

eG21 – Genossenschaftliche Impulse für die Zukunft des Wohnens August 2023

Klimawandel, Demokratiekrise, Inflation – Die Herausforderungen vor denen Deutschland derzeit steht sind immens. Und die genossenschaftliche Idee bietet einmal mehr das Potenzial, ihnen durch gemeinschaftliches und gemeinwohlorientiertes Handeln wirkungsvoll zu begegnen. Wie dies vor allem im Bereich des Wohnens gelingen kann, damit beschäftigt sich das neu gegründete Institut für wohnungsgenossenschaftliche Zukunftsfragen eG21 am Europäischen Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

Genossenschaften haben sich in mehr als 150 Jahren zur nachhaltigen und mitgliederstärksten Unternehmensform weltweit entwickelt und können besonders in Deutschland auf eine lange Erfolgsgeschichte zurückblicken. Zudem erlebt die genossenschaftliche Idee spätestens seit der Finanzkrise eine Renaissance und wird von jungen innovativen Unternehmen etwa im Bereich der Erneuerbaren Energien oder der Nahversorgung wieder zunehmend als Rechtsform gewählt.

Gemessen an anderen Unternehmensformen wie der GmbH fristet die eingetragene Genossenschaft allerdings sowohl in der öffentlichen Wahrnehmung als auch gemessen an der Zahl der Neugründungen noch immer eher ein Nischendasein. Auch muss festgestellt werden, dass die Rechtsform allein noch kein Selbstläufer und Garant für wirtschaftlichen Erfolg ist. Diesen gilt es vielmehr durch kontinuierliche Anpassung an sich immer dynamischer wandelnde Rahmenbedingungen permanent neu zu erarbeiten und in die Zukunft zu übertragen.

Viele Bestandsgenossenschaften sehen sich heute angesichts komplexer werdender Anforderungen mit Identitätsfragen und tiefgreifenden Transformationsprozessen konfrontiert. Das krisenfeste Geschäftsmodell der Wohnungsgenossenschaften wird durch externe Schockwellen auf die Probe gestellt. Das Institut eG21 widmet sich diesem Spannungsfeld und bringt sich an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis durch eigene Beiträge und Denkansätze in die Diskussion ein. Durch die Ansiedlung am EBZ liegt dabei ein Schwerpunkt neben allgemein genossenschaftlichen Fragestellungen insbesondere auf dem Bereich des Wohnens.

Klimagerechtes und bezahlbares Wohnen

Gerade das Wohnen stellt einen Raum dar, in dem viele der aktuellen Herausforderungen zusammenkommen und sich gegenseitig verstärken. Der Weg zur Dekarbonisierung erfordert von Gebäudeeigentümern in den kommenden Jahren Investitionen in bislang kaum absehbarer Höhe. Technische Anforderungen, die bislang oft als weder technisch noch wirtschaftlich darstellbar galten, werden nunmehr zum Mindeststandard erhoben und bringen immobilienwirtschaftliche Entscheidungsträger an ihre Grenzen. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der energetischen Ertüchtigung des Gebäudebestandes, während der Wohnungsneubau mit Hinweis auf Flächenversiegelung und graue Energie zunehmend als umweltschädlich und damit nicht nachhaltig betrachtet wird.

Andererseits wird zusätzlicher Wohnraum dringend benötigt; von den von der Bundesregierung als Ziel ausgegebenen 400.000 neuen Wohnungen pro Jahr werden derzeit nur weniger als die Hälfte auch tatsächlich gebaut. Dies trifft Wohnungssuchende gerade in Metropolregionen, wo Menschen mit spezifischen Bedarfen, etwa nach familiengerechtem oder barrierefreiem Wohnraum, derzeit kaum noch Chancen haben, das passende Angebot zu finden. Damit einher geht nicht zuletzt die soziale Frage der Bezahlbarkeit von Wohnraum. Die Kombination aus Zinsschock und Baukostenexplosion hat zu einem Einbruch bei den Baugenehmigungen geführt, der den Druck auf die Wohnungsmärkte nochmals verschärft und die Mietpreise vielerorts rasant in die Höhe schnellen lässt. Paradox mutet in diesem Zusammenhang an, dass es in Deutschland durchaus auch Regionen gibt, die von strukturellem Leerstand betroffen sind und Wohnungsunternehmen von gänzlich anderen Herausforderungen wie Rückbauzwängen und Liquiditätsengpässen betroffen sind.

