

Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen

Wohnungsgenossenschaften Potenziale und Perspektiven

Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften

Kurzfassung

1 Kurzfassung

1.1 Auftrag und Arbeitsweise der Kommission

Die Bundesregierung hatte am 29.07.2002 die „Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften“ mit dem Ziel einberufen, das selbstbestimmte, genossenschaftliche Wohnen als dritte tragende Säule neben dem Wohnen zur Miete und dem Wohneigentum weiter zu entwickeln und die Zukunft der genossenschaftlichen Idee zu sichern. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass angesichts weit reichender gesellschaftlicher Veränderungsprozesse in Deutschland einerseits nach neuen Wegen gesucht werden muss, andererseits in zunehmendem Maße auch Wohnungsgenossenschaften vor neuen Herausforderungen stehen.

Der demographische Wandel mit einem zu erwartenden deutlichen Bevölkerungsrückgang und einer erheblichen Veränderung des Altersaufbaus machen ein grundsätzliches Umdenken in nahezu allen gesellschaftlichen und politischen Bereichen erforderlich. Die staatlich organisierte Wohlfahrt, die die Zeit seit den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts in Deutschland gekennzeichnet hat, ist im bisherigen Umfang nicht mehr finanzierbar. So sind etwa ein Umbau der Altersvorsorge und eine Reduzierung der Kosten für die Gesundheitsversorgung dringend notwendig. Wohnungspolitische Maßnahmen werden angesichts knapper Kommunalfinanzen eingeschränkt, mit der möglichen Folge sozialer Entmischung in den Wohngebieten.

Um eine Verschlechterung der sozialen Situation in Deutschland zu verhindern, müssen neue Wege gefunden werden, die bei einer erheblichen Verringerung der staatlichen Hilfen auf mehr privatem Engagement aufbauen. Eine Renaissance von Selbstverantwortung, Selbsthilfe und bürgerschaftlichem Engagement kann dem Entstehen sozialer Verwerfungen entgegenwirken.

Wohnungsgenossenschaften haben sich als Organisationsform in der Vergangenheit durch organisierte Selbsthilfe bewährt. Als dritter Weg zwischen Wohneigentum und Miete nutzen sie privates Kapital zu gemeinschaftlichen Projekten. In ihrer Unternehmensphilosophie heben sie sich von anderen Organisationsformen ab. Sie haben das Ziel, ihren Mitgliedern Nutzen zu bringen und darüber hinaus das Potenzial, eine positive Funktion in einer bürgergesellschaftlichen Entwicklung zu übernehmen und Antworten auf anstehende Fragen der Zukunft zu geben.

In der Bundesrepublik Deutschland bestehen circa 2.000 Wohnungsgenossenschaften. Ihre Zukunft wird ganz erheblich von den sich ändernden Verhältnissen des Wohnungsmarktes beeinflusst werden und nicht zuletzt von den wohnungspolitischen und steuerlichen Rahmenbedingungen abhängen.

Die Expertenkommission – bestehend aus 14 Mitgliedern – erhielt daher die Aufgabe, eine genaue Analyse der heutigen Situation von Wohnungsgenossenschaften in Deutschland durchzuführen und Leistungspotenziale von Wohnungsgenossenschaften darzulegen. Darauf aufbauend sollten Vorschläge und Handlungsempfehlungen erarbeitet werden.

Die Analyse umfasst eine Auseinandersetzung mit den Merkmalen von Wohnungsgenossenschaften, eine Darstellung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen und eine Bestimmung der Leistungspotenziale von Wohnungsgenossenschaften, insbesondere im Hinblick auf ihre Rolle in der Zivilgesellschaft und auf die spezifischen Leistungspotenziale im Rahmen von Stadtentwicklung und Stadtumbau. Die grundlegenden Merkmale und Potenziale von Wohnungsgenossenschaften sind im nachfolgenden Abschnitt dargestellt.

In einem weiteren analytischen Teil wurden die Marktperspektiven von Wohnungsgenossenschaften bestimmt. Grundlage dafür war eine im Auftrag der Expertenkommission erstmalig durchgeführte repräsentative Befragung von Wohnungsgenossenschaften in Deutschland. Anhand der Befragungsergebnisse konnte eine umfassende Bestandsaufnahme der Situation von Wohnungsgenossenschaften in Ost- und Westdeutschland vorgenommen werden. Diese beinhaltet Aspekte der Bestands- und Bewohnerstruktur, der Einbindung der Mitglieder, der wirtschaftlichen Situation von Wohnungsgenossenschaften sowie der genossenschaftlichen Unternehmenspolitik. Des Weiteren wurden die Entwicklungsperspektiven des Wohnungsmarktes im Hinblick auf das Wohnungsangebot, die demographische Entwicklung und die qualitative Nachfrageentwicklung analysiert. Anhand dieser Ergebnisse konnten die Marktchancen der Wohnungsgenossenschaften herausgearbeitet werden. Die wesentlichen Aussagen der Marktanalyse sind in Abschnitt 1.3 der Kurzfassung wiedergegeben.

Als Ergebnis der Analyse wurde Handlungsbedarf vor allem in Bezug auf die Bereiche Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften, Kommunikation und Marketing, Kooperationen, Möglichkeiten der Altersvorsorge und die Entwicklung zukünftiger Förderbedingungen erkannt. Diese Handlungsfelder hat die Kommission in Arbeitsgruppen bearbeitet und daraus Empfehlungen an die Politik, an die Wohnungsgenossenschaften und an die Verbände formuliert. In Abschnitt 1.4 dieser Kurzfassung sind die einzelnen Handlungsfelder mit ihren Grundaussagen dargestellt und die zentralen Aussagen der Empfehlungsbereiche zusammengefasst.

1.2 Merkmale und Potenziale von Wohnungsgenossenschaften

Grundlage für die Unternehmensphilosophie der Wohnungsgenossenschaften stellen seit dem Ende des 19. Jahrhunderts die genossenschaftlichen Prinzipien (Identitätsprinzip, Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) dar. Angesichts der Besonderheiten der genossenschaftlichen Organisationsform lassen sich für die Genossenschaftsmitglieder in vielerlei Hinsicht Vorteile benennen, die einen genossenschaftlichen Mehrwert gegenüber anderen Organisationsformen beschreiben.

Aus dem Zusammenschluss vieler Mitglieder, die in privater, gemeinschaftlicher Selbsthilfe, ihre individuelle Stellung zu verbessern suchen, ergeben sich Größenvorteile, die eine ökonomische Effizienz in der Produktion, beim Erwerb und bei der Bewirtschaftung von Wohnraum bewirken. Die genossenschaftliche Selbsthilfe kann sich beispielsweise in Form von eigenen Arbeitsleistungen und praktizierter Nachbarschaftshilfe äußern.

Ein Vorteil entsteht für die Mitglieder auch aus dem Identitätsprinzip. Die zweifache Beziehung der Mitglieder zur Wohnungsgenossenschaft, die einerseits Kapitalanleger und andererseits Kunden des Unternehmens sind, führt dazu, dass sich der sonst übliche Gegensatz zwischen Eigentümerinteressen und Mieter- beziehungsweise Nutzerinteressen abschwächt. Wohnungsgenossenschaften müssen keine höchstmögliche Rendite erwirtschaften. Das Ziel ist die kostendeckende Bereitstellung von Wohnraum. Demzufolge gibt es keine nutzerfremden Kapitalinteressen. Das eingesetzte Kapital dient somit ausschließlich der Aufrechterhaltung des Unternehmens und dem Zweck der Mitgliederförderung.

