igenos Genossenschaftspraxis 19

Georg Scheumann

Wohnungsgenossenschaften zwischen Mitglied und Markt

Der Förderauftrag zwischen Anspruch und Wirklichkeit

igenos
Genossenschaft sind wir

Impressum

Herausgeber
igenos Deutschland e.V.
Interessengemeinschaft der Genossenschaftsmitglieder
Kirchstraße 26
56859 Bullay / Mosel
Vorstand: Gerald Wiegner, Georg Scheumann
Vereinsregister: Amtsgericht Koblenz NR 21586
Kontakt
Büro Bullay
Telefon: 06542 9693840
E-Mail: post@igenos.de
Regionalbüro Süd
Telefon: 09105 1319
E-Mail: post@igenos-sued.de
Text
Georg Scheumann, Großhabersdorf
www.wegfrei.de
© Georg Scheumann, Großhabersdorf, 2026
Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung und Übersetzung.
Hinweis
Die Inhalte dieses Buches geben die persönliche Auffassung des Autors wieder und dienen ausschließlich der allgemeinen Information.
Sie stellen keine rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung dar.
Eine Haftung für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität wird – soweit gesetzlich zulässig – ausgeschlossen.
Über den Autor
Georg Scheumann, genossenschaftlicher Bankbetriebswirt, war von 1981 bis 1996 Vorstand der Raiffeisenbank Neuhof a. d. Zenn eG.
Er ist Verfechter der genossenschaftlichen Grundidee, Vorstandsmitglied von igenos Deutschland e. V., Herausgeber mehrerer Webseiten sowie Autor zahlreicher Fachbücher und Aufsätze zur Genossenschaftspraxis und zur Rechtsform der Genossenschaft.

igenos Genossenschaftspraxis 19

Georg Scheumann

Wohnungsgenossenschaften zwischen Mitglied und Markt

Der Förderauftrag zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5
Kapitel 1 – Die Idee der Genossenschaft 10
Kapitel 2 – Der gesetzliche Förderauftrag 12
Kapitel 3 – Das genossenschaftliche Wohnmodell 14
Kapitel 4 – Die Organisation der Genossenschaft 16
Kapitel 5 – Die Veränderung der Praxis 18
Kapitel 6 – Die Rolle der Verbände 19
Kapitel 7 – Nutzungsentgelte im Spannungsfeld 21
Kapitel 8 - Nichtmitgliedergeschäft und Wachstum 22
Kapitel 9 - Die schleichende Abkehr vom Förderprinzip 26
Kapitel 10 - Die Rechte der Mitglieder 31
Kapitel 11 - Praxisfälle und Entwicklungen 37
Kapitel 12 - Ein direktes Beispiel aus der Praxis 41
Kapitel 12a - Das Urteil Bergedorf im Lichte des Genossenschaftsrechts: Ein Gegengutachten 43
Kapitel 13 - Der Berliner Fall: Zwei Rechtssysteme im Konflikt 48
Kapitel 13a - Was dieser Fall wirklich zeigt 52
Kapitel 13b - Manifest an BVR, GdW und DGRV 53
Kapitel 14 - Der Wendepunkt 56
Kapitel 15 - Der Weg der Genossenschaft 61
Kapitel 16 – Macht, Kontrolle und die Rolle der Mitglieder 67
Kapitel 17 - Schlussfolgerung 71
Schlusswort 76
Anhang 79

Vorwort

Wohnungsgenossenschaften genießen in Deutschland einen besonderen Ruf. Sie stehen für bezahlbares Wohnen, für Sicherheit, für Gemeinschaft – und nicht zuletzt für eine Wirtschaftsform, die sich bewusst von rein kapitalorientierten Unternehmen abgrenzt. In Zeiten steigender Mieten und wachsender Unsicherheit auf den Wohnungsmärkten erscheinen sie vielen als ein Gegenmodell, ja mitunter sogar als letzter Anker sozialer Stabilität.

➤ Doch genau an diesem Punkt beginnt die zentrale Frage dieses Buches:
Sind Wohnungsgenossenschaften heute noch das, was sie ihrem rechtlichen und historischen Anspruch nach sein sollen – oder haben sie sich schleichend in eine andere Richtung entwickelt?

Dieses Buch richtet sich bewusst nicht nur an Fachleute, sondern vor allem an die Mitglieder selbst. Denn sie sind – rechtlich betrachtet – nicht Mieter, sondern Träger der Genossenschaft. Sie sind Eigentümer in kollektiver Form. Und sie sind diejenigen, in deren Interesse die Genossenschaft geführt werden muss.

➤ Die Genossenschaft gehört nicht dem Vorstand. Sie gehört nicht dem Aufsichtsrat. Sie gehört nicht dem Verband.
Sie gehört den Mitgliedern.

Und genau deshalb ist es notwendig, die Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften kritisch zu beleuchten.

Wohnungsgenossenschaft oder Wohnungsbaugenossenschaft?
Im Sprachgebrauch werden die Begriffe „Wohnungsgenossenschaft", „Wohnungsbaugenossenschaft" oder auch „Baugenossenschaft" häufig nebeneinander verwendet. Auf den ersten Blick scheint es sich um unterschiedliche Formen zu handeln. Tatsächlich ist die Unterscheidung

jedoch weniger rechtlicher als vielmehr historischer und funktionaler Natur.

