

Experimenteller Wohnungs- und Städtebau
ExWoSt

Wohnungsgenossenschaften -
gemeinsam, modern und nachhaltig

Zusammenfassung der
Ergebnisse des Wettbewerbs
Genossenschaftspreis Wohnen 2008

Endbericht

März 2009

SWI
IWS
S

Bearbeitung

Institut für Wohnpolitik und Stadtökologie e.V.
Morgensternweg 17a
30419 Hannover

Dr. Klaus Habermann-Nieße
Brigitte Nieße
Bettina Schlomka

www.iws-hannover.de

INHALT

I. EINLEITUNG	5
Gute Beispiele zur Aktivierung von Potenzialen des genossenschaftlichen Wohnens	5
Potenziale genossenschaftlichen Wohnens	5
Bereiche genossenschaftlichen Handelns	7
II. DER WETTBEWERB	11
Genossenschaftspreis Wohnen 2008 - Zukunft, Wohlfühlen, Sicherheit	11
Wer beteiligte sich am Wettbewerb?	11
Welche Themen bewegen die Genossenschaften in ihren Wettbewerbsbeiträgen?	12
Komplexe unternehmerische Gesamtstrategien	13
Marktgerechte Weiterentwicklung	15
Attraktive Dienstleistungsangebote	17
Genossenschaften als starke Partner der Kommunen	18
III. AUSBLICK	21
Zusammenfassung und Ausblick	21

Gute Beispiele zur Aktivierung von Potenzialen des genossenschaftlichen Wohnens

Das vorliegende Papier fasst wichtige Trends und Impulse im Wettbewerb „Genossenschaftspreis Wohnen“ 2008 vor dem Hintergrund der Empfehlungen der Expertenkommission Genossenschaften zusammen. Die hier getroffenen Zusammenfassungen und Bewertungen beziehen sich also, mit Ausnahme des einleitenden Teils „Rahmenbedingungen genossenschaftlichen Handelns in Deutschland“, auf die am Wettbewerb teilnehmenden Genossenschaften. Im Abschnitt „Genossenschaftspreis Wohnen 2008 - Zukunft, Wohlfühlen, Sicherheit“ werden die Ergebnisse des Wettbewerbes im Überblick dargestellt.

Rahmenbedingungen genossenschaftlichen Handelns in Deutschland

Der Wettbewerb „Genossenschaftspreis Wohnen“ wurde 2008 vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. zum ersten Mal durchgeführt. Die Auslober wollten in Form eines bundesweiten Wettbewerbs die Strategien und Handlungsansätze der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland unter den Rahmenbedingungen der aktuellen gesellschaftlichen, demographischen und wohnungsmarktbezogenen Entwicklungen in Erfahrung zu bringen. Die Grundlage für das Erkenntnisinteresse bilden die Empfehlungen der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, die 2004 an die Genossenschaften und politische Entscheidungsträger gegeben wurden. Im Wettbewerb sollte ausgelotet werden, wie diese Empfehlungen von den Wohnungsgenossenschaften aufgenommen und umgesetzt wurden. Besonders gute Beispiele genossenschaftlicher Praxis sollten durch den Wettbewerb ausfindig gemacht und einer breiten Fachöffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. Hierdurch erhofften sich die Auslober des Wettbewerbes Impulse für die Genossenschaftslandschaft, sich weiter ideenreich mit den gegebenen Rahmenbedingungen auseinander zu setzen und die spezifischen Potenziale auszuschöpfen. Was die Besonderheiten und Potenziale von Wohnungsgenossenschaften im Allgemeinen ausmacht, soll im Folgenden zusammengefasst und bewertet werden.

Potenziale genossenschaftlichen Wohnens

In Deutschland gibt es zurzeit rund 2.000 Wohnungsgenossenschaften mit fast 2,9 Mio. Mitgliedern. Bei ca. 2,2 Mio. eigenen und für Dritte verwalteten Wohnungen umfasst ihr Bestand 10 % aller Mietwohnungen in der Bundesrepublik. Die Größe der Wohnungsgenossenschaften variiert jedoch sehr stark. Zwei Drittel der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland haben weniger als 1.000 Wohnungen und sind damit vergleichsweise klein. Die großen Wohnungsgenossenschaften mit mehr als 2.500 Wohnungen stellen zwar nur 13 % aller Wohnungsgenossenschaften, sie verfügen aber über mehr als die Hälfte des genossenschaftlichen Wohnungsbestandes.¹ Als wei-

¹ Bundesminister für Verkehr-, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.); Wohnungsgenossenschaften - Perspektiven und Potenziale, Berlin 2004, S. 6 - 7.
2 ebd., S. 131 - 134.

teres Strukturmerkmal besitzen die Genossenschaften je nach ihrer Größe unterschiedlich strukturierte Wohnungsbestände. Bei kleinen Wohnungsgenossenschaften machen Gebäude mit einer niedrigeren Geschosshöhe (bis zu vier Vollgeschosse) über drei Viertel des Bestandes in unterschiedlichen Quartierstypen aus. Demgegenüber stehen die größeren Wohnungsgenossenschaften, deren überwiegender Wohnungsbestand mehr als vier Geschosse mit einem hohen Anteil von Wohnungen in Großwohnsiedlungen aufweist.² Die Zahlen machen deutlich, dass genossenschaftliches Wohnen in Deutschland als dritte Wohnform zwischen individuellem Wohneigentum und dem Wohnen zur Miete eine beständige und beachtliche Position eingenommen hat.

Wohnungsgenossenschaften sind Personengesellschaften, deren Mitglieder durch den Erwerb von Anteilen ein grundsätzliches Recht zur Nutzung von Wohnraum erhalten. Das von der Wohnungsgenossenschaft erwirtschaftete Kapital wird ausschließlich für die Aufrechterhaltung des Unternehmens und für die Mitgliederförderung verwendet. Somit haben sie im Gegensatz zu privaten Wohnungsunternehmen also keine nutzerfremden Kapitalinteressen. Sie unterscheiden sich darüber hinaus von anderen Wohnungsunternehmen durch ihre besonderen konstituierenden Merkmale der Selbstverantwortung, Selbsthilfe und Selbstverwaltung ihrer Mitglieder. Insbesondere in Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen bestimmen diese Prinzipien das Selbstverständnis und somit das Wesen von Wohnungsgenossenschaften.

Die genossenschaftlichen Wohnformen stehen für Stabilität und Gemeinschaftlichkeit sowie für Selbsthilfe und Engagement ihrer Mitglieder. Diese besonderen Merkmale von Wohnungsgenossenschaften sind nach wie vor von hoher gesellschaftspolitischer Bedeutung, wenn z.B. die „Stabilisierung und Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Wohnens“ zu einem der Grundsätze des Handelns der Bundesregierung erklärt wird. Dabei ist die Bedeutung einerseits zurückzuführen auf den starken Wunsch eines großen Teils der Bevölkerung nach sicheren, stabilen und gemeinschaftlich orientierten Wohnformen und andererseits auf den Wandel des Staatsverständnisses, das in hohem Maße auf die Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements abstellt.