Erfolgsmodell Genossenschaft

Auch die rund 1.800 Wohnungsgenossenschaften in Deutschland stehen vor der Aufgabe, wirtschaftliche, regulatorische und technische Zwänge mit ihrem eigenen Anspruch, ausreichend bezahlbaren und an den Mitgliederbedarfen ausgerichteten Wohnraum anzubieten, in Einklang zu bringen. Dass sie dazu grundsätzlich in der Lage sind, haben sie über viele Jahrzehnte und durch diverse Krisen hinweg immer wieder bewiesen. Schließlich wurden sie ursprünglich genau zu diesem Zweck "erfunden". Als so genannter Dritter Weg schaffen sie seit ihrer Gründung genau da Lösungen, wo weder der Markt noch der Staat allein in der Lage sind, das Grundbedürfnis nach Wohnen in angemessener Weise zu erfüllen. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass Genossenschaften nachweislich einen preisdämpfenden Effekt auf die Wohnungsmärkte haben. Zudem wirken sie identitätsstif-

tend, folgen in der Regel einem hohen sozialen Anspruch und haben durch ihre Orientierung an den Mitgliederbedürfnissen direkt oder indirekt auch zahlreiche positive Effekte auf das Gemeinwohl.

Das genossenschaftliche Prinzip der Mitgliederförderung als bewusster Gegenentwurf zur reinen Gewinnmaximierung kann damit absolut als Erfolgsmodell bezeichnet werden. Mehr noch: Hatten genossenschaftliche Grundsätze im wirtschaftlichen Umfeld lange Zeit ein eher angestaubtes Image, so stehen sie heute wieder voll im Trend. Im Kontext von Social Entrepreneurship, Sharing Economy und Nachhaltigkeitsbewegungen stellen Genossenschaften ein ebenso attraktives wie etabliertes Wirtschaftsmodell dar, dessen Vorteile von vielen Akteuren aktuell wieder ganz neu entdeckt werden.

Selbst in hoch innovativen Feldern wie Blockchain und Distributed Ledger Technologien werden genossenschaftliche Prinzipien inzwischen aufgegriffen, indem sie gemeinschaftliches Eigentum und demokratische Entscheidungsstrukturen nach dem "Ein Mitglied, eine Stimme" Prinzip in den Mittelpunkt ihrer Initiativen stellen. So genannte Dezentrale Autonome Organisationen (DAO) werden in diesem Zusammenhang bereits als Unternehmensmodell der Zukunft gehandelt. Bei ihnen geht es darum, ein gemeinsam verwaltetes Vermögen mittels Smart Contracts für unterschiedliche jeweils gemeinsam beschlossene Zwecke einzusetzen, wobei alle Mitglieder grundsätzlich gleichgestellt sind und Entscheidungen basisdemokratisch getroffen werden. Die genossenschaftlichen Grundprinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstorganisation werden damit in die digitale Welt übertragen, was einmal mehr zeigt, dass sie in vielerlei Hinsicht den Puls der Zeit treffen.

Herausforderung als Chance

Es spricht also einiges dafür, dass Genossenschaften nicht nur trotz, sondern gerade wegen ihrer besonderen Eigenschaften für die Herausforderungen der aktuellen "Multikrise" gut gerüstet sind. Die große Aufgabe für Wohnungsgenossenschaften wird zukünftig darin bestehen, die Chancen des genossenschaftlichen Modells als Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen kontinuierlich herauszuarbeiten, den abstrakten Begriff der Mitgliederförderung zeitgemäß sowie praxistauglich zu interpretieren und dabei gleichzeitig vorhandene Defizite, rechtsforminhärente Limitationen sowie lokale oder organisatorische Problemlagen zu überwinden.

Ein maßgeblicher Faktor werden dabei die strukturellen Gegebenheiten der Wohnungsgenossenschaften sein, die sich teilweise grundlegend von denen anderer Anbietergruppen

auf dem Wohnungsmarkt unterscheiden. Dazu zählen einerseits juristische Aspekte, die sich aus dem Genossenschaftsgesetz ableiten und maßgeblich für die wirtschaftlichen Tätigkeitsfelder, Beteiligungen, Gremienstrukturen und Entscheidungsprozesse in den Genossenschaften sind. Aber auch historisch gewachsene Strukturen, wie etwa die lokale Verteilung sowie die relativ kleinen Betriebsgrößen spielen bei der zukünftigen Ausrichtung der Genossenschaften eine wesentliche Rolle.

