994), Soziale Marktwirtschaft und Genossenschaftsgedanke, in: Die Neue Ordnung, Institut für Gesellschaftswissenschaften Walberberg, 48. Jg., Heft 3, S. 211–220.
- MÄNDLE, E. und MÄNDLE, M. (1996), Finanzierungsstrategien für Wohnungsgenossenschaften, Hamburg.
- MÄNDLE, M. (2000), Existenz und Entwicklung von Wohnungsgenossenschaften – Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Neuen Institutionenökonomik und der Gesamtleistungstheorie, Wohnungswirtschaftliche Schriften der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Nr. 5, Stuttgart-Hohenheim.
- MÄNDLE, M. (2001), Marktschwächentheorie und Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften, in: G. Ebert, W. Grosskopf und H. Bach (Hrsg.): Kooperative Wirtschaft – Theorie und Praxis, Festschrift für Eduard Mändle zum 65. Geburtstag, Landsberg/Lech, S. 289–299.
- OLSON, M. (1968), Die Logik des kollektiven Handelns, Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 10, Tübingen.
- RINGLE, G. (1987), Die Beitrittsentscheidung und deren Förderung unter Anreiz-Beitrags-Aspekten, Hamburg.
- RINGLE, G. (1999), Bausteine eines Strategiekonzeptes für Genossenschaften, in: ZfgG, Bd. 49, S. 32–40.
- WEIDMANN, O. (1996), Genossenschaften aus Mitgliedersicht unter besonderer Berücksichtigung von Transaktionskosten – Ein Beitrag zur Anwendung institutionenökonomischer Erkenntnisse im Genossenschaftswesen, Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Bd. 13, Stuttgart-Hohenheim.
- WILLIAMSON, O.E. (1990), Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.