

## Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis

Ein wissenschaftliches Journal der EBZ Business School – University of Applied Sciences

#### In dieser Ausgabe:

Gregor Rabong, M. Sc.; Prof. Dr. Dietmar Rößl Das Image von Wohnbaugenossenschaften in Österreich

#### Dr. Holger Blisse

Gemeinnützig-genossenschaftlicher Wohnbau in Österreich und seine Generationen übergreifende und soziale Wirkungskraft – Ein aktueller Einblick

#### Prof. Dr. Jürgen Keßler

Genossenschaften zwischen unternehmerischer Effizienz und Mitgliederteilhabe – eine ökonomische und rechtliche Analyse

WP/STB INGEBORG ESSER/DR. MATTHIAS ZABEL
Implikationen der Genossenschaftsnovelle 2017

#### Dr. Peter Suter / Prof. Dr. Markus Gmür

Innovation und Expansion als Bezugspunkte der strategischen Ausrichtung von Wohnbaugenossenschaften





Die EBZ BUSINESS SCHOOL ist eine staatlich anerkannte Hochschule in gemeinnütziger Trägerschaft. Träger ist das EBZ, das seit mehr als 50 Jahren erstklassige Bildungsangebote für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft anbietet. Mit der EBZ BUSINESS SCHOOL bietet das Haus nun auch die Möglichkeit zum Studium im Bereich der Immobilienwirtschaft. Die Praxisorientierung garantieren der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, der VdW Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen sowie der BFW Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen.

Die EBZ BUSINESS SCHOOL ist von der FIBAA – Internationale Agentur zur Qualitätssicherung und Akkreditierung von Studiengängen und Institutionen – akkreditiert worden. Standort der EBZ BUSINESS SCHOOL ist das Europäische Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

#### **Impressum**

ZIWP | Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis Ein wissenschaftliches Journal der EBZ BUSINESS SCHOOL – University of Applied Sciences.

#### ISSN:

2196-6028

#### Verantwortliche Herausgeber:

EBZ BUSINESS SCHOOL – Prof. Dr. Michael Pannen, Prof. Dr. Viktor Grinewitschus, Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, Prof. Dr. Michael Worzalla

#### Springorumallee 20

44 795 Bochum

Tel.: +49 234 9447 606 | Fax: +49 234 9447 199

E-Mail: bs@e-b-z.de

Internet: www.ebz-business-school.de

#### Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Klaus-Peter Hillebrand, Prof. Dr. Armin Just,

Prof. Dr. Tobias Keller, Prof. Dr. Jürgen Keßler,

Prof. Dr. Markus Knüfermann, Prof. Dipl.-Ing. Architekt Andreas M. Krys, Prof. Dr. Ulrich Nack, Prof. Dipl.-Ing. Architekt Björn Nolte,

Prof. Dr. Ulrich Nack, Prof. Dipl.-ing. Architekt Bjorn Nolte, Prof. Dr. Christian E. Ostermann, Prof. Dr. Norbert Raschper,

Prof. Dr. Volker Riebel, Prof. Dr. Philipp Schade, Prof. Dr. Peter Schörner,

Prof. Dr. Raphael Spieker, Prof. Dr. Guido Stracke,

Prof. Dr. Günter Vornholz

#### Schriftleitung:

Dipl. Volkswirt Ulrich Berhorst (v. i. S. d. P.)

#### Redaktion und Lektorat:

Dipl. Volkswirt Ulrich Berhorst

#### Layout/Satz:

Quantom-Networks, Laatzen

#### Druck

viaprinto, CEWE Stifung & co. KGaA Otto-Hahn-Str. 21, D-48161 Münster

© Copyright 2017 by: EBZ BUSINESS SCHOOL GMBH

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der EBZ Business School GmbH. Hinweis zu §52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne seine Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

### **Editorial**



Richtet man das Augenmerk auf die (betriebs-)wirtschaftliche und juristische Diskussion über die Unternehmensverfassung, so drängte sich in der Vergangenheit gelegentlich der Eindruck auf, als komme der Rechtsform der Genossenschaft gegenüber den Kapitalgesellschaften lediglich eine nachrangige Bedeutung zu. Diese weitgehend vom Konzept des Shareholder Value bestimmte Sichtweise hat in der Folge der Finanzmarktkrise einen spürbaren Pers-

pektivwechsel erfahren, welcher in der wissenschaftlichen Diskussion aber auch in der Öffentlichkeit zu einer deutlichen Aufwertung genossenschaftlicher Unternehmen beigetragen hat. Dies gilt nicht zuletzt für den Bereich der deutschen Wohnungswirtschaft und die zentrale Bedeutung, die der wirtschaftlichen und sozialen Funktion der ca. 2.000 Wohnungsgenossenschaften bei der urbanen Wohnungsversorgung zukommt. Als kooperative Selbsthilfeeinrichtungen der in ihr verbundenen Mitglieder, gewährleisten die Genossenschaften nach der Mustersatzung des GdW, "eine gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung". Dabei findet die durchgängige Ausrichtung der unternehmensspezifischen Zielprojektion an den (Förder-) Belangen der Mitglieder seine rechtliche Widerspiegelung in den Grundsätzen genossenschaftlicher Selbstverwaltung als zentralem Maßstab kooperativer Verbandsdemokratie. Gerade hierin wurzelt auch die gegenüber den Kapitalgesellschaften deutlicher ausgeprägte Insolvenzfestigkeit genossenschaftlicher Unternehmen. Dies schützt nicht nur die wirtschaftlichen Belange der Mitglieder, sondern trägt zugleich zum hohen Ansehen der Wohnungsgenossenschaften in der Bevölkerung bei, wie der Beitrag von Rabong und Rößl belegt. Dass zugleich die soziale Integration der Mitglieder eine maßgebliche Gestaltungsoption des genossenschaftlichen Wohnens beinhaltet, verdeutlicht die luzide Untersuchung von Blisse. Auch wenn sich die rechtlichen Rahmenbedingungen nach der Abschaffung der Wohnungsgemeinnützigkeit zwischen Deutschland und Österreich deutlich unterscheiden, bleibt im Lichte der kooperativen Förderorientierung der Integrationsauftrag der Wohnungsgenossenschaften hiervon unberührt. Ob die nunmehr in Kraft getreten Genossenschaftsnovelle 2017 nach ihrer normativen Orientierung geeignet ist, die Effektivität der genossenschaftlichen Leitungsverfassung zu steigern, steht im Mittelpunkt des Beitrags von Esser/Zabel. Insbesondere die Änderung des bewährten Prüfungssystems lässt, wie die Autoren überzeugend darlegen, begründete Zweifel am Konzept des Gesetzgebers aufkommen. Soweit es den Grundsatz genossenschaftlicher Selbstverwaltung und dessen Vereinbarkeit mit der durch die Genossenschaftsnovelle 1973 begründeten autonomen Leitungsmacht des Vorstandes betrifft, sind in jüngster Zeit Zweifel aufgekommen, ob und inwiefern die gegenwärtige Leitungsverfassung der Genossenschaft den inhaltlichen Anforderungen der Mitgliederpartizipation ausreichend Rechnung trägt Der Gesetzgeber hat im Ergebnis – entgegen seinen ursprünglichen Erwägungen – außer bei Kleinstgenossenschaften davon abgesehen, die Leitungsmacht des Vorstandes zugunsten der Generalversammlung weitergehend zu beschränken. Ob zu Recht, ist nach wie vor streitig. Ich habe in meinem Beitrag versucht darzulegen, dass auch nach geltendem Recht die Möglichkeit einer ausreichenden Partizipation der Mitglieder an grundlegenden Unternehmensentscheidungen eröffnet ist.



## Inhalt

### Management und Organisation

#### 6 Das Image von Wohnbaugenossenschaften in Österreich

GREGOR RABONG, M. Sc.; PROF. DR. DIETMAR RÖßL

Der Beitrag skizziert den gemeinnützigen Wohnbausektor in Österreich und analysiert die Wahrnehmung von Wohnbaugenossenschaften in der österreichischen Bevölkerung.

## Management und Organisation

#### Gemeinnützig-genossenschaftlicher Wohnbau in Österreich und seine 14 Generationen übergreifende und soziale Wirkungskraft – Ein aktueller Einblick

Dr. Holger Blisse

Genossenschaftliche Wohnbauunternehmen sehen sich auch in Österreich im Spannungsfeld von betriebswirtschaftlichen Anforderungen und ihrem grundlegenden sozialen Auftrag.

### Management und Organisation

#### Genossenschaften zwischen unternehmerischer Effizienz und Mitgliederteilhabe -18 eine ökonomische und rechtliche Analyse

Prof. Dr. Jürgen Keßler

Die genossenschaftliche Verbandsverfassung eröffnet gangbare Mittelwege zwischen den Anforderungen unternehmerischer Effizienz und Mitgliederteilhabe.

## Management und Organisation

#### Implikationen der Genossenschaftsnovelle 2017 23

WP/STB INGEBORG ESSER/DR. MATTHIAS ZABEL

Der Beitrag widmet sich der Genossenschaftsnovelle 2017, stellt einige ausgewählte Änderungen näher dar und würdigt diese kritisch.

## Management und Organisation

#### Innovation und Expansion als Bezugspunkte der strategischen Ausrichtung von 31 Wohnbaugenossenschaften

Dr. Peter Suter / Prof. Dr. Markus Gmür

Wohnbaugenossenschaften agieren in einem dynamischen Marktumfeld, was ihnen eine strategische Positionierung hinsichtlich Innovation und Expansion abverlangt.

#### EBZ Business School - Intern 44

## Management und Organisation

Gregor Rabong, M. Sc.; Prof. Dr. Dietmar Rößl

## Das Image von Wohnbaugenossenschaften in Österreich

Der Beitrag untersucht die Wahrnehmung von Wohnbaugenossenschaften in der österreichischen Bevölkerung. Nach einer kurzen Darstellung des österreichischen gemeinnützigen Wohnbausektors und der Abgrenzung der Wohnbaugenossenschaften wird das Wissen der Österreicher/innen analysiert. Danach wird das Image der Wohnbaugenossenschaften sowohl aus der Sicht der Mitglieder als auch der Nichtmitglieder dargelegt. Die Ergebnisse zeigen, dass Wohnbaugenossenschaften in vielerlei Hinsicht besser abschneiden als Bauträger in anderen Rechtsformen.

#### Motivation

Wohnbaugenossenschaften sind ein wichtiger und fester Bestandteil der österreichischen Wohnungswirtschaft. Ihre Geschichte reicht bis in die späten 1860er Jahre zurück, seither leisten sie einen beachtlichen Beitrag zur Schaffung von erschwinglichem, qualitativ hochwertigem Wohnraum in Österreich. Trotz ihrer langen Tradition und ihrer Präsenz seit nunmehr etwa 160 Jahren wurde die Wahrnehmung von Wohnbaugenossenschaften durch die österreichische Bevölkerung und ihr Wissen über Wohnbaugenossenschaften kaum untersucht.

Wohnbaugenossenschaften grenzen sich im Vergleich mit Anbietern anderer Rechtsformen dadurch ab, dass die Bewohner/innen von Genossenschaftswohnungen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – als Genossenschaftsmitglieder gleichzeitig die Eigentümer/innen und Entscheidungsträger/innen der Wohnbaugenossenschaft sind. Durch Teilnahme an der Generalversammlung können sie die Handlungen der Genossenschaft beeinflussen. Aufgrund der möglichen Teilnahme an den Entscheidungsprozessen und der Kommunikation mit der Genossenschaft ist zu vermuten, dass sich das Image, das die Mitglieder perzipieren, von den Wahrnehmungen von Nichtmitgliedern unterscheidet.

#### In anderen genossenschaftlichen Sektoren konnte diese Vermutung einer differierenden Wahrnehmung der Genossenschaften durch Mitglieder bzw. Nichtmitglieder bestätigt werden. Untersuchungen von Genossenschaften im Allgemeinen (vgl. Rößl et al. 2014) bzw. Kreditgenossenschaften im Speziellen (vgl. Radakovics/Rößl 2015) haben aufgedeckt, dass die Mitglieder Genossenschaften als stabiler, bodenständiger und auch regionaler wahrnehmen als Personen, die lediglich in einer Kundenbeziehung zu ihnen stehen. Darüber hinaus werden Genossenschaften aber auch von der Mehrzahl an Nichtmitgliedern positiver bewertet, als andere Rechtsformen. Wie eine Umfrage aus 2012 belegt, gelten Genossenschaften gemeinhin als vertrauenswürdiger als andere Unternehmensformen. Der Unterschied wird insbesondere im Vergleich mit GmbHs und AGs sichtbar, wo Genossenschaften deutlich besser abschneiden. Die früheren Studien haben zudem ergeben, dass Personen oft nicht um

#### Ao. Univ. Prof. Dr. Dietmar Rößl

Vorstand des Instituts für KMU-Management, stellvertretender Vorsitzender des Departments für Welthandel und Leiter des Forschungsinstituts für Kooperationen und Genossenschaften an der WU Wirtschaftsuniversität Wien

Kontakt: dietmar.roessl@wu.ac.at



#### Gregor Rabong, M. Sc.

Wiss. Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften an der WU Wirtschaftsuniversität Wien

Kontakt: gregor.rabong@wu.ac.at



ihren Mitgliedsstatus in einer Genossenschaft wissen und die sich daraus ergebenden Mitbestimmungsrechte nicht nutzen. Zudem war selbst den Mitgliedern oft unklar, welche spezifischen Instrumente der Mitbestimmung die Genossenschaft für sie bereithält. Aus diesem Grund ist es interessant zu untersuchen, ob die Bevölkerung die Wohnbaugenossenschaft als solche überhaupt wahrnimmt, beziehungsweise wie viel über die Charakteristika der genossenschaftlichen Bauträger bekannt ist.

Im Rahmen dieses Beitrags wird daher untersucht, wie sich dies im Bereich der Wohnbaugenossenschaften darstellt. Insbesondere wird untersucht, ob solche Unterschiede auch im Bereich der Wohnbaugenossenschaften zu erkennen sind und ob sich die Wahrnehmungen der Mitglieder signifikant von jenen der Nichtmitglieder unterscheiden.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Im folgenden Abschnitt werden die für die Wohnbaugenossenschaften bestimmenden Rechtsgrundlagen und Voraussetzungen sowie die Charakteristika des österreichischen Wohnbaugenossenschaftswesens in kondensierter Form präsentiert. Dabei werden der wirtschaftliche und soziale Mehrwert, den das Wohnbaugenossenschaftswesen leistet, gezeigt und die Bedeutung der Wohnbaugenossenschaften herausgearbeitet. Danach werden die Datenerhebungs- und Auswertungsmethode dargelegt. Im Anschluss wird zunächst auf das Wissen der österreichischen Bevölkerung um Wohnbaugenossenschaften eingegangen, um danach die Wahrnehmung von Wohnbaugenossenschaften durch Mitglieder mit jenen der Nichtmitglieder vergleichend zu analysieren. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Conclusio und mit Hinweisen auf mögliche Limitationen der Studie ab.

#### Der gemeinnützige Wohnbau in Österreich

Die ersten Versuche, einen genossenschaftlichen Wohnbau in Österreich zu etablieren, scheiterten. Auf Grund fehlender Regulierungen war mit der Großen Depression und ihren Auswirkungen Ende des 18. Jahrhunderts das Schicksal der bis dahin entstandenen Wohnbaugenossenschaften in Österreich besiegelt. Schließlich konnten sich Wohnbaugenossenschaften wie auch andere gemeinnützige Bauunternehmen Anfang des 20. Jahrhunderts, durch Gesetzesnovellierungen begünstigt, erfolgreich entwickeln (vgl. Fuchs/Mickel 2006, S. 155 f.).

Anders als in Deutschland, wo die Wohnungsgemeinnützigkeit in ihrer ursprünglichen Form im Jahr 1989 aufgehoben wurde, unterliegen gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften, wie auch andere gemeinnützige Bauvereinigungen, in Österreich den Regelungen des im Jänner 1980 in Kraft getretenen, novellierten Bundesgesetzes über die Gemeinnützigkeit im Wohnungswesen (Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz kurz: WGG). Diese gesetzliche Basis ist einzigartig in Europa (vgl. Amann 2006, S. 3).

Im § 8 des WGG ist geregelt, dass gemeinnützige Bauträger grundsätzlich keinen Personenkreis bevorzugen dürfen. Dennoch kann aus Abschnitt (3) des Paragraphen entnommen werden, dass sich "[...] die Bauvereinigung von objektiven Gesichtspunkten, insbesondere dem Wohnungsbedarf, der Haushaltsgröße und den Einkommensverhältnissen der Wohnungswerber, leiten zu lassen" hat (§ 8 WGG). Wohnbaugenossenschaften haben zusätzlich die Option, die angebotenen Wohnungen lediglich ihren Mitgliedern zu überlassen, was mit wenigen Ausnahmen auch so gehandhabt wird. Aus diesem Grund sind die Bewohner/innen von Genossenschaftswohnungen auch Mitglieder des genossenschaftlichen Wohnbauträgers.

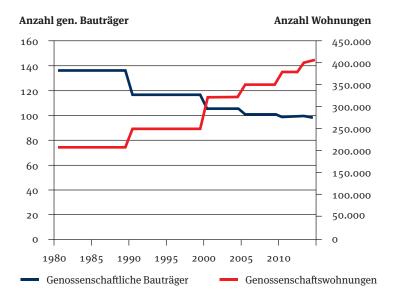
Wiederkehrenden Diskussionen um die Europarechtskonformität des gemeinnützigen Wohnbaus in Österreich zum Trotz, hat der gemeinnützige Wohnbau hohe Bedeutung für den österreichischen Wohnungsmarkt: "[...] beinahe jede/r sechste Österreicher/in wohnt in einer von Gemeinnützigen errichteten und/oder verwalteten Wohnung", stellt der österreichische Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen (GBV) dahingehend im Jahr 2011 fest (vgl. Biwald et al., S. 17). Mehr als die Hälfte davon werden von Genossenschaften verwaltet (vgl. GBV 2015).

Ähnlich wie in Deutschland tragen die österreichischen Wohnbaugenossenschaften maßgeblich zur Schaffung von neuem Wohnraum bei. Der Anteil an der Gesamt-Neubauleistung der gemeinnützigen Unternehmen lag in der Vergangenheit konstant bei etwa 30 % (vgl. Oberhuber/Denk 2014, S. 20), die Zahl der genossenschaftlich organisierten Wohnungen hat sich zwischen 1980 und 2014 von 208.200 auf 407.400 dadurch nahezu verdoppelt. Im Jahr 2015 waren somit etwa 40 Prozent aller Hauptmietwohnungen in Österreich Genossenschaftswohnungen (vgl. Statistik Austria 2016, S. 11). Während der Anteil am gesamten Wohnungsmarkt österreichweit etwa 16 % beträgt, ist er in den Bundesländern Wien, Oberösterreich und Kärnten mit je etwa 20% überdurchschnittlich hoch (vgl. Statistik Austria 2016, S. 22).

Wenngleich die Anzahl der Genossenschaftswohnungen sowohl in Deutschland wie auch in Österreich stetig zunahm, belief sich die Zahl der Wohnbaugenossenschaften in Deutschland in den vergan-

#### Abb. 1: Entwicklungen im genossenschaftlichen Wohnbau

#### Entwicklung im Zeitablauf



Quelle: GBV 2015, eigene Darstellung

genen zwei Jahrzehnten relativ konstant auf etwa 2.000 (vgl. Crome 2007, S. 214), während sie sich in Österreich im selben Zeitraum verringerte (siehe Abbildung 1), was auf Fusionen zurückzuführen ist (vgl. GBV o. J.).

Charakteristika österreichischer Genossenschaftswohnungen sind die hohe Wohnqualität und ihre verhältnismäßig niedrigen Kosten. Mietobjekte gemeinnütziger Unternehmen und im Speziellen Genossenschaftswohnungen, verfügen vielerorts über modernere Ausstattung und Bausubstanz als private und gemeindliche Mietwohnungen, was auf die hohe Neubauleistung zurückzuführen ist. Die hohe Qualität der Genossenschaftswohnungen im Vergleich zu anderen Mietobjekten lässt sich sowohl aus den Ergebnissen unserer Umfrage als auch den Ergebnissen der Umfrage der Statistik Austria zu prekärer Wohnqualität ablesen (vgl. Statistik Austria 2016, S. 33). Die Miete pro Quadratmeter einer Genossenschaftswohnung betrug 2015 durchschnittlich 6,4 €, lediglich Gemeindemietwohnungen waren mit 6,2 € geringfügig kostengünstiger, während die Miete für andere Objekte mit 8,3 € pro m² deutlich höher lag (vgl. Statistik Austria 2016, S. 41). Dieses Ergebnis ist aufgrund der Gemeinnützigkeit nicht weiter überraschend: Die Berechnung des Mietzinses der Wohnbaugenossenschaften erfolgt nach den Bestimmungen des § 13 WGG. Dem Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz folgend ist ein angemessenes Entgelt zu vereinbaren, das sich aus Herstellungskosten inklusive Rückstellungen errechnet (§ 13 WGG).

#### 2 Erhebungs- und Auswertungsdesign

Zur Analyse der Wahrnehmung des Wohnbaugenossenschaftswesens wurde im Jahr 2015 in ganz Österreich eine Befragung durch das Forschungsinstitut für Genossenschaften und Kooperationen der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt. Die Probanden/innen für die Studie wurden nach dem Zufallsprinzip an öffentlichen Orten befragt. Hierbei wurde von geschulten Interviewer/innen das geschichtete Quotaverfahren angewendet, das darauf abzielt, dass in der Stichprobe verschiedene Kriterien wie Alter, Geschlecht und Bildungsabschluss, anteilsmäßig den Werten der Grundgesamtheit entsprechen. In Summe wurden 968 Personen aus der Grundgesamtheit von 7.293.755 der über 14-jährigen Österreicher/innen befragt, 650 Umfragebögen wurden nach Prüfung der Reliabilität als verwertbar eingestuft. Die schließlich verwendete Stichprobe besteht aus 123 Mitgliedern und 527 Nichtmitgliedern. Um die Ergebnisse der Untersuchung mit den anderen Studien der Serie vergleichbar zu halten, orientierte sich der Fragebogen an dem 2011 erschienenen Buch von Theresia Theurl und Caroline Wendler, in dem der Frage "Was weiß Deutschland über Genossenschaften?" nachgegangen wurde (vgl. Theurl/Wendler 2011).

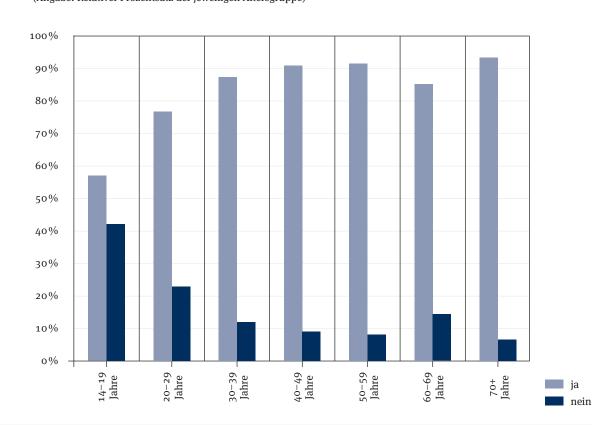
#### 3 Das Wissen um Wohnbaugenossenschaften

Zunächst wurde überprüft, ob die österreichische Bevölkerung Wohnbaugenossenschaften als solche erkennt und sie diese von anderen gemeinnützigen Bauträgern differenziert wahrnehmen kann. Aus diesem Grund wurden die Probanden/innen der Studie gebeten, zum einen anzugeben, ob ihnen der Begriff "Wohnbaugenossenschaft" geläufig ist, und zum anderen, wenn möglich, Beispiele genossenschaftlicher Wohnbauträger zu nennen. Es stellte sich heraus, dass die generelle Kenntnis des Begriffs durchaus gegeben ist: etwa 85% der Befragten gaben an, dass ihnen Genossenschaften im Wohnbaubereich bekannt sind.

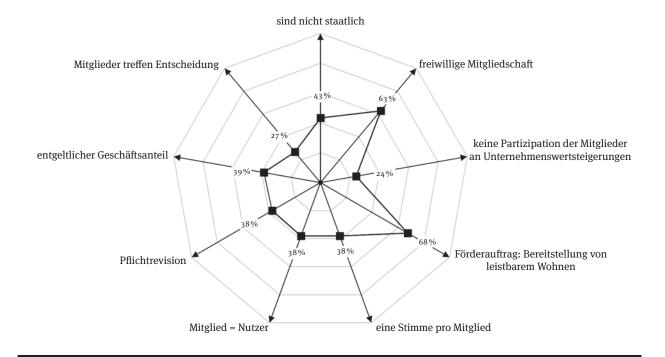
Zudem kann man feststellen, dass das Wissen der Österreicher/innen um die Existenz von Wohnbaugenossenschaften mit dem Alter positiv korreliert: Der Anteil derer, die angeben, dass es Genossenschaften im Bereich des Wohnbaus gibt, steigt mit dem Alter der Befragten (siehe Abbildung 2). Mehr als 85% der über 30-Jährigen wissen, dass es genossenschaftliche Bauträger im Wohnbau gibt.