In diesem Selbstverständnis stellt sich die Frage, welche Rolle die Genossenschaften im gesellschaftlichen Wandel einnehmen und wie sie sich an neue gesellschaftliche Entwicklungen anpassen. Die Bundesregierung hatte hierzu in der Zeit von 2002 bis 2004 die Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften eingerichtet, die eine Situations- bzw. Potenzialanalyse zur Genossenschaftslandschaft erstellte und darauf aufbauend Empfehlungen an die Genossenschaften, aber auch an die kommunale und Bundesebene aussprach. Die Expertenkommission kam seinerzeit unter anderem zu dem Schluss, dass gerade angesichts des gesellschaftlichen Wandels den Genossenschaften eine besondere Bedeutung beigemessen werden kann und formuliert: „Dass diese segensreichen Wirkungen heute nur zum Teil tatsächlich vorhanden sind, steht außer Frage; dass die Wohnungsgenossenschaften angesichts der Altersstruktur ihrer Mitglieder und der Stagnation in ihrer quantitativen Entwicklung noch nicht zu einem leuchtenden Beispiel für die zukünftige Sozialordnung geworden sind, ist ebenfalls offensichtlich - aber sie haben das Potenzial dazu.“³

Die Potenziale genossenschaftlichen Handelns liegen über die thematischen Schwerpunkte im Kerngeschäft hinaus in der Zusammenarbeit mit den Kommunen im Stadtumbau, bei einer integrierten und nachhaltigen Stadtentwicklungspolitik sowie bei Maßnahmen von Kommunen und Ländern zur Einbeziehung von Genossenschaften bei anstehenden Privatisierungen von kommunalen oder mit der Industrie verbundenen Beständen. Aus diesem Grunde wurden mit der Ausschreibung des „Genossenschaftspreis Wohnen“ 2008 die Auswirkungen der Empfehlungen der Expertenkommission Genossenschaften auf die Praxis anhand von besonderen Fallbeispielen überprüft. Gemeinsam mit dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. haben dazu BMVBS und BBR durch einen öffentlichen Aufruf für den Genossenschaftspreis Wohnen die Hoffnung verbunden, viele Projekte als gute Beispiele zur Aktivierung von Potenzialen des genossenschaftlichen Wohnens zu ermitteln.

Bereiche genossenschaftlichen Handelns

Genossenschaften erfüllen idealtypisch, von ihrem Anspruch und Potenzial aus betrachtet, die Anforderungen, die ein modernes Gemeinwesen an die Organisationen einer Bürgergesellschaft stellt. Sie unterstützen Selbsthilfe und garantieren langfristige Sicherheit. Darüber hinaus bieten sie Potenziale zur Entwicklung des Gemeinwesens, wenn sie einen integrativen Beitrag für die Gesellschaft leisten, der über die reine Bedienung von Wohninteressen der einzelnen Mitglieder hinausgeht. Auf der Basis dieser Beurteilung hatte die Expertenkommission Empfehlungen für unterschiedliche Handlungsfelder von Wohnungsgenossenschaften ausgearbeitet. Diese Handlungsfelder reichen von Aufgaben der gesellschaftlichen Integration bis hin zur Finanzierung von genossenschaftlichen Projekten. Gute Beispiele zur Aktivierung genossenschaftlicher Potenziale sind also immer in Beziehung zu setzen zum gesellschaftlichen und städtebaulichen Kontext einerseits und zur Praxis des unternehmerischen Handelns der jeweiligen Wohnungsgenossenschaft andererseits.

Im **gesellschaftlichen Kontext** stellt sich angesichts von Individualisierung und Differenzierung von Lebensstilen die Frage, für welche Zielgruppen und Milieus das genossenschaftliche Wohnen auch in Zukunft interessant sein wird und wie sich Genossenschaften an den gesellschaftlichen Wandel auch mit veränderten Angeboten und veränderter Zielgruppenorientierung anpassen, um auch in Zukunft ein attraktives Wohnungsangebot präsentieren zu können.

Im kommunalen und **städtebaulichen Kontext** bestehen die Potenziale der Genossenschaft als Partner der Kommunen in der lokalen Wohnungspolitik, der Stadtentwicklung⁴ und bei der Quartiersentwicklung⁵. Im Wettbewerb war zu prüfen, inwieweit die Genossenschaften kommunale Partner werden und diese Arbeit als positive Erfahrung angesehen wird. Darüber hinaus stellte sich die Frage, wie weit die in den Genossenschaften angelegten Potenzi-

3 ebd., S. 367.

4 Barbara König (2007): Wohnungsgenossenschaften und Stadtentwicklung, in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 4.2007, Bonn.

5 Klaus Habermann-Nieße, Kirsten Klehn (2007): Wohnungsgenossenschaften in der Quartiersentwicklung in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 4.2007, S. 223 ff.

ale von Eigenverantwortung und Eigeninitiative als Grundlage für eine höhere Beteiligung von Bewohnern und Bewohnerinnen an der Entwicklung der lokalen Demokratie („Governance-Strategien“) ausgeschöpft werden.

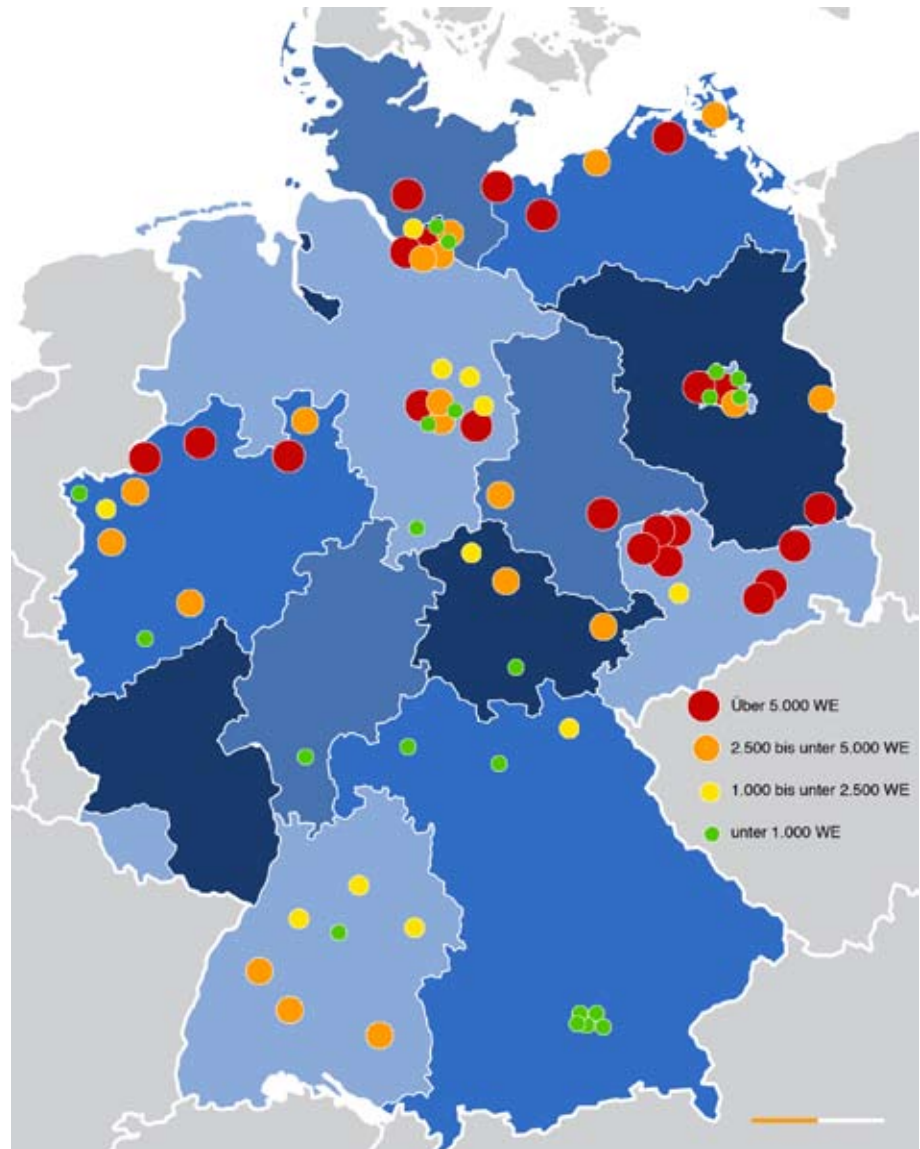
Im **wohnungswirtschaftlichen Kontext** besteht angesichts zunehmend differenzierter Wohnungsmärkte zwischen Wachstums-, Stagnations- und Schrumpfungprozessen die Herausforderung, sich durch zukunftsweisende unternehmerische Konzepte am Markt zu positionieren. Im Wettbewerb wurde nachgefragt, welche Marketingstrategien für das genossenschaftliche Wohnen verfolgt und wie die Attraktivität der Unternehmensorganisation (z.B. durch Dienstleistungsorientierung oder die Schaffung besonderer marktgerechter Wohnungssegmente) bei einer sich wandelnden Wohnungsnachfrage gesteigert werden. Voraussetzung für wirtschaftliche Stabilität ist angesichts der Altersstruktur des Wohnungsbestandes auf der einen Seite und sinkender Nachfrage in einigen Teilmärkten der Bundesrepublik auf der anderen Seite die Anpassung des Unternehmens an die weiter zunehmende Anzahl von Haushalten im Rentenalter sowie eine flexible unternehmerische Kooperationsbereitschaft. Wohnungsgenossenschaften in stark schrumpfenden Regionen mit entspannten Wohnungsmärkten unterliegen deutlich anderen Restriktionen und richten ihre Strategien derzeit vor allem auf Themen wie Konsolidierung, Stadtumbau, aber auch den Umgang mit einem sehr hohen Anteil älterer Mitglieder aus. Wohnungsgenossenschaften in Regionen mit wachsender Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt setzen vermehrt auf die Attraktivierung des Bestandes für urbane Lebensstilgruppen (junge Menschen und Familienhaushalte) und auf den Ausbau ihrer Leistungen über das Kerngeschäft „Wohnen“ hinaus. Die verfolgten Ansätze sind teilweise sehr umfassend und vielfältig und zeigen das enorme Potenzial der Genossenschaften, für ihre Mitglieder lebenslang begleitende Angebotsstrukturen zu schaffen.