Die gemeinschaftliche Selbsthilfe führt außerdem zu Langfristigkeit und sicherem Wohnen, da über Generationen Vermögen akkumuliert werden kann und gleichzeitig über diese langen Zeiträume der bewirtschaftete Grund und Boden keinen spekulationsbedingten Preissteigerungen unterliegt. Tradition, ein langfristiges Interesse an den Beständen und regionale Verbundenheit zählen daher zu den besonderen Merkmalen von Wohnungsgenossenschaften.

Im Gegensatz zu Mietern sind Genossenschaftsmitglieder wirtschaftliche Miteigentümer des genossenschaftlichen Gemeinschaftseigentums und erfahren aus dem genossenschaftlichen Förderprinzip Mietsicherheit und ein Dauernutzungsrecht, welches nur an die Einhaltung der Bedingungen des Nutzungsvertrages gebunden ist.

Das genossenschaftliche Wohnen gewährleistet einen Schutz vor Verdrängung und Kündigung, der über die allgemeinen mietrechtlichen Bestimmungen hinaus geht und zur individuellen Existenzsicherung beiträgt. Insofern handelt es sich um bestandssicheren Wohnraum, der in dieser Hinsicht mit dem individuellen Wohneigentum nahezu vergleichbar ist.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Mitgliederförderung eine Orientierung an den Bedürfnissen der Mitglieder bedingt und Wohnungsgenossenschaften veranlasst, auf sich verändernde Anforderungen an das Wohnen zu reagieren und eine hohe Wohnqualität sicher zu stellen. Da der Kunde als Mitglied mitentscheidet, können individuelle Interessen eher als bei anderen

Eigentümergeuppen eingebracht und gruppenspezifische Wohnbedürfnisse umgesetzt werden.

Nicht zuletzt sind die demokratischen Prinzipien zu nennen. Die Aufbauorganisation und Unternehmensführung ist auf die Selbstverwaltung durch die Mitglieder ausgerichtet. Die Mitglieder sind direkt oder indirekt an der Willensbildung und Kontrolle des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes beteiligt. Das oberste Entscheidungsgremium in der Wohnungsgenossenschaft ist die General- oder Vertreterversammlung, von der auch der Aufsichtsrat gewählt wird.

Insofern erfüllen Wohnungsgenossenschaften idealtypisch, von ihrem Anspruch und von ihren Potenzialen her, die Anforderungen, die ein moderner Staat an Organisationen der Bürgergesellschaft stellt. Sie unterstützen die Eigenorganisation und produzieren langfristige Sicherheit. Wohnungsgenossenschaften können positive Funktionen für eine bürgerschaftliche Entwicklung haben, wenn sie in geeigneter Weise ein ‚öffentliches Gut‘ produzieren, das heißt wenn sie nachweislich einen integrativen Beitrag leisten, der über die individuellen Interessen der einzelnen Mitglieder hinausgeht. Dieser Beitrag kann bestehen in

- der Gewährleistung von Sicherheit und Qualität des Wohnens;
- in der Organisation sozialer Einbettung und Interaktion von Bewohnern, die ansonsten auf staatliche Leistungen angewiesen wären;
- in Experimenten mit neuen Wohnformen, die den gewandelten Wohnvorstellungen Raum bieten;
- in der Verwirklichung lokaler, gemeinschaftlicher Integration von ethnischen Minderheiten oder sozial isolierten Bevölkerungsgruppen (zum Beispiel Alleinerziehende, ältere Menschen, Behinderte und Bedürftige);
- der Zusammenarbeit mit den Kommunen bei der Pflege und Stabilisierung von Nachbarschaften über den eigenen Wohnungsbestand hinaus.

1.3 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse der Wohnungsgenossenschaften wurde auf der Basis mehrerer von ANALYSE & KONZEPTE durchgeführter Untersuchungen, insbesondere einer 2003 im Auftrag der Expertenkommission durchgeführten Wohnungsgenossenschaftsbefragung, und umfangreicher Daten aus der Jahresstatistik des GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V. vorgenommen.

Wohnungsgenossenschaften sind heute ein wichtiger Faktor des Wohnungsmarktes in Deutschland. Mit 2,1 Millionen Wohnungen macht der genossenschaftliche Wohnungsbestand circa 10% aller Mietwohnungen aus. Bei der Mehrzahl der rund 2.000 Wohnungsgenossenschaften handelt es sich um kleine Unternehmen. Zwei Drittel der Wohnungsgenossenschaften haben unter 1.000 Wohnungen. Die nur 13% der Wohnungsgenossenschaften mit 2.500 und mehr Wohnungen verfügen dagegen über mehr als die

Hälfte des genossenschaftlichen Wohnungsbestandes.

Rund 1.100 (61%) der Wohnungsgenossenschaften haben ihren Sitz in den alten und 700 (39%) in den neuen Ländern. Die Bestände sind dagegen fast genau hälftig auf Ost und West verteilt. Fast drei Viertel der größten Genossenschaften mit 7.500 und mehr Wohnungen befinden sich in Ostdeutschland. In den alten Ländern überwiegen dagegen die kleineren Wohnungsgenossenschaften, etwa zwei Drittel aller Wohnungsgenossenschaften mit bis zu 1.000 Wohneinheiten befinden sich im Westen.

Wohnungsgenossenschaften sind aus der Not entstanden. Durch ehrenamtliches Engagement und Selbsthilfe wurden die Grundlagen für diesen „dritten Weg“ zwischen Eigentum und Miete geschaffen. Die historische Betrachtung macht auch die Grenzen der Selbsthilfe deutlich. Von Ausnahmefällen abgesehen haben Wohnungsgenossenschaften zumindest in der Startphase immer externe Unterstützung und externes Kapital benötigt, um Wohnungsbauinvestitionen tätigen oder den Ankauf von Wohnungsbeständen finanzieren zu können. Wohnungsgenossenschaften haben vor allem mithilfe staatlicher Förderung an Bedeutung gewonnen, große Teile des Wohnungsbestandes sind in den Zeiten der Wohnungsnot nach den beiden Weltkriegen entstanden. In Westdeutschland haben die Wohnungsgenossenschaften zwischen 1949 und 1970 über die Hälfte ihres Bestandes (58%) errichtet. Die Wohnungen wurden fast ausschließlich im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus mit öffentlichen Fördermitteln errichtet. Die Wohnungen der Genossenschaften in den neuen Ländern sind mehrheitlich (58%) nach 1971 in Plattenbauweise errichtet worden.

Die Abhängigkeit von externem Kapital blieb nicht ohne Auswirkungen. Die „Kapitalgeber“ definierten zum Teil sehr konkrete Vorgaben für die Neubauten als Voraussetzung für ihr finanzielles Engagement und beeinflussten so die Struktur des neu entstehenden Wohnungsbestandes (vor allem Wohnungsgrößen und -ausstattung). Im Vordergrund stand dabei die Qualitätssicherung und das Ziel, bedarfsgerechten Wohnraum zu errichten. In der Folge entstand insbesondere aufgrund der intensiven Neubautätigkeit vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg ein sehr homogener Wohnungsbestand, der sich kaum von den Wohnungen anderer Eigentümergruppen, die ebenfalls im Rahmen der öffentlichen Förderung bauten, unterschied. Trotz sehr unterschiedlicher Vorzeichen war das Ergebnis des starken Engagements des Staates in der BRD und der DDR in diesem Punkt vergleichbar.

Vor dem Hintergrund deutlich reduzierter Fördermittel und einer sich seit Jahren entspannenden Situation auf vielen regionalen Wohnungsmärkten haben sich Wohnungsgenossenschaften in den letzten Jahren zunehmend am Wohnungsmarkt orientiert.