➤ Der Begriff **Wohnungsbaugenossenschaft** verweist ursprünglich stärker auf die Tätigkeit des Bauens – also auf die Errichtung von Wohnraum durch gemeinschaftliche Selbsthilfe.
➤ Der Begriff **Wohnungsgenossenschaft** hingegen beschreibt allgemeiner die dauerhafte Versorgung der Mitglieder mit Wohnraum.

Rechtlich entscheidend ist jedoch nicht die Bezeichnung, sondern der Förderzweck:

➤ Zweck der Genossenschaft ist die Förderung ihrer Mitglieder – insbesondere durch die Bereitstellung von Wohnraum.

Ob eine Genossenschaft Wohnungen baut, verwaltet oder bewirtschaftet, ist dabei zweitrangig. Maßgeblich ist allein, dass sie ihre Tätigkeit auf die Förderung der Mitglieder ausrichtet.

➤ Aus diesem Grund wird in diesem Buch einheitlich der Begriff „Wohnungsgenossenschaft" verwendet.
Er bringt den Kern der genossenschaftlichen Idee klarer zum Ausdruck: Nicht das Bauen steht im Mittelpunkt – sondern die dauerhafte Förderung der Mitglieder durch sicheres, bezahlbares Wohnen.

Der rechtliche Kern – und seine praktische Entwicklung
Das Genossenschaftsgesetz formuliert eindeutig:

➤ Die Genossenschaft dient der Förderung ihrer Mitglieder.

Dieser Satz ist einfach – und zugleich von grundlegender Bedeutung. Denn er unterscheidet die Genossenschaft von allen anderen Unternehmensformen. Während Kapitalgesellschaften auf Rendite und Kapitalverwertung ausgerichtet sind, steht bei der Genossenschaft die Förderung ihrer Mitglieder im Mittelpunkt.

➤ Doch was bedeutet das konkret für Wohnungsgenossenschaften?

Bedeutet es, dass Nutzungsentgelte sich an den tatsächlichen Kosten orientieren müssen?
Bedeutet es, dass Mitglieder mehr sind als bloße Nutzer einer Wohnung?
Bedeutet es, dass wirtschaftliche Entscheidungen immer im Interesse der Mitglieder zu treffen sind – und nicht primär im Interesse der Bilanz?

➤ Oder hat sich in der Praxis eine andere Logik durchgesetzt – eine Logik des Marktes, der Rendite und der betriebswirtschaftlichen Optimierung?

Genau dieser Frage geht dieses Buch nach.

Zwischen Anspruch und Wirklichkeit
In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Rahmenbedingungen für Wohnungsgenossenschaften erheblich verändert:

- steigender Wettbewerbsdruck
- wachsende Anforderungen an das Management
- zunehmende Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen
- stärkere Einbindung in Verbandsstrukturen

Diese Entwicklungen sind für sich genommen nicht ungewöhnlich. Sie betreffen nahezu alle Bereiche der Wirtschaft. Doch im Kontext der Genossenschaft führen sie zu einem grundlegenden Spannungsverhältnis:

➤ Zwischen dem Förderauftrag auf der einen Seite – und der Marktlogik auf der anderen.

Dieses Spannungsverhältnis bleibt oft unsichtbar.

Es zeigt sich nicht in einem plötzlichen Bruch, sondern in einer schleichenden Veränderung:

- Mitglieder werden zu „Mietern"
- Nutzungsentgelte orientieren sich am Markt
- Entscheidungen werden zentralisiert
- Mitwirkungsmöglichkeiten nehmen faktisch ab

➤ Die Genossenschaft bleibt formal bestehen – aber ihr innerer Charakter verändert sich.

Die Rolle der Mitglieder
Ein zentrales Problem liegt dabei nicht allein in den Strukturen, sondern auch im Selbstverständnis:

➤ Viele Mitglieder nehmen ihre Rolle nicht mehr als aktive Träger der Genossenschaft wahr, sondern als passive Nutzer.

Doch genau hierin liegt der Schlüssel:

➤ Eine Genossenschaft funktioniert nur, wenn ihre Mitglieder ihre Rolle verstehen – und wahrnehmen.

Dieses Buch will dazu beitragen, dieses Verständnis zu stärken. Es will aufzeigen:

- welche Rechte Mitglieder haben
- welche Möglichkeiten der Einflussnahme bestehen
- wo Grenzen überschritten werden
- und wo Handlungsbedarf besteht

Ziel dieses Buches
Dieses Buch verfolgt kein rein theoretisches Ziel. Es will keine abstrakte Abhandlung sein, sondern eine verständliche, klare und zugleich juristisch fundierte Analyse.

➤ Es will erklären.
➤ Es will aufklären.
➤ Und es will zur Diskussion anregen.

Dabei geht es nicht darum, Wohnungsgenossenschaften grundsätzlich in Frage zu stellen. Im Gegenteil:

➤ Die Genossenschaft ist eine der stärksten und zugleich sozial verträglichsten Unternehmensformen überhaupt.

Gerade deshalb ist es notwendig, ihre Entwicklung kritisch zu begleiten.

Die zentrale Frage
Am Ende steht eine einfache, aber entscheidende Frage:

➤ Ist die Wohnungsgenossenschaft noch ein Instrument zur Förderung ihrer Mitglieder –
oder ist sie zu einem Unternehmen geworden, das sich von dieser Idee entfernt hat?