Die Voraussetzungen für die Entfaltung von Genossenschaftspotenzialen sind in den einzelnen Genossenschaften sehr unterschiedlich. Die Betrachtung des Unternehmenskontextes macht deutlich, dass drei Typen von Wohnungsgenossenschaften, die jeweils sehr unterschiedliche Ausgangspositionen für die Zukunft haben, zu unterscheiden sind.

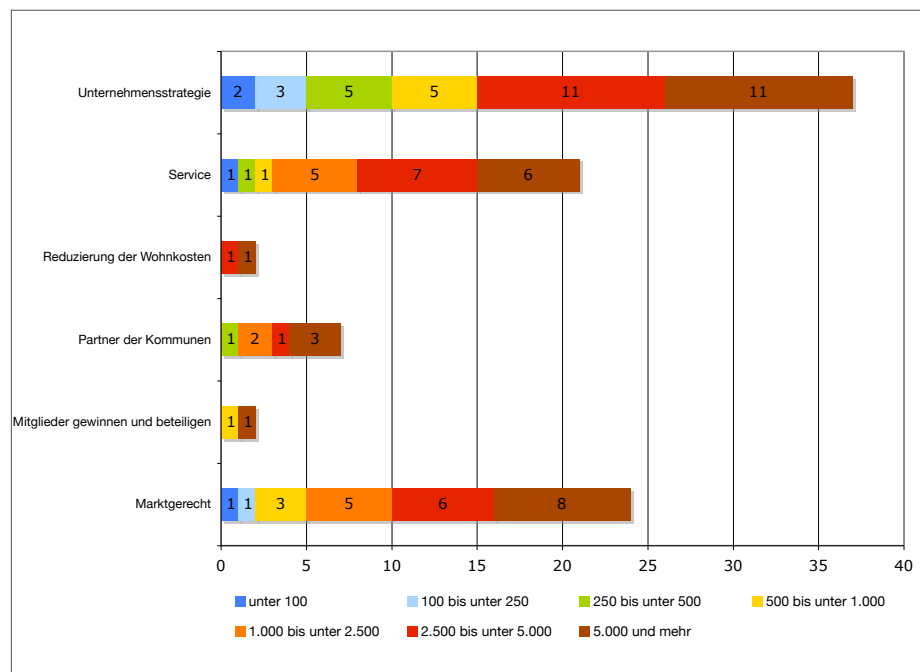
Die **mittelgroßen und großen Traditionsgenossenschaften** haben in den meisten Fällen eine günstige unternehmerische Ausgangsposition. Für sie stellt sich allerdings in Zukunft die Frage, inwieweit sie ihre Bestände - überwiegend von Haushalten im Rentenalter belegt - für neue Nachfragegruppen verbessern können und ob dabei einzelne Baualtersklassen beziehungsweise Quartierstypen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel ihre Attraktivität erhalten können.

Die **kleinen Traditionsgenossenschaften** mit unter 1.000 Wohnungen überwiegend aus den 1950er und 1960er Jahren sind neben dem hohen Altersdurchschnitt ihrer Mitglieder und dem damit verbundenen Anpassungsbedarf ihres Wohnungsbestandes durch Modernisierung oder der Neuordnung der Betriebsführung mit strukturellen und wirtschaftlichen Fragestellungen konfrontiert. Insbesondere durch ihre geringe Größe werden diese Genossenschaften in einer auf die Zukunft gerichteten Bestandsbewirtschaftung und -entwicklung vor große Herausforderungen gestellt.

Die „**Jungen Genossenschaften**“, in der Regel in den letzten 20 Jahren gegründet, haben im Allgemeinen zwar hinsichtlich der Orientierung auf besondere Zielgruppen und neue Mitglieder aufgrund eines relativ jungen Altersdurchschnitts weniger Aufgaben zu bewältigen, haben aber dafür in der Eigenkapitalausstattung und der unternehmerischen Flexibilität im Falle von Vermietungsschwierigkeiten oder außerordentlichen Erneuerungsmaßnahmen besonderen Handlungsbedarf.



Teilnehmende Genossenschaften im Wettbewerb. Quelle: IWS.



Besetzung der Themenfelder und Größe der Genossenschaften (WE). Quelle: IWS.

Genossenschaftspreis Wohnen 2008 - Zukunft, Wohlfühlen, Sicherheit

Wer beteiligte sich am Wettbewerb?

Zur Abgabefrist am 9. Mai 2008 sind insgesamt 93 Wettbewerbsbeiträge von 73 Genossenschaften eingegangen. Die am Wettbewerb teilnehmenden Genossenschaften sind regional breit gestreut. Etwa ein Drittel der Genossenschaften ist in Ostdeutschland lokalisiert. Damit entspricht der Projektrücklauf in etwa der Verteilung der Genossenschaften in Deutschland: Fast zwei Drittel der deutschen Wohnungsgenossenschaften sind in Westdeutschland angesiedelt. Die Mehrzahl der Projektmeldungen kommt aus Baden-Württemberg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Hamburg. Aus den Bundesländern Bremen, Rheinland-Pfalz und Saarland gingen keine Wettbewerbsbeiträge ein. Die großen Genossenschaften, die sich am Wettbewerb beteiligt haben, kommen zu einem überwiegenden Anteil aus Ostdeutschland. Dies entspricht der bundesweiten Verteilung aller Genossenschaften: 67 % der Genossenschaften über 5.000 WE sind in Ostdeutschland angesiedelt. Bei der Verteilung der kleineren Genossenschaften unter 1.000 WE fällt auf, dass viele Meldungen aus den Großstädten München, Berlin und Hamburg kommen. Die teilnehmenden Genossenschaften sind vor allem in Großstädten über 500.000 Einwohnern sowie in Städten zwischen 20.000 und 100.000 Einwohnern angesiedelt.