Darüber hinaus genießen Wohnbaugenossenschaften auch ein weitgehend positives Image. Nur etwa 2,5% aller Befragten geben an, dass sie Wohnbaugenossenschaften als schlecht oder sehr schlecht empfinden, während annähernd 60% eine sehr positive oder positive Einstellung gegenüber den genossenschaftlichen Wohnbauträgern haben. Zusätzlich sprechen etwa 65% aller Befragten den Wohnbaugenossenschaften eine sehr hohe oder hohe Bedeutung für die österreichische Wohnungswirtschaft zu. Ein ebenso großer Anteil wünscht sich mehr Informationen über die genossenschaftliche Wohnbauwirtschaft. Dies unterstreicht das grundsätzliche Bedürfnis der Österreicher/innen, Wohnbaugenossenschaften besser kennenzulernen und kann auch als Indiz für die gefühlten Wissensdefizite in diesem Bereich interpretiert werden.

Abb. 2: Bekanntheit des Begriffs "Wohnbaugenossenschaften" (Angabe: Relativer Prozentsatz der jeweiligen Altersgruppe)



#### Abb. 3: Anteil der Befragten mit der richtigen Antwort



Vor diesem Hintergrund überrascht es wenig, dass sich die Kenntnis um Wohnbaugenossenschaften vielfach nur auf die Bezeichnung beschränkt, denn der Großteil der Probanden/innen scheitert daran, zumindest eine Wohnbaugenossenschaft zu nennen. Nur ca. 40% der genannten Unternehmen sind tatsächlich genossenschaftliche Bauträger, während es sich bei etwa einem genauso großen Prozentsatz um gemeinnützige Bauträger anderer Rechtsformen handelt. Der Rest entfällt auf nicht-gemeinnützige Unternehmen und sonstige Falschantworten. Dementsprechend liegt der Schluss nahe, dass für viele Personen kein Unterschied zwischen den Rechtsformen gemeinnützigen Wohnbaus besteht. Und so bezeichnet der Begriff "Genossenschaftswohnung" häufig Wohnungen von gemeinnützigen Bauträgern, während der Terminus "Wohnbaugenossenschaft" vielfach als Synonym für gemeinnützige Bauträger unabhängig von der Rechtsform verwendet wird. Das trifft sowohl für Nichtmitglieder als auch auf Befragte zu, die angeben, Genossenschaftsmitglieder zu sein. Da sich diese Angaben vielfach nicht mit den Antworten zum Genossenschaftsanteil decken, kann das als Indiz dafür gesehen werden, dass auch hinsichtlich des Mitgliedsstatus Unklarheit bestehen dürfte.

Dieses Indiz wird weiter dadurch untermauert, dass 37% derer, die angeben in einer Genossenschaftswohnung zu wohnen, gleichzeitig angeben, kein Genossenschaftsmitglied zu sein. Weil es in Wohnbau-

genossenschaften, anders als beispielsweise bei Kredit- und Konsumgenossenschaften, de facto kein Nichtmitgliedergeschäft gibt, lässt sich daraus ableiten, dass es zu den oben bereits erwähnten Verwechslungen zwischen Genossenschaftswohnungen und eines gemeinnützigen Bauträgers kommt. Zwar könnten einige Befragte tatsächlich als Mitbewohner in einer Genossenschaftswohnung wohnen ohne selbst Genossenschaftsmitglied zu sein, allerdings können die obigen Falschnennungen kombiniert mit der Aussage: "Ich bin Bewohner, besitze allerdings keinen Geschäftsanteil", doch eher als ein deutlicher Hinweis für eine Verwechslung genommen werden: Lediglich ein Drittel der Personen, die laut eigener Aussage Mitglied in einer Wohnbaugenossenschaft sind, geben an, einen Geschäftsanteil zu besitzen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Wohnbaugenossenschaften werden in Österreich häufig mit anderen, vor allem mit gemeinnützigen Bauträgern verwechselt und es kommt noch dazu zu Unklarheiten bezüglich des Mitgliedstatus der befragten Personen. Schon aus diesem Befund kann die These abgeleitet werden, dass die Mitgliedschaft und die damit verbundenen Eigentümer/innen- und Mitbestimmungsrechte vielfach nicht entsprechend gelebt werden, wodurch sich die mangelhaften Kenntnisse um genossenschaftliche Eigenschaften erklärt. Um diese These zu überprüfen, wurden den Befragten eine

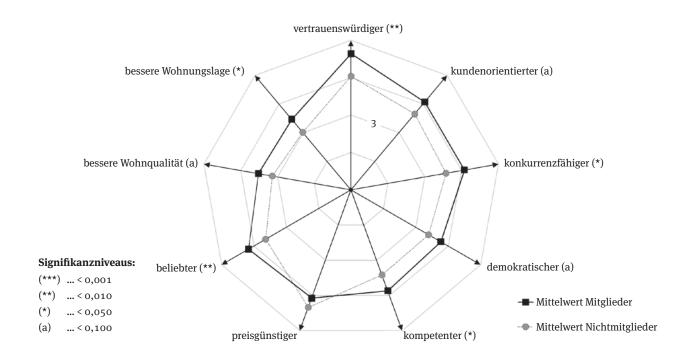
Vielzahl an Statements zu genossenschaftlichen Charakteristika, wie beispielsweise der Förderauftrag, die demokratische Selbstverwaltung und die Pflichtrevision, genannt. Die Befragten hatten jeweils anzugeben, ob es sich um wahre oder falsche Aussagen handelt. Ein solches, auf das Kopfstimmrecht bezogenes, Statement war zum Beispiel: "Alle Mitglieder sind, unabhängig davon, wie viel Geld sie eingezahlt haben, bei Entscheidungen gleichberechtigt, da jeder grundsätzlich eine Stimme hat.".

Die Ergebnisse dieser Fragengruppe zeigen, dass tatsächlich keine statistisch signifikanten Unterschiede bezüglich des Wissens um genossenschaftliche Eigenschaften zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern bestehen. Abbildung 3 illustriert das Wissen der österreichischen Bevölkerung zu den genossenschaftlichen Charakteristika. Auf die getrennte Darstellung des Antwortverhaltens der Mitglieder bzw. der Nichtmitglieder wurde verzichtet, weil sich die Mittelwerte der beiden Gruppen nahezu gänzlich überlagern. Die Befragten wissen großteils sehr wenig über die spezifischen Eigenschaften, wie zum Beispiel Mitbestimmungsrechte, von Wohnbaugenossenschaften. Die Tatsache, dass 57% der Befragten Wohnbaugenossenschaften als staatsnah ansehen, liegt vermutlich daran, dass über die gemeinnützige Wohnbauwirtschaft die staatliche Wohnbauförderung abgewickelt wird. Lediglich 26% der Nichtmitglieder ist die Mitentscheidungskraft der Mitglieder bekannt und – besonders bemerkenswert – lediglich 30% der Mitglieder wissen von ihrer Mitentscheidungskompetenz.

Besonders fällt das ebenso hohe Nicht-Wissen der Mitglieder auf; offenbar wird die Mitgliedschaft seitens der Genossenschaft vielfach nicht gelebt (zum Beispiel geringe Aktivierung der Mitglieder sich in der Selbstverwaltung einzubringen), und von den Mitgliedern daher nur in geringem Maße wahrgenommen. Die Beziehung zwischen Genossenschaftsmitglied und Wohnbaugenossenschaft reduziert sich dann mehr oder weniger auf das Verhältnis des Wohnungsnutzers gegenüber der hausverwaltenden Tätigkeit der Wohnbaugenossenschaft.

Unter dem Gesichtspunkt, dass Wohnbaugenossenschaften teilweise mit anderen gemeinnützigen Bauträgern verwechselt werden und es zu Verzerrungen hinsichtlich des Mitgliedsstatus kommt, wird es im Folgenden interessant sein zu analysieren, wie genossenschaftliche Wohnbauträger in Relation zu anderen Bauträgern in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und ob zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern signifikante Unterschiede feststellbar sind.

Abb. 4: Wie bewerten Sie Wohnbaugenossenschaften im Vergleich zu anderen Wohnbauunternehmen?



#### 4 Wahrnehmung von Wohnbaugenossenschaften

Generell ist davon auszugehen, dass Genossenschaftsmitglieder mehr und besser über Wohnbaugenossenschaften informiert werden und trotz der Feststellung, dass die Mitgliedschaft nicht intensiv gelebt wird, einen engeren Kontakt zu Genossenschaften haben. Daher wird untersucht, ob Mitglieder und Nichtmitglieder Wohnbaugenossenschaften unterschiedlich wahrnehmen. Führt der Mitgliedstatus zu einem signifikanten Anstieg von Vertrauen, Zufriedenheit und Identifikation mit genossenschaftlichen Bauvereinigungen? Und wie werden die genossenschaftlichen Wohnbauträger im direkten Vergleich mit anderen Bauträgern wahrgenommen?

In Abbildung 4 wird dargestellt, wie genossenschaftliche Bauträger im Vergleich zu Bauträgern in anderen Rechtsformen eingeschätzt werden. Je weiter sich ein Wert am äußeren Rand des Wahrnehmungsnetzes befindet, umso positiver werden Genossenschaften bezüglich des jeweiligen Items im Vergleich zu anderen Bauträgern beurteilt.

Sowohl bei Mitgliedern als auch bei Nichtmitgliedern genießen Wohnbaugenossenschaften ein sehr positives Image; sie werden im Allgemeinen positiver als Bauträger anderer Rechtsform wahrgenommen. In Abbildung 4 ist das daran abzulesen, dass alle Werte über dem neutralen Wert von 3 liegen. Zudem sind die Bewertungen der Mitglieder, wie aufgrund ihres verstärkten Bezugs zu Genossenschaften zu erwarten war, in nahezu allen Kategorien positiver, als jene der Nichtmitglieder. Obwohl die Unterschiede auf den ersten Blick gering erscheinen, sind nahezu alle statistisch signifikant. Lediglich die Bewertung der Preisgünstigkeit liefert keine signifikanten Unterschiede; ohne direkte Kenntnis unterstellen Nichtmitglieder den Genossenschaftswohnungen eine höhere Preisgünstigkeit.

Mitglieder schätzen Wohnbaugenossenschaften vor allem als vertrauenswürdiger, beliebter und konkurrenzfähiger ein. Auch schätzen die Nutzer von Genossenschaftswohnungen die Qualität und die attraktive Lage, während Nichtmitglieder diesbezüglich kaum Unterschiede zu Bauträgern anderer Rechtsform vermuten. Die Werte der Nichtmitglieder sind nahe am neutralen Wert von 3.

Zusammenfassend lässt sich somit folgende Aussage treffen: Während die Allgemeinheit genossenschaftliche Wohnbauträger bereits positiver einordnet als andere Bauträger, so genießen Wohnbaugenossenschaften bei den Mitgliedern ein noch besseres Image.

## 5 Conclusio und Empfehlungen

Insgesamt zeigt der vorliegende Beitrag die Bedeutung der Wohnbaugenossenschaften für Österreich sowie ihre äußerst positive Wahrnehmung durch die Bevölkerung; verglichen mit anderen Wohnbauträgern genießen sie eine höhere Wertschätzung. Insbesondere jene Menschen, die unmittelbare Erfahrungen mit Genossenschaftswohnungen haben, nämlich die Mitglieder, schätzen die Wohnqualität und die besseren Lagen. Wobei nicht vergessen werden darf, dass der Terminus "Genossenschaftswohnung" mitunter synonym mit geförderten Wohnungen verwendet wird. Ein großer Teil der österreichischen Bevölkerung kennt Wohnbaugenossenschaften aber lediglich der Bezeichnung nach und differenziert sie nicht von anderen gemeinnützigen Bauträgern.

Die Situation, dass die genossenschaftlichen Spezifika selbst unter Mitgliedern wenig bekannt sind, lässt darauf schließen, dass diese sich nicht aktiv in ihrer Wohnbaugenossenschaft engagieren, da der primäre Zweck der Mitgliedschaft die Befriedigung des Wohnbedarfs zu sein scheint und das Interesse an der laufenden Beteiligung an der Selbstverwaltung daher gering ist. Die Möglichkeit der Mitentscheidung und gestaltung wird kaum wahrgenommen. Zum Teil ist das fehlende Wissen der Befragten, die sich selbst als Mitglieder bezeichnen, jedoch sicherlich auch auf die in dieser Gruppe erwähnten Fehlzuordnungen zurückzuführen, weil damit teilweise auch das Wissen von Nichtmitgliedern in das Ergebnis eingeflossen ist.

Obwohl daher die Ergebnisse in manchen Teilen vorsichtig zu interpretierenden sind, konnte aufgrund des repräsentativen Schichtungsverfahrens das Wissen und die Wahrnehmung der Österreicher/innen gegenüber dem genossenschaftlichen Wohnbau abgebildet werden. Trotz der Feststellung, dass Defizite hinsichtlich des Wissens um Wohnbaugenossenschaften bestehen, genießen sie in Österreich generell ein sehr positives Image. Diese Einschätzung wird auch dadurch untermauert, dass der Aussage: "Es sollte mehr Wohnbaugenossenschaften geben." ca. 35% neutral gegenüber stehen, während 45%, aller Befragten diese Aussage befürworten.

#### **Abstract**

The article examines the perception of Austrian housing cooperatives in the Austrian general public. Alongside a brief introduction to the Austrian non-profit housing sector and the distinction of housing cooperatives thereafter, the level of knowledge among Austrian citizens is analyzed. Subsequently the image of housing cooperatives, from the perspective of members as well as non-member customers, is presented. The findings indicate that housing cooperatives perform significantly better in different dimensions of members' and non-members' perception than other property developers.

#### Literatur/Quellen

- AMANN 2006 Amann, Wolfgang: Die österreichische Wohnungsgemeinnützigkeit als Europäisches Best Practice Modell. In: Lugger, Klaus; Holoubek, Michael (Hrsg.): Die Österreichische Wohnungsgemeinnützigkeit ein europäisches Erfolgsmodell. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2006, S. 3–13.
- CROME 2007 Crome, Barbara: Entwicklung und Situation der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland.

  In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 4, 2007,
  S. 211–221.
- FUCHS/MICKEL 2006 Fuchs, Walter; Mickel, Alexander: Wie alles begann: Wurzeln der modernen gemeinnützigen Wohnungspolitik. In: Lugger, Klaus; Holoubek, Michael (Hrsg.): Die Österreichische Wohnungsgemeinnützigkeit ein europäisches Erfolgsmodell Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2006, S. 155–165.
- GBV o. J. Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen: *Historischer Abriss*. Online: http://www.gbv.at/Page/View/4184 (abgefragt am: 22.03.2017).
- GBV 2015 Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen: *Jahresstatistik 2015*. Online: http://www.gbv.at/Document/View/4554 (abgefragt am: 22.03.2017).
- OBERHUBER/DENK 2014 Oberhuber, Andreas; Denk, Daniel: Zahlen, Daten, Fakten zu Wohnungspolitik und Wohnungswirtschaft in Österreich. Wien: Forschungsgesellschaft für Wohnen, Bauen und Planen, 2014.

- BIWALD ET AL. 2011 Biwald, Peter; Hochholdinger, Nikola; Schantl, Alexandra; Haindl, Anita: *Schaffung von Public* Value: Zentrale Aspekte und strategische Konsequenzen am Beispiel der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft. Hrsg. v. Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen. Wien: Eigenverlag, 2011.
- RADAKOVICS/RÖSSL 2015 Radakovics, Stefan; Rößl, Dietmar: Das Image von Kreditgenossenschaften in Österreich: Tradition und Regionalität als Wettbewerbsvorteile. 1. Aufl., Wien: Facultas, 2015.
- Rössl Et Al. 2014 Rößl, Dietmar; Hatak, Isabella; Radakovics, Stefan: *Das Image von Genossenschaften in Österreich: Eine unbekannte, aber sympathische Rechtsform.* Wien: Facultas, 2014.
- STATISTIK AUSTRIA 2016 Statistik Austria: Wohnen 2015 Zahlen, Daten und Indikatoren der Wohnstatistik. Wien: Verlag Österreich, 2016.
- THEURL/WENDLER 2011 Theurl, Theresia; Wendler, Caroline: Was weiß Deutschland über Genossenschaften? Aachen: Shaker, 2011 (Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 96).

## Management und Organisation

Dr. Holger Blisse

## Gemeinnützig-genossenschaftlicher Wohnbau in Österreich und seine Generationen übergreifende und soziale Wirkungskraft – Ein aktueller Einblick

Auch in Österreich sieht sich der gemeinnützig-genossenschaftliche Wohnbau im Umfeld von marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Investoreninteressen in seinem gemeinnützigen Kernauftrag betroffen. Dabei haben gemeinnützige Bauvereinigungen eine Vorreiterrolle bei der Schaffung und dem Erhalt von leistbarem Wohnraum und der Integration sehr unterschiedlicher Bewohnerinnen und Bewohner für ein soziales Zusammenleben inne. Dies leistet einen Beitrag von hohem gesellschaftlichem Wert, welchen es auf Dauer zu erhalten gilt. Dass dies für die Zukunft gelingt, dafür braucht es eine informierte Öffentlichkeit und vor allem ein verantwortungsbewusstes Miteinander von Mitgliedern/Eigentümern, Management der Genossenschaften und allen weiteren gemeinnützigen Bauvereinigungen und ihrer Prüfungsund Kontrollinstanzen.

### 1 Einleitung

Bis 1989 gab es in Deutschland die Gemeinnützigkeit in der Wohnungswirtschaft, die gesetzlich geregelt war. Nach wie vor verbindet man hierzulande, auch angesichts der Möglichkeit eines Vorkaufsrechtes mancher Kommune bei Immobilien, mit den kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen Institutionen, die als ein Regulativ im Wohnungsmarkt wirken. Ursächlich dafür ist vor allem ihr Prinzip, nicht den maximalen Gewinn - für möglicherweise sogar institutionelle Investoren – erwirtschaften zu müssen, sondern andere Ziele in den Vordergrund zu stellen. Sei dies eine ausreichende Versorgung mit Wohnraum in einer von Zuzug geprägten Gemeinde oder seien dies leistbare Mieten für gute Wohnqualität als Förderbeitrag für die Mitglieder als Nutzer einer Genossenschaftswohnung. Demzufolge überrascht es nicht, dass sich die Wohnungsgenossenschaften, die auch unter die Wohnungsgemeinnützigkeit fielen, vergleichsweise stabiler Mitgliederzahlen erfreuen und auch ihre eigene Zahl in den letzten Jahren weitestgehend konstant geblieben ist (vgl. Tabelle 1).

Im Gegensatz zu Deutschland besteht in Österreich die Wohnungsgemeinnützigkeit fort, die in der Phase einer verwobenen Geschichte mit Deutschland übernommen worden ist und bis heute im Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz (WGG) – mit rechtlichen Anpassungen an die österreichischen Vorstellungen und Erfordernisse – beibehalten wurde.

#### Dr. Holger Blisse

Wien

Kontakt: holger.blisse@gmx.at



## 2 Aktuelle Herausforderungen in der Wohnungswirtschaft

Angesichts eines unvorhersehbaren und in dieser Größenordnung schwer zu bewältigenden Zuzugs in vielen Ländern Europas ist es enger am Wohnungsmarkt geworden und zugleich unterscheiden sich die Wohnraum Suchenden immer mehr voneinander und von der ansässigen Bevölkerung. Die Preise für Wohnungseigentum steigen – angesichts auch güns-

Tab. 1: Anzahl der deutschen Wohnungsgenossenschaften und ihrer Mitglieder (in Tsd.)

	1990	2000	2010	2015	2016
Unternehmen	1.172	1.991	1,931	1,925	1.929
Eigentümer	1.724	3.033	2.822	2.805	2.839

Quelle: Stappel 2017, S. 41.

tiger langfristiger Finanzierungsangebote – so sehr, dass schon von einer Blase am Immobilienmarkt gesprochen wird.

Dies wirkt sich vor allem in den Ballungsgebieten aus, wo Wohnraum knapp geworden ist. Dort steigen – um nicht zu schreiben explodieren – die Mieten bei Neuvermietungen.

Es sei die grundsätzliche Frage erlaubt, ob die Bedarfe und Leistungen auch im Bereich Wohnen, das man in den Sozialwissenschaften zu den Daseinsgrundfunktionen rechnet, allein dem Marktmechanismus unterworfen werden sollten. Denn die Schärfe des Marktes, der wiederum zur Monopolbildung und damit seiner Aufhebung tendiert, können nur Alternativen am Markt mildern. So wirkt das Angebot vieler verschiedener Anbieter ausgleichend, umso mehr, wenn es Anbieter gibt, die, wie geschildert, ihren Gewinn nicht ausgerichtet an den Vorgaben von Investoren zu maximieren brauchen.

In der Wohnungswirtschaft hat es immer Rendite orientierte Veränderungen gegeben, so Privatisierungen und den Verkauf von kommunalen oder anderen öffentlichen Wohnungsbauunternehmen. Manche sind auf diese Weise, wie die Gagfah (2006) in Deutschland oder die BUWOG (2014) in Österreich, an die Börse geführt worden. Mit der gesetzlichen Zulassung der REIT-AG in Deutschland (2007) wurde die Rechtsform der Aktiengesellschaft ergänzt, um die Vorteile des Besitzes und der Verwaltung im Bereich des Wohnens z. B. durch einen dauerhaften Kapitalertrag mit der Aufnahme zusätzlichen Kapitals über die Börse zu verbinden.

#### Wohnungsgemeinnützigkeit und Generationen übergreifendes Vermögen

Doch es zeichnet sich insgesamt ein Wandel ab, der – übergeordnet – mit dem Konzept einer Corporate Social Responsibility gefasst werden kann, das eine

soziale Verantwortung und Rendite unternehmerischer Tätigkeit einfordert (vgl. aktuell bei Genossenschaften Rößl 2017). Genossenschaften scheinen als Unternehmen, die kein originäres Gewinn-, sondern ein Sachziel verfolgen (Brazda u.a. 2006, S. 90 f.), dieses Konzept inkorporiert zu haben: Dies ergibt sich aus dem genossenschaftlichen Prinzip der Förderung der Mitglieder aus den Leistungen der Genossenschaft mittels ihres "gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes" (§ 1 GenG) und der Tatsache, dass die Genossenschaft grundsätzlich allen offensteht.

Generationen übergreifend wird dieses Prinzip durch die unteilbaren Reserven der Genossenschaft abgesichert. Diese werden aus den nicht an die Mitglieder ausgeschütteten und aus dem Geschäft mit ihnen aber besonders auch mit Nicht-Mitgliedern (Nochnicht-Mitgliedern) gebildeten Gewinnen gespeist (vgl. grundlegend für die gemeinnützigen Bauvereinigungen: Feichtinger/Schinnagl 2017).

Dabei handelt es sich um eine für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) charakteristische Verteilungsregel. Die Eigentümer einer Genossenschaft sind bereit, auf einen Teil des unternehmerischen Erfolgs zu Gunsten der Gemeinschaft zu verzichten. Dies versetzt die Genossenschaften, aber auch andere – bis hin zu gemeinnützigen – Unternehmen in die Lage, Leistungen günstiger und besser zur Verfügung zu stellen, ja, sogar bestimmte Leistungen zu erbringen, die rein erwerbswirtschaftliche Unternehmen sich allein aus ökonomischen Aspekten nicht "leisten" können.

Vergleichbar und zentral für das Verständnis in der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft – unabhängig von der Rechtsform einer gemeinnützigen Bauvereinigung – in Österreich ist § 1 Abs. 3 Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz (WGG): "das von gemeinnützigen Bauvereinigungen nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Wirtschaftsführung erwirtschaftete Eigenkapital ist im Sinne eines Generationenausgleichs zur Sicherung einer nachhaltigen Wohnversorgung bestehender und zukünftiger Nutzer auf Dauer

für Zwecke des gemeinnützigen Wohnungswesens gebunden und zu verwenden."

Von den 186 gemeinnützigen Bauvereinigungen (2016) im Österreichischen Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen – Revisionsverband (GBV) sind mehr als die Hälfte als Genossenschaften (98) organisiert, zehn firmieren als Aktiengesellschaft und 78 als Gesellschaften m.b.H. Insgesamt werden über 880.000 Wohnungen verwaltet. Die Genossenschaften zählen mehr als 510.000 Mitglieder (vgl. Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen 2016, S. 106).