Die Antwort darauf wird nicht allein durch Gesetze oder Vorstände gegeben.
Sie wird vor allem durch die Mitglieder selbst bestimmt.

Ein persönlicher Hinweis
Dieses Buch versteht sich als Beitrag zur Diskussion. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, wohl aber auf Klarheit.

➤ Es geht um die Genossenschaft – und damit um eine Idee, die mehr ist als eine Rechtsform.

Eine Idee, die nur dann Bestand hat, wenn sie gelebt wird.

Bullay, im Mai 2026

Georg Scheumann

Kapitel 1 – Die Idee der Genossenschaft

Die Genossenschaft ist mehr als eine Rechtsform. Sie ist eine Antwort auf eine grundlegende wirtschaftliche und soziale Frage: Wie können Menschen ihre Lebensverhältnisse verbessern, ohne sich entweder dem Staat oder dem Kapital vollständig zu unterwerfen?

Die Antwort, die im 19. Jahrhundert gefunden wurde, war ebenso einfach wie kraftvoll. Menschen schließen sich zusammen, bündeln ihre Kräfte und organisieren ihre wirtschaftlichen Interessen selbst. Nicht als Einzelne, sondern als Gemeinschaft.

➤ Die Genossenschaft ist organisierte Selbsthilfe – nicht von außen gesteuert, sondern von innen getragen.

Diese Idee entstand in einer Zeit, in der große Teile der Bevölkerung weder Zugang zu Kapital noch zu sicheren wirtschaftlichen Strukturen hatten. Persönlichkeiten wie Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch entwickelten unabhängig voneinander Modelle, die auf denselben Grundprinzipien beruhten: Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung.

Diese Prinzipien waren keine theoretischen Konzepte. Sie waren praktische Antworten auf konkrete Notlagen. Menschen organisierten Kredit, Versorgung oder Produktion gemeinsam – und schufen damit Strukturen, die ihnen Stabilität gaben.

➤ Nicht Kapital, sondern Zusammenarbeit wurde zur entscheidenden Ressource.

Was die Genossenschaft bis heute von anderen Unternehmensformen unterscheidet, ist nicht ihre Organisation, sondern ihre Zielsetzung. Während Kapitalgesellschaften darauf ausgerichtet sind, eingesetztes Kapital zu verzinsen, richtet sich die Genossenschaft auf die Verbesserung der Situation ihrer Mitglieder.

➤ Im Mittelpunkt steht nicht das Kapital – sondern der Mensch als Mitglied.

Diese Besonderheit zeigt sich vor allem im sogenannten Identitätsprinzip. In der Genossenschaft fallen mehrere Rollen zusammen, die sonst getrennt sind. Das Mitglied ist nicht nur Kapitalgeber, sondern zugleich Nutzer der Leistungen. Es ist nicht Kunde eines Unternehmens, sondern Teil des Unternehmens selbst.

➤ Das Mitglied steht nicht gegenüber der Genossenschaft – es ist die Genossenschaft.

Gerade im Bereich des Wohnens wird diese Struktur besonders deutlich. Während im klassischen Wohnungsmarkt Eigentümer und Mieter unterschiedliche Interessen verfolgen, ist dieser Gegensatz in der Genossenschaft weitgehend aufgehoben. Die Mitglieder nutzen den Wohnraum, den sie gemeinschaftlich geschaffen haben.

➤ Die Genossenschaft überwindet den klassischen Konflikt zwischen Anbieter und Nutzer.

Doch diese Struktur funktioniert nur unter einer Voraussetzung: Die Mitglieder müssen ihre Rolle verstehen und wahrnehmen. Die Genossenschaft ist kein automatisches System. Sie lebt von Beteiligung, von Mitwirkung, von Verantwortung.

➤ Ohne aktive Mitglieder wird die Genossenschaft zur leeren Hülle.

Damit stellt sich bereits zu Beginn eine zentrale Frage, die das gesamte Buch durchzieht: Ist die Genossenschaft heute noch das, was sie ursprünglich sein sollte – eine Gemeinschaft zur Förderung ihrer Mitglieder? Oder hat sich ihr Charakter im Laufe der Zeit verändert?

➤ Die Antwort liegt nicht im Gesetz – sondern in der gelebten Praxis.

Kapitel 2 – Der gesetzliche Förderauftrag

Im Zentrum jeder Genossenschaft steht eine einzige gesetzliche Aussage. Sie ist knapp formuliert und doch von grundlegender Bedeutung: Der Zweck der Genossenschaft ist die Förderung ihrer Mitglieder.

➤ Dieser Satz ist kein Leitbild – er ist eine rechtliche Verpflichtung.

Er definiert nicht nur den Zweck der Genossenschaft, sondern setzt auch klare Grenzen. Jede Tätigkeit, jede Entscheidung und jede wirtschaftliche Maßnahme muss sich daran messen lassen, ob sie der Förderung der Mitglieder dient.

Das unterscheidet die Genossenschaft grundlegend von anderen Unternehmen. Während dort wirtschaftlicher Erfolg häufig Selbstzweck ist, ist er in der Genossenschaft Mittel zum Zweck. Wirtschaftlichkeit ist notwendig, aber sie steht im Dienst der Förderung.

➤ Die Genossenschaft wirtschaftet – aber nicht um ihrer selbst willen.