Die Themenfelder des Wettbewerbs sind von den Genossenschaften unterschiedlich aufgegriffen worden. Die Themen mit den meisten Wettbewerbsbeiträgen sind „Integrierte unternehmerische Gesamtstrategie“, „Marktgerechte Weiterentwicklung von Wohnungsbeständen“ und „Service- und Dienstleistungen“. In die Auswertung wurde jeweils das von der Genossenschaft bezeichnete Themenfeld aufgenommen, obwohl zum Teil auch inhaltliche Bezüge zu anderen Themenfeldern bestanden.

Integrierte unternehmerische Gesamtstrategie	37
Marktgerechte Weiterentwicklung von Wohnungsbeständen	24
Service- und Dienstleistungen	21
Partner der Kommunen	7
Mitglieder gewinnen und beteiligen	2
Reduzierung der Wohnkosten	2

Bezogen auf die einzelnen Themenfelder wird ersichtlich, dass es im Vergleich von Ost und West teilweise Unterschiede im Aufgreifen der Themenfelder gibt. So wird im Wettbewerb das Themenfeld „Service“ fast ausschließlich von westdeutschen Genossenschaften besetzt. Ostdeutsche Genossenschaften im Wettbewerb haben zu einem überdurchschnittlichen Anteil Wettbewerbsbeiträge in den Themenfeldern „Integrierte unternehmerische Gesamtstrategie“ sowie „Reduzierung der Wohnkosten“ abgegeben, wobei bei der „In-

tegrierten unternehmerische Gesamtstrategie“ nur ein leicht höherer Anteil ostdeutscher Beiträge zu verzeichnen ist.

Betrachtet man die Besetzung der einzelnen Themenfelder im Wettbewerb, so wird deutlich, dass insbesondere die Themenfelder „Integrierte unternehmerische Gesamtstrategie“ und „Marktgerechte Weiterentwicklung“ von einer großen Spannweite von Genossenschaften als Handlungsfeld angenommen werden. Aus fast allen Größen- und Altersklassen liegen Projektmeldungen zu diesen zwei Themenfeldern vor. Die Themen „Mitglieder gewinnen und beteiligen“ sowie „Reduzierung der Wohnkosten“ werden insgesamt seltener aufgegriffen.

Welche Themen bewegen die Genossenschaften in ihren Wettbewerbsbeiträgen?

Der genossenschaftlichen Unternehmensform wurden bereits durch die Expertenkommission besondere Potenziale bescheinigt, die mit ihrer unternehmerischen Grundverfasstheit und ihren genossenschaftlichen Prinzipien zusammenhängen. Im „Genossenschaftspreis Wohnen“ sollte die genossenschaftliche Prägung der vorgestellten Projekte und Strategien deutlich zu erkennen sein. Die genossenschaftlichen Prinzipien bestehen schon seit Ende des 19. Jahrhunderts und werden von den Genossenschaften in ihrem täglichen unternehmerischen Handeln in unterschiedlicher Ausprägung „gelebt“. Dies zeigt sich auch bei der Betrachtung der eingegangenen Wettbewerbsbeiträge. Die Förderung ihrer Mitglieder hinsichtlich wirtschaftlicher und soziokultureller Grundsätze (Identitätsprinzip und Förderprinzip) ist bei einem Großteil der Wettbewerbsbeiträge als leitendes Motiv zu erkennen. Die Förderung umfasst hierbei wirtschaftliche wie auch soziokulturelle Aspekte. Das Wesensprinzip der Solidarität und Selbsthilfe im genossenschaftlichen Handeln und unter den Mitgliedern wird ebenfalls in mehreren Strategien und Projekten sichtbar, wie auch das Wesensprinzip der Selbstverwaltung in der genossenschaftlichen Organisation. Die Selbstverantwortung der Mitglieder im genossenschaftlichen Handeln wird von deutlich weniger Genossenschaften in ihren Beiträgen benannt. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass vor allem diejenigen Genossenschaftsprinzipien genutzt werden, bei denen das Mitglied eine weniger verantwortliche Rolle einnimmt. Von der Förderung der Mitglieder über die Stärkung von Solidarität und Selbsthilfe, die genossenschaftliche Selbstverwaltung bis hin zur Selbstverantwortung nimmt die in den Wettbewerbsbeiträgen dargestellte Bedeutung der Prinzipien stetig ab.

Durch die im Wettbewerb eingereichten Beiträge wurde deutlich, dass das Ausmaß des genossenschaftlichen Handelns durch die im Wettbewerb vorgegebenen Fragestellungen nicht vollständig erfasst wurde. Die teilnehmenden Genossenschaften ordneten ihre Wettbewerbsbeiträge in die vom Auslober definierten Handlungsfelder ein. Einzelne Fragestellungen werden von den Genossenschaften in ihren Unternehmenskonzeptionen oder auch in einzelnen Projekten über die Fragestellungen der Ausschreibung hinaus behandelt. Hierzu gehören insbesondere der Klimaschutz beim Wohnen sowie energieeffiziente Modernisierungen. Hierbei ist zu bedenken, dass diese Themen zum Zeitpunkt der Empfehlungen der Expertenkommission nicht die Aktualität besaßen, wie dies heute der Fall ist.



Kooperation als strategisches Instrument. Foto: Bauverein Halle & Leuna eG.

Die wesentlichen Ansätze und Trends, die die Genossenschaften in ihren Wettbewerbsbeiträgen innerhalb der Themenfelder aufgreifen, werden nachfolgend skizziert.

Komplexe unternehmerische Gesamtstrategien

Die Genossenschaften waren im Wettbewerb aufgefordert worden, ein zukunftsweisendes unternehmerisches Handeln zu präsentieren, das sich mit einer integrierten Gesamtstrategie mit Wirkungen nach innen und nach außen erfolgreich am Markt platziert. Die in diesem Themenfeld eingereichten Beiträge zeigen aufgrund ihrer umfassenden Ansätze oft Überschneidungen mit den weiteren Handlungsfeldern, dennoch weisen sie besonders deutliche Profilierungen und innovative Ansätze auf, da im Rahmen der verfolgten Gesamtstrategie oft die breite „Klaviatur“ der genossenschaftlichen Potenziale genutzt wird.

In den Unternehmensstrategien der Genossenschaften spielen verschiedene Aspekte eine Rolle. Von besonderer Bedeutung waren die strategische marktgerechte Weiterentwicklung des Wohnungsangebotes und die Verbesserung der Mitarbeiter- und Mitgliederorientierung in der Genossenschaft, also der Wandel unternehmensinterner Strukturen. Weitere Genossenschaften benannten die Optimierung der Finanzstrukturen und der Eigenkapitalbasis als zentrales Element ihrer Unternehmensstrategie. Einige Genossenschaften streben ebenfalls an, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen (z.B. mit anderen Genossenschaften, Wohnungsunternehmen bzw. sozialen oder unternehmerischen Dienstleistern) zu verbessern und generieren so Größenvorteile. Angebote für die Absicherung der Mitglieder im Alter wurden vor allem über die Entwicklung altengerechter Wohnformen (Barrierefreiheit, Demenzwohngemeinschaften, Tagespflegeeinrichtungen etc.) gemacht. Neue Formen der Altersvorsorge wie Ansparfinanzierung, Vergabe von Geschäftsanteilen und Genussrechten oder ähnliches spielten hingegen eine untergeordnete Rolle. Ebenfalls wenig thematisiert wurde das Marketing für die genossenschaftliche Wohnform im Allgemeinen.