Besonders deutlich wurde die Marktabhängigkeit von Wohnungsgenossenschaften im Osten Deutschlands. Der erhebliche Strukturwandel, der unter anderem zu dramatischen Bevölkerungsverlusten führte, hat auch bei Wohnungsgenossenschaften zu erheblichen Wohnungsleerständen geführt.

1 Mit mehr als zwei Prozent Leerstand.

Über 70% der Wohnungsgenossenschaften in Ostdeutschland sind von Wohnungsleerstand betroffen,¹ erhebliche Leerstandsprobleme (10% und mehr) treten hier bei rund einem Drittel der Wohnungsgenossenschaften auf. Inzwischen stehen in Ostdeutschland rund 130.000 Genossenschaftswohnungen leer², mit wachsender Tendenz.

Die wirtschaftliche Lage von Wohnungsgenossenschaften insgesamt stellt sich günstiger dar, als die anderer vergleichbarer Wohnungsunternehmen. 70% der Wohnungsgenossenschaften konnten im Jahr 2000 ein positives Jahresergebnis erzielen (1996: 71%, GdW-Jahresstatistik). Allerdings war der Anteil unter den westdeutschen Wohnungsgenossenschaften erheblich höher als unter den ostdeutschen: in den alten Ländern lag, wie bereits im Vergleichsjahr 1996, der Anteil bei über 80%, in den neuen Ländern dagegen bei nur circa 50%.

Grundlage für die Eigenkapitalbasis der Genossenschaften sind die Mitgliedereinlagen. Erst im Laufe der Zeit haben Genossenschaften die Möglichkeit, ihre Eigenkapitalbasis aufgrund von erzielten Überschüssen zu stärken. Zu Beginn des vorigen Jahrhunderts mussten Genossenschaftsmitglieder oftmals zehn Prozent und mehr der Baukosten ihrer Wohnungen über Genossenschaftsanteile finanzieren. Dieser Anteil ist inzwischen deutlich zurückgegangen, sie decken heute im Durchschnitt nur noch etwa ein Prozent der Baukosten einer Wohnung ab.

Derzeit gibt es in Deutschland 40 Wohnungsgenossenschaften mit aktiven Spareinrichtungen (Stichtag 31.12.2002). Der Einlagenbestand reicht von nur einer Million € bis 142 Millionen € je Spareinrichtung.

Wohnungsgenossenschaften sind darauf angewiesen, ihre Nutzunggebühren so zu gestalten, dass ihre wirtschaftliche Überlebensfähigkeit gesichert ist. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten, müssen sie sich auf die Veränderung der Rahmenbedingungen einstellen und Strategien entwickeln, die den Veränderungen des Marktes gerecht werden. Die Ausgangsbasis dafür bildet der umfangreiche Bestand an Genossenschaftswohnungen, der auf seine Attraktivität für die Nutzer und seine „Vermarktbarkeit“ hin untersucht und gegebenenfalls verändert werden muss, um die langfristige Vermietbarkeit und damit den notwendigen wirtschaftlichen Ertrag für die Wohnungsgenossenschaften sicherzustellen. In Anbetracht der anstehenden Marktanpassungsleistungen ergibt sich für die Wohnungsgenossenschaften in Deutschland ein erheblicher Finanzierungsbedarf. Für Wohnungsgenossenschaften im Westen besteht ein großer Modernisierungsbedarf der Nachkriegsbestände. Die ostdeutschen Wohnungsgenossenschaften sind in hohem Maße von einer sich verändernden Nachfrage und der Leerstandsproblematik betroffen.

Die genannten Handlungsbedarfe sind immer im Kontext des Marktgeschehens zu betrachten:

- Die regionale und lokale Ausdifferenzierung des Wohnungsmark-

2 GdW Jahresstatistik, Stand: 31.12.2001.

tes erfordert auf die unterschiedlichen Marktsituationen abgestimmte Strategien. Zur Sicherung der Vermietbarkeit ist daher die Entwicklung differenzierter Modernisierungs- beziehungsweise Umbaukonzepte in Abhängigkeit von Lagequalitäten und regionalem Wohnungsmarkt notwendig.

- In rezessiven Märkten, insbesondere in den ostdeutschen Regionen, sind auch Bestandsverringerungen zur wirtschaftlichen Stabilisierung der Unternehmen notwendig.

Die Schaffung genossenschaftlicher Netzwerke und Verbundsysteme kann zur Entwicklung gemeinsamer Strategien beitragen und die gezielte Gewinnung neuer Mitgliedergruppen fördern. Angesichts der zu erwartenden soziodemographischen Entwicklung könnten für Genossenschaften folgende „Zielgruppen“ von besonderem Interesse sein:

- Jüngere Nachfragergruppen
- Familien, Alleinerziehende
- Ältere Menschen
- Bevölkerungsgruppen mit Marktzugangsproblemen, zum Beispiel Migranten

Darüber hinaus sollten Wohnungsgenossenschaften die Chancen erkennen, die von gruppenspezifischen Wohnbedarfen ausgehen und Eigeninitiativen von Bewohnergruppen durch die Einbindung dieser Gruppen in bestehende Genossenschaften sowie die Neugründung und Einbindung in Dachgenossenschaften fördern.

Das genossenschaftliche Angebot sollte eine große Vielfalt aufweisen. Dazu gehört die preiswerte Wohnung ebenso, wie ein hochwertiges Wohnungsangebot. Auch für besser verdienende Haushalte kann genossenschaftliches Wohnen aufgrund seiner Verlässlichkeit sehr attraktiv sein und eine gute Alternative zum Wohneigentum darstellen. Ein weiterer Vorteil kann die Flexibilität sein. Die Zusammenarbeit zwischen Wohnungsgenossenschaften, die für mobile Haushalte einen Umzug von einer Genossenschaft in die nächste erleichtert, könnte die Attraktivität noch steigern.

1.4 Handlungsfelder

1.4.1 Finanzierung

Für jedes Unternehmen ist die Finanzierung seiner einzelwirtschaftlichen Aktivitäten zu jedem Zeitpunkt eine zentrale Aufgabe. Das Finanzierungsmanagement bekommt in einem anspruchsvollen Umfeld zunehmend strategische Bedeutung und muss als Teil der umfassenden Unternehmensstrategie professionalisiert werden. Es reicht nicht aus, das Finanzierungsmanagement als Summe der einzelnen „angesammelten Finanzierungsentscheidungen“ zu verstehen, die mit den verwendeten Instrumenten, den bereitgestellten

Sicherheiten und den bisher gewählten Kapitalgebern korrespondieren. Es geht vielmehr darum, ein langfristiges Finanzierungskonzept zu entwickeln, aus dem bei Bedarf klare Handlungsanweisungen abgeleitet werden können.

Dies gilt im aktuellen Umfeld für Wohnungsgenossenschaften ganz besonders, denn für sie ist die Finanzierung heute als eine strukturelle Herausforderung zu sehen. Diesbezüglich sind zwei Aspekte hervorzuheben. Erstens spiegeln sowohl der Finanzierungsbedarf als auch die Finanzierungsmöglichkeiten unternehmens-, branchen- und regionsspezifische Merkmale wider. Zweitens sind Bedarf und Möglichkeiten, zum Beispiel nach der Phase im Lebenszyklus der Genossenschaft, nach deren Größe oder nach der Art der zu finanzierenden Investitionen, zu differenzieren. Hinweise für den konkreten Finanzierungsbedarf einer Wohnungsgenossenschaft ergeben sich durch ihre Einordnung in die einzelnen Kategorien, zwischen denen vielfältige Interdependenzen bestehen.

