

Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften – Strategische Themen

Hans Maier

Verbandsdirektor und
geschäftsführendes Vorstandsmitglied
VdW Bayern



Die Genossenschaftsidee ist ein Immaterielles Kulturerbe der Menschheit. Diese Entscheidung hat das Internationale Komitee zur Erhaltung des Immateriellen Kulturerbes der UNESCO am 30. November 2016 bekannt gegeben. Weltweit sind rund 800 Millionen Menschen in Genossenschaften organisiert. In Deutschland vereinen die fast 8.000 Genossenschaften mehr als 22 Millionen Mitglieder. Seit mehr als 160 Jahren sind Genossenschaften im Finanzwesen, in der Landwirtschaft, in Handel und Gewerbe oder im Wohnungsbau erfolgreich.

Wohnungsgenossenschaften sind vor dem Hintergrund der Wohnungsnot in Folge der Industrialisierung im 19. Jahrhundert entstanden. Ihr Ziel war es, bezahlbaren und guten Wohnraum für Arbeiter zu schaffen. Die Grundwerte der Genossenschaften Selbstverantwortung, Selbsthilfe und Selbstverwaltung gelten auch heute noch bei den rund 2.000 bestehenden Wohnungsgenossenschaften in Deutschland mit ca. 2,2 Millionen Mitgliedern. Wohnungsgenossenschaften begründen durch die kollektive Eigentümerschaft einen dritten Weg zwischen Miete und Eigentum. Qua Tradition, Überzeugung und Gesetz sind Genossenschaften zuerst der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet. Zudem haben Genossenschaftsmitglieder in der Mitgliederversammlung die Möglichkeit, Einfluss auf die Ausrichtung ihrer Genossenschaft zu nehmen. Entsprechend stellen Wohnungsgenossenschaften in erster Linie eine Lebensform dar: Keine andere Form des Wohnens weist einen vergleichbaren Stellenwert von gemeinsamen und selbstbestimmten Wohnen auf. Das Geschäftsmodell von Wohnungsgenossenschaften ist daher nicht auf die Erzielung von Rendite, sondern auf das Erreichen und die Aufrechterhaltung der Wirtschaftlichkeit ausgerichtet. Wesentlich ist die Festlegung von kostendeckenden Mieten zur Sicherung eines

nachhaltigen Geschäftsbetriebs. Neben der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit verfolgen Wohnungsgenossenschaften im Detail verschiedene Modelle sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit. Insbesondere aufgrund der historischen „DNA“ und der zu beobachtenden Ausrichtung von Wohnungsgenossenschaften, ist ihnen eine Gemeinwohlorientierung zu attestieren.

Wohnungsgenossenschaften übernehmen seit ihrem Entstehen gesellschaftliche und soziale Verantwortung. Diese wird durch die Miteigentümerschaft sowie institutionelle Vorkehrungen dauerhaft sichergestellt. Wohnungsgenossenschaften eignen sich damit als idealer Partner der öffentlichen Hand. Die Miteigentümerschaft der Mieter zieht einen hohen Verantwortungsgrad der Unternehmensführung von Wohnungsgenossenschaften nach sich. Hierdurch sind Veräußerungen von Immobilien der Ausnahmefall. Vielmehr werden Immobilien, die sich im Besitz von Wohnungsgenossenschaften befinden, dauerhaft der Spekulation entzogen.

Insgesamt erbringen Wohnungsgenossenschaften weitreichende positive volkswirtschaftliche Effekte. Hinter den genannten Nachhaltigkeitsaspekten in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht verbergen sich gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Beiträge wie: bezahlbarer Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten (gerade in Schwarmstädten), ein Vorbeugen von der Umverteilung von Vermögen, eine höhere soziale Durchmischung verschiedener Bevölkerungs- bzw. Einkommensschichten und hierdurch ein Entgegenwirken der Segregation, die Förderung von Nachbarschaft und damit Aspekten des Engagements und der Gemeinsamkeit. Damit werden im Einzelnen – nur schwer bezifferbare – Sozialkosten vermieden, die andernfalls für die öffentliche Hand in Form von Fürsorgefällen entstehen würden. Weiterhin können Woh-



nungsgenossenschaften als Innovator für Lebensqualität und Attraktivität für Städte gesehen werden.