Die Preisträger zeigen richtungweisende Ansätze für komplexe unternehmerische Gesamtstrategien auf. Durch ein gemeinsam mit Mitgliedern und Mitarbeitern entwickeltes neues Unternehmensleitbild gelang es dem Altonaer Spar- und Bauverein eG, vielfältige kreative Erneuerungsschritte zu gehen und Projekte im Unternehmen zu generieren. Genossenschaftliche Prinzipien kommen innerhalb des Unternehmens durch Mitarbeiteraktivierung zur Anwendung und werden mit den Mitgliedern zur Verbesserung der genossenschaftlichen Wohnkultur weiterentwickelt.

Unternehmerische Gesamtkonzeptionen haben in sich wandelnden Märkten auch sehr dominante wirtschaftliche Komponenten, wenn durch Fusion zweier Genossenschaften in Halle (Bauverein Halle Leuna eG) die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit durch eine breitere Aufstellung auf dem Wohnungsmarkt der Stadt erreicht werden soll.

Auch durch die Aktivierung von Kapital - teilweise gestützt durch Wohnungsverkäufe - wird das genossenschaftliche Wissen für die Übernahme kommunaler Wohnungsbestände durch die Wohnbau Westmünsterland eG genutzt. Durch die Schaffung eines Unternehmensverbundes aus Genossenschaft und anderen Wohnungsunternehmen, alle vereint unter der Marke „Wohnbau Westmünsterland“, beschreitet die Genossenschaft neue Wege im unternehmerischen Handeln, die bisher für Genossenschaften eher untypisch waren. In wie weit sich genossenschaftliche Prinzipien in einem solchen Unternehmensverbund behaupten können, wird zukünftig zu überprüfen sein.

Die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG unterstreicht mit ihrem Wettbewerbsbeitrag eine flexible und anpassungsfähige unternehmerische Gesamtkonzeption, die von der baulichen Entwicklung über Service- und Dienstleistungsangebote für alle Mitglieder einschließlich Ferien- und Freizeitgestaltung bis zu attraktiven Spar- und Rentenmodellen reicht.

Die soziale und wirtschaftliche Förderung der Mitglieder wird von allen vier Preisträgern sehr ernst genommen. Dazu wurden im Wettbewerb aber auch



Marktgerechte Weiterentwicklung durch Anpassung des Bestandes, hier in Schwerin. Foto: Klaus Habermann-Nieße.



Marktgerechte Weiterentwicklung durch innerstädtischen Neubau.
Foto: Altonaer Spar- und Bauverein eG.

viele Beiträge von jüngeren Genossenschaften eingereicht, die sich mit Fokus auf die soziale Förderung der Mitglieder in hohem Maße besonderen Zielgruppen auf dem Wohnungsmarkt widmen und sie in den Aufbau neuer genossenschaftlicher Wohnkonzepte einbeziehen. Als Preisträger wurde in diesem Bewerberfeld die Wohnungsbaugenossenschaft „Am Ostseeplatz“ eG ausgewählt, die bei der Übernahme öffentlicher Wohnungsbestände die Integration der türkischstämmigen Mitglieder und Mieter durch konsequente Zweisprachigkeit sowie kulturelle Kompetenzen einiger Mitarbeiter zum Thema ihrer Genossenschaft gemacht hat.

Im Rahmen der unternehmerischen Gesamtstrategie haben neben den Preisträgern andere Genossenschaften besondere Aspekte in ihren Strategien dargestellt, die in der zusammenfassenden Bewertung der Beiträge zum Genossenschaftspreis nicht ausgelassen werden sollten. Den Mitgliedern einiger Genossenschaften wird die Möglichkeit gegeben, zusätzliches Kapital in die Genossenschaft zu geben. Hierdurch wird einerseits die unternehmerische Handlungsfähigkeit der Genossenschaften verbessert und andererseits erhalten die Mitglieder attraktive und sichere Anlageformen. Das Anbieten von Schatzbriefen, Inhaberschuldverschreibungen oder das Zeichnen zusätzlicher Genossenschaftsanteile findet sich in vielen Beiträgen wieder (z.B. Baugenossenschaft HEGAU eG). Hier bestehen zukünftig auch Anknüpfungspunkte zur perspektivischen Reduzierung der Wohnkosten oder dem „Eigenheimrentengesetz“. In einzelnen größeren Genossenschaften hat der Ausbau der Mitgliederorientierung zur Einführung basisdemokratischer Teilhabe mit dezentralen besonderen Mitbestimmungsangeboten geführt (z.B. Freie Scholle Bielefeld eG). Die systematische Anpassung an den demographischen Wandel - sei es durch Schaffung entsprechender Wohnungsangebote oder Dienstleistungen - war ebenfalls ein bedeutendes Thema der umfassenden Unternehmensstrategien (z.B. WBG Johannstadt eG, Lebensräume Hoyerswerda eG). Die Kooperation großer sowie auch kleinerer Genossenschaften untereinander wurde im Wettbewerb selten und mit unterschiedlichen Schwerpunkten dargestellt. Sie reicht von der Kooperation in der Bestandsbewirtschaftung (z.B. Industrie- und Wohnbaugemeinschaft eG

und WOGENO eG) über die gemeinsame Entwicklung von neuen Projekten für die Mitglieder (Wohnungsgenossenschaft von 1904 eG mit den Kooperationspartnern Baugenossenschaft Deutsches Heim Union eG und Baugenossenschaft Hamburger Wohnen eG) bis hin zum Zusammenschluss aus wirtschaftlichen Überlegungen.

Marktgerechte Weiterentwicklung

Sicherung und Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Wohnungsbestände sind die zentralen Aspekte der Beiträge in diesem Themenfeld. In den Wettbewerbsbeiträgen rücken die Wohnungsanpassung (z.B. energetische Standards, Ausstattung, Barrierereduzierung) einerseits und Weiterentwicklung des Bestandes für die Chance auf ein lebenslanges Wohnen in der Genossenschaft andererseits in den Vordergrund. Die marktgerechte Weiterentwicklung beginnt bei der lokalen Vermarktungsstrategie, beinhaltet Modernisierung durch Wohnungsanpassung (z.B. höherer Ausstattungsstandard, altersgerechte Anpassung), den Neubau von barrierefreien Wohnungen für unterschiedliche Zielgruppen und umfasst auch die Entwicklung nachbarschaftlicher Angebote im Quartier.