Allgemeine Einflussfaktoren demographischer, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, politischer und regulativer Natur sowie die Entwicklungen auf dem Wohnungsmarkt und seinen einzelnen Segmenten bewirken, dass sich Wohnungsgenossenschaften zügig, konsequent und professionell für die Zukunft positionieren müssen. Die damit verbundenen Entscheidungen führen zur aktuellen Herausforderung, die als das strukturelle Phänomen vieler Wohnungsgenossenschaften zu betrachten ist: ein hoher Investitionsbedarf, der sich aus der beschriebenen Notwendigkeit der Marktanpassung ergibt.

Der mit dem notwendigen Anpassungsprozess verbundene Investitionsbedarf korrespondiert dabei mit dem Finanzierungsbedarf. Dem gestiegenen Finanzierungsbedarf steht jedoch derzeit auch ein Wandel bei den möglichen Finanzierungsquellen gegenüber. Die zur Verfügung stehenden Finanzierungsquellen (genossenschaftliches Eigenkapital, Fremdkapital, staatliche Förderung) verändern sich dergestalt, dass jede für sich betrachtet in Zukunft schwächer ausgeprägt sein wird. Mit dem steigenden Finanzierungsbedarf baut sich daher eine Lücke auf; es besteht die Gefahr einer Diskrepanz zwischen dem Bedarf beziehungsweise der Nachfrage und dem Angebot an Finanzierungen.

Der Finanzierungsbedarf kann sich für die anstehenden Investitionen in einem steigenden Bedarf nach Fremdkapital auswirken. Hinzukommen veränderte Inhalte der Bankenregulierung im Rahmen von „Basel II“, dem insbesondere Wohnungsgenossenschaften eher mit Sorge entgegen sehen. Dies hängt mit ihrem Risikoprofil, mit den Anforderungen an Qualität und Professionalität von Management und Organisation sowie mit der begründeten Erwartung zusammen, dass die Unternehmensstrategie eine größere Bedeutung gewinnen wird.

Daher wird es zukünftig notwendig sein, dass neue Finanzierungsquellen geprüft werden und Wohnungsgenossenschaften sich den veränderten Rahmenbedingungen stellen. Relevante Finanzierungsquellen können sein:

- Eigenkapital: die Gewinnung zusätzlichen Kapitals über die zusätzliche Zeichnung von Geschäftsanteilen; die Gestaltung von Ausschüttungen, Rücklagen und Rückstellungen.
- Hybride Kapitalformen: Finanzierung durch hybride Kapitalformen durch die Aufnahme stiller Gesellschafter und die Ausgabe von Genussrechten.
- Fremdkapital: klassische Fremdfinanzierung, zum Beispiel in Form von Krediten; Unternehmensanleihen und Schuldscheindarlehen; Mitgliederdarlehen; wohnungsgenossenschaftliche Spareinrichtungen; kurzfristige Fremdfinanzierungen.
- andere Instrumente: Einräumung von Dauerwohnrechten, Mietkaufmodelle, Nießbrauchmodelle.
- Finanzierungs Kooperationen: Projektfinanzierungs Kooperationen; wohnungsgenossenschaftliche Finanzierungs-, Haftungs- und Sicherungseinrichtungen; Asset Backed Securities und Mortgage Backed Securities.

Die Kommission hat vor diesem Hintergrund folgende Empfehlungsbereiche entwickelt:

Optimierung der Finanzierungsstrukturen und Stärkung der Eigenkapitalbasis

Die Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften ist und bleibt eine einzelwirtschaftliche und unternehmerische Aufgabe. Aus dem Ziel optimaler Mitgliederförderung und der gewünschten Positionierung für die Zukunft muss eine klare Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Diese beinhaltet den zukünftigen Investitionsbedarf. Über ihre Finanzierung müssen Wohnungsgenossenschaften auf der Basis eines langfristig orientierten und professionellen Finanzierungsmanagements entscheiden, bei dessen Ausarbeitung Wohnungsgenossenschaften Wege suchen sollten, um aus eigener Kraft Kapital zu mobilisieren. Voraussetzung für ein solches Finanzierungsmanagement ist, dass jede Wohnungsgenossenschaft die verfügbaren Finanzierungsinstrumente mit ihren Konsequenzen kennt. In diesem Zusammenhang sollten insbesondere die Gründung von Spareinrichtungen prüfen. Diese haben den Vorteil, einerseits die Finanzierung zu ergänzen und andererseits den Mitgliedern einen Zusatznutzen zu bieten.

Unterstützung und Beratung bei der Finanzierung

Obwohl die Finanzierung eine einzelwirtschaftliche Aufgabe darstellt, ist der wohnungsgenossenschaftliche Verbund in seiner Gesamtheit aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen besonders gefordert, da die Finanzierung von Wohnungsgenossenschaften auch strukturelle Komponenten aufweist. Sie sind bedingt durch „Basel II“, die kooperationsfördernden Rahmenbedingungen sowie durch die notwendige Reorganisation der Altersvorsorge.

1.4.2 Kommunikation

Der Bereich der Kommunikation – nach innen wie nach außen – ist in den vergangenen Jahren von vielen Wohnungsgenossenschaften nicht genügend beachtet worden. Eine Intensivierung der internen Kommunikation sowie Marketing- und Werbestrategien und eine systematische, schlagkräftige Öffentlichkeitsarbeit stehen erst seit kurzem auf der Liste der vordringlichen Aufgaben, mancherorts erst, seit ein wegbrechender Markt ein Umdenken erforderlich macht – und dies auch bei nur einem Teil der Unternehmen. Dadurch können gerade die zukunftssträchtigen Potenziale, die in der Genossenschaftsidee wie in den existierenden Wohnungsgenossenschaften stecken, von der Öffentlichkeit und von der Politik nicht hinreichend wahrgenommen werden.

Angesichts der schwieriger werdenden Rahmenbedingungen auf den Wohnungsmärkten gewinnt die Kommunikation als Teil des genossenschaftlichen Marketings zunehmend an Bedeutung. Hinzukommt, dass Wohnungsgenossenschaften zunehmend im Wettbewerb mit Unternehmen stehen, die ihre interne und externe Kommunikation professionell gestalten und entsprechende Maßstäbe setzen.

Daher hat sich die Kommission mit der strategischen Bedeutung der Kommunikation für die Wohnungsgenossenschaften befasst sowie Ansatzpunkte und Umsetzungsmöglichkeiten für eine Weiterentwicklung dieses Bereichs herausgearbeitet. Denn das Erreichen des wohnungspolitischen Ziels, das genossenschaftliche Wohnen neben dem Wohnen zur Miete und dem selbst genutzten Eigentum zur dritten tragenden Säule der Wohnraumversorgung der Bevölkerung zu entwickeln, wird wesentlich auch davon abhängen, wie gut es gelingt, die komparativen Vorteile dieser Wohnform zu kommunizieren und im Wettbewerb durchzusetzen.

Eine positive Alleinstellung („unique selling proposition“) und damit komparative Wettbewerbsvorteile können die Wohnungsgenossenschaften nur erreichen, wenn sie ihre spezifisch genossenschaftlichen Merkmale und Potenziale marktgerecht umsetzen und gezielt kommunizieren. Es ist eine Kommunikationspolitik erforderlich, die sich im Kommunikationswettbewerb behaupten kann und mit deren Hilfe die Genossenschaft als Wohn- und Eigentumsform auch Anteile auf dem „Markt der Meinungen“ hinzugewinnen kann. Dabei geht es weniger darum, die (einzelne) Genossenschaft in den Mittelpunkt zu rücken, sondern vielmehr die Merkmale und Vorzüge des „genossenschaftlichen Wohnens“ als spezifische Wohnform zwischen dem Wohnen zur Miete und dem individuellen Eigentum insbesondere in der Öffentlichkeit und der Politik zu platzieren.