Laut GdW Jahresstatistik 2022/2023 verfügt die durchschnittliche Wohnungsgenossenschaft in Deutschland über rund 1.100 eigene Wohnungen sowie 14 Mitarbeitende. Von den rund 3.900 Genossenschaftsvorständen sind mehr als die Hälfte ehren- bzw. nebenamtlich tätig. Mit dieser eher kleinteiligen Struktur von einer der größten Vermietergruppen auf dem deutschen Wohnungsmarkt gehen zahlreiche positive Aspekte, wie die ausgeprägte Mitgliedernähe und eine starke lokale Verankerung einher; sie stellen Genossenschaften allerdings zunehmend auch vor Herausforderungen, wenn es etwa um den Umgang mit komplexen Themen, den Aufbau digitaler Infrastrukturen oder die Erarbeitung strategischer Pläne und Investitionsrechnungen geht.

Hiermit sind bereits einige Handlungsfelder angesprochen, mit denen sich das eG21 zukünftig beschäftigen, Diskussionen anregen und eigene Impulse setzen wird:

Handlungsfeld Energiewende

Deutschland soll laut Klimaschutzgesetz bis zum Jahr 2045 klimaneutral werden, was auch für den Gebäudebestand gilt, der je nach Betrachtungsweise für ca. 30 bis 40 % der CO₂ Emissionen verantwortlich ist. Für Wohnungsgenossenschaften mit ihren historisch gewachsenen Bestandsstrukturen stellt dies eine Jahrhundertaufgabe dar. Einerseits muss der Energiebedarf der Gebäude auf ein Minimum reduziert werden, was vor allem bei älteren Beständen umfangreiche Maßnahmen an der Gebäudehülle erforderlich macht. Andererseits gilt es, die Umstellung von fossilen auf erneuerbare Energieträger zu gewährleisten, was in der Regel eine gänzlich andere und teilweise deutlich aufwändigere Anlagentechnik voraussetzt. Dazu muss oftmals die Betrachtungsebene vom einzelnen Gebäude auf das gesamte Quartier erweitert werden, um Zukunftstechnologien wie lokale Wärmenetze oder Mieterstromkonzepte möglich zu machen.

Wohnungsgenossenschaften stoßen angesichts dieser Themen bereits heute vielfach an ihre Grenzen. Zwar lässt sich festhalten, dass energetische Modernisierungsmaßnahmen bereits seit vielen Jahren auf der Agenda der meisten Unternehmen stehen und hier bereits

sukzessive in die Bestände investiert wurde. Die Dimension und Komplexität, die sich aus dem nunmehr geforderten „Net Zero“ Standard ableiten übertreffen allerdings alle bisherigen Anstrengungen bei weitem und stellen besonders viele kleine Genossenschaften vor organisatorische, finanzielle und nicht zuletzt strategische Herausforderungen. Dazu kommt die Aufgabe, Mitglieder und Gremien auf diesen Klimapfad mitzunehmen, also von der Notwendigkeit der Maßnahmen zu überzeugen und größtmögliche Akzeptanz für deren Umsetzung zu schaffen. Dabei müssen oftmals über viele Jahre tradierte Standards – etwa bei der Mietenpolitik – konsequent auf den Prüfstand gestellt werden und im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen neu ausgehandelt werden.

Handlungsfeld Digitalisierung

Die Welt wird auch in der Immobilienwirtschaft immer digitaler. Ob CO₂-Emissionen, Energieverbrauchswerte, Investitionspläne oder Mieterinformationen; der Bedarf nach und die Anforderungen an unterschiedlichste Daten nehmen in sämtlichen Bereichen der immobilienwirtschaftlichen Praxis exponentiell zu. Die Digitalisierung bietet dabei Möglichkeiten, komplexe Sachverhalte transparent zu machen und betriebliche Abläufe zu automatisieren, was zu einer effektiven Unterstützung und Entlastung von Mitarbeitenden ebenso wie von Entscheidungsträgern führen kann. Hier liegt insbesondere für Wohnungsgenossenschaften aufgrund ihrer oftmals begrenzten personellen Kapazitäten ein enormes Potenzial. Wenn durch digitale Tools repetitive Aufgaben automatisiert und zeitaufwändige Geschäftsprozesse, wie etwa im Bereich der Buchhaltung, Verwaltung und Kommunikation optimiert werden können, dann stehen die frei gewordenen Ressourcen beispielsweise für anspruchsvollere Tätigkeiten der strategischen Planung und des Projektmanagements zur Verfügung.