Das Verständnis von den unteilbaren Reserven einer Genossenschaft, die dort oft auch als Stiftungskapital bzw. "herrenloses Vermögen" (Bartels 1994) bezeichnet werden, weist beim Stiftungskapital in Richtung der Dauerhaftigkeit, der andere Begriff deutet an, dass eine Zuordnung zu einem Eigentümer – anders bei den Kapitalgesellschaften – fehlt (vgl. z. B. Blisse 2017). Dies kann jedoch mit einer Umwandlung der Genossenschaft aufgehoben werden. Dann partizipieren die Personen, die im Zeitpunkt der Umwandlung Mitglied sind, und werden zu Aktionären und könn(t)en den Vermögenszuwachs durch Verkauf an externe Investoren realisieren. Mit der Gefahr, dass die Genossenschaft und die mit ihrer Tätigkeit verbundenen Prinzipien untergehen (Zeman 2017, S. 70).

In Österreich wurden Überlegungen angestellt, externen Finanzinvestoren einen Zugang zu eröffnen, um den Kapitalbedarf auch der gemeinnützigen Träger der Wohnungswirtschaft zu stärken. Zusätzliches Eigenkapital sollte, so sah es das Arbeitsprogramm der Regierung 2017/18 zur Umsetzung bis November 2017 vor, von institutionellen Anlegern kommen (Republik Österreich 2017, S. 6). Dafür sollten Investitionen in Anteile gemeinnütziger Wohnbauträger erlaubt werden, für deren Erwerb als Anreiz steigende Anteilswerte in Aussicht genommen wurden. Gerade diese Gestaltungsvariante tritt in Widerspruch zum Konstruktionsprinzip der Gemeinnützigen. Anteile sind zur Sicherung der Vermögensbindung nur zum eingezahlten Nominalwert veräußerbar. Der künftige Wert nach § 10a Abs. 2 (a) WGG hätte deutlich darüber liegen und auch die Rücklagen umfassen dürfen (Feichtinger/ Schinnagl 2017, S. 103). Auch wenn dies an erster Stelle die Kapitalgesellschaften innerhalb der Gemeinnützigen betroffen hätte, hätte dies in der Folge auch auf Genossenschaften übertragen werden können. Denn wie leicht diese in Aktiengesellschaften zu überführen sind, das belegen Beispiele aus dem Bereich von anderen Genossenschaften, beispielsweise aktuell den Volksbanken in Österreich oder Italien, wo sogar die Anteile an der Börse notieren.

## 4 Soziale Integration im Wohnbau

Damit wäre eine wichtige Grundlage dafür verloren gegangen, dass auch in Zukunft Spielräume für einen übergeordneten - sozialen - Aspekt aus der unternehmerischen Tätigkeit bestanden hätten. Welchen Beitrag gemeinnützige Bauvereinigungen hierzu schon in der Vergangenheit haben leisten können, dies dokumentiert aktuell eine Publikation, die das Beispiel der Sozialbau AG als gemeinnützig-genossenschaftlich organisierten Unternehmensverbund aufgreift und die Vorreiterrolle bei der Integration sehr unterschiedlicher Bewohnerinnen und Bewohner für ein soziales Zusammenleben in Wien verdeutlicht (vgl. Ludl 2017b). Diese Gestaltungsoption steht gerade Unternehmen innerhalb der Wohnungsgemeinnützigkeit ohne den Druck eines hohen Ertrages für externe Investoren offen und wirkt über die Gemeinschaft der Nutzerinnen und Nutzer hinaus sogar zu Gunsten der Allgemeinheit: "Wohnbaugenossenschaften sind für ihr preisgünstiges Wohnungsangebot bekannt und garantieren eine Nutzungsüberlassung auf Lebenszeit ohne Vermieterwechsel. Sie bekennen sich zu spekulationsfreiem, ruhigem Haus- und Grundbesitz auf Bestandsdauer. [...] das kooperative, Miteinander' [führt] nachweislich stets zu besseren Ergebnissen für die Allgemeinheit als wettbewerbs-strittiges ,Gegeneinander'. [...] Das solidarische Eigentum von Wohnbaugenossenschaften entspricht dieser generationsübergreifenden Qualität. [...] Solidarisches Wohnungseigentum, das für die österreichischen Wohnbaugenossenschaften typisch ist, ist zu präferieren, denn es ist privates Eigentum und doch der spekulativen Disposition durch den Einzelnen entzogen [...] [und] stärkt im Sinne von Egon Matzner den autonomen Sektor und hilft, sozialen und gesamtgesellschaftlichen Nutzen weit über den Kreis der gegenwärtig Begünstigten hinaus zu stiften." (Ludl 2017a, S. 20) Dass dies auch in Zukunft gelingt, dafür braucht es - im Verein von Öffentlichkeit und Politik - ein verantwortungsbewusstes Miteinander von Mitgliedern/Eigentümern, Management der Genossenschaften und allen weiteren gemeinnützigen Bauvereinigungen und ihrer Prüfungs- und Kontrollinstanzen.

Die Aussagen im Programm der neuen Regierung für Österreich fallen differenziert aus: "Vorrangig soll sozialer Wohnbau denjenigen zur Verfügung gestellt werden, die ihn wirklich brauchen. Wir bekennen uns klar zum Prinzip der Wohnungsgemeinnützigkeit und sprechen uns gegen Spekulation mit dem Vermögen gemeinnütziger Bauvereinigungen aus." (Neue Volkspartei, Freiheitliche Partei Österreichs 2017, S. 47).

#### Abstract

Limited-profit housing cooperatives and associations in Austria are acting in the area of tension between market-economy environment and their social core task. Limited-profit housing cooperatives and associations are leaders in the field of integration of different tenants und for a social coexistence. This is highly valuable a function for the society as a whole, which should be obtained. To ensure this in future, there is a need for responsible-minded togetherness of tenants/members/owners, the management staff and other limited-profit housing associations together with their supervisory boards and the Austrian Federation of Limited-Profit Housing Associations.

#### Literatur/Quellen

- Bartels 1994 Bartels, Hans G.: Durch eine Umwandlung in Aktiengesellschaften erhalten die Eigner Zugriff auf die Rücklagen. In: Handelsblatt, Nr. 51, (14.03.)1994, S. 12.
- BLISSE 2017 Blisse, Holger: Genossenschaft, Mitgliedschaft und Stiftung – Anmerkung zum Mitgliedsund Kundenbeitrag der GLS Gemeinschaftsbank eG. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 67. Jg., 2017, S. 120–124.
- Brazda U.A. 2006 Brazda, Johann; Kramer, Jost W.; Laurinkari, Juhani; Schediwy, Robert: *Anders als die Anderen – Eine unbefangene Annäherung an Genossenschaften, Sozialwirtschaft und Dritten Sektor.* Bremen: Salzwasser-Verlag, 2006.
- FEICHTINGER/SCHINNAGL 2017 Feichtinger, Alois; Schinnagl, Michaela: *Die Vermögensbindung als Eckfeiler der Wohnungsgemeinnützigkeit*. In: Wohnungsrechtliche Blätter, 30. Jg., 2017, S. 99–105.
- Ludl 2017a Ludl, Herbert: *Unterstützung integrativer*Prozesse Der Wohnort als wichtigstes soziales Umfeld.
  In: Ludl, Herbert (Hrsg.): Integration im Wohnbau –

  Modelle für ein soziales Zusammenleben. Basel:
  Birkhäuser, 2017, S. 11–27.
- Ludl 2017b Ludl, Herbert (Hrsg.): Integration im Wohnbau Modelle für ein soziales Zusammenleben. Basel: Birkhäuser, 2017.
- NEUE VOLKSPARTEI, FREIHEITLICHE PARTEI ÖSTERREICHS 2017 Neue Volkspartei; Freiheitliche Partei Österreichs: Zusammen. Für unser Österreich. – Regierungsprogramm 2017–2022. Wien: Neue Volkspartei und Freiheitliche Partei Österreichs, 2017.

- ÖSTERREICHISCHER VERBAND GEMEINNÜTZIGER BAUVEREINI-GUNGEN 2016 – Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen – Revisionsverband (Hrsg.): 70 Jahre Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen Revisionsverband. Wien: Österreichischer Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen – Revisionsverband, 2016.
- REPUBLIK ÖSTERREICH 2017 Republik Österreich: Für Österreich Arbeitsprogramm der Bundesregierung 2017/2018. Wien: Republik Österreich, 2017.
- Rößl 2017 Rößl, Dietmar: Das gesellschaftlich verantwortliche Agieren von Genossenschaften als Komponente des Membership-Value. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 62. Jg., 2017, S. 67–83.
- STAPPEL 2017 Stappel, Michael: Die deutschen Genossenschaften 2017: Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Wiesbaden: DG Verlag, 2017.
- ZEMAN 2017 Zeman, Stefanie: Gemeinnützige
  Wohnungswirtschaft in Österreich Ein Exportmodell?
  In: Brazda, Johann (Hrsg.): Identität der Genossenschaften in Österreich. Wien: Eigenverlag des FOG, 2017 (Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, H. 40).

## Management und Organisation

Prof. Dr. Jürgen Kessler, Berlin/Bochum

## Genossenschaften zwischen unternehmerischer Effizienz und Mitgliederteilhabe – eine ökonomische und rechtliche Analyse<sup>1</sup>

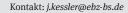
Es ist wenig wahrscheinlich, dass sich bei Großgenossenschaften das Rad der Geschichte zurückdrehen lässt. Die Implikationen eines sich zunehmend verschärfenden und globalisierenden Wettbewerbs lassen wenig Raum für komplexe und zeitaufwendige unternehmerische Entscheidungsstrukturen. Zugleich gilt es allerdings dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die kürzlich nobilitierte Genossenschaftsidee ohne reale Teilhabe der Mitglieder am genossenschaftlichen Willensbildungsprozess zur Chimäre degeneriert. Die genossenschaftliche Verbandsverfassung eröffnet gangbare Mittelwege, sowohl der unternehmerischen Effizienz als auch der Partizipation der Mitglieder angemessen Rechnung zu tragen.

## Genossenschaftsphilosophie und Genossenschaftswirklich-

Richtet man das Augenmerk auf das in jüngster Zeit wiedererwachte Interesse an der Rechtsform der Genossenschaft und die sich belebende Debatte über die Grundsätze kooperativen Wirtschaftens, so nimmt es Wunder, galten doch vor nicht allzu langer Zeit Genossenschaften als etwas verstaubtes Relikt der Vergangenheit, welches in den Zeiten einer kapitalmarktorientierten und dem shareholder value verpflichteten Realwirtschaft keinen rechten Platz mehr hatte (Keßler 2002, S. 11 ff.). Fragt man nach den Ursachen der veränderten Sichtweise, so fällt der Blick zunächst auf den bemerkenswerten Umstand, dass die Genossenschaften, anders als kapitalmarktorientierte Unternehmen, die Finanzmarktkrise, von deren Ende keineswegs bereits alle überzeugt sind, weitgehend unbeschadet überstanden haben. So lag die Insolvenzquote der Genossenschaften in 2015 und wohl auch 2016 bei 0 Prozent. Mit der Anerkennung der "Genossenschaftsidee" als immaterielles Weltkulturerbe durch die UNESCO wurde die Bedeutung der Unternehmensform zudem gleichsam philosophisch überhöht. Allerdings verhält es sich mit der Genossenschaftsphilosophie wie mit anderen Philosophien, über deren geistigen Gehalt nicht selten zwischen den jeweiligen Apologeten und Interpreten unterschiedliche Auffassungen bestehen. Philosophie ist eben, wie es der vor drei Jahren verstorbene Philosoph Odo Marquard einmal ausgedrückt hat, "wenn man trotzdem denkt".(Marquard 2003, S. 234) Jedenfalls für die Gründungsväter der deutschen Genossenschaften, Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich-Wilhelm Raiffeisen, waren Genossenschaften in den Grundsätzen der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung gründende Unterneh-

#### Prof. Dr. Jürgen Keßler

Direktor des Forschungsinstituts für deutsches und europäisches Immobilienwirtschafts- und Genossenschaftsrecht an der HTW-Berlin, Stiftungsprofessur Wohnungsenossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen an der EBZ-Business School – University of Applied Sciences





<sup>1</sup> Der Beitrag beruht auf der überarbeiteten Fassung eines Vortrags, den der Autor am 28.04.2017 im Rahmen des Symposiums "Partizipation in Genossenschaften" an der Technischen Universität Chemnitz gehalten hat.

men, die durch die kollektive Bündelung und Ausrichtung der wirtschaftlichen Betätigung ihrer Mitglieder kapitalschwachen Landwirten, Handwerkern und Arbeitern die positionsverbessernde Teilhabe am Markt ermöglichen sollten (vgl. Keßler 2008, S. 68 ff. und Keßler 2014, S. 93 ff.). Anders als das in den romanischen Ländern vorherrschende genossenschaftliche Modell einer zwischen Markt und Staat oszillierenden économie sociale, verfolgen die im deutschen Genossenschaftsgesetz gründenden Genossenschaften folglich keine gemeinwirtschaftlichen Bestrebungen oder gar marktpolitische Ziele. Der ihr eigenen Philosophie folgend, verstehen sie sich durchgängig als gleichberechtigte Marktteilnehmer und nicht als außerhalb des Marktes stehendes Korrektiv. Da ihre Mitglieder infolge des genossenschaftlichen Identitätsprinzips als Anteilseigner des genossenschaftlichen Unternehmens und Eigenkapitalgeber einerseits, sowie als Kunden, Lieferanten oder Beschäftigte anderseits dem genossenschaftlichen Unternehmen gleichsam in einer Doppelrolle gegenüberstehen, entfällt jedoch der für kapitalmarktorientierte Unternehmen unvermeidliche Interessenkonflikt, den Ansprüchen ihrer Vertragspartner, ebenso wie den Renditeinteressen ihrer Anleger, in gleicher Weise Rechnung tragen zu müssen. Zwar richten sich die Genossenschaften mit ihrem Leistungsangebot primär auf den "inneren Markt" ihrer Mitglieder, doch konkurrieren sie zugleich im offenen Markt mit anderen Akteuren, die vergleichbare Leistungen anbieten. Auch soweit es die Belange der Mitglieder betrifft, stehen dabei nicht die Gewinnausschüttungen an die Anteilseigner im Fokus der Zielprojektion, wenn auch Gewinnausschüttungen, ebenso wie Rückvergütungen, zulässig und verbreitet sind. Vielmehr erfolgt die Förderung "der Wirtschaft oder des Erwerbs ihrer Mitglieder [...] durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb" (§ 1 Abs.1 GenG) in erster Linie durch Naturalleistungen und damit der Übernahme einzelner Förderbeiträge zugunsten der Wirtschaft der Mitglieder.

Weniger klar scheint allerdings, ob und in welcher Weise sich die seitens der Genossenschaftstheorie betonten Leitmotive der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung in der heutigen Realverfassung der Genossenschaftswirklichkeit tatsächlich widerspiegeln. Besteht möglicherweise gar ein zumindest partieller Widerspruch zwischen den Bedingungen einer gleichberechtigten Marktteilnahme des genossenschaftlichen Unternehmens unter Berücksichtigung eines sich zunehmend verschärfenden Wettbewerbs einerseits, und einer dem Grundsatz der Selbstverwaltung entsprechenden Teilhabe der Mitglieder am unternehmerischen Willensbildungsprozess andererseits? Zumindest die jüngere Entwicklung des deutschen Genossenschaftsrechts

scheint aus der Perspektive des Gesetzgebers in diese Richtung zu deuten (Keßler 2017, S. 51 ff.).

#### 2 Die Leitungsverfassung der Genossenschaft im Wandel

Soweit es den Grundsatz der Selbstverwaltung der Genossenschaft durch ihre Mitglieder betrifft, deutet das nach wie vor im GenG verortete Prinzip der Selbstorganschaft prima vista auf eine beachtliche Kontinuität hin. Trotz gelegentlich in der Literatur geäußerter Kritik bestimmt § 9 Abs. 2 GenG als Ausdruck der förderzweckbezogenen Ausrichtung der Genossenschaft: "Die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat müssen Mitglieder der Genossenschaft sein". Allerdings erscheint es bei genauerer Betrachtung fraglich, ob – wie seitens des Gesetzgebers intendiert - die Mitgliedsstellung der Organwalter unter Berücksichtigung der tatsächlichen Gegebenheiten geeignet ist, den Interessengleichklang zwischen den "einfachen" Mitgliedern als Empfängern der Förderleistung und den Mitgliedern in Organstellung zu gewährleisten. Soweit es die Vorstände betrifft, kommen diese zumindest bei mittleren und großen Genossenschaften kaum aus dem Kreise der Empfänger der Förderleistung. Vielmehr handelt es sich in der Regel um fachlich qualifizierte Manager, welche die Mitgliedschaft erwerben, um die rechtlichen Voraussetzungen für die Übernahme des Vorstandsamtes zu erfüllen. Auch soweit es die Aufsichtsräte betrifft, werden diese nicht selten um "externe" Mitglieder ergänzt, deren eigene Mitgliedschaft nur dem Zugang zur Amtsübernahme dient (vgl. Beuthin 2011, §9 Rn. 6). Zwar obliegt die Bestellung der Vorstandsmitglieder gemäß § 24 Abs. 2 Satz 1 GenG der Generalversammlung, doch wird bei mittleren und größeren Genossenschaften die Vorstandsbestellung regelmäßig dem Aufsichtsrat übertragen, da dieser als gesetzlicher Vertreter der Genossenschaft gegenüber den Vorstandsmitgliedern ohnedies für die Gestaltung und den Abschluss der Anstellungsverträge zuständig ist (§ 38 Abs. 1 GenG). Demgegenüber liegt die Bestellung und Abberufung der Aufsichtsratsmitglieder zwingend und unentziehbar in den Händen der Mitglieder (§ 36 Abs. 1 Satz 1 GenG).

Sieht man hiervon ab, so war es vor allem die "kleine Genossenschaftsnovelle" des Jahres 1973, die große Veränderungen zur Folge hatte (Keßler 1994, S. 107 ff.). So bestimmte die noch auf Schulze-Delitzsch zurückgehende Ursprungsfassung des GenG in § 27 Abs. 1, der Vorstand sei verpflichtet, "die Beschränkungen einzuhalten, welche für den Umfang seiner Befugnis, die Genossenschaft zu vertreten, durch Statut oder Beschlüsse der Generalversammlung festgesetzt sind". Damit war zugunsten der Gene-

ralversammlung die Möglichkeit eröffnet, im Rahmen von Weisungsbeschlüssen der Mitglieder unmittelbar auf die Geschäftsführung durch den Vorstand einzuwirken, der seinerseits an die Weisungsbeschlüsse der Mitglieder gebunden war. In seiner vielzitierten Abhandlung aus dem Jahre 1848 über "Die Wertlosigkeit der Jurisprudenz als Wissenschaft" hatte der Rechtsphilosoph Julius Hermann von Kirchmann in einer für Juristen besonderen Klarsicht betont. "durch drei berichtigende Worte des Gesetzgebers (würden) ganze Bibliotheken zur Makulatur" (Kirchmann 1848, S. 29). Mit der Genossenschaftsnovelle 1973 ereilte dieses Schicksal auch das Genossenschaftsgesetz, indem die Leitungsverfassung der Genossenschaft nunmehr in Anlehnung an die normativen Vorgaben des Aktiengesetzes in ihr Gegenteil verkehrt wurde. Entsprechend bestimmt § 27 Abs. 1 GenG in der noch heute geltenden Fassung: "Der Vorstand leitet die Genossenschaft unter eigener Verantwortung. Er hat dabei die Beschränkungen einzuhalten, die durch die Satzung festgesetzt sind". Damit war die bisher mögliche Einflussnahme der Mitglieder durch Beschlüsse der Generalversammlung ausgeschlossen.

Allerdings waren es die Genossenschaften – insbesondere des Handels und deren Verbände – selbst, welche auf die Gesetzesänderung nachhaltig und erfolgreich hingewirkt hatten. Im Lichte der zunehmenden kompetitiven Verfassung der Märkte erweise es sich als geboten, die Genossenschaften, ebenso wie ihre konkurrierenden Wettbewerber in der Rechtform der Aktiengesellschaft, in die Lage zu versetzen, auf sich rasch ändernde Marktverhältnisse zeitnah reagieren zu können. Müsse zunächst eine Entscheidung der Generalversammlung herbeigeführt werden, so erweise sich die damit verbundene Verzögerung von mitunter mehreren Monaten als entscheidender Wettbewerbsnachteil (vgl. Deutscher Bundestag-Drucksache 7/659 vom 01.06.1973 und auch Paulick 1974). Aus Sicht des Gesetzgebers erschienen die dabei vorgetragenen Motive für den "Salto mortale" der genossenschaftlichen Leitungsverfassung offensichtlich nachvollziehbar und plausibel. So betont denn auch die Gesetzesbegründung, es gelte "den Vorstand als Leitungsorgan, das die laufenden Dispositionen zu treffen hat, zu stärken", mit der Folge, "dass die Generalversammlung nicht mehr über Einzelfragen der Geschäftsführung entscheiden kann". Die Maßnahme erlaube es in der Zukunft, die "im täglichen Geschäftsverkehr der Genossenschaft anfallenden Entscheidungen schneller und unkomplizierter zu treffen". Es war somit der im Rahmen dieses Symposions zu diskutierende Antagonismus zwischen einer marktreagiblen Leitungsverfassung und einer dem Grundsatz der Selbstverwaltung entsprechenden Partizipation der Mitglieder in der Genossenschaft, der aus Sicht des Gesetzgebers die Genossenschaftsnovelle 1973 bestimmte. Dass den hier zutage tretenden ökonomischen und rechtlichen Beweggründen des Gesetzgebers nach wie vor aktuelle Bedeutung zukommt, zeigt nicht zuletzt das Schicksal der zurzeit im Gesetzgebungsverfahren befindlichen Genossenschaftsnovelle 2017. So hatte das BMJV, einer Anregung meines Marburger Kollegen, Volker Beuthien, folgend, eine erneute Änderung von § 27 Abs. 1 GenG vorgeschlagen, um so die satzungsrechtliche Ausgestaltung der Leitungsverfassung in die Hände einer satzungsändernden Mehrheit der Mitglieder oder Vertreter zu legen (vgl. Beuthien 2013, S. 45 ff.). Danach sollte die Satzung vorsehen können, "dass der Vorstand an Weisungen der Generalversammlung gebunden ist." Dies war auf erheblichen Widerstand des BMWI gestoßen, welches betonte, die Regelung sei gegebenenfalls geeignet, "die wirtschaftliche Existenz der Genossenschaft zu gefährden". Zudem müsse der Vorstand gegebenenfalls für Geschäftsführungsentscheidungen haften, welche die Generalversammlung im Rahmen eines Weisungsbeschlusses durchgesetzt habe. Zumindest der letztere Einwand erweist sich als unbegründet, da gem. § 34 Abs. 4 Satz 1 GenG eine Haftung der Vorstandsmitglieder ausscheidet, "wenn die Handlung auf einem gesetzmäßigen Beschluss der Generalversammlung beruht" (Keßler 2010, § 34 Rn. 52 ff.). Zu Recht betont der amerikanische Schriftsteller Mark Twain, die Wahrheit sei ein kostbares Gut, weswegen man sparsam mit ihr umgehen müsse. Der nunmehr geänderte Gesetzentwurf des BMJV beschränkt sich folglich auf Kleinstgenossenschaften. Danach kann "bei Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern die Satzung vorsehen, dass der Vorstand an Weisungen der Generalversammlung gebunden ist". Dies fügt sich bruchstücklos in die de lege lata geltende Leitungsverfassung der Genossenschaft ein, da gemäß § 9 Abs. 1 Satz 2 GenG bei diesen Genossenschaften durch die Satzung auf die Bildung eines Aufsichtsrats verzichtet werden kann. Zudem genügt gemäß § 24 Abs. 2 Satz 3 GenG ein einziges Vorstandsmitglied.

Damit stellt sich notwendig die Frage, ob und in welcher Weise außerhalb von Kleinstgenossenschaften eine Teilhabe der Mitglieder an der Geschäftsführung eröffnet ist. Dass hieran aus rechtlicher aber nicht zuletzt auch aus organisationssoziologischer Sicht ein Bedürfnis besteht, zeigt sich nicht zuletzt in dem Umstand, dass selbst einer Vielzahl von Genossenschaftsmitgliedern die im genossenschaftlichen Fördergrundsatz verortete Mitgliederorientierung als strukturelle Unterscheidungsmerkmal zu den Kapitalgesellschaften fremd geworden ist. So liegt die Präsenzquote in der Mitgliederversammlung von Wohnungsgenossenschaften selten über 7 Prozent. Nicht selten sehen zudem die Nutzer von Genossenschafts-

wohnungen den nach der Satzung zu zeichnenden Geschäftsanteil und die darauf zu leistenden Zahlungen als Kaution für die Mietverbindlichkeiten an. Letztlich scheint auch das Selbstverständnis von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern von Genossenschaften nicht zwingend durch spezifisch genossenschaftliche Einflussgrößen determiniert. Trotz der erhöhten Aufmerksamkeit für das genossenschaftliche Wirtschaftsmodell wird die Debatte über effektive Partizipationsstrategien in vielen Genossenschaften noch eher zurückhaltend geführt. Dies mag - wie vorstehend angedeutet - auf das beiderseitige, aber nicht zwingend rationale, Desinteresse von Mitgliedern und Organwaltern zurückzuführen sein, zumal die Teilhabe von Mitgliedern am innergenossenschaftlichen Willensbildungsprozess für beide Seiten in der Regel mit Opportunitätskosten verbunden ist.