Wohnungsgenossenschaften unterliegen allerdings auch sich ständig ändernden Anforderungen und Herausforderungen. Zur dauerhaften Aufrechterhaltung ihrer Charakteristika bedarf es in den Genossenschaften einer strategischen Auseinandersetzung mit den nachfolgend dargelegten Themen:

1. Zu beobachten ist ein **sinkender Marktanteil** von Wohnungsgenossenschaften. Damit geht ein Bedeutungsverlust von Wohnungsgenossenschaften, insbesondere auch in der öffentlichen Wahrnehmung, einher. Gerade in Zeiten angespannter Wohnungsmärkte besteht die Chance, durch die Schaffung bezahlbaren Wohnraums die Bedeutung der Branche zu stärken. Hierzu ist zunächst ein entsprechendes Bewusstsein zur Steigerung der Motivation und zur Akzeptanz von gesellschaftlicher Verantwortung in den Genossenschaften erforderlich. Dieses Bewusstsein muss durch die Unternehmensführung auch gegenüber den Mitgliedern kommuniziert werden, um Rückhalt und Akzeptanz sicherzustellen. Daneben ist die gezielte Unterstützung durch die öffentliche Hand notwendig, wie sie beispielsweise in München bereits erfolgt.

2. Ein Großteil der Wohnungsgenossenschaften in Bayern besteht bereits deutlich länger als 50 Jahre. Die Phasen größter Bauaktivität fallen in Zeiten akuter Wohnungsnot, wie der Industrialisierung im 19. Jahrhundert oder nach dem Ersten bzw. Zweiten Weltkrieg. Der **Bestand** entspricht in vielen Fällen **nicht den Standards und Bedürfnissen** der heutigen Zeit. Die Folge ist eine mangelnde Akzeptanz bei den Mitgliedern bzw. ausbleibende aktive Neumitglieder, die sich für die Genossenschaft engagieren. Die Anpassung an heutige Standards setzt eine strategische Portfolioplanung sowie eine langfristige Bedarfs- und Finanzplanung voraus.

3. Aufgrund zunehmender Regeldichte **steigen die Anforderungen an die Unternehmensführung** massiv an. Das sich hieraus ergebende Risiko ist eine Nichtbeschäftigung mit diesen Neuerungen mit der Folge einer Reduktion der Tätigkeiten auf das Notwendige: die Verwaltung des Bestands. Notwendig ist allerdings vielmehr – und wie vielfach in unterschiedlichem Umfang bereits praktiziert – die Professionalisierung der Unternehmensführung und der Mitarbeiter. Dies schließt auch die Einbindung fachkompetenter Mitglieder bzw. Ehrenamtlicher ein. Durch professionelle und vorausschauende Rekrutierungsprozesse muss sichergestellt werden, dass die Wohnungsgenossenschaft auch in Zukunft über ausreichend kompetentes Personal verfügt. Insbesondere für kleinere Wohnungsgenossenschaften bieten sich hier auch Kooperationen in unterschiedlichsten Ausprägungen an, um möglichst arbeitsteilige Geschäftsprozesse mit einem hohen Spezialisierungsgrad erreichen zu können.

4. Die notwendige Professionalisierung darf nicht missverstanden werden als Überstülpen von einer Standard-Managementpraxis beliebiger Immobilienfirmen. Hierdurch würde die eingangs beschriebene **Genossenschaftliche Identität** verloren gehen. Es bedarf der Wahrung der Kernwerte, der Aufrechterhaltung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeitsaspekte. Dieses genossenschaftliche Bewusstsein (Mitwirkung, Solidarität, Gemeinschaft) muss von der Unternehmensführung vorgelebt und aktiv bei den Mitgliedern und den Mitarbeitern gefördert werden.