Ein häufiges Missverständnis besteht darin, die Genossenschaft als gemeinwohlorientiertes Unternehmen zu verstehen. Tatsächlich ist ihre Bindung enger gefasst. Sie ist nicht verpflichtet, die Allgemeinheit zu fördern, sondern ihre Mitglieder.

➤ Die Genossenschaft handelt nicht für alle – sondern für ihre Mitglieder.

Gerade im Bereich der Wohnungsgenossenschaften wird dieser Förderauftrag konkret. Die Förderung erfolgt durch die Bereitstellung von Wohnraum. Doch diese Bereitstellung ist nicht neutral. Sie ist eingebettet in den Anspruch, den Mitgliedern sichere, angemessene und möglichst bezahlbare Wohnverhältnisse zu ermöglichen.

Die Wohnung ist damit kein Produkt im klassischen Sinne. Sie ist Teil der Förderleistung.

➤ Die Wohnung ist Mittel der Förderung – nicht Gegenstand der Verwertung.

Aus diesem Verständnis ergibt sich eine zentrale Konsequenz: Auch das Nutzungsentgelt kann nicht frei nach Marktgesichtspunkten gestaltet werden. Es muss sich am Förderauftrag orientieren. Es soll die wirtschaftliche Grundlage sichern, darf aber nicht zum Instrument der Gewinnmaximierung werden.

➤ Das Nutzungsentgelt ist kein Marktpreis – sondern Teil der genossenschaftlichen Leistung.

Das Gesetz lässt der Genossenschaft Spielräume. Es erlaubt wirtschaftliches Handeln, Rücklagenbildung und sogar Geschäfte mit Nichtmitgliedern. Doch all diese Möglichkeiten stehen unter einem Vorbehalt:

➤ Sie sind nur zulässig, soweit sie der Förderung der Mitglieder dienen.

Damit ist der Förderauftrag nicht nur Ausgangspunkt, sondern auch Maßstab. Er entscheidet darüber, ob eine Genossenschaft ihrem Wesen entspricht oder sich von ihm entfernt.

Die entscheidende Frage lautet daher: Wird dieser Förderauftrag heute noch als verbindlicher Maßstab verstanden – oder hat er sich zu einem formalen Element entwickelt, das in der Praxis überlagert wird?

➤ Der Förderauftrag steht im Gesetz – aber lebt er auch in der Realität?

Kapitel 3 – Das genossenschaftliche Wohnmodell

Das genossenschaftliche Wohnmodell unterscheidet sich grundlegend von allen anderen Formen des Wohnens. Dieser Unterschied ist auf den ersten Blick nicht immer sichtbar, zeigt sich aber bei genauer Betrachtung in seiner ganzen Tragweite.

➤ In der Genossenschaft ist Wohnen kein Marktgeschäft – sondern Teil eines Förderverhältnisses.

Im klassischen Wohnungsmarkt stehen sich Vermieter und Mieter gegenüber. Der eine stellt Wohnraum zur Verfügung, der andere zahlt dafür einen Preis. Zwischen beiden besteht ein struktureller Interessengegensatz.

Die Genossenschaft hebt diesen Gegensatz weitgehend auf. Das Mitglied ist nicht nur Nutzer, sondern zugleich Teilhaber. Es nutzt nicht fremden Wohnraum, sondern den Wohnraum seiner eigenen Organisation.

➤ Das Mitglied wohnt nicht bei einem Anbieter – es wohnt in seiner Genossenschaft.

Diese Struktur verändert das gesamte Verhältnis. Das Nutzungsverhältnis ist kein reiner Austauschvertrag, sondern Ausdruck der Mitgliedschaft. Es ist eingebettet in ein System gemeinschaftlicher Verantwortung.

➤ Das Nutzungsentgelt ist daher kein Preis im klassischen Sinne – sondern ein Beitrag zum gemeinsamen System.

Aus diesem Verständnis ergibt sich eine klare Orientierung: Das Nutzungsentgelt soll sich an den Kosten ausrichten. Es soll die Bewirtschaftung sichern, Investitionen ermöglichen und Stabilität gewährleisten. Es soll aber nicht darauf abzielen, möglichst hohe Erträge zu erzielen.

➤ Kostenorientierung ist der Maßstab – nicht Marktmaximierung.

Ein weiteres zentrales Element des genossenschaftlichen Wohnmodells ist die langfristige Sicherheit. Die Mitgliedschaft begründet ein auf Dauer angelegtes Verhältnis. Wohnungen werden nicht kurzfristig vergeben, sondern dienen der langfristigen Versorgung.

➤ Wohnen in der Genossenschaft bedeutet Stabilität – nicht Unsicherheit.

Diese Stabilität wirkt sich auch auf das soziale Umfeld aus. Es entstehen gewachsene Strukturen, Nachbarschaften und ein gemeinsames Umfeld. Die Genossenschaft wird nicht nur zum Anbieter von Wohnraum, sondern zum Träger eines sozialen Gefüges.

Doch diese Besonderheit ist nicht selbstverständlich. In der Praxis zeigt sich eine Entwicklung, die das genossenschaftliche Modell verändert. Nutzungsentgelte orientieren sich zunehmend am Markt, Entscheidungen werden stärker betriebswirtschaftlich geprägt, und die Unterschiede zum klassischen Wohnungsmarkt werden geringer.