#### 3 Partizipationsstrategien

Somit stellt sich angesichts der nach wie vor weiterbestehenden rechtlichen Restriktionen – nolens volens - die Frage, welche Partizipationsstrategien hinsichtlich der Einbindung und Teilhabe der Mitglieder im Rahmen der geltenden Genossenschaftsverfassung durchführbar erscheinen. Möglich wäre es zunächst, gem. § 27 Abs. 1 Satz 2 GenG einzelne deutlich über das Alltagsgeschäft hinausweisende Geschäftsführungsmaßnahmen des Vorstands, die in besonderer Weise die Belange der Mitglieder berühren, durch die Satzung an die vorherige Zustimmung der Generalversammlung zu binden (Keßler 2010, §27 Rn. 4 ff.). In Betracht käme dies beispielsweise bei Aufnahme eines neuen und Aufgabe eines bisherigen Geschäftszweigs, bei der Gründung oder Veräußerung von Tochtergesellschaften und sonstigen Beteiligungen, bei der Aufgabe und Veräußerung eines Teilbetriebs oder in bestimmten Fällen der Veräußerung von Anlagevermögen, beispielsweise bei umfangreichen Bestandsverkäufen in Wohnungsgenossenschaften. Dies beinhaltet zwar keine Weisungsbefugnis der Generalversammlung gegenüber dem Vorstand, würde dieser jedoch ein Vetorecht hinsichtlich der beabsichtigten Maßnahme zubilligen. Um einen Interessensmissbrauch seitens einer bestimmten Gruppe in der Mitgliedschaft zu verhindern, könnte die Satzung zugleich ein Quorum hinsichtlich der Beschlussfähigkeit der Mitgliederversammlung für diese Fälle festsetzen. Zugleich könnte durch die Satzung geregelt werden, ob für die Zustimmung die einfache oder eine qualifizierte Mehrheit erforderlich ist.

Möglich ist darüber hinaus die Bildung weiterer Organe zum Zwecke der Mitgliederbeteiligung, da gem. § 27 Abs. 2 Satz 2 GenG die seitens des Gesetzes vorge-

schriebene Organstruktur nicht abschließender Natur ist (vgl. Beuthien 2011, §27 Rn. 12). So wäre es beispielsweise bei Produktions- und Handwerksgenossenschaften möglich, Beteiligungsrechte der Mitglieder durch hierfür in der Satzung vorgesehene Organe zu eröffnen. Auch für Wohnungsgenossenschaften eröffnete dies die Möglichkeit, Bewohnerbeiräte als beratende Organe in den unternehmerischen Willensbildungsprozess zu integrieren. Dies würde nicht zuletzt den Bemühungen des Gesetzgebers im Rahmen der Genossenschaftsnovelle 2006 Rechnung tragen, die Förderung der sozialen und kulturellen Belange der Mitglieder – neben der Förderung ihrer wirtschaftlichen Interessen - stärker in den Fokus der genossenschaftlichen Zielprojektionen zu rücken. Nicht zuletzt würden sich durch die "Zwischenschaltung" mitgliederbestimmter Organe bei Wohnungsgenossenschaften neue Formen eines selbstbestimmten und selbstorganisierten Wohnens entwickeln lassen.

Es ist wenig wahrscheinlich, dass sich bei Großgenossenschaften das Rad der Geschichte zurückdrehen lässt. Die Implikationen eines sich zunehmend verschärfenden und globalisierenden Wettbewerbs lassen wenig Raum für komplexe und zeitaufwendige unternehmerische Entscheidungsstrukturen. Zugleich gilt es allerdings dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die kürzlich nobilitierte Genossenschaftsidee ohne reale Teilhabe der Mitglieder am genossenschaftlichen Willensbildungsprozess zur Chimäre degeneriert. Die genossenschaftliche Verbandsverfassung – dies galt es zu zeigen – eröffnet gangbare Mittelwege, sowohl der unternehmerischen Effizienz als auch der Partizipation der Mitglieder angemessen Rechnung zu tragen. Wem es in den Genossenschaftsorganen oder in der Mitgliedschaft um "das Genossenschaftliche" innerhalb der Genossenschaft zu tun ist, wird mit anderen gemeinsam einen Weg finden, Partizipation zu leben, ohne die unternehmerische Ausrichtung und damit den Bestand des Unternehmens zu gefährden.

#### Abstract

It is not likely, that the hands of time can be turned back for big cooperatives. The implications of an intensive and globalized competition leave no margin for complex and time-consuming entrepreneurial decision-making structures. At the same time the basic idea of a cooperative without member participation is degenerated to a chimera. The cooperative constitution offers middle courses, to meet the requirements of business efficiency and member participation at the same time.

#### Literatur/Quellen

- BEUTHIEN 2013 Beuthin, Volker: Die Genossenschaft im Spiegelbild von Rechtsform, Unternehmen und Gesellschaft Wie geht es weiter? In: Bazda, Johann; Dellinger, Markus; Rößl, Dietmar (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, Wien: LIT Verlag, 2013, S. 45–60.
- BEUTHIEN 2011 Beuthien, Volker: Genossenschaftsgesetz, 15. neu bearb. erw. Aufl., Beck, 2011 (Beck'sche Kurz. Kommentare, Bd. 11).
- KESSLER 2017 Keßler, Jürgen: *Die genossenschaftliche Unternehmensverfassung eine Rechtsform mit Zukunft*? In: Hermann-Schulze-Delitzsch Gesellschaft

  (Hrsg.): *Genossenschaften in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche*. Delitzscher Gespräche, Delitzsch: HermannSchulze-Delitzsch Gesellschaft, 2017 (Schriftenreihe Heft
  21), S. 51 ff.
- KESSLER 2014 Keßler, Jürgen: Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Verbandsdemokratie zur Co-operative Governance genossenschaftlich verfasster Unternehmen. In: Schröder, Carolin; Walk, Heike (Hrsg.): Genossenschaften und Klimaschutz. Wiesbaden: Springer VS, 2014, S. 93–105.
- KESSLER 2010 Keßler, Jürgen: Kommentierung zu § 34 GenG. In: Hillebrand, Klaus-Peter; Keßler, Jürgen (Hrsg.): Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz. 2. Auflage, Berlin: Hammonia, 2010, S. 508–542.
- KESSLER 2008 Keßler, Jürgen: Selbstverwaltung,
  Verbandsdemokratie und unternehmerischer Geschäftsbetrieb die genossenschaftliche Leitungsverfassung in
  der Konzeption von Schulze-Delitzsch. In: Förderverein
  Hermann Schulze-Delitzsch (Hrsg.): Hermann SchulzeDelitzsch. Weg Werk Wirkung. Festschrift zum 200.
  Geburtstag. Wiesbaden: Deutscher GenossenschaftsVerlag, 2008, S. 68 ff.
- KESSLER 2002 Keßler, Jürgen: "Co-operative Governance"

   Die Genossenschaftsdebatte und das Genossenschaftsrecht. In: Keßler, Jürgen (Hrsg.): Genossenschaften Rechtsform mit Zukunft oder Relikt der
  Vergangenheit?, Berlin: Hammonia, 2002, S. 11 ff.
- KESSLER 1994 Keßler, Jürgen: Die Kompetenzabgrenzung zwischen Vorstand, Generalversammlung und Aufsichtsrat eingetragener Genossenschaften zur funktionalen Normeninterpretation im Gesellschaftsrecht. In: Steding, Rolf (Hrsg.): Genossenschaftsrecht im Spannungsfeld von Bewahrung und Veränderung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1994, S. 107–128 (Berliner Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 5).

- KIRCHMANN 1848 Kirchmann Julius Hermann von: *Die*Werthlosigkeit der Jurisprudenz als Wissenschaft. Ein

  Vortrag gehalten in der juristischen Gesellschaft zu

  Berlin. Berlin: Springer, 1848. Nachdruck 1988, S. 29.
- MARQUARD 2003 Marquard, Odo: Zukunft braucht Herkunft, Philosophische Betrachtungen über Modernität und Menschlichkeit. Stuttgart: Reclam, 2003.
- PAULICK 1974 Paulick, Heinz: *Die Novelle zum Genossenschaftsgesetz*. In: Monatsschrift für deutsches Recht (MdR). *Zeitschrift für die Zivilrechts-Praxis*. Jg. 28/1974, Heft 2, S. 89–93.

## Management und Organisation

WP/STB INGEBORG ESSER/DR. MATTHIAS ZABEL\*

## Implikationen der Genossenschaftsnovelle 2017<sup>1</sup>

Der folgende Beitrag widmet sich der Genossenschaftsnovelle 2017, stellt einige ausgewählte Änderungen näher dar und würdigt diese kritisch. Die Novelle führt zu durchaus begrüßenswerten Änderungen im Genossenschaftsgesetz, zugleich jedoch gefährdet besonders die Anhebung der Größenkriterien für die Befreiung von der Jahresabschlussprüfung die Reputation der Rechtsform Genossenschaft. Besonders erfreulich ist das vom Gesetzgeber im Rahmen der Novelle ausgesendete Signal, dass sich unternehmerische Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement in der Regel als Idealverein im Sinne von § 21 BGB organisieren können.

## 1 Einleitung

Die letzte größere Genossenschaftsnovelle liegt etwas mehr als 10 Jahre zurück. Zumindest in der juristischen Zeitrechnung ein nicht allzu langer Zeitraum. Insofern ist der Jurist geneigt zu fragen: Eine erneute Novelle, wenn auch nicht so umfangreich wie 2006, muss das sein? Jedenfalls war es angesichts des bereits im Jahr 2013 vorgelegten Referentenentwurfs für ein Gesetz zur Einführung der Kooperationsgesellschaft und zum weiteren Bürokratieabbau bei Genossenschaften nicht verwunderlich, dass Änderungen im Genossenschaftsrecht im Rahmen der vergangenen Legislaturperiode erneut zur Diskussion standen. Hinzukommt der im letzten Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD verankerte politische Wille, die Gründung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement zu erleichtern, indem man diesen Initiativen eine geeignete Unternehmensform im Genossenschafts- oder Vereinsrecht zur Verfügung stellt.

Ungeachtet dieser Ausgangslage am Anfang der vergangenen Legislaturperiode lies der Gesetzgeber eine Weile auf sich warten. So wurde erst im November 2016 ein entsprechender Referentenentwurf vorgelegt. Während dann nach der Verabschiedung des Entwurfs durch die Bundesregierung am 08.02.2017 alles danach aussah, dass das Gesetzgebungsvorhaben noch in der vergangenen Legislaturperiode abgeschlossen wird, blieb es bis zur letzten Sitzung des Deutschen Bundestages am 30.06.2017 spannend.

Bereits im Rahmen der Anhörung im Rechtsausschuss des Bundestages machten sich gewisse Zweifel breit, ob es wirklich erforderlich ist, die Regelungen zum wirtschaftlichen Verein zu ergänzen, um diesen für kleinere unternehmerische Initiativen bürgerschaftlichen Engagements zu öffnen. Brauchen wir diese Ergänzung? Oder können sich diese Initiativen nicht doch als Idealverein organisieren, wenn sie nachweisen, einen ideellen Hauptzweck zu verfolgen? Eines stand zu diesem Zeitpunkt jedenfalls fest: Die im Koalitionsvertrag angesprochene geeignete

#### WP/StB Ingeborg Esser

Hauptgeschäftsführerin des GdW-Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.

Kontakt: Esser@gdw.de



#### Dr. Matthias Zabel

Leiter des Referats "Genossenschaftsrecht/Genossenschaftswesen" beim GdW-Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.

Kontakt: Zabel@gdw.de



<sup>1</sup> Der Beitrag gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Autoren wieder.

Rechtsform für unternehmerische Initiativen bürgerschaftlichen Engagements wird es weder in der Form der 2013 noch vorgeschlagenen Kooperationsgesellschaft als besondere Variante der Genossenschaft geben, noch wird es eine gänzlich neue Rechtsform geben. Aus Sicht des Gesetzgebers blieb aber die Frage: Was machen wir mit dem Vereinsrecht?

Der entscheidende Impuls kam durch eine grundlegende Entscheidung des Bundesgerichtshofs vom 16.05.2017 (BGH vom 16.05.2017 - II ZB 7/16, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG) 2017, 705 ff.). In dieser Entscheidung stufte der BGH den Betrieb einer Kindertagesstätte unter Anwendung des Nebenzweckprivilegs als Idealverein ein (Näheres dazu im folgenden Kapitel). Angesichts dieser Entscheidung sah der Gesetzeber keinen Bedarf mehr, den wirtschaftlichen Verein (§ 22 BGB) für sog. unternehmerische Initiativen des bürgerschaftlichen Engagements zu öffnen. Nach Auffassung des Gesetzgebers ist die Entscheidung des BGH nicht auf den Betrieb einer Kindertagesstätte beschränkt. Vielmehr seien die in dieser Entscheidung aufgestellten Grundsätze verallgemeinerungsfähig und gelten auch für andere unternehmerische Initiativen bürgerschaftlichen Engagements, wie z.B. Dorfläden (Deutscher Bundestag-Drucksache (BT-Drs.) 18/12998, S. 20). Insofern ist der Gesetzgeber zu dem Schluss gelangt, dass das rechtspolitische Anliegen bereits durch die geltende Rechtslage gelöst wird (BT-Drs. 18/12998, S. 20). Namentlich stehe für unternehmerische Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement mit dem Idealverein im Sinne von § 21 BGB grundsätzlich eine geeignete Rechtsform zur Verfügung. Ein diesbezüglicher gesetzgeberischer Handlungsbedarf bestehe demnach nicht.

Aus dem ursprünglichen Entwurf eines Gesetzes zur "Erleichterung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement und zum Bürokratieabbau bei Genossenschaften" wurde das "Gesetz zum Bürokratieabbau und zur Förderung der Transparenz bei Genossenschaften". Schwerpunkt der gesetzlichen Änderungen sind verschiedene bürokratische Erleichterungen sowie diverse Vorschriften, welche die Transparenz bei den Genossenschaften erhöhen sollen. Der folgende Beitrag widmet sich diesen und sonstigen Änderungen im Genossenschaftsgesetz, stellt einige ausgewählte Änderungen näher dar und würdigt diese kritisch. Die vom Gesetzgeber vorgenommene Erhöhung der Größenkriterien bei der Jahresabschlussprüfung sowie die Einführung einer vereinfachten Prüfung werden vom Gesetzgeber zu den bürokratischen Erleichterungen gezählt (vgl. BT-Drs. 18/11506, S. 29 ff.). Im Folgenden werden diese Änderungen dagegen nicht unter die bürokratischen Erleichterungen subsumiert, sondern separat als eine bedenkliche Aufweichung des genossenschaftlichen Prüfungssystems erörtert. Vorab jedoch widmet sich der Beitrag der gesetzgeberischen Entscheidung, keine grundlegende Änderung an den bestehenden Rechtsformen herbeizuführen, um die Gründung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement zu erleichtern. Mit dieser Entscheidung hat der Gesetzgeber zugleich ein klares Signal für diese Initiativen ausgesendet.

#### 2 Klares Signal für unternehmerische Initiativen bürgerschaftlichen Engagements

Gemäß ihrer Festlegung im Koalitionsvertrag hatte es sich die Regierungskoalition zum Ziel gesetzt, die Gründung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement zu erleichtern (vgl. BT-Drs. 18/11506, S. 1). Für solche Initiativen sollte eine geeignete Unternehmensform im Genossenschafts- oder Vereinsrecht zur Verfügung gestellt werden. Im Mittelpunkt der Diskussion um die Förderung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement stehen die sogenannten Dorfläden und die Kindertagesstätten. Zu Beginn des Gesetzgebungsvorhabens war der Gesetzgeber der Auffassung, dass für diese Initiativen keine geeignete Rechtsform zur Verfügung steht (vgl. dazu BT-Drs. 18/11506, S. 1).

So könne sich beispielsweise ein Dorfladen nicht in der Rechtsform des Idealvereins organisieren (vgl. § 21 BGB), weil beim Betrieb eines Dorfladens ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb vorliege. Der wirtschaftliche Verein (§ 22 BGB) komme zwar grundsätzlich in Betracht, jedoch seien die Voraussetzungen für die Verleihung der Rechtsfähigkeit sehr unbestimmt geregelt und werden von den zuständigen Behörden unterschiedlich ausgelegt. Eine Organisation in der Form der Aktiengesellschaft oder der GmbH scheide entweder aufgrund der hohen Kapitalanforderung (AG), oder der hohen Folgekosten bei einem Mitgliederwechsel (GmbH) ebenfalls aus. Die zur Verfügung stehenden Personengesellschaften würden aufgrund der bei diesen bestehenden unbeschränkten persönlichen Haftung nicht in Betracht kommen. Die Genossenschaft wäre für diese Initiativen zwar eine geeignete Rechtsform, allerdings sei die Gründung einer Genossenschaft für diese Initiativen zu aufwendig und zu teuer.

Während die gesetzgeberische Bewertung in Bezug auf die Kapital- und Personengesellschaften zutreffend erscheint, begegnet die vereins- und genossenschaftsrechtliche Einschätzung diversen Bedenken.

Grundsätzlich ist die Genossenschaft auch für unternehmerische Initiativen aus bürgerschaftlichem En-

gagement eine geeignete Rechtsform. Wie die vom BMWi in Auftrag gegebene Studie "Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft" belegt, werden die mit dem genossenschaftlichen System einhergehenden Vorteile, wie beispielsweise Vertrauen und Sicherheit, deutlich höher bewertet, als die damit verbundenen Kosten (vgl. Blome-Drees et.al. 2016, S. 150 ff., S. 174 ff. und S. 198 ff.). Sofern man davon ausgeht, dass für eine kleine Minderheit von unternehmerischen Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement die Kosten des genossenschaftlichen Systems als zu hoch einzuschätzen sind (vgl. dazu Blome/Drees, 2017, S. 1), steht für diese Minderheit in der Regel der Idealverein als geeignete Rechtsform zur Verfügung:

Wie der Bundesgerichtshof in einer aktuellen Grundsatzentscheidung klargestellt hat, kann ein Verein, der einen ideellen Hauptzweck verfolgt, sich auch dann als Idealverein organisieren, wenn er zur Erreichung seiner ideellen Ziele unternehmerische Tätigkeiten entfaltet, sofern diese unternehmerischen Tätigkeiten dem ideellen Hauptzweck zu- bzw. untergeordnet und Hilfsmittel zu dessen Erreichung sind (BGH vom 16.05.2017 - II ZB 7/16, NZG 2017, S. 705 f.). Es sei Wille des historischen Gesetzgebers, dass ein Idealverein neben seinen ideellen Hauptzwecken auch einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb betreiben kann, um sich hierdurch die zur Erreichung der ideellen Zwecke erforderlichen Mittel zu verschaffen. Die Größe und der Umfang des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes spielen dabei nicht die entscheidende Rolle (BGH vom 16.05.2017 -II ZB 7/16, NZG 2017, 705 ff.). Wenngleich die Einstufung des Vereins als gemeinnützig ein Indiz für die Einordnung als Idealverein ist (BGH vom 16.05.2017 - II ZB 7/16, NZG 2017, 705 f.), sind die vom BGH aufgestellten Grundsätze nicht auf gemeinnützige Vereine beschränkt (so auch BT-Drs. 18/12998, S. 20).

Überträgt man diese Grundsätze auf die rechtspolitische Diskussion, in welcher Rechtsform sich unternehmerische Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement organisieren können, so zeigt sich: mit dem Idealverein (§ 21 BGB) steht in der Regel eine geeignete Rechtsform zur Verfügung. Zwar erging die vom Bundesgerichtshof getroffene Entscheidung in Bezug auf den Betrieb einer Kindertagesstätte. Allerdings sind die in dieser Entscheidung aufgestellten Grundsätze verallgemeinerungsfähig und gelten auch für andere unternehmerische Initiativen bürgerschaftlichen Engagements, wie z.B. Dorfläden (so auch BT-Drs. 18/12998, S. 20).

In Anbetracht der BGH-Entscheidung vom 16.05.2017 hat der Gesetzgeber darauf verzichtet, die Regeln

zum wirtschaftlichen Verein zu ergänzen. Ursprünglich sollte für unternehmerische Initiativen des bürgerschaftlichen Engagements der Zugang zur Rechtsform des wirtschaftlichen Vereins dadurch erleichtert werden, dass durch eine Rechtsverordnung die Voraussetzungen für die Gründung solcher wirtschaftlichen Vereine konkretisiert werden (vgl. BT-Drs. 18/11506, S. 24). Im Laufe des parlamentarischen Verfahrens ist der Gesetzgeber jedoch, unter dem Einfluss der Entscheidung des BGH, zu dem Schluss gelangt, dass das rechtspolitische Anliegen bereits durch die geltende Rechtslage gelöst wird (vgl. BT-Drs. 18/12998, S. 20). Namentlich steht für unternehmerische Initiative aus bürgerschaftlichem Engagement mit dem Idealverein im Sinne von § 21 BGB grundsätzlich eine geeignete Rechtsform zur Verfügung. Ein diesbezüglicher gesetzgeberischer Handlungsbedarf besteht demnach nicht. Erst recht obsolet sind damit Überlegungen, den unternehmerischen Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement mit der Einführung einer sogenannten Kooperationsgesellschaft als Variante der Genossenschaft eine geeignete Rechtsform zur Verfügung zu stellen.

### 3 Aufweichung des genossenschaftlichen Prüfungssystems

# 3.1 Anhebung der Größenkriterien für die Befreiung von der Jahresabschlussprüfung

Bezogen auf die Größenmerkmale für die Befreiung von der Jahresabschlussprüfung (§ 53 Abs. 2 Satz 1 GenG) hat sich der Gesetzgeber entschieden, diese Größenmerkmale anzuheben. Zukünftig ist der Jahresabschluss einer Genossenschaft unter Einbeziehung der Buchführung und des Lageberichts zu prüfen, wenn die Bilanzsumme 1,5 Mio. EUR (zuvor 1 Mio. EUR) und die Umsatzerlöse 3 Mio. EUR (zuvor 2 Mio. EUR) übersteigen. Wenngleich diese Anhebung der Größenmerkmale hinter dem zurückbleibt, was im entsprechenden Referentenentwurf ursprünglich vorgesehen war (Verdoppelung der Größenmerkmale), begegnet diese legislative Entscheidung diversen Bedenken und gefährdet die Reputation der Rechtsform Genossenschaft.

Durch die vom Gesetzgeber vorgenommene Anhebung der Größenkriterien wird die Nichtprüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts vom Ausnahmezum Regelfall. Dies konterkariert zum einen die durchaus begrüßenswerten Bestrebungen, durch diverse Änderungen im Genossenschaftsgesetz mehr Transparenz zu schaffen. So soll beispielsweise zukünftig jede Genossenschaft den Namen und den Sitz des Prü-

fungsverbandes, dem sie angehört, auf ihrer Internetseite angeben (§ 54 Satz 2 GenG-Neu). Diese gesetzliche Vorgabe verliert allerdings an Wirkungskraft, wenn der entsprechende Verband nur noch ausnahmsweise den Jahresabschluss prüft. Hier wird eine große Erwartungslücke geschaffen. Im Übrigen war schon bei den bisherigen Größenkriterien die Pflichtprüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung nach § 53 Abs. 1 GenG ohne eine Prüfung des Jahresabschlusses ein Spagat, der nur bei überschaubaren Sachverhalten umsetzbar ist. Bei der nun vorgenommenen Erhöhung der Größenkriterien erscheint dies faktisch unmöglich.

Das genossenschaftliche Prüfungs- und Beratungssystem hat sich seit Jahrzehnten bewährt. Die Genossenschaft ist die Rechtsform, die bis heute die niedrigste Insolvenzquote aufweist. Angesichts dessen überzeugen die vom Gesetzgeber angeführten Argumente für eine Anhebung der Größenkriterien nicht. Dies gilt für das Kostenargument genauso, wie für den Vergleich mit den Kapitalgesellschaften und den Hinweis auf die Möglichkeit, den Jahresabschluss freiwillig prüfen zu lassen.