Gleichzeitig stellt sich jedoch gerade bei begrenzten personellen Kapazitäten die Herausforderung, dass der Aufbau einer digitalen Infrastruktur selbst nicht selten mit einem hohen Organisations- und Personalaufwand verbunden ist und oftmals ein Mindestmaß an EDV-technischem Know-How im Unternehmen voraussetzt. Dies ist in Wohnungsgenossenschaften nicht immer vorhanden, so dass der Weg zur Digitalisierung bereits an dieser Stelle schnell zur kaum leistbaren Herausforderung werden kann. Auch stellt sich die Kosten- und Effizienzfrage, da jede Softwareintegration in der Regel mit Anschaffungs- sowie laufenden Kosten verbunden ist und es hier durchaus einen Unterschied macht, ob es sich um eine Wohnungsgenossenschaft mit einigen hundert oder mehreren tausend Wohneinheiten handelt. Hier wird jede Genossenschaft für sich zukünftig abwägen müssen, wieviel Digitalisierung sinnvoll und wieviel auch tatsächlich leistbar ist.

Handlungsfeld Nachwuchs

Der Fachkräftemangel ist auch in der Wohnungswirtschaft längst kein theoretisches Konstrukt mehr, sondern in den Unternehmen bereits spürbar angekommen. Dies zeigt sich sowohl bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen, als auch bei der Ansprache und Gewinnung qualifizierter Bewerber für Fach- und Führungspositionen. Dabei spielen auch die Ansprüche potenzieller Arbeitnehmer an den Arbeitgeber eine zunehmend wichtige Rolle. Insbesondere junge Menschen schauen längst nicht mehr ausschließlich auf klassische Aspekte wie eine gute Bezahlung und das Vorhandensein von Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven im Unternehmen. Diese sollten zwar immer noch erfüllt werden, dazu sind aber zahlreiche weitere Kriterien, wie eine sinnstiftende Tätigkeit, eine gute Work-Life-Balance und Unternehmenskultur sowie das unternehmerische Engagement hinsichtlich Nachhaltigkeit und Umweltschutz gekommen.

Grundsätzlich spricht diese Entwicklung für eine gute Positionierung der Wohnungsgenossenschaften auf dem Bewerbermarkt. Aufgrund ihrer betrieblichen Strukturen können sie zwar oftmals nur begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten bieten und selten Spitzengehälter zahlen, bei den neu hinzugekommenen Bewerberansprüchen punkten sie aber schon allein aufgrund ihres nachhaltigen und an sozialen Zielen ausgerichteten Geschäftsmodells. Hier zeichnet sich allerdings ab, dass es im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um junge Talente für Wohnungsgenossenschaften zunehmend wichtig wird, ihr attraktives Gesamtpaket auch sichtbar und authentisch nach außen zu kommunizieren. Ein solches Employer Branding ist für einzelne Genossenschaften oft nur bedingt möglich, so dass sich die Anforderung an das Genossenschaftswesen insgesamt stellt, diese traditionelle Rechtsform mit zeitgemäßen Arbeitnehmeransprüchen wie Purpose Orientierung, New Work Modellen und agilem Arbeiten anzureichern.

Ein weiteres Nachwuchsthema mit denen sich Wohnungsgenossenschaften zunehmend beschäftigen, ist die Nachfolge in ihren Gremien. Das betrifft laut Genossenschaftsgesetz die Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen sowie bei Genossenschaften mit mehr als 1.500 Mitgliedern gegebenenfalls auch die Wahl der Vertreterversammlung. Ebenso wie für Parteien, Vereine oder andere Personenvereinigungen wird es auch für viele Wohnungsgenossenschaften immer schwieriger, engagierte Mitglieder zu finden, die bereit sind, sich über ihre eigene Geschäftsbeziehung hinaus für die genossenschaftlichen Belange zu engagieren und Verantwortung für die Gemeinschaft zu übernehmen. Anders sieht dies noch teilweise in Regionen mit stark angespannten Wohnungsmärkten aus, in

denen sich eher die Problematik ergibt, dass Positionen in genossenschaftlichen Gremien mit dem Ziel einer unmittelbaren Einflussnahme auf die Geschäftspolitik angestrebt werden und hierbei die Wahrung des genossenschaftlichen Gesamtinteresses gewährleistet werden muss. In beiden Konstellationen stellt sich die Aufgabe, geeignete Kandidaten zu finden, die in verantwortungsvoller Weise zum Wohle aller Mitglieder zusammenarbeiten und sich im Rahmen professioneller Entscheidungsprozesse mit den Herausforderungen der Zukunft auseinandersetzen.