➤ Das genossenschaftliche Wohnmodell nähert sich dem Markt – und verliert damit an Eigenständigkeit.

Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Mitglieder. Viele nehmen ihre Rolle nicht mehr als Teilhaber wahr, sondern als Mieter. Sie erleben die Genossenschaft wie einen normalen Anbieter.

➤ Die Genossenschaft wird genutzt – aber nicht mehr als Gemeinschaft verstanden.

Damit stellt sich eine zentrale Frage: Bleibt die Wohnung Förderinstrument – oder wird sie wieder zum Marktprodukt?

➤ Im Wohnen entscheidet sich, ob die Genossenschaft ihre Idee verwirklicht.

Kapitel 4 – Die Organisation der Genossenschaft

Die Genossenschaft ist keine lose Gemeinschaft, sondern ein rechtlich klar strukturiertes Unternehmen. Ihre Organisation folgt festen Regeln, die sicherstellen sollen, dass der Förderauftrag nicht nur formuliert, sondern auch umgesetzt wird.

Doch genau in dieser Organisation entscheidet sich, ob die Genossenschaft ihre Idee tatsächlich lebt oder ob sie sich schrittweise von ihr entfernt.

➤ Die Struktur der Genossenschaft dient nicht der Verwaltung – sie dient der Sicherung der Mitgliederinteressen.

Im Kern basiert die Genossenschaft auf drei Organen: dem Vorstand, dem Aufsichtsrat und der Generalversammlung. Diese Dreiteilung soll ein Gleichgewicht schaffen – zwischen Leitung und Kontrolle, zwischen operativer Verantwortung und demokratischer Legitimation.

Der Vorstand führt die Geschäfte. Er trifft die Entscheidungen, gestaltet die Strategie und trägt die Verantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung. Dabei handelt er eigenverantwortlich. Eine unmittelbare Weisungsbindung durch die Mitglieder besteht nicht mehr.

➤ Der Vorstand leitet die Genossenschaft – aber er ist nicht ihr Eigentümer.

Gerade diese starke Stellung macht eine wirksame Kontrolle notwendig. Diese Aufgabe übernimmt der Aufsichtsrat. Er soll sicherstellen, dass der Vorstand im Interesse der Mitglieder handelt. Er bestellt und überwacht den Vorstand und bildet damit das zentrale Kontrollorgan.

Doch die Praxis zeigt, dass diese Kontrolle nicht immer in der gebotenen Distanz erfolgt.

➤ Wo Kontrolle zur Begleitung wird, entsteht ein Ungleichgewicht.

Die Generalversammlung schließlich ist das oberste Organ. Hier kommen die Mitglieder zusammen, wählen den Aufsichtsrat und entscheiden über grundlegende Fragen. Das Prinzip „ein Mitglied – eine Stimme" stellt sicher, dass nicht Kapital, sondern Person zählt.

Mit zunehmender Größe der Genossenschaften wird diese unmittelbare Beteiligung jedoch häufig durch Vertreterversammlungen ersetzt. Die Mitglieder wählen Vertreter, die an ihrer Stelle entscheiden.

➤ Mit jeder zusätzlichen Ebene wächst die Distanz zwischen Mitglied und Entscheidung.

Damit verschiebt sich das Gewicht innerhalb der Organisation. Während die formalen Strukturen bestehen bleiben, verändert sich ihre tatsächliche Wirkung. Die Mitglieder behalten ihre Rechte – nutzen sie aber oft nicht. Gleichzeitig gewinnen Vorstand und Aufsichtsrat an Einfluss.

➤ Die Genossenschaft bleibt demokratisch – aber ihre Demokratie wird indirekter.

Hinzu kommt eine weitere Entwicklung: Die sogenannte Selbstorganschaft, also die Besetzung der Organe aus dem Kreis der Mitglieder, wird zunehmend formal. Vorstände werden über den Arbeitsmarkt rekrutiert, Aufsichtsräte nach fachlichen Kriterien besetzt.

➤ Die Verbindung zwischen Organen und Mitgliedern wird schwächer.

Diese Entwicklung ist nicht zufällig. Sie ist Ausdruck wachsender Anforderungen und zunehmender Komplexität. Doch sie hat Folgen. Die Genossenschaft entfernt sich von ihrer ursprünglichen Idee der Selbstverwaltung.

Am Ende steht eine zentrale Erkenntnis:

➤ Die Organisation entscheidet nicht nur, wie die Genossenschaft funktioniert – sondern auch, wem sie tatsächlich dient.

Kapitel 5 – Die Veränderung der Praxis

Die Genossenschaft hat sich nicht durch eine einzelne Entscheidung verändert. Ihre Entwicklung ist das Ergebnis vieler kleiner Schritte, die in ihrer Gesamtheit eine grundlegende Verschiebung bewirken.

➤ Die Veränderung der Genossenschaft ist kein Bruch – sie ist ein Prozess.

Ursprünglich war die Genossenschaft geprägt durch Selbstverwaltung. Die Mitglieder bestimmten die Geschicke ihrer Organisation selbst. Die Leitung war Teil der Gemeinschaft.

Heute zeigt sich ein anderes Bild. Die Anforderungen sind gestiegen, die Strukturen komplexer geworden. Die Leitung hat sich professionalisiert. Vorstände werden nicht mehr aus der Mitgliedschaft heraus entwickelt, sondern gezielt ausgewählt.