Wie oben bereits ausgeführt, werden die mit dem genossenschaftlichen Prüfungs- und Beratungssystem einhergehenden Vorteile deutlich höher bewertet, als die damit verbundenen Kosten (vgl. Blome-Drees et.al. 2016, S. 150 ff., S. 174 ff. und S. 198 ff.).

Der Hinweis des Gesetzgebers, die Größenkriterien in § 53 Abs. 2 GenG müssen denen für kleine Kapitalgesellschaften angepasst werden, überzeugt ebenfalls nicht. Genossenschaften sind gerade keine Kapitalgesellschaften. Genossenschaften haben in der Regel eine Vielzahl von Mitgliedern und nicht nur einen bzw. wenige Anteilseigner, die sich intensiv mit der Gesellschaft befassen können. Weiter werden insbesondere kleine Genossenschaften vielfach von ehrenamtlich tätigen Vorständen geleitet. Insofern besteht bei Genossenschaften ein höheres Schutzbedürfnis als bei Kapitalgesellschaften.

Auch die Möglichkeit, den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und des Lageberichts freiwillig prüfen zu lassen, greift nicht als Argument für die Anhebung der Größenkriterien. Gerade mögliche "schwarze Schafe" werden sich nicht der freiwilligen Prüfung des Jahresabschlusses unterziehen.

## 3.2. Einführung einer vereinfachten Prüfung

Die vom Gesetzgeber eingeführte vereinfachte Prüfung nach § 53a GenG-Neu führt zu einer weiteren

Aufweichung des genossenschaftlichen Prüfungssystems. Grundsätzlich ist die Einführung einer vereinfachten Prüfung für sehr kleine Genossenschaften zwar nachvollziehbar, aber es darf nicht aus den Augen gelassen werden, dass gerade eine vor-Ort-Prüfung mit der damit einhergehenden Betreuungs- und Beratungsfunktion der Garant für eine konstant niedrige Insolvenzquote bei den Genossenschaften ist. Aus diesem Grund darf auch bei den sehr kleinen Genossenschaften nicht gänzlich auf eine Prüfung vor Ort verzichtet werden. Dies wird zwar in der gesetzlichen Neuregelung berücksichtigt, indem es neben der vereinfachten Prüfung auch eine vor-Ort-Prüfung gegeben soll. Da jedoch die begünstigte Gruppe der Genossenschaften, die unter die Neuregelung fallen, in der Regel nur dem zweijährigen Prüfungsturnus des § 53 Abs. 1 GenG unterliegt, führt die gesetzliche Neuregelung dazu, dass tatsächlich nur alle vier Jahre eine Prüfung vor Ort stattfindet. Dies ist kaum nachvollziehbar, da gerade diese Genossenschaften, die häufig vom Ehrenamt getragen sind, auf die mit der vor-Ort-Prüfung einhergehenden Betreuungsund Beratungsfunktion angewiesen sind.

## 4 Regelung zum Prüfungsrecht bei Doppelmitgliedschaft

Während es bisher bei sogenannten Doppelmitgliedschaften, d.h. der Mitgliedschaft einer Genossenschaft in zwei Prüfungsverbänden, zum einen streitig war, ob diese Doppelmitgliedschaft überhaupt zulässig ist, und zum anderen, welcher Prüfungsverband die Genossenschaft prüfen darf (s. zum Streitstand BGH vom 10.01.2017 – II ZR 10/15, NZG 2017, 390 f., Rn. 16), hat der Gesetzgeber in zweifacher Hinsicht für Klarheit gesorgt. Durch die Neuregelung in § 55 Abs. 4 Satz 2 GenG-Neu hat der Gesetzgeber klargestellt, dass eine Genossenschaft mehreren Prüfungsverbänden angehören kann. Zudem wurde eine Regelung zu der Frage aufgenommen, welcher Verband die Genossenschaft prüft:

Gehört die Genossenschaft mehreren Verbänden an, wird die Prüfung durch denjenigen Verband durchgeführt, bei dem die Genossenschaft die Mitgliedschaft zuerst erworben hat. Etwas anderes soll nur dann gelten, wenn dieser Verband, die Genossenschaft und der andere Verband, der künftig die Prüfung durchführen soll, sich darauf einigen, dass der andere Verband die Prüfung durchführt. Kommt eine solche Einigung nicht zustande, hat die Genossenschaft die Möglichkeit, die Mitgliedschaft in dem ersten Verband zu kündigen, um die Prüfung von dem anderen Verband durchführen zu lassen; allerdings ist in diesem Fall die entsprechende Kündigungsfrist zu beachten.

Diese gesetzgeberischen Klarstellungen sind angesichts der bisher bestehenden Rechtsunsicherheit zu begrüßen.

#### 5 Satzungsoption für Weisungsgebundenheit des Vorstandes bei kleinen Genossenschaften

Bezogen auf die Leitungsverfassung der Genossenschaft sah der Referentenentwurf des BMJV zunächst einen weitreichenden Eingriff in die Leitungsverfassung der Genossenschaft vor (vgl. Keßler 2017, S. 56). Nach dem Referentenentwurf konnte die Satzung einer Genossenschaft, unabhängig von der Größe der Genossenschaft, bestimmen, dass der Vorstand an Weisungen der Generalversammlung gebunden ist. Die durchgängige Förderorientierung der Genossenschaft geht zwar mit einer entsprechenden Teilhabe der Mitglieder an der genossenschaftlichen Willensbildung einher, allerdings darf dies nicht zu Lasten der Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft gehen (vgl. Keßler 2017, S. 56). Werden beispielsweise die Wohnungsgenossenschaften in den Blick genommen, so würde für die überwiegende Anzahl die Wettbewerbsfähigkeit in Frage gestellt werden, wenn der Vorstand abhängig von und gebunden wäre an Weisungen der Generalversammlung. Diese Gemengelage zwischen Teilhabe der Mitglieder und Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft hat der Gesetzgeber im Laufe des Gesetzgebungsverfahrens erkannt. Infolge dessen hat der Gesetzgeber das Weisungsrecht auf kleine Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern beschränkt und er hat dieses Weisungsrecht unter den Vorbehalt einer entsprechenden Satzungsregelung gestellt (§ 27 Abs. 1 Satz 3 GenG-Neu).

### 6 Kodifizierung der Business Judgement Rule

In § 34 Abs. 1 Satz 2 GenG-Neu hat der Gesetzgeber die sogenannte Business Judgement Rule gesetzlich verankert. Danach liegt eine Pflichtverletzung des Vorstandsmitgliedes nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Genossenschaft zu handeln. Die Vorschrift gilt bereits nach dem Wortlaut, aber auch nach dem Sinn und Zweck nur für unternehmerische Entscheidungen, bei denen den Vorstandsmitgliedern ein Einschätzungsspielraum zusteht. Soweit es die Bindung an Gesetz und Satzung betrifft, greift die Vorschrift folglich nicht ein (vgl. Keßler 2017, S. 56).

Diese Kodifizierung der Business Judgement Rule ist rein klarstellender Natur (vgl. Keßler 2017, S. 56; vgl. auch Cobe/Kling 2015, S. 48 f. zum Referentenentwurf aus 2013), da die Business Judgement Rule schon bisher nach allgemeiner Meinung auch im Genossenschaftsrecht galt (vgl. Bauer 2017 § 34, Rn. 22; vgl. Cobe/Kling 2015, S. 48 f.; vgl. Holthaus/Lehnhoff 2016 § 34, Rn. 19; vgl. Keßler 2010 § 34, Rn. 20 jeweils mit Nachweisen aus der Rechtsprechung). Dennoch ist die Kodifizierung zu begrüßen, da es in der Vergangenheit immer wieder Irritationen bei einigen Registergerichten gab, wenn eine Genossenschaft die Business Judgement Rule in der Satzung verankert hat (vgl. Keßler/Herzberg 2010, S. 907 ff.).

# 7 Haftungsprivilegierung bei im Wesentlichen unentgeltlicher Vorstandstätigkeit

Sofern ein Vorstandsmitglied im Wesentlichen unentgeltlich tätig ist, muss dies zukünftig bei der Beurteilung seiner Sorgfalt zu seinen Gunsten berücksichtigt werden (§ 34 Abs. 2 Satz 3 GenG-Neu). Mit dieser Regelung wendet sich der Gesetzgeber gegen die bisher abweichende Rechtsprechung des BGH (vgl. Keßler 2017, S. 56 f. unter Verweis auf BGH, Versäumnisurteil vom 01.12.2003 - II ZR 216/01, Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP) 2004, 407 ff.). Der Gesetzgeber will den Rechtsgedanken des § 31 Abs. 1 Satz 1 BGB zur Haftungserleichterung bei ehrenamtlicher Vorstandstätigkeit im Verein übernehmen. Eine vollständige Übertragung dieser vereinsrechtlichen Regelung auf die Genossenschaft erschien dem Gesetzgeber jedoch nicht angemessen (vgl. BT-Drs. 18/11506, S. 28). Stattdessen entschied sich der Gesetzgeber für eine "flexiblere Regelung", wonach bei einer Beurteilung der Sorgfalt eines Vorstandsmitgliedes zu seinen Gunsten berücksichtigt werden muss, wenn es im Wesentlichen unentgeltlich tätig ist.

Für die Praxis bleibt abzuwarten, wie die Gerichte diese nebulöse Regelung konkretisieren. Zum einen gilt es zu klären, wann ein Vorstandsmitglied im Wesentlichen unentgeltlich tätig ist, zum anderen bleibt abzuwarten, wie die Gerichte den Umstand der Unentgeltlichkeit bei der Beurteilung der Sorgfalt eines Vorstandsmitglieds berücksichtigen.

## 8 Stärkung der Transparenz

Genossenschaften, die die Voraussetzungen von § 1 GenG erfüllen, verfolgen keine fondstypische Anlagestrategie und sind damit kein sogenanntes Investmentvermögen im Sinne des Kapitalanlagegesetzbuches. In letzter Zeit sind jedoch vereinzelte Fälle

bekannt geworden, wo sich eine Genossenschaft von ihrem eigentlichen Förderzweck entfernt und eher fondstypische Interessen verfolgt hat. Die verschiedenen nachfolgend dargestellten Regelungen zur Stärkung der Transparenz sollen auch verhindern, dass sich eine Genossenschaft von ihrem eigentlichen Förderzweck entfernt und stattdessen fondstypische Anlageinteressen verfolgt.

#### 8.1 Angabe des Prüfungsverbandes

Um dem Rechtsverkehr die Möglichkeit zu geben, auf eine leicht zugängliche Art und Weise einzusehen, welchem Prüfungsverband eine Genossenschaft angehört, hat zukünftig jede Genossenschaft den Namen und den Sitz des Prüfungsverbandes, dem sie angehört, auf ihrer Internetseite oder in Ermangelung einer solchen auf den Geschäftsbriefen anzugeben (§ 54 Satz 2 GenG-Neu).

#### 8.2 Stellungnahme des Prüfungsverbandes zur Einhaltung des Förderzwecks

Der jeweilige Prüfungsverband hat zukünftig die Pflicht, im Prüfungsbericht zur Einhaltung des Förderzwecks Stellung zu nehmen (§ 58 Abs. 1 Satz 3 GenG-Neu). Auch diese Regelung dient der Transparenz (s. dazu näher Esser/Zabel 2018). Der Förderzweck stellt das charakteristische Merkmal der Genossenschaft dar (vgl. BT-Drs. 18/11506, S. 31). Insofern ist es von erheblichem Interesse, dass Vorstand, Aufsichtsrat und die übrigen Genossenschaftsmitglieder signalisiert bekommen, wenn sich die Genossenschaft von ihrem Förderzweck entfernt (vgl. BT-Drs. 18/11506, S. 31). In der Aufgabe des Prüfungsverbandes, zur Einhaltung des Förderzwecks Stellung zu nehmen und auf eine mögliche Entfernung vom Förderzweck hinzuweisen, spiegelt sich die mit der genossenschaftlichen Prüfung einhergehende Beratungs- und Betreuungsfunktion in unverkennbarer Weise wider.

Die Stellungnahme des Prüfungsverbandes zur Einhaltung des Förderzwecks dürfte, insbesondere bezüglich der von der jeweiligen Genossenschaft gehaltenen Beteiligungen an anderen Unternehmen, relevant sein. Zwar kann sich eine Genossenschaft grundsätzlich an anderen Gesellschaften und sonstigen Personenvereinigungen einschließlich der Körperschaften des öffentlichen Rechts beteiligen. Allerdings ist eine solche Beteiligung nur zulässig, wenn sie der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder der Genossenschaft oder deren sozialer oder kultureller Belange oder, ohne den überwiegen-

den Zweck der Genossenschaft zu bilden, gemeinnützigen Bestrebungen der Genossenschaft zu dienen bestimmt ist (§ 1 Abs. 2 GenG). Die Beteiligung einer Genossenschaft an anderen Unternehmen ist mit anderen Worten nur zulässig, wenn die Beteiligung dazu bestimmt ist, dem Förderzweck der Genossenschaft zu dienen. Wenngleich dies im weitesten Sinn zu verstehen ist, ist es dennoch nicht ausgeschlossen, dass eine Beteiligung im Einzelfall nicht dazu bestimmt ist, dem Förderzweck zu dienen. Dies könnte in letzter Konsequenz dazu führen, dass die Genossenschaft aufgelöst wird (§ 81 GenG). Vor diesem Hintergrund ist eine entsprechende Einschätzung des Prüfungsverbandes, ob die Beteiligung dazu bestimmt ist, dem Förderzweck zu dienen, für die Genossenschaft im Allgemeinen und für die jeweiligen Organe im Besonderen wichtig.

## 8.3 Auskunftsrecht des Prüfungsverbandes gegenüber der BaFin

Die zuvor erörterte Pflicht des Prüfungsverbandes zur Einhaltung des Förderzwecks Stellung zu nehmen, wird ergänzt durch den neuen § 62 Abs. 3 Satz 2 GenG-Neu. Danach ist der Prüfungsverband berechtigt, der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) eine Abschrift eines Prüfungsberichtes ganz oder auszugsweise zur Verfügung zu stellen, wenn sich aus diesem Anhaltspunkte dafür ergeben, dass die geprüfte Genossenschaft keinen zulässigen Förderzweck verfolgt, sondern ihr Vermögen gemäß einer festgelegten Anlagestrategie investiert, so dass ein Investmentvermögen im Sinne des § 1 Abs. 1 KAGB vorliegen könnte. Mit dieser Regelung wird die Verschwiegenheitspflicht des Prüfungsverbandes gegenüber der BaFin eingeschränkt. Eine Pflicht des Prüfungsverbandes die BaFin zu informieren geht mit dieser Regelung jedoch nicht einher (vgl. BT-Drs. 18/11506, S. 32). Vielmehr soll der Verband zunächst die vorhandenen Möglichkeiten nutzen, damit die Genossenschaft die kritisierte Geschäftspolitik ändert. In Einzelfällen, so heißt es etwas nebulös in der Gesetzesbegründung, könnte sich, wenn Schäden für die Mitglieder zu befürchten sind, allerdings eine Pflicht des Prüfungsverbandes ergeben, die BaFin auch direkt zu informieren.

### 9 Sonstige bürokratische Entlastungen

Dem Gesetzgeber war es auch ein Anliegen, den veränderten Rahmenbedingungen (insbesondere verstärkte Nutzung des Internets) und einzelnen Bedürfnissen aus der Praxis nach bürokratischen Erleichterungen Rechnung zu tragen.

So kann beispielsweise zukünftig die Benachrichtigung der Mitglieder über die Einberufung der Generalversammlung in Textform, d.h. auch per E-Mail, erfolgen (§ 6 Nr. 4 GenG-Neu). Ursprüngliche Überlegungen, die Einberufung der Generalversammlung auch über das Internet laufen zu lassen, wurden im parlamentarischen Verfahren verworfen. Vielmehr wurde in § 6 Nr. 4 GenG-Neu klargestellt, dass sowohl die Bekanntmachung im Bundesanzeiger, als auch die Bekanntmachung in einem anderen öffentlich zuelektronischen Informationsmedium gänglichen (z.B. Internet) nicht genügt. Als Begründung führt der Gesetzgeber an, dass in der Generalversammlung für die Mitglieder weitreichende Beschlüsse gefasst werden und dem Interesse der Genossenschaft an einer kostengünstigen Einberufung auch dadurch Rechnung getragen wird, dass künftig eine unmittelbare Benachrichtigung der Mitglieder mittels E-Mail zulässig ist (vgl. BT-Drs. 18/12998, S. 20).

Eine Erleichterung im Hinblick auf den Gründungsprozess einer Genossenschaft beinhaltet § 11 Abs. 2 Nr. 1 GenG-Neu. Während bisher die Satzung von sämtlichen Gründungsmitgliedern unterzeichnet sein musste, reicht zukünftig die Unterzeichnung durch drei Gründungsmitglieder aus. Damit sollen Verzögerungen im Gründungsprozess vermieden werden (vgl. BT-Drs. 18/11506, S. 25). Ergänzend zu dieser Vereinfachung stellt § 15 Abs. 1 GenG-Neu klar, dass Gründungsmitglieder, die nicht die Satzung unterzeichnen, auch durch Abgabe einer Beitrittserklärung Mitglied werden können.

Im Hinblick auf die Frage, auf welche Weise den beitrittswilligen Antragstellern die Satzung der Genossenschaft zur Verfügung gestellt wird, hat der Gesetzgeber, man ist geneigt zu sagen, im Einklang mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell, einen Kompromiss zwischen Tradition und Moderne gefunden. Während es nach dem Regierungsentwurf ausreichend war, wenn die Satzung auf der Internetseite der Genossenschaft abrufbar ist (vgl. dazu BT-Drs. 18/11506, S. 25), wurde dies im parlamentarischen Verfahren dahingehend geändert, dass es zukünftig ausreichend ist, wenn die Satzung im Internet unter der Adresse der Genossenschaft abrufbar ist und dem beitrittswilligen Antragsteller ein Ausdruck der Satzung angeboten wird (§ 15 Abs. 1 Satz 2 GenG-Neu). Diejenigen Mitglieder, die über keinen Internetzugang verfügen, sollen nach wie vor die Möglichkeit haben, einen Ausdruck der Satzung zu erhalten (vgl. BT-Drs. 18/12998, S. 20).

In § 15a GenG-Neu hat eine, im Hinblick auf die Zielsetzung des Gesetzgebers, für bürokratische Entlastungen zu sorgen, fragwürdige Regelung Eingang in das Genossenschaftsgesetz gefunden. Mit dieser Re-

gelung statuiert der Gesetzgeber neue Informationspflichten bezüglich der schriftlichen Beitrittserklärung. Sofern die Satzung weitere Zahlungspflichten, wie z. B. zu zahlende Eintrittsgelder, oder eine Kündigungsfrist von mehr als einem Jahr bestimmt, muss dies in der Beitrittserklärung ausdrücklich zur Kenntnis genommen werden. Gerade jedoch Eintrittsgelder und Kündigungsfristen sind in der Regel recht klar und einfach der Satzung zu entnehmen. Für diejenigen, die einer Genossenschaft beitreten wollen, ist die Satzung das primäre Informationsmedium. Die Beitrittserklärung sollte sich dagegen, auch im Interesse der Beitrittswilligen selbst, auf wenige, essentielle Informationen beschränken. Bedenkt man zudem, dass die Satzung auf einfache Art und Weise verfügbar ist, so ist die Einführung neuer Informationspflichten bezüglich der Beitrittserklärung fragwürdig und sie konterkariert die begrüßenswerten Bestrebungen, bürokratische Belastungen abzubauen.

#### 10 Fazit

Im Jahr 2013 wurde ein Referentenentwurf für ein Gesetz zur Einführung der Kooperationsgesellschaft und zum weiteren Bürokratieabbau bei Genossenschaften vorgelegt. Während insbesondere durch die darin vorgesehene Einführung einer Kooperationsgesellschaft als besondere Variante der Genossenschaft höchst bedenkliche Eingriffe in das Genossenschaftsrecht zu befürchten waren, ist die nunmehr vom Gesetzgeber verabschiedete Genossenschaftsnovelle 2017 vom Grundsatz her zu begrüßen.

Der Gesetzgeber stärkt auf verschiedene Weise die Transparenz bei Genossenschaften und beugt damit auch unseriösem Geschäftsgebaren vor. Die verschiedenen, in das Gesetz aufgenommenen bürokratischen Erleichterungen sind ebenfalls positiv zu bewerten, wenngleich der Gesetzgeber mit § 15a GenG-Neu seine eigene Zielsetzung, bürokratische Belastungen abzubauen, konterkariert.

Zu begrüßen sind ferner die klarstellenden Regelungen bezüglich des Prüfungsrechtes bei sog. Doppelmitgliedschaften sowie die Kodifizierung der Business Judgement Rule. Da der Gesetzgeber die Möglichkeit, den Vorstand an Weisungen der Generalversammlung zu binden, auf kleine Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern beschränkt hat, sind gegen diese Regelung keine grundlegenden Bedenken zu erheben. Bezüglich der vorgesehenen Haftungsprivilegierung bei im Wesentlichen unentgeltlicher Vorstandstätigkeit bleibt für die Praxis abzuwarten, wie die Gerichte diese nebulöse Regelung konkretisieren.

Besonders erfreulich ist das vom Gesetzgeber ausgesendete Signal, dass sich unternehmerische Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement in der Regel als Idealverein im Sinne von § 21 BGB organisieren können. Aus genossenschaftlicher Sicht ist dies allein deshalb bedeutsam, weil dadurch der Diskussion um die Einführung einer Kooperationsgesellschaft, die einen tiefgehenden und bedenklichen Einschnitt in das genossenschaftliche System bedeuten würde, der Nährboden entzogen ist. Es besteht dafür kein Bedarf.

Neben diesen vom Grundsatz her begrüßenswerten gesetzlichen Änderungen beinhaltet die Genossenschaftsnovelle 2017 jedoch auch Regelungen, welche die Reputation der Rechtsform als Ganzes gefährden. Dies gilt zum einen für die Anhebung der Größenkriterien für die Befreiung von der Jahresabschlussprüfung und zum anderen für die Einführung einer sog. vereinfachten Prüfung. Während die Nichtprüfung des Jahresabschlusses durch die Anhebung der Größenkriterien für die Befreiung von der Jahresabschlussprüfung vom Ausnahme- zum Regelfall wird, erfolgt bei sog. Kleinstgenossenschaften nur noch alle vier Jahre eine vollumfängliche vor-Ort-Prüfung durch den Prüfungsverband.

Das genossenschaftliche Prüfungs- und Beratungssystem hat sich seit Jahrzehnten bewährt. Die Genossenschaft ist die Rechtsform, die bis heute die niedrigste Insolvenzquote aufweist. Angesichts dessen überzeugen die vom Gesetzgeber angeführten Argumente für die gesetzlichen Änderungen nicht. Bedenkt man zudem, dass die mit dem genossenschaftlichen Prüfungs- und Beratungssystem einhergehenden Vorteile, wie beispielsweise Vertrauen und Sicherheit, in der Praxis deutlich höher bewertet werden, als die damit verbundenen Kosten, zeigt sich, dass der Gesetzgeber die Reputation der Rechtsform Genossenschaft ohne zwingenden Grund auf's Spiel setzt.

#### Abstract

The following contribution is devoted to the cooperative revision of 2017. It presents a few selected changes more closely and assesses them critically. The revision certainly leads to welcome changes in cooperative law. At the same time however, the increase of the size criteria for an exemption of the audit of the annual accounts threatens the legal form of the cooperative. Particularly pleasing is the message conveyed by the legislator within the revision framework, that entrepreneurial initiatives resulting from civil participation may organise themselves as non-profit associations as defined by § 21 BGB.

#### Literatur/Quellen

BAUER 2017 – Bauer, Heinrich: Kommentierung zu § 34 GenG. In: Genossenschaftshandbuch, Loseblattwerk mit Aktualisierungen, Stand: März 2017, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2017.

BLOME-DREES ET.AL. 2016 – Blome-Drees, Johannes; Boggild, Nikolaj; Degens, Philipp; Michels, Judith; Schimmele, Clemens; Werner, Jennifer: *Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft*, Berlin: LIT Verlag, 2016.

BLOME-DREES 2017 – Blome-Drees, Johannes:

Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Erleichterung
unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem
Engagement und zum Bürokratieabbau bei
Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte
Genossenschaftswesen. Heft 1, 2017, S. 1–2.

COBE/KLING 2015 – Cobe, Matondo; Kling, Michael: *Die* business judgement rule im Genossenschaftsrecht. In: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht. Jg. 2015, S. 48 ff.

ESSER/ZABEL 2018 – Esser, Ingeborg; Zabel, Matthias: *Der genossenschaftliche Förderzweck und die Rolle der Prüfungsverbände*. In: *Die Wohnungswirtschaft*, Heft 2/2018, S. 46–48.