Institut eG21 als Impulsgeber und Vordenker

Wie gezeigt, bietet die genossenschaftliche Rechtsform zahlreiche Potenziale, die zur Überwindung der aktuellen Problemlagen in Deutschland einen wichtigen Beitrag leisten und gesamtgesellschaftliche Aufgaben wie die Energiewende wirkungsvoll vorantreiben können. Die Wohnungsgenossenschaften selbst stehen allerdings auch vor einer Reihe eigener Herausforderungen, für die es erst noch die passenden Lösungen zu finden gilt, damit sich die genossenschaftliche Erfolgsgeschichte auch angesichts veränderter Rahmenbedingungen in der Zukunft fortsetzt.

Das Institut für wohnungsgenossenschaftliche Zukunftsfragen eG21 an der EBZ Business School positioniert sich hierbei als unabhängiger Teilnehmer, der in enger Zusammenarbeit mit bestehenden Institutionen Veranstaltungen und Weiterbildungen anbietet, Forschung vorantreibt und Publikationen vorlegt, um die zentralen Akteure in Politik, Wirtschaft und Verwaltung auf die besonderen Leistungspotentiale und nachhaltigen Zukunftsaussichten der Wohnungsgenossenschaften hinzuweisen. Dabei wird ein problem- und praxisorientierter Ansatz gewählt, der eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis schlägt.

Das Institut legt den Schwerpunkt seiner Arbeit auf wohnungsgenossenschaftliche Fragestellungen, öffnet sich aber ganz bewusst auch für andere genossenschaftliche Themen; insbesondere dort, wo sich Kooperations- und Entwicklungspotenziale für den Bereich des Wohnens ergeben. Dies können etwa Beispiele aus Energie- und Bürgergenossenschaften sein, die in den letzten Jahren einen starken Auftrieb erlebt haben und für zukünftige Aktivitäten der Wohnungsgenossenschaften wertvolle Kooperationspartner und Ideengeber sein können. Umgekehrt bietet sich für die Wohnungsgenossenschaften selbst auch die Möglichkeit, sich als attraktive Partner für derartige Initiativen zu präsentieren. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit mit Kommunen. Auf dem Weg zu einer übergeordneten kommunalen Wärmeplanung liegen die Vorteile einer transparenten und partnerschaftlichen

Vorgehensweise für beide Seiten auf der Hand. Das eG21 soll zukünftig als Netzwerk dienen, in dem die unterschiedlichen Akteure zusammenkommen, um genossenschaftliche Potenziale akzentuiert herauszustellen, positive Fallbeispiele in die Öffentlichkeit zu tragen und gemeinsam an Problemen zu arbeiten.

Als Grundlage für alle Aktivitäten wird das Institut einen engen Dialog mit den Wohnungsgenossenschaften selbst sowie mit den bereits vorhandenen Institutionen wie den Verbänden der Wohnungswirtschaft auf Landes- und Bundesebene sowie dem Verein Wohnen in Genossenschaften e.V. führen. Dies wird durch eigene Veranstaltungsformate sowie die Teilnahme an Workshops und Tagungen sowie die regelmäßige Mitarbeit in den entsprechenden Gremien erfolgen. Darüber hinaus wird das Institut eine Übersicht über den wissenschaftlichen Stand der Genossenschaftsforschung und deren Standorte in Deutschland erstellen, um sich mit dem Schwerpunktthema Wohnen zukünftig auf dieser Landkarte ebenfalls zu positionieren.

Als genossenschaftliches „Knowledge Hub“ soll auch die Anbindung des Instituts an die EBZ Business School dazu genutzt werden, junge Menschen zukünftig wieder stärker auf die Vorzüge des genossenschaftlichen Modells hinzuweisen und sie insbesondere für wohnungsgenossenschaftliche Themen in Lehre und Studium zu begeistern. Dazu wird das Institut Vorschläge zur Einbindung genossenschaftlicher Inhalte in die Ausbildungs- und Studienpläne vorlegen und auch eigene Fort- und Weiterbildungsangebote erstellen. Als Schnittstelle zwischen den Wohnungsgenossenschaften auf der einen und dem Lehrbetrieb des EBZ auf der anderen Seite bietet sich die Möglichkeit, Problemstellungen aus der Praxis im Rahmen von Bachelor- oder Masterarbeiten zu beleuchten und somit Studenten wie Unternehmen einen echten Mehrwert zu bieten.

Haben Sie eigene Ideen oder Themen, über die Sie gerne mit uns sprechen möchten? Dann freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Mitstreiter, die sich in die zukünftigen Aktivitäten unseres Instituts aktiv einbringen möchten, sind ebenfalls herzlich willkommen.

Weitere Informationen und Veranstaltungshinweise, finden Sie im Internet unter:

Web: <https://www.ebz-business-school.de/eg21>

LinkedIn: <https://bit.ly/LinkedIn-eG21>