Ein möglicher Ansatz zur besseren Positionierung der Wohnungsgenossenschaften ist es, diese Wohnform analog zu sonstigen Produkten und Dienstleistungen als „Marke“ zu entwickeln. Bei einer konsequenten Markenführung kann eine sehr enge Verbindung zwischen dem Begriff der Genossenschaften und ihren positiven Merkmalen geschaffen werden. Auf der anderen Seite lässt dieses Konzept den Wohnungsgenossenschaften genug Spielräume, um gleichzeitig ihr individuelles Profil umzusetzen. Die Idee der Genossenschaften als Marke wird zum Beispiel bereits bei vielen der lokalen

Marketinginitiativen verfolgt (zum Beispiel durch ein gemeinsames Logo).

Die Kommunikation der genossenschaftlichen Grundsätze und Merkmale muss aber nicht nur gegenüber der Öffentlichkeit umgesetzt werden, sondern auch im Rahmen der internen Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren und Ebenen der Wohnungsgenossenschaft (Aufsichtsrat, Vorstand, Vertreter, Mitarbeiter, Mitglieder et cetera). Denn eine intensive interne Kommunikation bildet eine wesentliche Voraussetzung insbesondere für eine Beteiligung der Mitglieder und Einbindung von Mitarbeitern in den genossenschaftlichen Handlungsrahmen. Auf diese Weise können eine Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft erreicht und die genossenschaftlichen Prinzipien auch tatsächlich umgesetzt werden.

Neben der externen und internen Kommunikation kommt als drittem Komplex der Bildung von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften – als Ergebnis eines kommunikativen Prozesses – eine wichtige Bedeutung zu, um zum Beispiel durch die Schaffung ‚virtueller Größen‘ oder eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit eine bessere Wettbewerbsposition zu erreichen.

Stellenwert des genossenschaftlichen Wohnens erhöhen

Aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt sich aus Sicht der Expertenkommission auch ein Handlungsbedarf für die Politik. Wesentliche Voraussetzung für die von der Bundesregierung angestrebte Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Wohnens ist, dass die Politik in der Öffentlichkeit offensiv für die genossenschaftliche Idee eintritt und die Vorzüge dieser Wohnform kommuniziert. Das genossenschaftliche Wohnen muss daher im Hinblick auf die öffentliche Darstellung den gleichen Stellenwert erhalten wie das individuelle Wohneigentum und das Wohnen zur Miete, um die genossenschaftliche Idee einem breiten Spektrum unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen und Multiplikatoren näher zu bringen.

Steigerung der Bekanntheit und Popularität von Wohnungsgenossenschaften

Die Kommission empfiehlt den Wohnungsgenossenschaften, Maßnahmen zu ergreifen, um eine entsprechende Positionierung in der Öffentlichkeit zu erreichen. Elemente einer Strategie zur Erhöhung der Bekanntheit von Wohnungsgenossenschaften sollten zum einen eine bundesweite Marketing-Initiative sein, die als Kooperation auch kleine Wohnungsgenossenschaften einbezieht. Zum anderen sollten für die Mitarbeiter von Wohnungsgenossenschaften verstärkt Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen genutzt werden, um verlorenes oder verdrängtes Wissen über die genossenschaftlichen Spezifika wieder stärker in das Bewusstsein der Mitarbeiter und letztendlich der Mitglieder zu rücken.

Genossenschaftliche Inhalte und Prinzipien vermitteln

Auch die Verbände sollten intensiv darauf hinwirken, dass den Menschen genossenschaftliche Inhalte und Prinzipien vermittelt werden. Dabei sollten sowohl Wohnungsnachfrager und potenzielle Genossenschaftsmitglieder,

insbesondere junge Menschen, als auch die Mitglieder selbst angesprochen werden. Die Verbände sollten dazu entsprechende Initiativen der Wohnungsgenossenschaften unterstützen, mit ihnen kooperieren und Schulungen initiieren und anbieten.

1.4.3 Kooperationen

Die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens verschärfen sich zusehends. Demographischer Wandel, neue gesetzliche Regelungen, Umweltdynamik und verstärkter Wettbewerb sind nur einige Herausforderungen. In vielen Branchen reagieren Unternehmen mit Kooperationen oder Fusionen auf die neuen Bedingungen oder bilden Netzwerke, um auf diese Weise gemeinsam auf die neue Marktsituation reagieren zu können.

Durch die Zusammenarbeit von Wohnungsgenossenschaften in unterschiedlichsten Konstellationen und Arbeitsbereichen können Defizite einzelner Unternehmen kompensiert werden. Eine ganz besonders große Bedeutung besitzen Kooperationen für kleine und sehr kleine Genossenschaften mit weniger als 500 Wohnungen. Für eine Reihe von ihnen werden Kooperationen zukünftig nicht nur ein Instrument zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sein, sondern schlichtweg notwendig, um überhaupt weiter bestehen zu können. Denn nur gemeinsam oder in Kooperation mit größeren Unternehmen werden sie in der Lage sein, zum Beispiel Bestandsanpassungen vorzunehmen, effiziente Verwaltungsstrukturen zu schaffen oder auch Probleme im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen der oftmals ehrenamtlichen Vorstände zu bewältigen.

Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, muss jede Wohnungsgenossenschaft für sich prüfen, durch welche Maßnahmen die eigene Geschäftstätigkeit optimiert und eine überzeugende strategische Positionierung am Markt erreicht werden kann. Kooperationen können eine Alternative bieten, die bestehenden Aufgaben gemeinsam effizienter zu lösen, als dies im Alleingang möglich wäre.

Zahlreiche Bereiche bieten sich für Kooperationsstrategien an. Insbesondere die Gebiete der Organisation und Verwaltung, des Marketings, der Finanzierung und der Servicedienstleistungen, die das Produkt der Wohnungsgenossenschaften von der Wohnung auf das Wohnen erweitern, sowie Aufgaben im gesellschaftspolitischen Bereich eignen sich für Kooperationen. Letztere Aufgabengruppe ist prädestiniert für die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung und stellt den Bereich dar, die eine staatliche Unterstützung rechtfertigt. Je nach Kooperationsgebiet bieten sich zahlreiche Partner und Kooperationsformen an, um die gestellten Aufgaben zu bewältigen. Welche institutionelle Ausgestaltung im konkreten Einzelfall die geeignete Lösung ist, kann nur nach eingehender Analyse der gegebenen Situation sowie unter Berücksichtigung des Umfeldes, in dem agiert wird, und unter Einbeziehung der einzelwirtschaftlichen Ziele der Wohnungsgenossenschaft sowie ihres konkreten Member Value-Konzeptes entschieden werden.

Bestimmte Faktoren müssen vor einer Kooperationsentscheidung beachtet werden, damit die Kooperation zum Erfolg werden kann. Zu den

allgemeinen Erfolgsfaktoren sind dabei die Beteiligung der Mitglieder am Entscheidungsprozess, die Zielformulierung, die Due Diligence-Prüfung, die Institutionalisierung, die Abwägung zwischen Stabilität und Flexibilität sowie das Kooperationsmanagement zu zählen. Neben diesen Faktoren dürfen insbesondere die spezifischen Erfolgsfaktoren Identität, wohnungsgenossenschaftliches Leistungsprogramm und Mitgliederzufriedenheit nicht vernachlässigt werden, soll die Kooperation zur Zufriedenheit aller Beteiligten und Betroffenen durchgeführt werden.

Zahlreiche Praxisbeispiele belegen bereits, dass Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften nicht nur theoretische Gebilde sind, sondern einen wertvollen Beitrag zum effizienten Wirtschaften in einem schwierigen Markt leisten können und helfen, die einzelwirtschaftlichen Ziele der Genossenschaft und ihrer Mitglieder zu erreichen.