HOLTHAUS/LEHNHOFF 2016 – Holthaus, Jan; Lehnhoff, Dirk J.: Kommentierung zu § 34 GenG. In: Lang, Johann; Weidmüller, Ludwig: Genossenschaftsgesetz, Kommentar, 38. Aufl., Berlin, Boston: de Gruyter, 2016, S. 388–429.

Kessler/Herzberg 2010 – Keßler, Jürgen; Herzberg, Anja: Zur gesetzlichen und statuarischen Geltung der "Business Judgement Rule" im Genossenschaftsrecht. In: BetriebsBerater. Jg. 2010, Heft 16, S. 907–910.

KESSLER 2010 – Keßler, Jürgen: Kommentierung zu § 34 GenG. In: Hillebrand, Klaus-Peter; Keßler, Jürgen (Hrsg.): Berliner Kommentar zum Genossenschaftsgesetz. 2. Auflage, Berlin: Hammonia, 2010, S. 508–542.

KESSLER 2017 – Keßler, Jürgen: *Genossenschaftsnovelle* – wohin und wozu? In: Die Wohnungswirtschaft. Heft 4, 2017, S. 56–57.

### Management und Organisation

Dr. Peter Suter/Prof. Dr. Markus Gmür

## Innovation und Expansion als Bezugspunkte der strategischen Ausrichtung von Wohnbaugenossenschaften Eine Bestandsaufnahme in der Schweiz

Wohnbaugenossenschaften agieren in einem dynamischen Marktumfeld, das ihnen eine strategische Positionierung gegen außen und eine entsprechende Verankerung der strategischen Entscheidungen im Inneren abverlangt. Unter den Bedingungen von Bevölkerungswachstum und steigenden Immobilienpreisen stellt sich einerseits die Frage, ob die Genossenschaft (a) ungeachtet der Nachfrage nach günstigem Wohnraum den Blick auf ihre bestehenden Mitglieder fokussiert und keine Expansionsabsichten hegt (Konsolidierung) oder ob sie (b) mit dem Immobilienmarkt wachsen soll, oder gar dazu beitragen will, dass sich der Marktanteil des genossenschaftlichen Wohnungsbaus erhöht und sich damit eine spezifische und als besonders nachahmenswert angesehene Organisationsform des Wohnens weiter ausbreitet (Expansion). Weitgehend unabhängig davon stellt sich andererseits die ebenso strategisch bedeutsame Frage, ob die Genossenschaft (a) nach Innovation strebt oder ob sie sich (b) damit bescheiden will, die etablierte Organisationsform zu erhalten und auf Kontinuität zu setzen. Aus einer Kombination von Ausprägungen auf diesen beiden strategischen Achsen lässt sich eine Typologie ablei-

und der Zufriedenheit ihrer Mitglieder sehr ähnlich.

ten. Die Befragung von 120 Schweizer Wohnbauge-

nossenschaften und über 1.500 Bewohnern zeigt, dass

alle Kombinationen in der Praxis anzutreffen sind. Die

unterschiedlichen Typen sind jeweils durch spezifische

strukturelle und funktionale Merkmale voneinander zu

unterschieden, jedoch hinsichtlich des Member Values

#### Die aktuelle Lage der Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz

Der Schweizer Wohnungsmarkt hat sich in den vergangenen fünf Jahren stark verändert, was vor allem mit einer stetigen Zuwanderung und einem ausgeprägten Bevölkerungswachstum, insbesondere in den Ballungsräumen, zusammenhängt. Inzwischen zeichnet sich wieder schweizweit eine Marktentspannung ab, was sich einerseits an einer steigenden Leerwohnungsziffer als auch an einer Abschwächung des Immobilienpreisanstiegs ablesen lässt. Verantwortlich für die angesprochene Marktentspannung sind vor allem zwei Faktoren. Einerseits ist die jährliche Wohnbautätigkeit nach 2012 (43.000 Einheiten) markant angestiegen und liegt seither bei einem Volumen von jährlich rund 50.000 Einheiten. Andererseits hat sich das Bevölkerungswachstum verlangsamt und die Wohnungsnachfrage abgeschwächt. Die Marktentspannung fällt jedoch regional und nach Marktsegmenten sehr unterschiedlich aus. Während sich insbesondere im ländlichen Raum der Wohnungsmarkt verbessert, sind die bevölkerungsreichen und wirtschaftlich starken Regionen wie Basel, Zürich und die Genfersee-Region noch immer durch einen Nachfrageüberhang geprägt und in den mittleren und unteren Preissegmenten herrscht weiterhin ein Angebotsmangel (vgl. BWO 2016). Ernst Hauri, Direktor des Bundesamtes für Wohnungswesen (BWO), betont hierzu: "Der Bedarf an preisgünstigem Wohnungsbau ist ungebrochen gross" (Bischof 2016, S. 23). Die Arbeitsgruppe "Wohnungspolitischer Dia-

#### Dr. Peter Suter

Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Universität Freiburg/CH

Kontakt: peter.suter@vmi.ch



#### Prof. Dr. Markus Gmür

Direktor Forschung Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Universität Freiburg/CH

Kontakt: markus.gmuer@vmi.ch



log", welcher Vertretungen der Städte, der Kantone und des Bundes angehören, hält analog hierzu in ihrem Schlussbericht von Dezember 2016 in vier Bereichen einen längerfristigen wohnungspolitischen Handlungsbedarf fest:

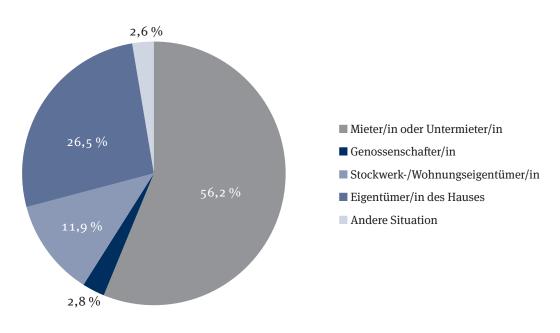
- Wohnungsversorgung der wirtschaftlich schwächeren Nachfrager,
- Wohnungsversorgung der Nachfrage mit besonderen Bedürfnissen,
- Verminderung des Ressourcenverbrauchs im Wohnungsbau und in der Wohnnutzung und
- Bewahrung der Besiedlung des Berggebiets und der ländlichen Räume.

Für die Bewältigung dieser vier Herausforderungen schreibt die Arbeitsgruppe gemeinnützigen Bauträgern eine besondere Rolle zu. Aufgrund des Prinzips der Kostenmiete werden langfristig preisgünstige Wohnungen angeboten, was insbesondere in Städten und Agglomerationen einen wichtigen Beitrag für die Wohnungsversorgung wirtschaftlich schwächerer Personen leistet. Auch Menschen mit besonderen Bedürfnissen wird Rechnung getragen, indem gemeinnützige Wohnbauträger überdurchschnittlich häufig aktiv sind in der Bereitstellung von alters- und generationengerechten Wohnungen. Zu guter Letzt spricht

die sparsame Ressourcennutzung für gemeinnützige Wohnbauträger. Zum einen liegt der Wohnflächenkonsum pro Kopf bei gemeinnützigen Wohnbauträgern wegen rigiden Belegungsvorschriften deutlich unter dem Durchschnitt und Zweitens nehmen sie eine Vorreiterrolle ein bei der Umsetzung hoher energetischer Standards bei Neubauten und Sanierungen. Damit haben gemeinnützige Wohnbauträger das Potential, hinsichtlich drei der vier wohnungspolitischen Herausforderungen eine Schlüsselfunktion zu spielen. Allerdings wird dieses Potential bislang nur marginal genutzt, denn landesweit liegt der Anteil des gemeinnützigen Wohnungsbaus am Gesamtbestand bei nur knapp 5%. Wohnbaugenossenschaften bilden zwar den größten Teil des gemeinnützigen Wohnungsbaus. Allerdings werden zum gemeinnützigen Wohnungsbau auch Immobilien von Stiftungen oder der öffentlichen Hand hinzugezählt, die sich dem gemeinnützigen Wohnungsbau annehmen. (vgl. BWO 2016)

In der Schweiz sind gemeinnützige Wohnbauträger vorwiegend Wohnbaugenossenschaften, daneben ist noch ein Teil des gemeinnützigen Wohnbauangebots in Händen des Staates oder von Stiftungen. Abbildung 1 zeigt deutlich den geringen Anteil an Wohnbaugenossenschaften von unter 3% am gesamten Wohnungsmarkt. Regional sind aber große Unterschiede festzustellen, vor allem zwischen Stadt und Land.

#### Abb. 1: Bewohnertypen in der Schweiz 2015



Quelle: BFS 2017

Wohnbaugenossenschaften sind in der Schweiz vorwiegend ein Phänomen in urbanen Zentren und Agglomerationen. So lebten in der Stadt Zürich 2014 rund 25% der Bevölkerung in einer Genossenschaftswohnung, während im ländlich geprägten Kanton Thurgau 2015 die Wohnbaugenossenschaften lediglich einen Marktanteil von 0.7% einnahmen (vgl. Eidgenössisches Amt für das Handelsregister 2017; Jans/ Graf 2014). Hinzu kommt, dass 2011 die Zürcher Stimmberechtigten mit einer deutlichen Mehrheit von 75% einen wohnpolitischen Grundsatzartikel in der Gemeindeordnung angenommen haben, welcher zum Ziel hat den Genossenschaftswohnungsanteil in der Stadt Zürich auf 33% zu erhöhen (vgl. Schmid 2011; Stadt Zürich 2011a und 2011b). Auch die Stadt Luzern und der Kanton Genf haben sich für den zukünftigen Anteil an gemeinnützigen Wohnungen konkrete Ziele gesetzt (vgl. Jans/Graf 2014). Wohnbaugenossenschaften scheinen im Trend zu liegen, und Genossenschaften generell wird ein sehr positives Image und ein großes Vertrauen attestiert (vgl. Gernet 2012a; Gernet 2012b). Obwohl diese Zahlen den Schluss nahelegen, Wohnbaugenossenschaften seien ein attraktives Modell und gewännen deutlich an Marktanteilen, nimmt der Marktanteil an gemeinnützigem Wohnraum außerhalb der Genossenschafts-Hochburgen seit den 1970-er Jahren tatsächlich laufend ab (vgl. Fassbind 2016). Zudem wird ein schleichender Bedeutungsverlust beklagt: Externe Faktoren wie der wachsende Wohlstand, verteuertes Bauland und veränderte strukturelle Bedingungen, insbesondere in Form einer teilweise massiven Kürzung öffentlicher Subventionen, stellen Wohnbaugenossenschaften vor große Herausforderungen (vgl. Schmid 2011). Der Schweizer Dachverband der gemeinnützigen Wohnungsbauträger "Wohnbaugenossenschaften Schweiz (WBG)" verfolgt daher die Ziele, auf nationaler Ebene die Verantwortlichen in den Wohnbaugenossenschaften zu stärken, den Bekanntheitsgrad des gemeinnützigen Wohnungsbaus zu erhöhen, die politischen Rahmenbedingungen zu verbessern und den Marktanteil des gemeinnützigen Wohnungsbaus zu steigern (vgl. WBG 2016).

In den einzelnen Wohnbaugenossenschaften selbst ist der Wille nach Expansion jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt, ebenso die Bereitschaft sich dem dynamischen Umfeld im Wohnungsmarkt anzupassen. In einer breit angelegten Untersuchung wurden in Zusammenarbeit mit Wohnbaugenossenschaften Schweiz (WBG) in der Schweiz 120 Wohnbaugenossenschaften und über 1.500 Mitglieder nach ihrer grundlegenden Strategie und der Befindlichkeit der Bewohnerinnen und Bewohner befragt. Im Fokus der Forschung steht die Frage, welche unterschiedlichen Strategien die einzelnen Wohnbaugenossenschaften verfolgen und wie diese ausgeprägt sind (vgl. Suter 2016b; Suter/Gmür 2017).

*Tab. 1:* Die sechs genossenschaftlichen Managementfunktionen

	systementwickelnd	systemerhaltend
Mitgliederintegration	Mitglieder in die Mobilisierung von Ressourcen und Grundfragen der Genossen- schaftsziele direkt miteinbeziehen.	Plattformen für den gegenseitigen Austausch anbieten und die demokratische und teilnehmende Grundhaltung der Mitglieder erhalten.
Administrative Steuerung	Nachhaltiger Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen, kontinuierliche Anpassung und Optimierung der Genossen- schaft hinsichtlich der aktuellen und zukünf- tigen Bedingungen.	Die Genossenschaftsziele stets im Auge behalten, die administrativen Aktivitäten kritisch hinterfragen und in der Lage sein, auf Veränderungen zu reagieren.
Genossenschaftliche Wertepflege	Neue Mitglieder in die genossenschaftlichen Strukturen und Werte einführen, Verständnis schaffen über die Rechte und Pflichten eines Mitgliedes und die genossenschaftliche Wertebasis weiterentwickeln.	Gemeinsame Werte pflegen und an den genossenschaftlichen Zielen festhalten.

#### 2 Genossenschaftliches Management in Wohnbaugenossenschaften

Bei der Analyse der unterschiedlichen Strategien bei Wohnbaugenossenschaften, wurden nicht nur organisationale Determinanten, wie die Größe und das Alter der Wohnbaugenossenschaften untersucht, sondern auch deren genossenschaftliches Management. Zur Erfassung des Genossenschaftsmanagements wurden zwei systemtheoretische Ansätze miteinander verbunden: das strukturfunktionalistische AGIL-Schema von Parsons (vgl. Parsons 1961 und 1971) und die Systematik der Managementfunktionen des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen (FMM) (vgl. Lichtsteiner et al. 2015). Während Parsons mit vier Grundfunktionen die Erfordernisse von sozialen Systemen im Allgemeinen erfasst, fokussiert das FMM auf die konkreten Handlungsfelder für das Management von Nonprofit Organisationen. Parsons "Grand Theory" und der praxisorientierte Ansatz des Freiburger Management-Modells unterscheiden sich zwar in ihrem Abstraktionsniveau, bieten aber günstige Voraussetzungen für eine Kombination. Dazu konkretisiert das FMM die abstrakt formulierten Systemfunktionen im AGIL-Schema, woraus sechs genossenschaftsspezifische Management Funktionen abgeleitet werden können (vgl. Tabelle 1). Eine detaillierte Erläuterung zur Kombination der beiden systemischen Ansätze kann nachgelesen werden in Suter/Gmür 2017.

Die einzelnen Ausprägungen der sechs Funktionen sind weitgehend unabhängig voneinander; sie können durchgehend stark sein, einzelne Schwerpunkte aufweisen oder auch durchgängig fehlen.

In den Managementfunktionen wurden nicht nur traditionelle Aspekte der Steuerung berücksichtigt, sondern auch Genossenschaftsspezifika wie die Mitgliederintegration und die Pflege der geteilten Werte. Darüber hinaus können die einzelnen Managementfunktionen jeweils in eine entwickelnde und eine erhaltende Ausprägung differenziert werden. Bei der

#### Tab. 2: Verteilung der Strategietypen

#### Kontinuität



N=11 (13%)

#### **Innovation**



N=28 (32%)





N=36 (42%)

Expansion

Konsolidierung

entwickelnden Mitgliederintegration werden z.B. die Mitlieder aktiv in die Mobilisierung von Ressourcen und der Festlegung der Genossenschaftsziele direkt miteinbezogen, während bei der erhaltenden Mitgliederintegration in erster Linie Plattformen geschaffen werden für den gegenseitigen Austausch und die Partizipation am genossenschaftlichen Geschehen. Die auf Basis von Parsons AGIL-Schema und dem Freiburger Management-Modell generierten sechs Managementfunktionen umfassen damit das gesamte Spektrum an Funktionen, welches eine Wohnbaugenossenschaft gewährleisten muss, damit sie nachhaltig fortbestehen kann. Die Stärke der Ausprägung der einzelnen Managementfunktionen kann jedoch, je nach Genossenschaft deutlich unterschiedlich ausfallen.

## 3 Innovation und Expansion bei Wohnbaugenossenschaften

Betrachtet man nun die Wohnbaugenossenschaften hinsichtlich ihres Expansions- und Anpassungswillens, ist das gesamte Spektrum vorzufinden: von überhaupt keiner Absicht zu expandieren und sich anzupassen bis hin zu einer starken Expansionsabsicht und einer kontinuierlichen Anpassung am derzeitigen Immobilienmarkt und der vorherrschenden politischen Situation. Zur besseren Veranschaulichung können die einzelnen Wohnbaugenossenschaften jeweils in zwei Gegensatzpaare eingeteilt werden: Einerseits kann unterschieden werden zwischen Wohnbaugenossenschaften mit einem Expansionswillen oder einem Fokus auf Konsolidierung, andererseits gibt es das Spannungsfeld zwischen Innovation und Kontinuität. Werden die beiden Aus-

richtungen Expansion und Innovation übereinandergelegt, so lassen sich vier Typen von Genossenschaftsstrategien abbilden: Kontinuität-Konsolidierung, Innovation-Konsolidierung, Kontinuität-Expansion und Innovation-Expansion.

In allen vier Gruppen lassen sich viele Wohnbaugenossenschaften finden, wobei über 40% aller Wohnbaugenossenschaften eine Innovations- und Expansionsstrategie verfolgen, ein Drittel eine Innovations- und Konsolidierungsstrategie und jeweils etwas über 10% eine Kontinuitäts- und Konsolidierungs-, resp. Kontinuitäts- und Expansionsstrategie. Daran zeigt sich, dass rund Dreiviertel aller Wohnbaugenossenschaften sich aktiv an ihrem Umfeld und den laufenden Entwicklungen anpassen und sich etwas mehr als die Hälfte Expansionsabsichten hegt (vgl. Tabelle 2).

Bei einer genaueren Betrachtung dieser beiden Gegensatzpaare sind eine Reihe signifikanter Unterschiede festzustellen, sowohl hinsichtlich organisationaler Variablen als auch in Bezug auf die Managementfunktionen (vgl. Tabelle 3 und 4). Während sich der Expansionswille vor allem hinsichtlich organisationaler Variablen unterscheidet (Alter, Größe, Selbstverwaltungsgrad und Finanzstärke), ist die Anpassungsbereitschaft vor allem über die Managementfunktionen charakterisiert. Allerdings hat sich bei den weiterführenden Analysen gezeigt, dass die Differenzierung zwischen der entwickelnden und erhaltenden Ausprägung der Managementfunktionen variiert, weshalb die beiden zusammengehörigen Managementfunktionen jeweils zusammengefasst wurden. Expansionswillige Wohnbaugenossenschaften sind in der Regel älter, größer, finanziell stärker

Tab. 3: Merkmalsvergleiche im Gegensatzpaar Kontinuität und Innovation

Merkmale von Wohnbaugenossenschaften	Kontinuität (N=27)	Innovation (N=68)	T-Test	Innovative Wohnbaugenossenschaften
Alter in Jahren	52.5 (28.1)	55.1 (26.2)		
Größe (Anz. Wohnungen)	144 (229)	384 (728)	*	sind größer
Selbstverwaltungsgrad (1-4)	2.8 (1.1)	2.5 (1.0)		
Finanzstärke (1–7)	4.6 (1.7)	5.4 (1.5)	*	verfügen über mehr finanzielle Mittel
Mitgliederintegration (1–7)	3.6 (0.9)	4.7 (1.2)	***	integrieren ihre Mitglieder stärker
Administrative Steuerung (1–7)	4.2 (0.9)	5.8 (0.7)	***	steuern das Management professioneller
Genossenschaftliche Wertepflege (1–7)	3.8 (1.1)	5.2 (1.0)	***	fördern die genossenschaftlichen Werte mehr

Mittelwerte mit Standardabweichungen; Signifikanzniveaus p(t): \* <.05, \*\* <.01, \*\*\* <.001

Tab. 4: Merkr	nalsvergleiche	e im Gegensatz	zpaar Konsolidierui	ng und Expansion
---------------	----------------	----------------	---------------------	------------------

Merkmale von Wohnbaugenossenschaften	Konsolidie- rung (N=56)	Expansion (N=55)	T-Test	Expansive Wohnbaugenossenschaften
Alter in Jahren	49.1 (26.0)	57.8 (26.8)		
Größe (Anz. Wohnungen)	140 (243)	493 (793)	**	sind größer
Selbstverwaltungsgrad (1–4)	3.0 (0.9)	2.2 (1.1)	***	werden stärker hauptamtlich verwaltet
Finanzstärke (1–7)	4.7 (1.5)	5.7 (1.3)	***	verfügen über mehr finanzielle Mittel
Mitgliederintegration (1–7)	4.3 (1.3)	4.3 (1.4)		
Administrative Steuerung (1–7)	5.1 (1.1)	5.5 (0.9)	*	steuern das Management professioneller
Genossenschaftliche Wertepflege (1–7)	4.5 (1.3)	4.9 (1.0)		

Mittelwerte mit Standardabweichungen; Signifikanzniveaus p(t): \* <.05, \*\* <.01, \*\*\* <.001

und professioneller, im Sinne eines höheren Anteils an hauptamtlichen Mitarbeitenden im Management. Innovationsfreudige Wohnbaugenossenschaften wiederum weisen in allen Managementfunktionen höhere Werte auf als auf Kontinuität bedachte Wohnbaugenossenschaften.

Bei den signifikanten Unterschieden hinsichtlich der organisationalen Variablen stellt sich sogleich die Frage der Kausalität: Wachsen Wohnbaugenossenschaften mit einer Expansionsstrategie schneller, oder neigen größere Wohnbaugenossenschaften eher zu einer Expansionsstrategie? Ein Blick in die Praxis ergibt für beide Kausalzusammenhänge Anhaltspunkte: Ohne Expansionsstrategie erreicht eine Wohnbaugenossenschaft eine bestimmte Größe allenfalls über Fusionen oder über einen Ersatzneubau. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass kleine Wohnbaugenossenschaften oftmals noch komplett selbstverwaltet sind und bewusst in ihrer familiären Ge-

meinschaft verbleiben. Demgegenüber sind größere Genossenschaften stärker hauptamtlich verwaltet und eine Expansion dient eher dem selbstgegebenen (sozial-)politischen Auftrag und der Realisierung von Skaleneffekten (economies of scale), als dass es eine Gefährdung des genossenschaftlichen Zusammenhalts bedeuten würde. Dies bestätigt auch eine Regressionsanalyse der aktuellen Daten, die insbesondere zeigt, dass finanzstarke und professionell verwaltete Wohnbaugenossenschaften stärker expansionswillig sind. Das Alter und die Größe der Wohnbaugenossenschaft haben hingegen keine signifikanten Einflüsse auf die Expansionsstrategie.

In einem Modell zusammengefasst lässt sich zeigen, dass die Expansionsbereitschaft einer Wohnbaugenossenschaft stark mit den organisationalen Variablen Alter, Größe, dem Selbstverwaltungsgrad und der Finanzstärke verknüpft ist. Demgegenüber ist die Innovationskraft weitgehend bestimmt durch die drei

#### Abb. 2: Modell der Einflussfaktoren auf die Expansion und Innovation von Wohnbaugenossenschaften



Quelle: Eigene Darstellung

Managementfunktionen Mitgliederintegration, administrative Steuerung und genossenschaftliche Wertepflege.

# 4 Strategietypen bei den Wohnbaugenossenschaften

Nachfolgend werden die vier unterschiedlichen Strategietypen, basierend auf den Gegensatzpaaren Kontinuität-Innovation und Konsolidierung-Expansion charakterisiert und miteinander in Bezug gestellt.

#### 4.1 Kontinuität und Konsolidierung

Auf Kontinuität und Konsolidierung bedachte Wohnbaugenossenschaften sind meist klein mit ca. 50 Wohnungen und bieten in erster Linie älteren Menschen (Durchschnittsalter über 57 Jahre) einen Platz zum Wohnen. Die finanziellen Ressourcen der Genossenschaft sind eher knapp, so dass kaum Spielraum besteht für größere Expansionsprojekte. Beim Blick auf die Managementfunktionen fällt insbesondere der geringe Stellenwert der Wertepflege und Integration auf. Offensichtlich werden die gemeinsamen Werte seitens der Genossenschaft nicht sehr hochgehalten und es gibt auch nur wenige Plattformen, auf denen sich die Mitglieder gegenseitig austauschen und sich in die Genossenschaft einbringen können. Auf der Mitgliederseite zeigt sich das darin, dass sich die Bewohnerinnen und Bewohner vergleichsweise nur schwach mit der Genossenschaft identifizieren, sich kaum wirksam fühlen innerhalb der Gemeinschaft und generell einer guten Nachbarschaft wenig Gewicht beimessen. Auf der anderen Seite jedoch genießen die Mitglieder große Freiheiten und haben genügend Raum, ihr Leben nach ihren eigenen Vorstellungen zu leben, ohne Restriktionen seitens der Wohnbaugenossenschaft und der Nachbarn. Insgesamt zeigt sich auch, dass Mitglieder dieses Genossenschaftstyps nur eine geringe Erwartungshaltung haben gegenüber ihrer Wohnbaugenossenschaft. Als Leitmotto für diesen Strategietyp von Wohnbaugenossenschaften lässt sich das Sprichwort "Trautes Heim, Glück allein" festhalten.