Die Wettbewerbsteilnehmer zeigen in diesem Themenfeld vor allem Ansätze, die das Wohnungsportfolio aufwerten. Hier verfolgen die Genossenschaften zwei Strategien: Zum einen wird der Wohnungsbestand durch Modernisierung, Neubau, aber auch den An- und Verkauf von Wohnungen optimiert. Zum anderen werden herausragende Standards im Wohnungsbau, wie z.B. Barrierefreiheit, ökologische Standards, energieeffiziente Bauweisen, vielfältige Wohnformen oder multifunktionale Grundrisse realisiert. Die teilnehmenden Genossenschaften versuchen weiterhin, ihren Mitgliederbestand zu erweitern, indem sie besondere zielgruppenspezifische Angebote schaffen. Zielgruppen sind hierbei insbesondere Senioren, aber auch Familien mit Kindern oder Starterhaushalte. Kaum angesprochen werden auf dem Markt benachteiligte Bevölkerungsgruppen, wie z. B. finanzschwache Haushalte oder Migranten. Die Sicherung ihres Mitgliederbestandes betreiben die teilnehmenden Genossenschaften vor allem über Informationen und Angebote zur Beteiligung am genossenschaftlichen Handeln (u.a. Mitgliederzeitungen, Arbeitsgruppen). Auch der Ausbau von Dienstleistungen über das Kerngeschäft „Wohnung“ hinaus soll die Mitglieder langfristig an die Genossenschaften binden (Service- und Dienstleistungsangebote etc.). Die Einrichtung von nachbarschaftlicher Treffpunkten und Angeboten wird hingegen von den Genossenschaften weniger als Baustein zur marktgerechten Weiterentwicklung ihres Profils betrachtet. Auch besondere Aktivitäten zur Stabilisierung von Nachbarschaften werden in den Wettbewerbsbeiträgen dieses Themenfeldes kaum als Element der marktorientierten Strategie dargestellt.⁶

Die Braunschweiger Baugenossenschaft eG hat die marktgerechte Bestandsentwicklung mit einem umfassenden generationenübergreifenden Handlungsansatz in einem Stadtteil umgesetzt: Das neue Seniorenzentrum mit vielfältigem Wohnungsangebot, einer für den Stadtteil geöffneten Kantine und Veranstaltungsräumen wird zu einem Kristallisationspunkt für das Stadtleben. In einem sehr viel schwierigeren Umfeld hat die Eisenbahner Woh-

⁶ Wenn Genossenschaften in diesem Bereich besondere Aktivitäten entfaltet haben, so haben sie sie zumeist im Themenfeld „Partner der Kommunen“ eingereicht.



Besondere Angebote für ältere Mitglieder. Foto: Braunschweiger Baugenossenschaft eG.

nungsbaugenossenschaft Dresden eG im Quartier „Stadtblick“ Abriss und Modernisierung ihres Bestandes durch intensive Beteiligung ihrer Mitglieder erfolgreich umsetzen können. Die entstandene Beteiligungskultur konnte anschließend für die Gestaltung des neuen „Stadtblickparks“ genutzt werden. Die beiden Preisträger zeigen hier auf, dass die soziale Verantwortung gegenüber den Mitgliedern und eine dem demografischen Wandel entsprechende Anpassung und Fortentwicklung des Wohnungsbestandes in Genossenschaften aus einer Hand bewältigt werden können.

Die weiteren Beiträge im Wettbewerb beweisen, dass eine sensible individuelle Anpassung der Wohnungsbestände für eine barrierefreie Nutzung durch intensive Beratung sehr erfolgreich sein kann (Wohnungsbaugenossenschaft Sangerhausen eG). Besonders ist hierbei, dass die Beratung innerhalb der Genossenschaft umgesetzt wird und nicht an Dritte, wie z.B. soziale Träger übergeben wird. Ebenso stärkt auch die Einrichtung eines Nachbarschaftstreffs in enger Kooperation mit den Anwohnern den sozialen Zusammenhalt in der Genossenschaft und befördert die Mitgliederbindung (Wohnungsbaugenossenschaft Lünen eG).

Attraktive Dienstleistungsangebote

Über das Kerngeschäft der Versorgung ihrer Mitglieder mit Wohnraum hinaus können sich die Genossenschaften mit zusätzlichen Service und Dienstleistungsangeboten (z.B. hausnahe Dienstleistungen, auf Senioren und Gesundheit bezogene Dienstleistungen bis hin zur Freizeitgestaltung) Markt Vorteile sichern. Im Wettbewerb wird deutlich, dass die Genossenschaften zwei sehr unterschiedliche Wege in der Realisierung von Service und Dienstleistungsangeboten gehen. Während die eine Gruppe versucht, den Dienstleistungsbegriff sehr weitgehend im Unternehmen zu verankern und entsprechende Angebote zu platzieren, organisiert die andere Gruppe die Produkte außerhalb des Kerngeschäfts mit externen Kooperationspartnern in ihrem Bestand.

Service und Dienstleistungsangebote werden von den Wettbewerbsteilnehmern vor allem im Bereich der hausnahen Dienstleistungen sowie im Senioren- und Gesundheitsbereich ausgebaut. Hier setzen die Genossenschaften auf Kooperation untereinander, aber teilweise auch auf die Stärkung der Selbsthilfefertigkeiten. Neben den Senioren als Zielgruppe rückt vermehrt die Unterstützung von Familien mit Kindern in den Fokus. Aber auch die innerbetriebliche Ausrichtung auf den Servicegedanken wird von vielen Genossenschaften ernst genommen. Im Weiteren werden Finanzierungsdienstleistungen (z.B. Inhaberschuldverschreibungen) insbesondere von den Genossenschaften, die über eine Spareinrichtung verfügen, angeboten. Das Thema der Inhaberschuldverschreibungen wird aber auch von anderen Genossenschaften zunehmend aufgegriffen. Insgesamt werden aber besondere Finanzierungsdienstleistungen von den Wettbewerbsteilnehmern selten angeboten. Im Handlungsfeld „Service- und Dienstleistungen“ ist auffällig, dass die teilnehmenden Genossenschaften sich zumeist auf wenige Angebote beschränken und nicht die gesamte Palette der möglichen Dienstleistungen anbieten.

Eine Ausnahme bildet hier die Preisträgerin Wohnungsbau und Siedlungswerk Amberg eG. Sie stellt die Vorteile genossenschaftlichen Wohnens mit der CD „Wohnen bei Genossenschaften“ bereits in den Schulen vor und bietet allen Generationen umfassende Dienstleistungen an. Vom genossenschaftseigenen Kindergarten über den Jugendtreff bis zur Seniorenbetreuung reichen die Angebote, die darüber hinaus mit einem Solidaritätscent pro qm und Monat von allen Mitgliedern der Genossenschaft mitfinanziert werden. Ein kontinuierliches Qualitätsmanagement soll die Kundenbetreuung verfeinern.

Der Bauverein zu Lünen eG legt seinen Schwerpunkt auf den Beitrag der Genossenschaft für lebenslanges Wohnen im genossenschaftlichen Unternehmen. Darin wird ausdrücklich die Aufgabenübernahme im vorpflegerischen Bereich und im Falle der Pflegebedürftigkeit des Mitglieds einbezogen. Die Genossenschaft trifft Vorsorge sowohl im baulichen Bereich als auch im Service für die zunehmende Nachfrage nach alters- und behindertengerechtem Wohnraum. Baulich werden Alt- und Neubauten im Quartier durchmischt, so dass die Alteneinrichtungen in das Quartiersleben integriert werden.

Weitere Beiträge im Wettbewerb zeigen neben Kooperationsmodellen mit Stiftungen und Sozialen Trägern (z.B. Wohnungsbaugenossenschaft Burgstädte eG) die Schaffung dezentraler Servicestrukturen z. B. Nachbarschaftsbüros in den einzelnen Wohnquartieren, die durch vielfältige Angebote die Bindung an die Genossenschaft erhöhen (Spar- und Bauverein eG Hannover).