Die Kooperation ist also eine strategische Option, die den Wohnungsgenossenschaften ein breites Potenzial an Handlungsmöglichkeiten bieten kann. Jedoch müssen sie auch die Bereitschaft besitzen, sich auf neue Lösungen und Konzepte einzulassen und von den gesetzten Benchmarks anderer für die eigene Organisation zu lernen.

Folgende Empfehlungsbereiche hat die Kommission erarbeitet:

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperation

Die steigenden Anforderungen des Wettbewerbs auf den Wohnungsmärkten erfordern bei den Wohnungsgenossenschaften ein hohes Maß an Professionalität und Know-how in allen Bereichen. Vor diesem Hintergrund kann es sinnvoll sein, das Optimierungspotenzial, das durch Kooperationen entstehen kann, festzustellen und Größen- und Synergieeffekte zu nutzen, um im Wettbewerb zu bestehen und somit die Mitgliederförderung dauerhaft erfüllen zu können.

Kooperationen als Strategie zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit vermitteln

Der verschärfte Wettbewerb und steigende Anforderungen an die Unternehmensführung führen bei vielen kleinen Wohnungsgenossenschaften zu einem zunehmenden Unterstützungsbedarf. Die Verbände sind gefordert zu prüfen, inwieweit hier Kooperationen in verschiedenen Bereichen angezeigt sind und entsprechend initiiierend und begleitend tätig zu werden. Hiefür ist erforderlich, auf die Wohnungsgenossenschaften vor Ort aktiv zuzugehen.

Soziale Bestandsentwicklung im Rahmen von Public Private Partnership (PPP)

Wohnungsgenossenschaften sind nach Ansicht der Kommission geeignete Partner der Kommunen bei der Pflege und Entwicklung von Nachbarschaften sowie der Integration sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen und können somit Leistungen für eine positive bürgergesellschaftliche Entwicklung erbringen. Der Kooperationsvertrag nach dem Wohnraumförderungsgesetz wird für entsprechende Public Private Partnership-Projekte empfohlen, da

er eine rechtliche Grundlage mit reichem Gestaltungsspielraum für die Herstellung eines solchen Verhältnisses von Leistungen (ersparte staatliche Wohlfahrtspflege) und Gegenleistungen (zum Beispiel verbilligte Abgabe von Grundstücken aus öffentlicher Hand) bietet.

1.4.4 Altersvorsorge

Die Altersversorgung in Deutschland wird sich vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungen verändern müssen. Das bisherige System der gesetzlichen Rentenversicherung ist angesichts der Alterung der Bevölkerung und der damit verbundenen Verschiebung der Altersgruppen an seine Grenzen gestoßen. In der Konsequenz muss das bisherige Rentensystem weit reichend verändert werden. Wenn das Ziel einer Lebensstandardsicherung im Alter erreicht werden soll, müssen aufgrund der demographischen Entwicklung zunehmend ergänzende Systeme hinzukommen.

Das Spektrum der Möglichkeiten für eine Ergänzung der umlagenfinanzierten gesetzlichen Rentenversicherung beginnt, sich zu entwickeln. Eine wachsende Bedeutung kommt der kapitalgedeckten Altersvorsorge zu, in der jedes Individuum einen eigenen Kapitalstock aufbaut, aus dem später seine Ruhestandsleistungen finanziert werden. Eine solche private Altersvorsorge ist für Nachfrager wie Anbieter eine langfristige Angelegenheit. Sie ist weit in die Zukunft gerichtet und schon deshalb mit einem vergleichsweise hohen Grad an Unsicherheit behaftet. Ein privater Kapitalaufbau verlangt lange Ansparprozesse und möglichst viel Kontinuität und Klarheit in den Rahmenbedingungen.

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Höhe der Wohnkosten. Die Mietbelastungsquote der alten Haushalte liegt sowohl in Ost- wie auch in Westdeutschland über derjenigen jüngerer Haushalte.³ Dabei ist die Belastungsquote in der Vergangenheit vor allem aufgrund von Steigerungen der Mieten sowie der Nebenkosten größer geworden. Insbesondere für ältere Mieterhaushalte ist es daher wichtig, zum einen die Wohnkosten im Alter möglichst niedrig zu halten, zum anderen aber auch eine langfristige Sicherheit im Hinblick auf diese Kostenposition zu erreichen. Daher wird – neben dem selbst genutzten Wohneigentum – zukünftig Modellen und Ansätzen der Altersvorsorge eine besondere Rolle zukommen, die speziell auf eine Dämpfung der Wohnkosten abzielen und ein hohes Maß an Verlässlichkeit bieten. Denn die Wohnkosten bieten in der Regel wenig Spielraum für eine Reduzierung der Lebenshaltungskosten.

Für Wohnungsgenossenschaften liegt es daher nahe, sich im Bereich des sicheren und preisgünstigen Wohnens im Alter zu positionieren und ihren Mitgliedern neben der langfristigen Perspektive vergleichsweise niedriger Nutzungsentgelte auch Möglichkeiten zur kapitalgedeckten Altersvorsorge zu bieten. Bei entsprechender Ausgestaltung können genossenschaftsspezifische Produkte angeboten werden, die nicht nur mit Produkten von Finan-

3 Mietbelastungsquote (einschließlich Nebenkosten) bei Haushalten über 65 Jahren (in % des Haushaltsnettoeinkommens): 28,7% (West)/25,7% (Ost), Haushalte 41 bis 65 Jahre: 24,4% (West)/22,9% (Ost). Vgl. Statistisches Bundesamt, Datenreport 2002.

zintermediären wie zum Beispiel Banken und Versicherungen konkurrieren können, sondern einen echten Zusatznutzen bieten.

Ein solcher Zusatznutzen für die Wohnungsgenossen kann, neben dem Einsparen von Abschluss- oder Verwaltungsgebühren und dem Erzielen attraktiver Renditen, grundsätzlich durch die besondere Beziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied geschaffen werden. Der Zusatznutzen kann darin bestehen, dass die Wohnungsgenossen der Wohnungsgenossenschaft durch die über einen längeren Zeitraum gewachsene Beziehung und vor allem durch ihre starke Verbundenheit mit der Genossenschaft über Mitgliedschaft und Selbstorganschaft ein im Vergleich zu anderen Anbietern von Altersvorsorgeprodukten höheres Vertrauen entgegenbringen. Dies sollte sich besonders in einem so vertrauenssensiblen Sektor wie der Altersvorsorge über einen Reputationstransfer (das Mitglied überträgt das im Bereich Wohnen gewonnene positive Image der Wohnungsgenossenschaft auf den Bereich Altersvorsorgeprodukte) vorteilhaft auswirken. Ein Zusatznutzen für die Wohnungsgenossenschaft wiederum lässt sich zum einen in dem Imagegewinn, vor allem aber in der – besonders durch hohen Modernisierungs- und damit Kapitalbedarf der Wohnungsgenossenschaften attraktiv erscheinenden – Finanzierungsfunktion des angesparten Kapitalstocks bei entsprechender Ausgestaltung erkennen. So kann auf der einen Seite eine vergleichsweise teure und mit „Basel II“ für Wohnungsgenossenschaften in vielen Fällen schwieriger werdende Aufnahme von Kapital bei Kreditinstituten verringert und auf der anderen Seite den Wohnungsgenossen eine sichere und rentable Rendite der Altersvorsorgeprodukte angeboten werden.