➤ Die Genossenschaft wird geführt – nicht mehr ausschließlich getragen.

Mit dieser Professionalisierung verändert sich auch das Denken. Betriebswirtschaftliche Kategorien gewinnen an Bedeutung. Kennzahlen, Effizienz, Vergleichbarkeit – all dies prägt die Entscheidungen.

Diese Entwicklung ist nicht falsch. Sie ist notwendig. Doch sie verschiebt den Fokus.

➤ Die wirtschaftliche Logik beginnt, den Förderauftrag zu überlagern.

Das zeigt sich besonders deutlich in der Orientierung am Markt. Entscheidungen werden zunehmend daran gemessen, wie sie sich im Vergleich zu anderen Unternehmen darstellen. Der Markt wird zum Referenzpunkt.

Damit verändert sich der Maßstab:

➤ Nicht mehr das Mitglied bestimmt die Richtung – sondern der Vergleich.

Diese Veränderung wirkt sich auch auf das Selbstverständnis der Mitglieder aus. Viele erleben die Genossenschaft nicht mehr als Gemeinschaft, sondern als Anbieter. Sie sehen sich als Nutzer – nicht als Träger.

➤ Die Genossenschaft wird genutzt – aber nicht mehr gestaltet.

Diese Entwicklung erfolgt leise. Sie ist kaum sichtbar. Doch ihre Wirkung ist tiefgreifend. Die Genossenschaft bleibt bestehen, aber ihr innerer Charakter verändert sich.

Kapitel 6 – Die Rolle der Verbände

Genossenschaften sind Teil eines größeren Systems. Sie stehen nicht isoliert, sondern sind eingebunden in Verbände, die sie beraten, prüfen und vertreten.

Diese Verbände erfüllen wichtige Aufgaben. Sie schaffen Orientierung, bieten Unterstützung und sichern die Funktionsfähigkeit des Systems.

➤ Ohne Verbände wäre das genossenschaftliche System kaum vorstellbar.

Doch gerade diese Einbindung wirft eine entscheidende Frage auf:

➤ Wessen Interessen prägen die Entwicklung – die der Mitglieder oder die des Systems?

Verbände wie der GdW oder der Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband wirken nicht durch direkte Weisungen, sondern durch Orientierung. Sie entwickeln Mustersatzungen, formulieren Empfehlungen und prägen das Denken.

➤ Sie setzen keine Regeln – aber sie bestimmen, was als richtig gilt.

Diese Wirkung ist subtil. Sie entsteht durch Standardisierung. Was als Muster vorgegeben wird, wird übernommen. Was abweicht, erscheint riskant.

➤ Die formale Freiheit bleibt – die tatsächliche Gestaltung wird enger.

Gleichzeitig entwickeln Verbände eine eigene Logik. Sie denken in Stabilität, Einheitlichkeit und Risikominimierung. Diese Perspektive ist nachvollziehbar, denn sie sichert das Gesamtsystem.

Doch sie hat eine Konsequenz:

➤ Individuelle, mitgliederorientierte Lösungen treten in den Hintergrund.

Verbände beeinflussen Entscheidungen, ohne selbst die Verantwortung zu tragen. Die Verantwortung bleibt bei Vorstand und Aufsichtsrat.

➤ Einfluss und Verantwortung fallen auseinander.

Für die Mitglieder bleibt dieser Einfluss oft unsichtbar. Sie erleben die Ergebnisse, nicht die Ursachen.

Am Ende steht eine zentrale Erkenntnis:

➤ Die Genossenschaft ist nicht nur durch ihre Mitglieder geprägt – sondern auch durch das System, in dem sie eingebunden ist.

Kapitel 7 – Nutzungsentgelte im Spannungsfeld

Das Nutzungsentgelt ist der sichtbarste Ausdruck genossenschaftlichen Handelns. Es ist die Stelle, an der sich zeigt, ob der Förderauftrag tatsächlich umgesetzt wird.

➤ Im Nutzungsentgelt wird die Genossenschaft für das Mitglied konkret.

Seiner Funktion nach ist das Nutzungsentgelt kein Marktpreis. Es soll die Kosten decken, Investitionen ermöglichen und die wirtschaftliche Stabilität sichern. Gleichzeitig muss es dem Förderauftrag entsprechen.

➤ Es ist Teil der Förderung – nicht Teil der Verwertung.

Doch in der Praxis zeigt sich eine andere Entwicklung. Nutzungsentgelte orientieren sich zunehmend am Markt. Mietspiegel werden herangezogen, Vergleiche angestellt, Anpassungen vorgenommen.

Diese Orientierung erscheint plausibel. Sie schafft Sicherheit und Vergleichbarkeit. Doch sie verändert den Maßstab.

➤ Der Markt wird zum Bezugspunkt – nicht mehr der Förderauftrag.

Damit verschiebt sich die Funktion des Nutzungsentgelts. Es wird nicht mehr ausschließlich aus der Genossenschaft heraus bestimmt, sondern von außen beeinflusst.

Ein weiterer Aspekt ist die Eigenkapitalverzinsung. Was in kapitalorientierten Unternehmen selbstverständlich ist, wirft in der Genossenschaft Fragen auf.

➤ Dient die Verzinsung des Kapitals der Förderung – oder ersetzt sie sie?