Genossenschaften als starke Partner der Kommunen

Genossenschaften können in Kooperation mit den Kommunen entscheidenden Einfluss auf die Zukunft ihrer Wohnungsbestände nehmen, wenn sie sich an der Werthaltung der Stadtquartiere beteiligen. Im Wettbewerb sollten die Genossenschaften ihre Strategien und Maßnahmen im Rahmen von Stadt- und Quartiersentwicklung bei Stadtumbau und Stadterneuerung präsentieren. Können die Genossenschaften sich als starke Partner der Kommunen profilieren, wenn sie z. B. sozial stabile Nachbarschaften entwickeln, ihre Arbeit für das Gemeinwesen öffnen, die Qualität von Nachbarschaften im Stadtumbau sichern oder attraktiven Wohnraum als Antwort auf Stadtumlandwanderung in wachsenden Städten schaffen?



Akteure und Bewohner zu neuen Netzwerken zusammenführen - Impulse fürs Quartier geben.
Foto: Baugenossenschaft freier Gewerkschafter eG.

Die Wettbewerbsbeiträge in diesem Themenfeld sind je nach der Situation am lokalen Wohnungsmarkt recht unterschiedlich. Das Engagement der Genossenschaften bei der Nachbarschaftsentwicklung nimmt in wachsenden sowie in schrumpfenden Städten einen zentralen Stellenwert ein. Die Genossenschaften nutzen für die soziale Stabilisierung oder Aufwertung oft die besondere Orientierung auf ihre Mitglieder oder deren Selbsthilfepotenziale. In Abstimmung mit den Kommunen und in Ergänzung kommunaler Angebote betätigen sich Genossenschaften vor allem in den Quartieren, in denen sie einen signifikanten Anteil am Wohnungsbestand haben und ihre Einflussmöglichkeiten dementsprechend groß sind. Nachbarschaftliche Angebote finden ihren Ort in genossenschaftlichen Nachbarschaftstreffs, die teilweise auch für das gesamte Quartier geöffnet werden. Viele Beiträge wurden von Genossenschaften in schrumpfenden Städten eingereicht. Im Stadtumbau stellten die Genossenschaften vor allem ihre Kooperation mit Kommunen und anderen Akteuren dar, um durch bauliche sowie soziale Konzepte die Quartiere zu stabilisieren. Genossenschaften sind im Prozess des Stadtumbaus oft Impulsgeber der Entwicklung.

In wachsenden Städten und Regionen beleuchten die Wettbewerbsteilnehmer in ihren Beiträgen hingegen vor allem ihre Rolle bei der Sicherung vergleichsweise preisgünstigen Wohnraums. Bei den Wettbewerbsbeiträgen in diesem Themenfeld zeigt sich, dass die Genossenschaften in wachsenden Städten weniger aktiv sind bei der Unterstützung kommunaler Bestrebungen, Haushalte mit mittlerem Einkommen, die möglicherweise als Eigentümer ins Umland abwandern, durch entsprechende höherwertige Angebote zu halten. Hier bestehen noch große Potenziale für gemeinsame Strategien mit den Kommunen. Ein Thema, das von den Wettbewerbsteilnehmern ebenfalls wenig angesprochen wird, ist die Einbindung von Migranten als Mitglieder in das genossenschaftliche Handeln. Herausragende Ausnahme ist hier sicherlich die Preisträgerin „Ostseeplatz“ eG. Aber auch der Gemeinnützige Bauverein in Münden eG widmet sich dem Thema durch das Angebot der Förderung eines zusätzlichen Nachhilfeunterrichts für Grundschulkinder mit Migrationshintergrund.

Der prämierte Wettbewerbsbeitrag der Schweriner Wohnungsbaugenossenschaft eG zeichnet sich dadurch aus, dass sie bei der Entwicklung des Plattenbaugebiets Neu-Zippendorf mit modellhaften Konzepten für altengerechte Modernisierung und vielfältigen Rückbau der Typenbauten den Stadtumbau in Kooperation mit der Kommune forciert. Darüber hinaus versucht sie, mit der Öffnung von Nachbarschaftszentren für den ganzen Stadtteil das Stadtumbaugebiet für alle Bevölkerungsgruppen attraktiv zu machen. In Hamburg verfolgt die Genossenschaft Freier Gewerkschafter eG das Ziel, durch den Aufbau der Gemeinschaftseinrichtung „Elbschloss an der Bille“ in Kooperation mit Schulen, Kirche, sozialen Trägern und Stiftungen den sozialen Zusammenhalt im Osterbrookviertel zu stärken. In ihrer Arbeit aktiviert sie vorhandene lokale Akteure, sich in neuen Netzwerken dem Stadtteil zu widmen. Durch ihr Engagement wird die Genossenschaft zum Impulsgeber für die Quartiersentwicklung.

Die zu dem Themenfeld eingereichten weiteren Wettbewerbsbeiträge beschäftigen sich überwiegend mit dem Beitrag der Genossenschaften im Stadtumbau (z.B. Gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaft Stadt Cottbus eG) und der Sanierung und Erneuerung von Siedlungen der 50er und 60er Jahre (Wohnbau Lemgo eG). Einzelne Beiträge von Genossenschaften in wachsenden bis angespannten Wohnungsmärkten beschäftigen sich mit der Sicherung preisstabiler und sicheren Wohnraums und der Verhinderung von Spekulation (z.B. WOG Nordstadt eG, Hannover oder WOGENO München eG). Auch wenn ihr Beitrag im Themenfeld „Unternehmerische Gesamtstrategie“ angemeldet wurde, ist der Beitrag der Ostland eG aus Hannover an dieser Stelle zu erwähnen. Sie hat auf der Brachfläche einer ehemaligen Brauerei in einem Hannoveraner Gründerzeitquartier das Neubaugebiet „Gildécarré“ entwickelt, das sich durch einen hohen Anteil an verdichtetem Reihenhausbau für Eigentümserwerber auszeichnet. Hierdurch leistet sie einen Beitrag zur innerstädtischen Wohnraumversorgung von Schwellenhaushalten mit mittlerem Einkommen, die aufgrund dieses Angebotes tendenziell weniger ins Umland ziehen.

In den Handlungsfeldern „Mitglieder gewinnen und beteiligen“ sowie „Reduzierung der Wohnkosten“ gingen nur wenige Wettbewerbsbeiträge ein. Dennoch soll hier kurz auf die Schwerpunkte der Beiträge eingegangen werden. Ihre Mitglieder beteiligen die teilnehmenden Genossenschaften insbesondere in zielgruppenorientierten Projekten. Sowohl für die Aktivierung als auch für die dauerhafte Bindung der Mitglieder an die Genossenschaft wenden die Wettbewerbsteilnehmer ausgewählte Verfahren, wie z.B. die Mitsprache bei der Wohnungsbelegung, die Einrichtung von quartiersbezogenen Mitgliedergruppen oder Planungsworkshops bei Bauvorhaben an. Ein grundsätzliches Konzept zur strategischen dauerhaften Einbindung der Mitglieder in Entscheidungsprozesse haben aber die wenigsten Wettbewerbsteilnehmer. Um Wohnkosten zu reduzieren, setzen die Wettbewerbsteilnehmer vor allem auf eine Senkung der Betriebskosten durch Monitoring- und Steuerungsinstrumente. Die Wohnkostenreduzierung im Alter wurde nur von einem Bewerber in diesem Handlungsfeld zum Inhalt seines Wettbewerbsbeitrags gemacht. Die für Ihren Service-Ansatz prämierte Siedlungs- und Werkvolk eG ermöglicht den zusätzlichen Erwerb von Genossenschaftsanteilen zur Reduzierung der Belastung durch Miete im Alter. Zudem bietet die Siedlungs- und Werkvolk eG wie auch die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG das Produkt „Wohn-Riester“ an.