Die Kommission hat vor diesem Hintergrund zwei Modelle – die Anspargfinanzierung und den Erwerb von zusätzlichen Geschäftsanteilen oder Genussrechten – entwickelt, in denen Altersvorsorgeprodukte von Wohnungsgenossenschaften grundsätzlich realisiert werden können. Hierbei wurde aus verschiedenen Gründen bewusst auf sich selbst tragende Modelle oder Garantieleistungen verzichtet. Beide Modelle lassen sich problemlos dynamisieren, das heißt im Zeitablauf an Inflation und wachsenden allgemeinen Lebensstandard anpassen, was sich angesichts der in den meisten Fällen jahrzehntelangen Vertragslaufzeiten von Altersvorsorgeprodukten anbietet.

Besondere Möglichkeiten für die Ausgestaltung eines Modells der Altersvorsorge bietet außerdem das Dauerwohnrecht nach §§ 31 ff. Wohnungseigentumsgesetz (WEG). Auf dieser Basis lassen sich durch die Wohnungsgenossenschaften Angebote schaffen, die besonders geeignet sind, den spezifischen Interessen älterer Menschen nach Sicherheit, Service und preiswertem Wohnen gerecht zu werden. Darüber hinaus werden die Wohnkosten kalkulierbar.

Reduzierung der Wohnkostenbelastung im Alter

Die Kommission empfiehlt der Politik, die Potenziale von Wohnungsgenossenschaften im Hinblick auf die Reduzierung der Wohnkostenbelastung im Alter zu nutzen und ein auf dem Erwerb zusätzlicher Geschäftsanteile basierendes Modell entsprechend zu fördern. Dabei wäre eine vergleichbare Förderung denkbar oder aber die Integration in eine Riesterförderung, die die

Wohnimmobilie berücksichtigt.

Genossenschaftliche Angebote für die Altersvorsorge

Die Wohnungsgenossenschaften sollten sich im Bereich Wohnen im Alter und Altersvorsorge engagieren und ein Altersvorsorgemodell anbieten, um auf diese Weise eine zusätzliche Reduzierung der Wohnkostenbelastung im Alter zu ermöglichen. Als Möglichkeiten werden ein Modell, das auf dem Erwerb zusätzlicher Geschäftsanteile basiert, und die Nutzung des Dauerwohnrechts zur Kostensenkung im Alter vorgeschlagen.

Unterstützung bei der Entwicklung von Altersvorsorgeprodukten

Die Verbände sollten die Integration von Altersvorsorgekomponenten in das wohnungsgenossenschaftliche Leistungs- und Finanzierungsprogramm prüfen und die Wohnungsgenossenschaften entsprechend unterstützen.

1.4.5 Förderung

Die genossenschaftliche Organisationsform mit ihren Beteiligungsmöglichkeiten der Mitglieder und die dadurch mögliche starke Identifikation stellt eine Form praktizierter Selbsthilfe dar. Dies prädestiniert Wohnungsgenossenschaften zur Übernahme weitergehender sozialer, gesellschaftlicher beziehungsweise staatlicher Aufgaben unter der Voraussetzung, dass Wohnungsgenossenschaften dazu künftig ihre Bereitschaft erklären, wie es in Einzelfällen bereits heute der Fall ist.⁴ Auf die Kooperation der Wohnungsgenossenschaften werden viele Gemeinden zukünftig angewiesen sein. Hinzu kommt eine in der Regel starke regionale Verbundenheit von Wohnungsgenossenschaften, die mit einer guten Kenntnis der Situation in den Quartieren und einem grundsätzlichen Interesse an der positiven Weiterentwicklung der Standorte verbunden ist.

Um diese Potenziale für die Sicherung der Wohnungsversorgung in Deutschland zu nutzen, ist es zwingend notwendig, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, die Wohnungsgenossenschaften ein Engagement ermöglichen und gleichzeitig ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gewährleisten. Dafür kann es sinnvoll sein, Wohnungsgenossenschaften durch öffentliche Förderung in die Lage zu versetzen, Aufgaben zu übernehmen, die über die interne Förderung der Mitglieder hinausgehend den öffentlichen Interessen entsprechen.

Vor dem Hintergrund der aktuell anstehenden wohnungs- und gesellschaftspolitischen Aufgaben bieten Wohnungsgenossenschaften besondere Leistungspotenziale in folgenden Bereichen:

- *Bereitstellung von preisgünstigem und sicherem Wohnraum zur*

4 „Genossenschaften können oft Dienstleistungen für Bevölkerungsgruppen einbringen, die sonst keinen Zugang zu diesen Dienstleistungen hätten, da deren Bereitstellung für gewinnorientierte Unternehmen nicht attraktiv ist.“ Vgl. Mitteilung der Kommission der europäischen Gemeinschaft 2004, KOM/2004/18, S. 7.

5 Vgl. Abschnitt 1.4.4 der Kurzfassung.

Wohnkostenreduzierung im Alter.⁵

- *Förderung einer sozialen Quartiersentwicklung:* Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, ökonomischer und wohnungspolitischer Veränderungsprozesse nimmt die soziale und räumliche Polarisierung in den Städten zu. In der Folge bekommen sozial schwächere Wohnungsnachfrager mit steigender Tendenz Zugangsprobleme zu Teilen des Wohnungsmarktes und konzentrieren sich in „benachteiligten“ Quartieren. Daher muss ein Anstieg von sozialen Problemen und Nachbarschaftskonflikten einhergehend mit einer sozialen Stigmatisierung der Gebiete befürchtet werden.
- *Erhalt von preisgünstigem und sicherem Wohnraum für einkommensschwächere Gruppen und Gruppen mit Marktzugangsproblemen:* Der Rückgang an preis- und belegungsgebundenen Wohnungen, veränderte Schwerpunktsetzungen in der Wohnungspolitik und zunehmende Veräußerungen kommunaler Wohnungsbestände und anderer institutioneller Wohnungseigentümer haben negative Auswirkungen auf die Wohnungsversorgung.

Als Alternative zum Verkauf von Wohnungsbeständen an private, renditeorientierte Investoren bieten sich die Gründung von Bewohnergenossenschaften beziehungsweise der Verkauf an eine bereits bestehende Genossenschaft an, bei der die bisherigen Mieter dann Genossenschaftsmitglieder werden. Eine genossenschaftliche Lösung bietet den Vorteil, dass die bisherigen Bewohnerstrukturen und bestehenden Nachbarschaften gesichert werden können und die mit einer Kapitaleinlage an der Genossenschaft beteiligten Bewohner einen höheren Grad der Identifikation mit ihrer Wohnung und dem Wohnquartier entwickeln und damit auch ihre Verantwortung für diese Bereiche steigt.

Wohnungsgenossenschaften können in diesem Sinne insbesondere in benachteiligten Quartieren eine stabilisierende Funktion übernehmen. Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft, die Mitverantwortung der Mitglieder für ihren Wohnungsbestand und die Möglichkeiten der Teilhabe an Entscheidungen der Genossenschaft können die Identifikation der Mitglieder mit ihrem Wohnquartier erhöhen und dazu beitragen, dass soziale Kontrolle und soziales Engagement verstärkt werden und ein Beitrag zur Stabilisierung benachteiligter Quartiere geleistet wird. Die Voraussetzungen hierfür sind bei Wohnungsgenossenschaften aufgrund ihrer Organisationsform besser als bei anderen Wohnungsunternehmen. Gute Erfahrungen wurden bereits mit der Gründung von Bewohnergenossenschaften als Strategie zur Stabilisierung benachteiligter Quartiere gewonnen.