5. Ohne die aktive Einbindung der Mitglieder und der aktiven Förderung eines genossenschaftlichen Bewusstseins bei den Mitgliedern, besteht die Gefahr eines **weiter sinkenden genossenschaftlichen Engagements** bei den Mitgliedern. Dieser erodierende genossenschaftliche Teilhabeprozess ist nicht alternativlos: Gerade Genossenschaften sind von ihrer institu-

tionellen Einrichtung her auf die Mitwirkung der Mitglieder ausgerichtet; diese muss gezielt durch die Unternehmensführung gefordert und gefördert werden mit dem Ziel der Bewahrung der genossenschaftlichen Identität. Die Gewinnung aktiver und engagierter Mitglieder ist dabei auch abhängig von der strategischen Aufstellung des Wohnungsbestands einer Genossenschaft (vgl. 2.).

6. Die bisherigen Ausführungen zur Rolle und zum Selbstverständnis von Wohnungsgenossenschaften werden in dieser Form nur in sehr geringem Umfang von Politik und Medien geteilt. Stattdessen bestehen häufig **Unkenntnis oder Vorurteile gegenüber Wohnungsgenossenschaften**. Die zahlreichen positiven Effekte hinsichtlich wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit werden dabei übersehen. Aufgabe der einzelnen Wohnungsgenossenschaften sowie der weiteren Organisationen ist ein breites und anhaltendes Lobbying, um Genossenschaften als Wohn- und Lebensform wieder im Bewusstsein breiter Öffentlichkeitsschichten zu verankern. Hierzu bedarf es einer gezielten Medienarbeit sowie dem Hervorheben und Betonen der bereits realisierten positiven Effekte. Gezielte Schulungen der Unternehmensführung sowie die Benennung von Wohnungsgenossenschaftsbotschaftern können geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung sein.

7. Dass der Bestand von Wohnungsgenossenschaften vielfach nicht aktuellen Standards und Bedürfnissen entspricht (vgl. 2.) hat mit den steigenden Anforderungen (vgl. 3.) sowie dem Fehlen einer **rechtsformorientierten Wohnraumförderung** zu tun. Die bestehenden Förderprogramme sehen nur in Ausnahmen spezielle Konditionen für Genossenschaften vor, so dass Wohnungsgenossenschaften im Ergebnis zu häufig keine Förderungen annehmen. Bei der aktuellen Marktlage, insbesondere in Schwarmstädten, lässt sich ohne Förderung kein bezahlbarer Wohnraum realisieren. Die Branche muss sich entsprechend gegenüber der Politik für fördernde Rahmenbedingungen einsetzen. Notwendig sind vor allem Förderwege zur Aufbringung einer angemessenen Eigenkapitalausstattung sowie geeigneter Baugrundstücke.

8. Wohnungsgenossenschaften verfolgen insbesondere wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeitsaspekte. Hierdurch nehmen sie häufig eine **Vorreiterrolle ein und sind Innovationstreiber**. Wohnungsgenossenschaften sind damit prädestiniert, positive Impulse für die Stadtentwicklung zu geben, um nachhaltige Wohn- und Lebensqualität zu sichern. Die bereits vielfältig vorhandenen Erfolge müssen auch gegenüber der Öffentlichkeit wirksamer vertreten werden.

9. Allein im Zeitraum von 1970 bis 2015 ist der Quadratmeterverbrauch pro Person von durchschnittlich 25 auf 46 Quadratmeter angestiegen. Hierfür gibt es vielfältige Ursachen. Wohnungsgenossenschaften sollten sich daher viel stärker als **Wohn- und Lebensform** positionieren. Durch die Entwicklung und Bereitstellung von gemeinschaftlichen Wohnkonzepten kann diesem Trend wirksam entgegengewirkt werden. Darüber hinaus können gemeinschaftliche Wohnkonzepte auch als Lebensformen für alle Lebensphasen, beispielsweise in Mehrgenerationenwohnprojekten entwickelt werden.

Die Beschäftigung mit diesen Themen leistet einen Beitrag zur langfristigen Fortführung des genossenschaftlichen Erfolgsmodells. Insbesondere vor dem Hintergrund der aktuell breit diskutierten Thematik der Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum bietet sich die Gelegenheit für Wohnungsgenossenschaften, diese Herausforderungen aktiv anzugehen und sich wieder tiefer im gesellschaftlichen und politischen Bewusstsein zu verankern.

Auf den folgenden vier Seiten finden Sie Kurzberichte aus der genossenschaftlichen Praxis zu strategischen Themen.