Zusammenfassung und Ausblick

Nachdem die Expertenkommission Genossenschaften seinerzeit die Position formuliert hatte, dass die Genossenschaften ihre Möglichkeiten nicht ausreichend ausschöpfen, zeigen die Wettbewerbsbeiträge im „Genossenschaftspreis Wohnen“, dass sich die Nutzung der Genossenschaftspotenziale erheblich ausgeweitet hat.

Die Genossenschaften beschreiten in ihrem unternehmerischen Handeln sehr unterschiedliche Wege. Einige Ansätze bieten Anlass zur Diskussion. Die Grundsätze genossenschaftlichen Handelns werden in allen Beiträgen sehr ernst genommen: Die Förderung der Mitglieder hat eine sehr hohe Priorität. Das Spektrum genossenschaftlichen Handelns findet sich einerseits wieder in der wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder, wenn Bestandserneuerung, energetische Sanierung, aber auch Ankauf von kommunalen Wohnungsbeständen Gegenstand des Handelns werden und andererseits in der sozialen Förderung der Mitglieder, wenn Mitgliederaktivierung und lebenslanges Wohnen in Genossenschaften thematisiert werden.

Das Spannungsfeld zwischen unternehmerisch wohnungswirtschaftlichem Handeln und der Orientierung auf die Mitglieder stellt die Grundlage für die Genossenschaften dar, sich auf die aktuellen gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen einzulassen. Der Entscheidungsspielraum für die einzelne Genossenschaft ist dabei sehr unterschiedlich. Die Traditionsgenossenschaften mit Spareinrichtungen haben eine wirtschaftlich tragfähige Grundlage, sich am Markt mit neuen Produkten zu platzieren. Diese wirtschaftliche Handlungsfähigkeit führt allerdings nicht zwingend zur verbesserten Aktivierung der Mitglieder, sondern kann auch ein hohes Maß an Eigendynamik wirtschaftlichen Handelns zur Folge haben, die genossenschaftliche Prinzipien in den Hintergrund treten lässt. Mehrere der großen Genossenschaften mit Spareinrichtung nutzen ihr wirtschaftliches Potenzial kreativ und weit über das Kerngeschäft „Wohnen“ hinaus, indem sie neue Betriebszweige wie Serviceunternehmen oder Cateringbetriebe gründen (BBG – Braunschweig).

In den vergangenen zwei Jahrzehnten gingen viele Impulse zur Erneuerung des genossenschaftlichen Handelns von den sich neu gründenden Genossenschaften aus. Die oben genannten Beiträge zeigen, dass auch die Traditionsgenossenschaften in den letzten Jahren viele innovative Projekte realisiert haben, mit denen sie die Erneuerung des genossenschaftlichen Handelns in der Breite der deutschen Genossenschaftslandschaft verankern. Der Altonaer Spar- und Bauverein hat in seinen Beiträgen sehr deutlich auf Risiken hingewiesen, wenn nur das wirtschaftliche Unternehmensleitbild in den Vordergrund gestellt wird. Mit seinem Erneuerungskonzept hat er für das Unternehmen nachgewiesen, dass wirtschaftliche Unternehmensführung sehr wohl soziale Komponenten beinhalten kann. Bezeichnend hierbei ist, dass die Besinnung auf die sozialen und mitgliederbezogenen Ansätze auch eine besondere wirtschaftliche Produktivität hatte (z.B. Aufbau neuer Wohnprojekte für junge Familien in der Stadt oder Entwicklung einer Kundenkarte).

Traditionsgenossenschaften ohne Spareinrichtungen werden in sehr viel höherem Maße von den eigenwirtschaftlichen Grundlagen geprägt und somit spielen das Baualter des Bestandes, das Gründungsjahr und die Lage in

den unterschiedlichen Wirtschaftsräumen der Bundesrepublik eine herausragende Rolle. Gleichwohl zeigt der Genossenschaftspreis Wohnen, dass die Traditionsgenossenschaften auch in sehr unterschiedlichen regionalwirtschaftlichen Ausgangssituationen ihre Chance zu kreativem genossenschaftlichen Handeln nutzen, indem sie ihren Mitgliedern lebenslanges Wohnen in genossenschaftlichen Beständen ermöglichen, den Wohnungsbestand durch Fusion oder Übernahme von kommunalen Beständen wirtschaftlich stabilisieren oder ihren Beitrag zur Stadtentwicklung als Partner der Kommune leisten.

Am Wettbewerb beteiligt haben sich auch kleine Wohnungsgenossenschaften mit einem Wohnungsbestand bis zu 1000 WE mit einer überwiegenden Bauzeit aus den 1920er bis 1960er Jahren, die vor großen Herausforderungen stehen. Im Wettbewerb wurden Kooperationsbeispiele dargestellt, aber auch Strategien, um Wohnformen für die so genannte „Vierte Generation“ zu entwickeln. Dennoch ist auffällig, dass dieser Typ von Genossenschaften im Vergleich weniger progressive Wettbewerbsbeiträge eingereicht hat. In diesem Segment genossenschaftlichen Handels sind in Zukunft offensichtlich besondere Anstrengungen erforderlich, um die Potenziale genossenschaftlichen Handelns, die der Wettbewerb mit seinen Beiträgen aufgezeigt hat, zu verankern.

Die jungen Genossenschaften mit einem Gründungsdatum im Zeitraum der letzten 20 Jahre zeigen besondere Aktivitäten bei der Orientierung der Genossenschaft auf die Mitglieder, wenn sie in ihren Beständen mit ausgewählten Zielgruppen, die sonst oft nicht im Zentrum genossenschaftlicher Aufmerksamkeit stehen, Projekte umsetzen. Andere Projekte verfolgen einen besonderen Ansatz im Mehrgenerationenwohnen mit Übernahme von Verantwortung bis ins hohe Alter, widmen sich besonderen gesellschaftlichen Gruppen, einkommensschwächeren Haushalten, oder profilieren sich als Partner der Kommunen bei Bestandserwerb oder der Stadterneuerung.

Der Wettbewerb „Genossenschaftspreis Wohnen 2008“ hatte die Aufgabe, die Vielfalt und Innovationskraft genossenschaftlichen Handels aufzuzeigen. Die Zahl der eingegangenen Wettbewerbsbeiträge mit einer Vielfalt von guten Beispielen hat deutlich gemacht, dass sich die Genossenschaftsbewegung in Deutschland sehr intensiv mit den sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen im gesellschaftlichen Wandel auseinandersetzt. Genossenschaften sind weit entfernt davon, sich als „verstaubte“ Unternehmensform darzustellen. Wenn auch unternehmerische Sichtweisen die Entwicklung genossenschaftlichen Handelns manchmal stark dominieren, so ist die Herausbildung sozialer Potenziale des genossenschaftlichen Handelns bei der Entwicklung der Unternehmenskultur ebenfalls prägnant. Der Genossenschaftspreis Wohnen 2008 hat nachgewiesen, dass sehr vielfältige Wege genossenschaftlichen Handelns präsent sind und es sich lohnt, den mit der Preisverleihung begonnen strategischen Dialog um die guten Konzepte zu führen. Auch in Zukunft gilt es nachzuweisen, dass im Sinne des Selbstverständnisses der Expertenkommission die Wohnungsgenossenschaften mit ihren Produkten „zu einem leuchtenden Beispiel für die zukünftige Sozialordnung“⁷ werden.

⁷ Bundesminister für Verkehr-, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.); Wohnungsgenossenschaften - Perspektiven und Potenziale, Berlin 2004, S. 367.