Darüber hinaus können für die dauerhafte Entwicklung der Siedlungen auch Maßnahmen im Rahmen des Sozialmanagements, die zur Integration benachteiligter Wohnungsnachfrager beitragen, im Interesse von Wohnungsgenossenschaften sein, die an einem langfristigen Halten der Bestände orientiert sind. In verschiedenen Beispielen drückt sich genossenschaftliches Engagement in der Schaffung zusätzlicher Vereine und Einrichtungen aus, die der Integration bestimmter Mitgliedergruppen und somit der Stabilisierung

der Siedlungen dienen. Dadurch wird über das staatliche Angebot hinaus – oftmals in Kooperation beispielsweise mit den Kommunen – soziale Infrastruktur geschaffen. Die regionale Verbundenheit und die Nähe der Wohnungsgenossenschaften zu den Wohnungsbeständen bieten dafür günstige Voraussetzungen.

Potenziale bestehen auch im Bereich der Alterssicherung. Wohnungsgenossenschaften bieten im Hinblick auf das Vertrauen, das ihnen aufgrund positiver Wohnerfahrungen entgegen gebracht wird, gute Voraussetzungen, insbesondere ältere Menschen zu versorgen. Vorteile sind dabei überschaubare und kalkulierbare Mietkosten und Sicherheit der Wohnung. Darüber hinaus kann von den Mitgliedern angespartes Kapital der Senkung der Wohnkostenbelastung im Alter dienen. Weitere Vorteile, die insbesondere älteren Menschen zugute kommen können, bestehen in der Mitgliederorientierung und in dem Gemeinschaftsgefühl, das sich in einer Genossenschaft einstellen kann. Beispiele zeigen, dass Wohnungsgenossenschaften in besonderem Maß in der Lage sind, ein altersspezifisches Wohnungsangebot, wohnbegleitende Serviceangebote und Nachbarschaftsangebote zu erbringen.

Vor diesem Hintergrund soll Wohnungsgenossenschaften dort staatliche Unterstützung zukommen, wo sie notwendig ist und dem Ziel, Eigeninitiative und privates Kapital zu aktivieren, dienen kann. Aufgrund des hohen Versorgungsgrades mit Wohnraum in Deutschland wird der Schwerpunkt zukünftiger Maßnahmen in der Bestandsentwicklung liegen. Eine Unterstützung von Wohnungsgenossenschaften sollte sich vorrangig auf die folgenden Bereiche beziehen:

- Neugründung von Wohnungsgenossenschaften⁶
- Erwerb und anschließende Modernisierung von Wohnungsbeständen,
- gegebenenfalls Neubau als Bestandsersatz beziehungsweise zur Schaffung marktgerechter Wohnanlagen.⁷

Viele genossenschaftliche Projekte scheitern angesichts eines erheblichen organisatorischen und finanziellen Aufwands bereits an den Hürden der Genossenschaftsgründung und der angestrebten Übernahme von Wohnungsbeständen beziehungsweise dem Neubau von Wohnungen. Neugründungen sind in der Regel nicht ohne staatliche Unterstützung zu realisieren.

Die Finanzierung des Bestandsaufbaus ist insbesondere für junge Woh-

6 Auf die Notwendigkeit der Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Gründung von Genossenschaften wird auch von der Kommission der europäischen Gemeinschaft hingewiesen. Vgl. Mitteilung der Kommission der europäischen Gemeinschaft 2004, KOM/2004/18, S. 5.

7 Dies kann sinnvoll sein, wenn zum Beispiel die Instandsetzungs- und Modernisierungskosten beziehungsweise eine Anpassung von Grundrissen im Bestand deutlich oberhalb von Neubaukosten liegen.

nungsgenossenschaften ein zentrales Hindernis. Die Erfahrungen neu gegründeter Wohnungsgenossenschaften haben gezeigt, dass die Realisierung von Wohnprojekten in der Regel nur möglich ist, wenn es sich um preisgünstige Bestandswohnungen handelt oder zur Finanzierung höhere Mitgliedereinnahmen erbracht werden. Daraus ergeben sich zwei weitere Handlungsfelder für eine genossenschaftliche Förderung:

- das Erbringen einer ausreichenden Eigenkapitalbasis und
- die Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für den Erwerb von Grundstücken und Wohnungsbeständen.

Sicherung der Wohnungsversorgung und soziale Stabilisierung von Quartieren

Entsprechend des dargestellten Förderbedarfs hat die Kommission Empfehlungen formuliert. Diese beziehen sich zum einen auf eine Anteilsförderung, die den Erwerb zusätzlicher Geschäftsanteile auch durch nicht nutzende Mitglieder unterstützen und Missbrauch verhindern soll. Zum anderen wird eine Investitions- und Gründungsförderung vorgeschlagen, die den Wohnungsgenossenschaften direkt zugute kommt. Ein weiteres wichtiges Element ist die Entwicklung eines Vorkaufsrechtes für Wohnungsgenossenschaften, um den Bestandserwerb überhaupt zu ermöglichen. Darüber hinaus sollten auf der Basis von Stadtteilentwicklungs- und Wohnraumkonzepten Kooperationsverträge verstärkt zur sozial orientierten Bestandsentwicklung zwischen Kommunen und Wohnungsgenossenschaften genutzt werden (Public Private Partnership).

1.4.6 Marketing

Die zukünftige Entwicklung des Wohnungsmarktes wird von strukturellen Veränderungen der Nachfrage geprägt sein. Mit den demographischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen verändern sich die Nachfragerstruktur, Lebensformen und Wohnansprüche. Grundlegende Trends der Nachfrageentwicklung sind:

- altersstrukturelle Verschiebungen
- Haushaltsverkleinerungen
- Ausdifferenzierung der Lebensformen
- steigende Anforderungen an die Wohnungsausstattung
- Erhöhung der individuellen Wohnflächeninanspruchnahme

Vor diesem Hintergrund benötigen auch Wohnungsgenossenschaften Marketing-Konzepte, die Veränderungen der Bedarfe der Mitglieder beobachten, Marktentwicklungen erkennen und auf eine sich verändernde Nachfrage reagieren. Dazu hält die Kommission die folgenden Bestandteile eines Marketing-Konzeptes für notwendig:

Marktgerechte Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Wohnungsangebotes

Zunächst sollte eine systematische Analyse der Mitgliederstruktur Aufschluss geben über die Altersstruktur der Mitglieder. Angesichts des jetzt schon hohen Altersdurchschnitts der Mitglieder kann einerseits die Entwicklung entsprechender altersgerechter Wohn- und Serviceangebote notwendig sein, andererseits muss bei einem Generationswechsel mit gravierenden Veränderungen der Wohnwünsche gerechnet werden.

Um die Entwicklung der Nachfrage zu erkennen, sind laufende Beobachtungen der Marktentwicklung notwendig. Dazu sollten systematisch Informationen über die regionale Entwicklung der Nachfrage (Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung) aufbereitet und gleichzeitig auch die Veränderung des Wohnungsangebotes (quantitativ und qualitativ) beobachtet werden. Zusätzlich sollte eine Einordnung des eigenen Wohnungsbestandes im regionalen Wohnungsmarkt und eine Einschätzung der eigenen Zukunftsperspektiven vorgenommen werden, um bei Bedarf darauf aufbauend differenzierte Modernisierungs- beziehungsweise Umbaukonzepte, insbesondere für die genossenschaftlichen Nachkriegsbestände, in Abhängigkeit von Lagequalitäten und regionalem Wohnungsmarkt zu entwickeln.

Bei der Entwicklung von Marketingkonzepten für den Wohnungsbestand und den Neubau ist die Bestimmung geeigneter Nachfragergruppen notwendig. Dabei sollten die genossenschaftlichen Merkmale und Potenziale berücksichtigt und in eine Außendarstellung einbezogen werden, um die Bekanntheit und Attraktivität der Wohnungsgenossenschaft bei den zu erreichenden Zielgruppen zu sichern.