Als Beispiel für diesen Typ von Wohnbaugenossenschaft kann die Genossenschaft Gasi herangezogen werden. Nach der Schließung eines großen Kohlengaswerks Mitte der 1970er Jahren konnte die Arbeitersiedlung in eine Genossenschaft überführt werden. Die Siedlung blieb bis heute bis auf die notwendigen Renovations- und Unterhaltsarbeiten unverändert. Die Genossenschaft hält zudem auf ihrer Website fest, dass dem Erscheinungsbild einer vergangenen Industrieepoche Sorge getragen wird.

### Abb. 3: Malerische ehemalige Industrie-Arbeitersiedlung der Gasi Genossenschaft



Quelle: http://www.genossenschaft-gasi.ch

Weiter bezeichnend für diesen Typus ist, dass der letzte Forumseintrag auf der Website der Genossenschaft über fünf Jahre zurückliegt.

#### 4.2 Innovation und Konsolidierung

Wohnbaugenossenschaften mit einer Innovations-Konsolidierungsstrategie umfassen im Durchschnitt etwas über 150 Wohnungen und beziehen ihre Mitglieder aktiv in die Belange der Genossenschaft mit ein. Die starken Integrationsbemühungen der Genossenschaft spiegeln sich auf Mitgliederseite durch eine starke Bedeutung bei der Wirksamkeit und einem hohen Identifikationswert wider. Darüber hinaus wird auch die Nachbarschaft großgeschrieben, insofern stellt die Innovations-Konsolidierungsstrategie hinsichtlich der Beziehung zwischen Wohnbaugenossenschaft und Mitglied ein Gegenpol dar zur Kontinuitäts-Konsolidierungsstrategie. Dahingegen legen beide Konsolidierungsstrategien nur einen geringen Wert auf Genossenschaftsfeste und Unterhaltungsanlässe. Während es bei Mitgliedern von Kontinuitäts-Konsolidierungs-Genossenschaften jedoch nur wenig gewünscht ist, läuft bei den Innovationsund Konsolidierungs-Genossenschaften vieles informell zwischen den Nachbarn und nicht über die Verwaltung, was den geringen Wert erklärt. Ebenfalls ähnliche Werte zeigen die beiden Konsolidierungsstrategien in Bezug auf das Sicherheitsgefühl der Mitglieder. Im Vergleich zu expansionsorientierten Wohnbaugenossenschaften fühlen sich die Mitglieder in konsolidierungsorientierten Wohnbaugenossenschaften deutlich wohler. Dies liegt wohl daran, dass mit einer Expansionsorientierung laufend Veränderungen einhergehen und die Mitglieder durch diese Veränderungen teils verunsichert sind.

Die Genossenschaft Habilon, als illustratives Beispiel für eine Innovations-Konsolidierungs-Genossenschaft, ist eine kleine selbstverwaltete Wohnbaugenossenschaft, welche die alltäglichen Verwaltungsgeschäfte in eine externe Treuhand-Firma ausgelagert hat. Nebst den 16 Mietwohnungen umfasst die Genossenschaft noch 12 Eigentumswohnungen, welche eine Stockwerkeigentümer-Gemeinschaft bilden, was eine innovative Form der Eigentümerregelung darstellt.

### Abb. 4: Stark begrünte Überbauung der Genossenschaft Habilon



Quelle: http://habilon.ch/

Obwohl die öffentliche Hand für die Überbauung keine ökologischen Verpflichtungen festlegte, wurde von der Genossenschaft beim Bau großen Wert darauf gelegt. Das kommt auch in ihrem Slogan: «Genossenschaftliches Wohnen im Grünen» zum Ausdruck. Hinsichtlich der Gemeinschaftspflege finden immer wieder Veranstaltungen statt, so wird z.B. einmal im Jahr ein Gassenfest mit Flohmarkt und Kinderparcours, ein Klausabend oder eine Kinder Halloween-Party organisiert. Darüber hinaus werden die Anlagen an sogenannten Gassen- oder Scheunenputztagen gemeinsam gepflegt.

#### 4.3 Kontinuität und Expansion

Expansionsorientierte Wohnbaugenossenschaften, die gleichzeitig nur eine geringe Anpassungsbereitschaft aufweisen, zeichnen sich durch insgesamt geringe Werte bei allen Managementfunktionen aus. Hinsichtlich der Integration und der Wertepflege weisen sie gar die geringste Ausprägung auf. Primär wird versucht das bestehende genossenschaftliche Konzept mittels Expansion einer größeren Menge zugänglich zu machen, gleichzeitig bleibt der Mitglie-

dereinbezug eher gering und es werden kaum Bemühungen unternommen, gemeinsame Werte zu etablieren. Zudem bleibt die persönliche Selbstverwirklichung innerhalb der Wohnbaugenossenschaft an eher kleiner Stelle. Hinzu kommt, dass Kontinuitäts-Expansions-Genossenschaften sehr finanzstark sind, aber die Mitglieder gleichzeitig nur einen geringen ökonomischen Nutzen erhalten. Im Gegensatz zu den innovations- und konsolidierungsorientierten Genossenschaften, welche vor allem eine Entwicklung nach Innen – in der Wohnbaugenossenschaft selbst - betreiben, kennzeichnen sich kontinuitätsund expansionsorientierte Genossenschaften vor allem durch eine Entwicklung nach Außen, d.h. die Genossenschaftsstrukturen bleiben gleich, aber es werden nach Möglichkeiten neue Siedlungen und Wohnungen gebaut um die Genossenschaft zu vergrößern.

Die seit 1945 bestehende Baugenossenschaft Schönheim steht exemplarisch für den Kontinuitäts-Expansions-Typus. Die Genossenschaft verfügt über 600 Wohnungen an 20 Standorten im Kanton Zürich. Die Genossenschaft betreibt eine eigene professionelle Geschäftsstelle und einen umfassenden Mitgliederservice.

### Abb. 5: Eine der zahlreichen Siedlungen der Baugenossenschaft Schönheim



Quelle: https://schoenheim.ch/

Die Bedeutung der Kontinuität wird im Selbstverständnis deutlich gemacht: "Fels in der Brandung". Der Fels steht in den Augen des Präsidenten als Sinnbild für die Baugenossenschaft, die auf solidem Fundament beruht und dieser Fels müsse dort fortbestehen, wo Liegenschaften gebaut wurden. Die Jahresberichte zeigen darüber hinaus die große Dynamik der Genossenschaft hinsichtlich der Bautätig-

keit. Große Neubauprojekte sind aktuell im Gang und fortlaufende Sanierungs- und Renovationsarbeiten bereits langfristig geplant. Trotz der enormen Bautätigkeit ist die finanzielle Lage der Genossenschaft äußerst solide und das Anlagevermöge wird langfristig erhöht.

#### 4.4 Innovation und Expansion

Zum Typus der Innovations- und Expansionsorientierten gehören nicht nur die meisten Wohnbaugenossenschaften, sondern auch die größten. Im Durchschnitt besitzt dieser Wohnbaugenossenschaftstypus beinahe 600 Wohnungen und wird vorwiegend von Hauptamtlichen verwaltet. Hinsichtlich des Managements weisen Innovations- und Expansions-Genossenschaften sowohl in der agierenden als auch in der reagierenden Steuerung die höchsten Werte auf. Darüber hinaus sind diese Wohnbaugenossenschaften am stärksten auf den Erhalt und das Etablieren von Werten bedacht. Wohnbaugenossenschaften dieses Typs sind daher sehr progressiv und treiben die Entwicklung der Genossenschaft nach innen wie nach außen voran. Aufgrund der Größe und der Expansionsbauten haben Innovations- und Expansions-Genossenschaften nicht nur ein hohes politisches Gewicht, sondern bieten ihren Mitgliedern auch häufig die Gelegenheit ihre Wohnung innerhalb der Genossenschaft zu wechseln, wenn sich die Lebensumstände verändern, z.B. bei Familiennachwuchs. Hinsichtlich der Atmosphäre innerhalb der Wohnbaugenossenschaft und der Beziehung zwischen den Mitgliedern weist dieser Typus eher niedrige Werte auf und dies obwohl mehr investiert wird in Genossenschaftsanlässe.

# Abb. 6: Modernes Neubauprojekt der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich (ABZ) im Glattpark



Quelle: https://www.poolarch.ch/

Stellvertretend für den Typus innovations- und expansionsorientierter Wohnbaugenossenschaften, kann die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) beschrieben werden. Die ABZ ist bereits 100 Jahre alt und umfasst über 4.000 Wohnungen und Einfamilienhäuser.

Nebst der regen Bautätigkeit und zahlreichen Großprojekten, verfolgt die ABZ immer wieder auch innovative Projekte, die über das Wohnangebot per se hinausgehen wie z.B. ein «Tag der Nachbarn», ein Krimi zum Mitmachen oder das Engagement bei der Entwicklung eines neuartigen Genossenschaftsmodells in Afrika.

## 4.5 So unterschiedlich und doch so gleich

Trotz der unterschiedlichen Ausrichtung der vier Typen lässt sich innerhalb der Gruppen kein einheitliches Bild an Wohnbaugenossenschaften zeichnen. So hat jeweils die Hälfte aller Wohnbaugenossenschaften je Typus eine spezifische Zielgruppe z.B. aus einem bestimmten Berufsstand, während die andere Hälfte für alle Arten von Bewohnerinnen und Bewohnern offen ist. In jeder Gruppe findet man einen bunten Mix an Alters-, Familien-, öffentlich-rechtlichen Genossenschaften etc. Illustrativ zeigt sich das an den Eisenbahner Baugenossenschaften: Die Eisenbahner Baugenossenschaft Belchen Hägendorf ist beispielsweise dem Typus Kontinuität-Konsolidierung zuzuordnen, während die Eisenbahner-Baugenossenschaft Ostermundigen EBG dem Typus Innovation-Expansion angehört. Auch in Bezug auf den Genossenschaftszweck oder den Webauftritt der einzelnen Wohnbaugenossenschaften der unterschiedlichen Typen ist kein ein eindeutiges Profil festzustellen. Allerdings lassen sich Tendenzen erkennen wonach expansions-orientierte Wohnbaugenossenschaften eher einen selbstgegebenen (sozial-)politischen Auftrag verfolgen, der sich in vielen Fällen auf ein ökologisch nachhaltiges Wohnen zu günstigen Preisen und eine soziale Durchmischung der Mitglieder fokussiert.

Ebenfalls kaum ein Unterschied zu erkennen ist im Alter der Wohnbaugenossenschaften und dem Selbstverwaltungsgrad. Das Durchschnittsalter jedes Strategietypus liegt zwischen 50 und 60 Jahren und die meisten Wohnbaugenossenschaften sehen sich selbst in einer fortgeschrittenen Phase des Lebenszyklus. Beim Selbstverwaltungsgrad kommt es beinahe immer zu einer Mischung aus Haupt- und Ehrenamtlichen, wobei lediglich der Umfang und die Art der Aufgabenteilung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen verschieden sind.

Werden die Einschätzungen der Mitglieder (wie sie in der vorliegenden Studie ebenfalls erhoben wurden) betrachtet, so zeigen sich auch hier im Unterschied zu den herausgearbeiteten Charakteristika der einzelnen Typen einige Gemeinsamkeiten: Alle Strategietypen verfolgen eine transparente Informations- und Kommunikationspolitik, was auch den Mitgliedern ein großes Anliegen ist. Die Form der Mitgliederkommunikation kann zwar sehr unterschiedliche Formen annehmen, zentral ist jedoch, dass die Mitglieder über etwaige Veränderungen und Aktualitäten, die sie selber betreffen, informiert sind. Zum anderen werden auch der Schönheit und dem Komfort der Wohnungen in allen Gruppen ähnlich gute Noten ausgestellt. Zu guter Letzt ist die Gesamtzufriedenheit der Mitglieder mit ihrer aktuellen Wohnsituation ähnlich hoch.

#### 5 Die Bedeutung der Managementfunktionen für Innovation und Expansion

Aus Sicht der Mitglieder schneiden je nach Strategietyp einige Aspekte besser ab als andere. Insgesamt betrachtet, lässt sich jedoch keine Strategie als beste Strategie zur Förderung des Mitgliedernutzens eruieren. Insgesamt scheinen allerdings die anpassungsfähigen und -willigen Wohnbaugenossenschaften überdurchschnittlich abzuschneiden. Wohnbaugenossenschaften befinden sich zwar in einem dynamischen Umfeld - insbesondere in städtischen Ballungsgebieten, wo das Thema des günstigen Wohnraums omnipräsent ist - dennoch zeigen sich viele Wohnbaugenossenschaften von diesen Umständen wenig beeinflusst. Weit wichtiger sind für sie oftmals die Innenorientierung und die Ausrichtung an ihren Mitgliedern. Diese Vorstellung entspricht auch weitgehend dem genossenschaftlichen Prinzip der gegenseitigen Selbsthilfe. Dass dennoch viele Wohnbaugenossenschaften Wachstum anstreben, entspringt kaum aus den Mitgliederbedürfnissen selbst, sondern vielmehr einer Überzeugung vom genossenschaftlichen Modell des Wohnens und einem selbstgegebenen (sozial-)politischen Auftrag. Viele Wohnbaugenossenschaften haben ihren Ursprung in einem politisch links gefärbten Idealbild des gemeinsamen Wohnens. So schrieb z.B. Dora Staudinger: "Die Genossenschaft baut nicht nur Wohnungen, sie baut mit an einer neuen, besseren Menschengemeinschaft, in der einer den anderen nicht bekämpfen und übervorteilen muss, sondern hilft und fördert" (Staudinger 1923, S. 3). Damit verbunden ist auch das Selbstverständnis, sich zur Solidarität mit denjenigen zu verpflichten, die noch nicht von den Vorzügen genossenschaftlichen Wohnens profitieren können, aber darauf angewiesen sind.

Auf der anderen Seite gibt und gab es bereits schon in der Anfangsphase des genossenschaftlichen Wohnungsbaus traditionell bürgerliche Motive, die unter dem Motto "Klein aber mein" zusammengefasst werden können (vgl. Kurz 2000). Die Hintergründe der gewählten Strategie einer Wohnbaugenossenschaft sind daher nicht in erster Linie in Managementüberlegungen der Haupt- und Ehrenamtlichen zu suchen, sondern vielmehr im politischen und kulturellen Verständnis der Genossenschaft selbst. Gleiches zeigt sich beim Engagement der Mitglieder innerhalb der Wohnbaugenossenschaft. Während es einige Wohnbaugenossenschaften schaffen ihre Mitglieder zu einem regen Austausch und aktivem Mitwirken zu motivieren, bleibt der Mitgliedereinbezug in anderen Wohnbaugenossenschaften auf einem sehr niedrigen Niveau. Der Grad der Mitgliederaktivität kann zwar mittels Integrationsbemühungen seitens des Managements gefördert – oder auch gedrosselt – werden, viel zentraler jedoch sind hierbei die persönlichen Motive der Mitglieder und vor allem die Eigendynamik innerhalb der Mitgliedergemeinschaft. Insbesondere Genossenschaften, die nicht schon zur Gründungszeit partizipative Strukturen und Plattformen des Austauschs aufgegleist haben, bekunden im Nachhinein große Mühe, eine Kultur des freiwilligen Engagements zu etablieren. Demgegenüber muss sich ein bewusst gering gehaltener Mitgliedereinbezug nicht per se negativ auf die Mitgliederzufriedenheit auswirken. Ganz im Gegenteil geben viele Mitglieder an, mehr Möglichkeiten zu haben sich aktiv in die Genossenschaft einzubringen, als dies von ihnen gewünscht wird.

Werden die Aktivitäten und Anlässe seitens der Wohnbaugenossenschaft betrachtet, so zeigt sich, dass expansionsorientierte Genossenschaften einen größeren Unterhaltungswert für ihre Mitglieder bieten. Dies mag erstaunen, haben generell expansionsorientierte Wohnbaugenossenschaften doch einen kleineren Mitgliederfokus als Wohnbaugenossenschaften, die stärker auf eine Konsolidierung konzentriert sind. Die Erklärung hierfür muss wohl differenziert werden: Während in Kontinuitäts-Konsolidierungs-Genossenschaften grundsätzlich schon ein geringeres Interesse seitens der Mitglieder an gemeinsamen Veranstaltungen und dem sozialen Miteinander besteht, scheinen in Innovations-Konsolidierungs-Genossenschaften die Impulse für genossenschaftliche Aktivitäten stärker von den Bewohnerinnen und Bewohnern selbst auszugehen und weniger von der Genossenschaft. Darüber hinaus sind expansionsorientierte Wohnbaugenossenschaften bewusst stärker darum bemüht, den genossenschaftlichen Wohnbau zu zelebrieren um damit auch Rückhalt zu erlangen bei ihren Mitgliedern und der breiteren Öffentlichkeit für ihre Expansionsbestrebungen.

Die aufgezeigte Typologie als auch die anschließend dargestellten Gemeinsamkeiten und innergenossenschaftlichen Dynamiken machen deutlich, dass sich nicht alles gezielt steuern lässt, sondern dass es aufgrund der basisdemokratischen Struktur der Genossenschaften und teils langjährig eingespielter Traditionen vor allem die vorherrschende Kultur und das genossenschaftliche Gedankengut sind, die bestimmen, wie sich das Leben innerhalb der Genossenschaftssiedlungen abspielt. Die Ergebnisse der Studie legen darüber hinaus nahe, dass zwischen den Erwartungshaltungen der Mitglieder und den Leistungen der Wohnbaugenossenschaften zwei Mechanismen von Bedeutung sind: die Passung und die Gewöhnung. Jede Wohnbaugenossenschaft hat ihren eigenen Charakter, mit ihren jeweiligen Besonderheiten was für sie besonders wichtig ist und was weniger. Neue Bewohnerinnen und Bewohner müssen sich von diesen jeweiligen Charakterzügen angesprochen fühlen, ansonsten bleibt man der Genossenschaft fern. Wer z.B. Mitglied der Wohnbaugenossenschaft Kraftwerk 1 werden möchte, muss sich auf eine umfassende Charta verpflichten und finanziert über die Miete eine gemeinsame "Pantoffelbar" mit (Gemeinschaftsraum mit einem kleinen informellen Barbetrieb, der allen Bewohnerinnen und Bewohnern offensteht), während wiederum in einer anderen Wohngenossenschaft betont wird: "Wir wohnen hier, und wir machen keine Nachbarschafts-Ringelreihen". Auf der anderen Seite gewöhnen sich die Mitglieder auch an die Gepflogenheiten innerhalb der Wohnbaugenossenschaft, man wird sozusagen sozialisiert. Hierfür spricht auch, dass hinsichtlich beinahe von jedem Aspekt, sei das z.B. die Informationspolitik der Genossenschaft, das sichere und komfortable Wohnen oder auch die gute Nachbarschaft, die Mitglieder immer gerne ein bisschen mehr haben würden als aktuell geboten wird (vgl. Suter 2016a). Insofern ist das Zusammenspiel zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaft ein zentrales Element der aktuellen und zukünftigen Wohnqualität der Bewohnerinnen und Bewohner.

#### 6 Fazit

Die Typologie von Wohnbaugenossenschaften hinsichtlich ihrer Anpassungs- und Expansionsorientierung zeigt deutlich, dass sich längst nicht alle Wohnbaugenossenschaften aktiv dafür einsetzen die Idee des genossenschaftlichen Wohnens weiterzuverbreiten. Einige Wohnbaugenossenschaften kümmern sich darüber hinaus wenig darum, was außerhalb der Genossenschaft vor sich geht. Für Protagonisten des Ziels einer spezifischen Förderung des genossenschaftlichen Wohnbaus mag das bedauernswert sein.

Allerdings scheinen Mitglieder von Kontinuitäts-Konsolidierungs-Genossenschaften insgesamt nicht weniger zufrieden zu sein als Mitglieder von Innovations-Expansions-Genossenschaften. Zwar kann festgehalten werden, dass einzelne Aspekte des genossenschaftlichen Zusammenlebens wie z.B. der Grad der Identifikation mit der Genossenschaft oder die Wohnsicherheit sich zwischen den Strategietypen unterscheiden und damit durchaus ein Zusammenhang besteht zwischen der Orientierung nach Außen (dem Umfeld) und nach Innen (den Mitgliedern), aber sich kein Strategietyp als beste Lösung abheben konnte.

Der Entscheid einer Genossenschaft sich vom Prinzip der gegenseitigen Selbsthilfe im Rahmen einer "familiären" Gemeinschaft fortzubewegen hin zu einer professionellen Dienstleistungskultur mit genossenschaftlichem Anstrich – was vielerorts die mehr oder weniger direkte Folge einer stärkeren Anpassungsund Expansionsorientierung ist - ist nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Denn die Entscheidung für Expansion und Wachstum ist ein zweischneidiges Schwert. Durch ein Wachstum wird der genossenschaftliche Wohnungsbau per se gefördert und mehr Menschen profitieren von preisgünstigem Wohnraum (Ziel des Dachverbandes gemäß WBG 2016); gleichzeitig ist Wachstum meist mit einer Umstrukturierung innerhalb der Genossenschaft verbunden in Richtung einer zunehmenden Professionalisierung und einer grösser werdenden Distanz zwischen Mitglied und Management. Dieser Aspekt ist insbesondere beim Übergang von der Kleingenossenschaft mit einer Siedlung oder gar nur einem Haus hin zu einer Mehrsiedlungsgenossenschaft von Bedeutung, wenn es nicht mehr reicht das gesamte Genossenschaftsmanagement in Selbstverwaltung auf den Schultern von ehrenamtlichen Mitgliedern zu tragen. In der Schweiz sind aber gerade die große Mehrheit aller Wohnbaugenossenschaften kleine selbstverwaltete Wohnbaugenossenschaften. Basierend auf einer Hochrechnung der Mitgliederdatenbank des Dach-Wohnbaugenossenschaften Schweiz (WBG) verfügen nur gerade rund 10% der Wohnbaugenossenschaften über eine professionelle Geschäftsstelle (repräsentieren aber 80% aller genossenschaftlichen Wohnungen und Mitglieder). Die Forderung nach einer verstärkten Expansion würde daher wohl für die überwiegende Mehrheit der kleinen Schweizer Wohnbaugenossenschaften zu einem Bruch mit ihren angestammten Strukturen und der mitgliederbasierten Selbstverwaltung bedeuten. Das Ziel von WBG Schweiz (2016) ist daher in vielen Fällen nicht identisch mit demjenigen der Bewohnerinnen und Bewohner der einzelnen Wohnbaugenossenschaften. In diesem Sinne sollten sich auch Kleingenossenschaf-

**ZIWP** 2/2017

ten mit dem Wachstumsgedanken auseinandersetzen. Allerdings muss dabei stets bedacht werden, dass ein Strategiewechsel eine Reihe von Veränderungen auslöst, die nicht per se negativ sind, aber doch die bisherigen Gepflogenheiten innerhalb der Genossenschaft tangieren. Weitaus unproblematischer ist ein Expansionskurs für größere und teil-professionell geführte Wohnbaugenossenschaften, wo sich das genossenschaftliche Leben innerhalb der einzelnen Siedlungen abspielt und der Neubau einer komplett neuen Siedlung in einem anderen Stadtteil die einzelnen Mitglieder nur am Rande betrifft.

Wie Schweizer Wohnbaugenossenschaften zukünftig auf die dynamische Situation im Wohnungsmarkt reagieren und wie stark ein Wachstum angestrebt wird, ist bislang schwierig abzuschätzen. Allerdings zeigen sich bereits heute Tendenzen hin zu einer Professionalisierung selbst in kleineren Wohnbaugenossenschaften, da in vielen Genossenschaften die Mitglieder nicht mehr bereit sind sich ehrenamtlich um die Selbstverwaltungsaufgaben zu kümmern. So werden denn auch vermehrt einzelne Aufgaben, wie z.B. die Mietkostenabrechnung oder auch die Hausmeisterarbeiten ausgelagert an professionelle Verwalter. Diesem Trend folgend kann vermutet werden, dass sich in Zukunft der Fokus auch von kleineren Wohnbaugenossenschaften auf das gemeinschaftliche Zusammenleben in der Siedlung verlagert und der genossenschaftliche Überbau mit sämtlichen Managementaufgaben zusehends eine unbedeutendere Rolle einnimmt. In diesem Sinne sind auch schon einige Wohnbaugenossenschaften Fusionen eingegangen, wodurch beide ursprünglichen Genossenschaften gestärkt wurden, was wiederum der Anfang sein könnte für eine Innovations- und Expansionsstrategie.