Wenn Nutzungsentgelte so gestaltet werden, dass sie systematisch Überschüsse erzeugen, entsteht ein Spannungsverhältnis. Die Genossenschaft bewegt sich zwischen zwei Logiken.

➤ Zwischen Kostenorientierung und Marktanpassung entsteht ein schmaler Grat.

Für die Mitglieder ist diese Entwicklung unmittelbar spürbar. Die Unterschiede zum freien Markt werden geringer. Die Genossenschaft erscheint zunehmend wie ein normaler Anbieter.

➤ Die Besonderheit der Genossenschaft wird weniger sichtbar – obwohl sie weiterhin bestehen sollte.

Die entscheidende Frage lautet daher:

➤ Wird das Nutzungsentgelt durch den Förderauftrag bestimmt – oder durch den Markt?

Die Antwort auf diese Frage entscheidet darüber, ob die Genossenschaft ihrem Wesen treu bleibt.

Kapitel 8 - Nichtmitgliedergeschäft und Wachstum

Die Genossenschaft ist ihrem Wesen nach auf ihre Mitglieder ausgerichtet. Ihr Zweck ist eindeutig: die Förderung der Mitglieder durch gemeinschaftliches Handeln. Und doch eröffnet das Gesetz der Genossenschaft bewusst einen Spielraum. Es erlaubt unter bestimmten Voraussetzungen auch Geschäfte mit Nichtmitgliedern.

➤ Diese Öffnung ist kein Zufall – sie soll wirtschaftliche Stabilität ermöglichen, ohne den Förderauftrag aufzugeben.

Gerade darin liegt jedoch ein Spannungsfeld, das in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewinnt. Denn mit jeder Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts stellt sich zwangsläufig die Frage, ob die

Genossenschaft weiterhin primär auf ihre Mitglieder ausgerichtet ist oder ob sich ihr Schwerpunkt allmählich verschiebt.

Das Gesetz lässt daran keinen Zweifel: Nichtmitgliedergeschäfte sind nur zulässig, wenn sie mittelbar der Förderung der Mitglieder dienen. Sie dürfen kein Selbstzweck sein. Sie müssen einen Nutzen entfalten – etwa durch bessere Auslastung, durch Kostenvorteile oder durch eine Stärkung der wirtschaftlichen Stabilität.

➤ Das Nichtmitgliedergeschäft ist damit nicht eigenständig legitimiert – es ist stets funktional dem Förderauftrag untergeordnet.

In der Praxis wird diese Grenze jedoch nicht immer klar wahrgenommen. Vielmehr wird das Nichtmitgliedergeschäft häufig mit Wachstum verbunden. Neue Projekte, größere Bestände, zusätzliche Geschäftsfelder – all dies erscheint aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll. Wachstum verspricht Effizienz, bessere Finanzierungsmöglichkeiten und langfristige Stabilität.

Doch Wachstum ist nicht neutral. Es verändert die Struktur der Genossenschaft. Mit zunehmender Größe wächst nicht nur der Bestand, sondern auch die Komplexität. Entscheidungsprozesse werden anspruchsvoller, Steuerung wird schwieriger, und die Distanz zwischen Mitgliedern und Organisation nimmt zu.

➤ Mit jeder Vergrößerung verändert sich die innere Logik der Genossenschaft.

Diese Veränderung erfolgt nicht abrupt, sondern schrittweise. Zunächst bleibt der Förderauftrag unberührt. Die neuen Aktivitäten werden als Ergänzung verstanden. Doch mit der Zeit verschieben sich die Gewichte. Das Nichtmitgliedergeschäft gewinnt an Bedeutung, externe Aktivitäten prägen zunehmend das wirtschaftliche Bild, und die Orientierung am Markt wird stärker.

➤ Die Genossenschaft entwickelt sich vom Mitgliederunternehmen zum Marktakteur – nicht durch Bruch, sondern durch Verschiebung.

Die zentrale Grenze, die das Gesetz zieht, ist eindeutig formuliert: Das Nichtmitgliedergeschäft darf nicht zum Hauptzweck werden. Doch genau hier beginnt das praktische Problem. Wann ist diese Grenze erreicht? Lässt sie sich an Zahlen festmachen? An Umsätzen? An strategischen Entscheidungen? Oder zeigt sie sich erst in der Wahrnehmung?

➤ Die rechtliche Grenze ist klar – ihre praktische Bestimmung bleibt unscharf.

Diese Unsicherheit eröffnet Spielräume. Und sie führt dazu, dass wirtschaftliche Argumente zunehmend Gewicht gewinnen. Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit, Stabilität – all dies sind legitime Ziele. Doch sie verändern den Maßstab.

➤ Was wirtschaftlich notwendig erscheint, wird zum entscheidenden Argument – nicht mehr zwingend der Förderauftrag.

Für die Mitglieder ist diese Entwicklung oft schwer zu erkennen. Sie sehen die konkrete Auswirkung: steigende Komplexität, veränderte Prioritäten, Entscheidungen, die nicht mehr unmittelbar nachvollziehbar sind. Doch die zugrunde liegende Verschiebung bleibt häufig unsichtbar.

Ein besonderer Aspekt ist dabei die Nutzung von Tochtergesellschaften. Sie ermöglichen es, wirtschaftliche Aktivitäten auszulagern, zu strukturieren und zu erweitern. Gleichzeitig führen sie zu einer Entkopplung. Das Nichtmitgliedergeschäft wird formal getrennt, bleibt aber wirtschaftlich eng verbunden.