#### **Abstract**

Regarding the real estate market, housing co-operatives have to decide whether they want (a) to focus on their current member base (consolidation) or (b) to grow with the market (expansion). Regarding the co-operatives (membership) structure the question arises, if they should rather follow (a) an innovative or (b) a continuity approach. The present study, based on a survey with 120 Swiss co-operatives and 1'500 members, shows all combinations of strategic positioning in practice. Each strategic type differs in terms of structural and functional characteristics; however, they show similar outcomes in regard to member satisfaction.

#### Literatur/Quellen

BFS 2017 – BFS, Bundesamt für Statistik: Bewohnte Wohnungen nach Bewohnertyp und Wohneigentumsquote, nach Kanton, 2017. URL: https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/2242932/master Abruf: 09.05.2017.

BISCHOF 2016 – Bischof, Kurt: Es wird immer noch viel gebaut. In: WOHNEN SCHWEIZ, Heft 6 (2), 2016, S. 23.

BWO 2016 – BWO, Bundesamt für Wohnungswesen:
Wohnungspolitischer Dialog Bund, Kantone und Städte,
2016. URL: https://www.bwo.admin.ch/dam/bwo/de/
dokumente/03\_Wohnungspolitik/31\_Wohnungspolitik\_
Bund/312\_Dialog/Dialogbericht\_20161212.pdf.
download.pdf/20161214\_Bericht\_Wohnungspolitischer\_
Dialog\_D.pdf. Abruf: 09.05.2017.

HANDELSREGISTER 2017 – Eidgenössisches Amt für das Handelsregister: Handelsregister. Eingetragene Gesellschaften pro Rechtsform und Kanton. Stand 01.01.2017, 2017. URL: https://ehra.fenceit.ch/wpcontent/uploads/sites/54/statistiken/2017\_01\_01\_eingetr\_Rechtseinheiten\_Rechtsform. pdf?version=1&modificationDate=1483682197000 Abruf: 09.05.2017.

FASSBIND 2016 – Fassbind, Tina: Der Hype um Genossenschaften in Zürich ist trügerisch. In: Tagesanzeiger (05.04.2016). URL: http://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/der-hype-umgenossenschaften-in-zuerich-ist-truegerisch/story/22119392 Abruf: 10.05.2017.

GERNET 2012A – Gernet, Hilmar: Umfrage: Wahrnehmung der Genossenschaften in der Schweiz. URL: http://www.iggenossenschaften.ch/kongress/o6\_Praesentation\_Hilmar\_Gernet.pdf Abruf: 21.03.2013.

- GERNET 2012B Gernet, Hilmar: Vertraut. Verlässlich.
  Verankert. Genossenschaften in der Schweiz. URL:
  http://www.iggenossenschaften.ch/downloads/2\_
  Gernet\_Umfrage\_Bevoelkerung\_II.pdf Abruf: 21.03.2013.
- JANS/GRAF 2014 Jans, Armin; Graf, Silvio: Aktuelle Wohnungsprobleme in der Schweiz. URL: https://www.wbg-schweiz.ch/data/ZHAW\_2015-05\_Aktuelle\_Wohnungsprobleme\_in\_der\_Schweiz\_\_1731.pdf Abruf: 10.05.2017.
- Kurz 2000 Kurz, Daniel: Die Genossenschaft baut mit an einer besseren Menschengemeinschaft. Wurzeln und Entwicklungslinien des gemeinnützigen Wohnens. In: Caduff, Christian; Kuster, Jean-Pierre (Hrsg.): Wegweisend wohnen. Gemeinnütziger Wohnungsbau im Kanton Zürich an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Zürich: Scheidegger & Spiess, 2000, S. 9-21.
- LICHTSTEINER ET AL. 2015 Lichtsteiner, Hans; Gmür, Markus; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 8. Auflage, Bern: Haupt, 2015.
- Parsons 1961 Parsons, Talcott: General Introduction. Part II: An Outline of the Social System. In: Parsons, Talcott; Shils, Edward; Naegele, Kaspar D.; Pitts, Jesse R. (Hrsg.): Theories of Society. Foundations of Modern Sociological Theory. New York: Free Press of Glencoe, 1961, S. 30-79.
- Parsons 1971 Parsons, Talcott: The System of Modern Societies. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1971.
- Schmid 2011 Schmid, Peter: Herausforderungen der Schweizer Wohnbaugenossenschaften. In: Verbands-Management, Heft 37 (1), 2011, S. 42-49.
- STADT ZÜRICH 2011A Stadt Zürich: Gemeindeabstimmung 27. November 2011. Wohnpolitischer Grundsatzartikel in der Gemeindeordnung: «Bezahlbare Wohnungen für Zürich» (Gegenvorschlag des Gemeinderats zu drei Volksinitiativen). URL http://www.stadt-zuerich.ch/content/portal/de/index/politik\_u\_recht/abstimmungen\_u\_wahlen/vergangene\_termine/111127/resultate.html?path=sg\_resultate\_vorlage1003&context=standalone Abruf: 12.10.2012.
- STADT ZÜRICH 2011B Stadt Zürich: Zürich stimmt ab 27.11.2011. URL: http://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/portal/Deutsch/Abstimmungen%20%26%20 Wahlen/111127/Abstimmungszeitung\_3\_11\_Web\_A4.pdf Abruf: 12.10.2012.
- STAUDINGER 1923 Staudinger, Dora: ABZ-Festschrift zur Einweihung der Kolonie Wiedikon. Zürich: Allgemeine Baugenossenschaft Zürich, 1923.

- SUTER 2016A Suter, Peter: Was die Mitglieder wollen. In: WOHNEN, Heft 10, S. 34-36.
- SUTER 2016B Suter, Peter: Wie man sich bettet, so liegt man. In: Verbands-Management, Heft 3, S. 43-46.
- SUTER/GMÜR 2017 Suter, Peter; Gmür, Markus:
  Genossenschaftsmanagement und Member Value
  Optimierung. In: Theuvsen, Ludwig; Andeßner, René;
  Gmür, Markus; Greiling, Dorothea (Hrsg.): NonprofitOrganisationen und Nachhaltigkeit. Wiesbaden:
  Springer Gabler, 2017.
- WBG SCHWEIZ 2016 Wohnbaugenossenschaften Schweiz: Geschäftsbericht 2015. URL: https://www.wbg-schweiz.ch/data/wbg\_gb\_2015\_web\_7743.pdf Abruf: 10.05.2017.

EBZ Business School Intern ZIWP 2/2017

#### EBZ Business School – Intern

#### Für sieben Jahre reakkreditiert

Alle Studiengänge der EBZ Business School sind von der Akkreditierungsagentur FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation) für die jeweils höchstmögliche Dauer reakkreditiert worden.

Ein mit ausgewiesenen Experten besetztes Gutachterteam hat das gesamte Studienangebot unserer Hochschule umfangreich analysiert und für die Höchstdauer von sieben Jahren mit dem Gütesiegel versehen. "Die FIBAA ist der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung verpflichtet. Wir sind stolz darauf, dass alle unsere Bachelor- und Masterstudiengänge ihre Qualität unter Beweis stellen konnten und wir das begehrte Siegel des Akkreditierungsrates erhalten haben", erklärt die Rektorin der EBZ Business School, Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer.

Insbesondere mit ihrer starken Praxis- und Berufsorientierung konnte die EBZ Business School bei der Kommission überzeugen. Aber auch die vielfältigen Kontakte zu Partnern in Wirtschaft und Wissenschaft wurden als ein herausragendes Merkmal bescheinigt. "Die Experten waren sehr angetan von unserer Praxisnähe, unserem vielfältigen Netzwerk, der individuellen Betreuung der Studierenden sowie der hohen Motivation aller Mitarbeiter der Business School", sagt Prof. Dr.-Ing. Armin Just, Prorektor für Studium und Lehre.

Hauptziel der Akkreditierung von Studiengängen ist es, die Einhaltung von Standards in Lehre und Studium zu überwachen und die Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Studienangeboten auf nationaler wie internationaler Ebene sicherzustellen. Diese Standards werden an unserer Hochschule in allen Bereichen erfüllt.

# Genossenschaftsstipendium vergeben

Zum dritten Mal vergaben die EBZ Business School – University of Applied Sciences und der Verein Wohnen in Genossenschaften ein Stipendium für ein Studium mit der Vertiefung "Wohnungsgenossenschaften" an der immobilienwirtschaftlichen Hochschule.

"Genossenschaften blicken auf eine lange Tradition zurück und nehmen in der Gegenwart eine wichtige gesellschaftliche Position ein. Um auch in der Zukunft gut aufgestellt zu sein, müssen wir junge Talente für uns begeistern und fördern", so Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Vereins Wohnen in Genossenschaften und Vorstandsvorsitzender der Sparund Bauverein eG Dortmund. Gemeinsam mit Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, Rektorin der EBZ Business School, übergab er das Stipendium an Insa Kübler, Mitarbeiterin der Heimatwerk Hannover eG, auf dem Verbandstag des VdW Rheinland Westfalen. "Die Stipendiatin ist ausgebildete Immobilienkauffrau. Sie ist mit ihrer Genossenschaft schon lange verbunden, identifiziert sich mit den genossenschaftlichen Werten und möchte diese auch in Zukunft weitertragen. Zudem zeichnet sie sich durch ihr soziales Engagement aus. Wir freuen uns über die neue Studierende an der EBZ Business School und begrüßen sie herzlich", sagte die Rektorin.

Begleitet wurde die Stipendiatin von Jürgen Kaiser, Sprecher des Vorstandes der Heimatwerk Hannover eG: "Unsere gesamte Genossenschaft freut sich für und mit Insa Kübler. Es ist wichtig, dass es mit der EBZ Business School eine Institution gibt, die unseren Nachwuchstalenten genossenschaftliches und immobilienwirtschaftliches Fachwissen vermittelt", so der Vorstandsvorsitzende.

An der EBZ Business School ist im Jahre 2012 in enger Zusammenarbeit mit Genossenschaften und Verbänden das Institut für Genossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen entstanden. Gemeinsam konzipierten sie den Studienschwerpunkt "Wohnungsgenossenschaften". Die Inhalte wurden exakt auf die Bedürfnisse von Genossenschaften zugeschnitten.



Prof. Sigrid Schaefer, Rektorin der EBZ Business School, Insa Kübler, Stipendiatin und Mitarbeiterin der Heimatwerk Hannover eG, Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Vereins Wohnen in Genossenschaften, Jürgen Kaiser, Sprecher des Vorstandes der Heimatwerk Hannover eG.

Bildquelle: VdW R1

ZIWP 2/2017 EBZ Business School Intern

### Nachwuchspreis Projektentwicklung vergeben

München – Auf der EXPO REAL ehrten hochkarätige Akteure, wie Dr. Jan Heinisch, Staatssekretär im Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen, Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen, Dietrich Suhlrie, Vorstandsmitglied der NRW.Bank, und Jan Kleihues, Architekt, die besten Studierenden des Masterstudiengang Projektentwicklung der EBZ Business School – University of Applied Sciences.



Dietrich Suhlrie, Vorstandsmitglied der NRW.Bank, Prof. Dipl.-Ing. Andreas Krys, Studiengangsleiter des Masterstudiengangs Projektentwicklung der EBZ Business School, Jan Kleihues, Architekt und Mitglied im Beirat Projektentwicklung, die Preisträger Marvin Rohs, Rebecca Just und Andre Breuer, Dr. Jan Heinisch, Staatssekretär im Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung, sowie Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW RW.

"Qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind wichtige Ideengeber und Motoren für die Weiterentwicklung der Kommunen und Gestaltung lebenswerter Heimat. Deshalb freue ich mich besonders, dass heute die besten Studierenden des Masterstudiengangs Projektentwicklung der EBZ Business School – University of Applied Sciences ausgezeichnet werden. Mit der Auszeichnung wird auch die Nachwuchsförderung der Branche vorantrieben. Die Immobilienwirtschaft braucht Nachwuchskräfte wie die ausgezeichneten Studierenden, um die vielfältigen Herausforderungen beispielsweise durch die gestiegene Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum oder die Digitalisierung zu meistern", sagte Dr. Jan Heinisch, Staatssekretär im Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung.

"Es herrscht ein Defizit an preisgünstigen, bebaubaren Flächen und der Konkurrenzkampf um diese steigt. Fachkräfte, die sowohl ökonomische als auch architektonisch-kreative Kompetenzen vorweisen können, werden dringend benötigt. Ich freue mich, Rebecca Just auszeichnen zu können, die mit eben diesen Kompetenzen überzeugt", so Jan Kleihues, Architekt und

Mitglied im Beirat Projektentwicklung. Die Studierende erarbeitete in einer Projektarbeit mit ihrer Kommilitonin Maren Adolf ein innovatives Nutzungskonzept eines unter Denkmalschutz stehenden Bestandsbaus in Köln-Kalk. Es sieht Studierendenwohnungen, eine "Workstation" mit Bibliothek sowie Gemeinschaftsflächen vor.

Dietrich Suhlrie, Vorstandsmitglied der NRW.BANK, ehrte Andre Breuer: "André Breuer zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Projekte ganzheitlich zu denken. Das Team um André Breuer beschäftigte sich mit der ehemaligen Hauptzollverwaltung in Erfurt. Die Projektgruppe erarbeitete ein Konzept für die Entwicklung des ehemaligen Bürohochhauses zu einem Wohnhaus mit integrierter Kindertagesstätte. Es sieht zudem den Neubau von Seniorenwohnungen im Geschossbau und Townhouses für Familien vor. Der Entwurf überzeugt, weil er eine ganzheitliche Quartiersentwicklung mit nachhaltigem und innovativem Energiekonzept vorsieht – inklusive Blockheizkraftwerk, Nahwärmenetz und Photovoltaik Stromerzeugung", erklärte der Laudator.

Marvin Rohs wurde von Alexander Rychter, Verbandsdirektor der VdW Rheinland Westfalen, geehrt. "Die Branche benötigt Fachkräfte wie Marvin Rohs, um Quartiere lebenswert zu gestalten. Seine Projektgruppe entwickelte ein Konzept, das den ehemaligen Karstadtstandort neu belebt und dauerhaft auch als Wahrzeichen der Stadt erhält. Das Nutzungskonzept sieht einen Mix aus Wohnen, Lebensmitteleinzelhandel, Büro- und Gewerbeflächen, Gastronomie und Freizeitflächen vor. Dabei ist es gelungen, die Identität des Ortes zu wahren", erläuterte Alexander Rychter.

### Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ehrt Branchennachwuchs

München – Erneut wurden die besten drei Absolventen des Masterstudiengangs Real Estate Management der EBZ Business School – University of Applied Sciences auf der EXPO REAL am BIDStand ausgezeichnet.

Wenn namhafte Akteure der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft auf der größten Immobilienfachmesse Europas zusammenkommen, um den Branchennachwuchs auszuzeichnen, setzen sie ein starkes Zeichen für Personalentwicklung. "Die Bedeutung von qualifizierten Mitarbeitern für die Branche wächst parallel mit den steigenden Anforderungen. Die angehenden Fach- und Führungskräfte müssen auf die zukünftigen Aufgaben vorbereitet werden. Ich bin froh,

EBZ Business School Intern ZIWP 2/2017

dass dies an der EBZ Business School so praxisorientiert möglich ist", erklärt VIVAWEST-Geschäftsführer Ralf Giesen. Seit Jahren fördert VIVAWEST die Masterehrung der EBZ Business School finanziell und ehrt die Absolventen mit einem Preisgeld.



Uwe Eichner, Vorsitzender des GdW-Fachausschusses für berufliche Bildung und Personalentwicklung, Absolventin Jutta Henkel, Ingeborg Esser, Hauptgeschäftsführerin des GdW, Absolvent Tobias Erwig, Marion Hoppen, Pressesprecherin des BFW Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen, Absolvent Felix Ricardo Codini, sowie VIVAWEST-Geschäftsführer Ralf Giesen.

Uwe Eichner, Vorsitzender des GdW-Fachausschusses für berufliche Bildung und Personalentwicklung, moderierte die Veranstaltung. Marion Hoppen, Pressesprecherin des BFW Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen, gratulierte im Namen von BFW-Präsident Andreas Ibel dem drittbesten Absolventen des Jahrgangs, Tobias Erwig. Der Masterabsolvent beschäftigte sich in seiner Abschlussarbeit mit Werttreibern von Immobilien. "In seiner Abschlussarbeit untersuchte Tobias Erwig die fundamentalen Faktoren, die auf den Wert bzw. Preis einer Immobilie Einfluss nehmen. Der Absolvent wählte damit ein Thema mit großen praktischem Nutzen, denn erst die Kenntnis der wesentlichen Werttreiber ermöglichen eine qualitative Einschätzung der zukünftigen Entwicklung von Preisen und Werten in den Immobilienmärkten", so Marion Hoppen.

Die zweitbeste Absolventin Jutta Henkel wurde von Ingeborg Esser, Hauptgeschäftsführerin des GdW, ausgezeichnet. "Mehrere Gesetze und die aktuelle Rechtsprechung machen eine Auseinandersetzung mit Compliance-Systemen notwendig. Dabei hebt die Verfasserin aber auch hervor, dass ein Compliance-System Führungskräfte und Mitarbeiter nicht von der Verantwortung entbindet", sagte die Laudatorin.

Felix Ricardo Codini wurde als Bester seines Jahrgangs von Ralf Giesen geehrt. "Der Absolvent führte eine quantitative Untersuchung des Erneuerbare-Wärme-Gesetzes durch und untersuchte die monetären Auswirkungen der Gesetzgebung auf energetische In-

vestitionen. Darüber hinaus vollzog er eine qualitative Bewertung der Durchsetz- bzw. Durchführbarkeit in Baden-Württemberg sowie der Übertragbarkeit auf andere Bundesländer. Es ist eine umfassende Auseinandersetzung mit Fragestellungen, die unsere Branche in Bezug auf die Reduzierung der Treibhausgasemission und die Nachhaltigkeit der Energieversorgung betreffen", so Ralf Giesen.

#### Zeugnisfeier der EBZ Business School: Die Immobilienwirtschaft feiert ihre Nachwuchskräfte

Um dem Studium einen würdigen Abschluss zu verleihen, findet jährlich die Zeugnisfeier der EBZ Business School statt. Knapp 200 Gäste ehrten die Absolventinnen und Absolventen der immobilienwirtschaftlichen Hochschule in Bochum. Namenhafte Repräsentanten der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft gratulierten zu den Leistungen der Nachwuchskräfte.

Um den Studienabschluss gebührend zu feiern, bot die EBZ Business School ein vielfältiges Programm. Nach der Begrüßung durch die Rektorin, Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, den Vorsitzenden des Senats, Prof. Dr. Philipp Schade, und den Vorstandsvorsitzenden der Stiftung EBZ – Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Klaus Leuchtmann, die alle herzlich willkommen hießen und die guten Ergebnisse lobten, richtete Prof. Dr.-Ing. Norbert Raschper als Vorsitzender des Hochschulrats der EBZ Business School seine Grußworte und Glückwünsche an die Absolventinnen und Absolventen.

Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V. und Mitglied des Hochschulrats der EBZ Business School, ordnete 25 Jahre Studium an der immobilienwirtschaftlichen Hochschule in den Kontext der Entstehung des Ausbildungswerks für die deutsche Wohnungswirtschaft ein. Festredner Prof. Dr. Jürgen Keßler, Vertreter der Stiftungsprofessur für Wohnungsgenossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen der EBZ Business School, blickte auf "25 Jahre Studium – Theorie und Praxis in der Immobilienwirtschaft" zurück. Den weltweiten Dachverband FIABCI - International Real Estate Federation -, in dem alle Berufsfelder der Immobilienwirtschaft vertreten sind, stellte Michael Heming, Präsident FIABCI Deutschland, in seiner Rede vor. Weiterhin zeigte er den potenziellen Mitgliedern ihre Möglichkeiten und den Weg zur Mitgliedschaft auf.

Vor der Zeugnisübergabe informierte Sandra Altmann, M.A., als Mitglied des Vorstands des Alumnivereins der EBZ Business School über das in der deutschen Wohnungswirtschaft bedeutende EBZ-Alumni-Netzwerk. Valentino Camilli, M.A., ließ als Absolvent das Studium an der EBZ Business School Revue passieren. Anschließend erhielten die Studierenden ihre Zeugnisse aus den Händen von Prof. Dr.-Ing. Armin Just, Prorektor für Studium und Lehre, und Prof. Dr. Philipp Schade.

Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender der Spar- und Bauverein Dortmund eG und Vorsitzender des Vereins der Freunde und Förderer der EBZ Business School, ehrte im Namen des Fördervereins die drei Jahrgangsbesten: So erhielten Frauke Drews (Jahrgangsbeste B.A. Real Estate), Valentino Camilli (Jahrgangsbester M.A. Real Estate Management) und Johanna Gühne (Jahrgangsbeste M.Sc. Projektentwicklung) den mit jeweils 400 Euro dotierten Preis.

In diesem Jahr wurde erstmals der Nachwuchspreis "Innovationen für die Immobilienwirtschaft" an die Verfasser hervorragender Abschlussarbeiten verliehen. Diesen vergaben Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer gemeinsam mit den Erstgutachtern der Arbeiten, Prof. Dipl.-Ing. Arch. Björn Nolte und Prof. Dr.-Ing. Norbert Raschper. Der dritte Preis in Höhe von 2.000 Euro ging an Johanna Gühne, Mitarbeiterin der KÖLBL KRUSE GmbH, für ihre Masterarbeit zum Thema "Entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Projektentwicklung von ehemaligen Montanindustrieflächen im Ruhrgebiet. Was macht die Entwicklung der ehemaligen Standorte der Montanindustrie erfolgreich und welche Handlungsempfehlung ergibt sich daraus?". Den mit 3.000 Euro dotierten zweiten Preis sicherte sich Paul Gehling, Projektentwickler bei der Groß & Partner Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH, mit seiner innovativen Masterarbeit zum Thema "Trendbericht Frankfurt 21. Untersuchung der Einflussnahme von Zukunftstrends in den Bereichen Wohnen, Arbeiten und Mobilität auf Frankfurt im 21. Jahrhundert". Der erste Preis über 5.000 Euro ging schließlich an Florian Ebrecht, Prokurist und Leiter technisches Gebäudemanagement bei der Spar- und Bauverein eG Dortmund, für seine Masterarbeit zum Thema "Insourcing von Messdienstleistungen in die Wohnungswirtschaft". Die EBZ Business School dankt Dr. Lutz Aengevelt, Aengevelt Immobilien GmbH & Co. KG, und Eckhard Brockhoff, Brockhoff & Partner Immobilien GmbH, als Mitglieder des Hochschulrats für die großzügige Spende des Preisgeldes.

Das gesamte Team der Hochschule der Immobilienwirtschaft gratuliert allen Absolventinnen und Absolventen herzlich und wünscht ihnen eine glückliche und erfolgreiche Zukunft!

#### Dr. Ulrich Nack zum Professor berufen

Zum Wintersemester berief die EBZ Business School – University of Applied Sciences Herrn Prof. Dr. Ulrich Nack auf die Professur für Immobilienmanagement, insbesondere Management gewerblicher Immobilien.

Prof. Dr. Ulrich Nack war 24 Jahre im Immobilieninvestment tätig, davon 18 Jahre im Bereich Immobilienfonds und 14 Jahre als Geschäftsführer global investierender Kapitalinvestmentgesellschaften, darunter LaSalle Investment Management sowie Pramerica. In den Bachelor- und Masterstudiengängen liest Prof. Dr. Ulrich Nack in betriebswirtschaftlichen Modulen. Parallel dazu baut er den Schwerpunkt Gewerbeimmobilien in Lehre und Forschung auf und konzipiert die zugehörigen Lehrveranstaltungen.

Prof. Dr. Ulrich Nack ist seit April 2017 an der EBZ Business School tätig. Während der Hochschulratssitzung am 22. November 2017 wurde ihm die Urkunde zur Führung der Professorenbezeichnung vor namhaften Akteuren der Immobilienwirtschaft überreicht. "Die Gewerbeimmobilienwelt bietet eine Vielzahl von Forschungsfeldern, so z.B. die Preisbildung resultierend aus Angebot und Nachfrage. Ich freue mich sehr, den Nachwuchs der Branche für diese Themen begeistern zu dürfen", so Prof. Dr. Ulrich Nack. "Mit Prof. Dr. Ulrich Nack haben wir einen erfahrenen Kenner des Metiers für unsere Hochschule gewinnen können, der den Schwerpunkt Gewerbeimmobilien praxisnah und fachkompetent lehrt und auch die Forschung in diesem Themenbereich weiter vorantreiben wird", so Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, Rektorin der EBZ Business School.