➤ Die Struktur wird differenzierter – die Transparenz nimmt ab.

Mit dieser Entwicklung verändert sich auch die Wahrnehmung der Genossenschaft. Nach außen tritt sie zunehmend als Marktakteur auf.

Nach innen wird sie stärker als Unternehmen wahrgenommen. Die Besonderheit der genossenschaftlichen Struktur tritt in den Hintergrund.

➤ Die Genossenschaft erscheint wie ein normales Wohnungsunternehmen – und verliert damit ihre sichtbare Eigenart.

Damit entsteht ein grundlegendes Spannungsfeld: Wachstum und Mitgliederförderung stehen nicht zwangsläufig im Einklang. Wachstum kann Vorteile bringen, es kann Stabilität sichern und Möglichkeiten eröffnen. Doch es kann ebenso dazu führen, dass die Orientierung am Mitglied schwächer wird.

➤ Mehr Wachstum bedeutet nicht automatisch mehr Förderung – im Gegenteil, es kann sie überlagern.

Die entscheidende Frage lautet daher: Dient das Wachstum der Förderung der Mitglieder – oder dient die Genossenschaft dem Wachstum?

Diese Frage ist nicht theoretisch. Sie betrifft die konkrete Ausrichtung der Genossenschaft. Denn wenn sich die Logik umkehrt, wenn die Förderung sich an den Erfordernissen des Wachstums orientieren muss, dann verändert sich der Charakter der Genossenschaft grundlegend.

➤ Was ursprünglich Mittel war, wird zum Zweck.

Genau hierin liegt die größte Gefahr. Nicht in einzelnen Entscheidungen, nicht in einzelnen Projekten, sondern in der schleichenden Umkehr der Logik. Die Genossenschaft bleibt formal bestehen. Ihre Struktur bleibt unverändert. Doch ihr innerer Maßstab verschiebt sich.

➤ Die Genossenschaft bleibt – aber ihre Idee verändert sich.

Dabei ist die rechtliche Ausgangslage eindeutig. Die Förderung der Mitglieder ist der Hauptzweck. Alles andere ist nachgeordnet. Wachstum, wirtschaftliche Tätigkeit, Nichtmitgliedergeschäft – all dies ist zulässig, aber nur im Rahmen dieses Zwecks.

➤ Die Klarheit des Gesetzes steht der Unschärfe der Praxis gegenüber.

Und genau daraus ergibt sich die zentrale Herausforderung: Der Förderauftrag muss nicht nur bestehen – er muss auch gelebt werden. Gerade im Spannungsfeld von Wachstum und Nichtmitgliedergeschäft entscheidet sich, ob die Genossenschaft ihrem Wesen treu bleibt oder sich schrittweise von ihm entfernt.

Kapitel 9 - Die schleichende Abkehr vom Förderprinzip

Die Genossenschaft ist auf einem einfachen, klaren Grundsatz aufgebaut: Sie dient der Förderung ihrer Mitglieder. Dieser Grundsatz ist nicht relativ, nicht optional und nicht interpretationsbedürftig. Er ist eindeutig.

Und doch zeigt die Entwicklung der vergangenen Jahre ein anderes Bild.

Nicht in Form eines offenen Bruchs, nicht als bewusste Abkehr, sondern als leiser, kaum wahrnehmbarer Prozess hat sich die Praxis vieler Genossenschaften verändert.

➤ Die Abkehr vom Förderprinzip erfolgt nicht durch Entscheidung – sondern durch Gewöhnung.

Diese Gewöhnung beginnt unscheinbar. Entscheidungen werden nicht mehr ausschließlich am Förderauftrag gemessen, sondern zunehmend an wirtschaftlichen Kriterien. Was sinnvoll erscheint, wird umgesetzt. Was üblich ist, wird übernommen. Was der Markt vorgibt, wird als Orientierung akzeptiert.

➤ Der Maßstab verschiebt sich – nicht plötzlich, sondern schrittweise.

Die Genossenschaft bleibt formal unverändert. Ihre Satzung gilt fort, ihre Organe bestehen, ihr Zweck ist unverändert formuliert. Doch in der praktischen Anwendung verliert der Förderauftrag an Gewicht.

Er wird nicht aufgehoben – aber er wird überlagert.

➤ Das Förderprinzip bleibt bestehen – aber es prägt nicht mehr jede Entscheidung.

Diese Entwicklung zeigt sich besonders deutlich im Alltag der Mitglieder. Nutzungsentgelte orientieren sich zunehmend am Markt, Entscheidungen werden komplexer und schwerer nachvollziehbar, und die Distanz zwischen Mitglied und Organisation wächst.

Für viele Mitglieder ist der Unterschied zur klassischen Wohnungswirtschaft kaum noch erkennbar.

➤ Die Genossenschaft wird erlebt wie ein normales Unternehmen – obwohl sie keines sein sollte.

Diese Wahrnehmung ist entscheidend. Denn sie verändert das Verhalten. Mitglieder, die sich nicht mehr als Teilhaber verstehen, nehmen ihre Rolle nicht wahr. Sie beteiligen sich weniger, sie hinterfragen weniger, sie akzeptieren Entwicklungen, die sie früher möglicherweise in Frage gestellt hätten.

➤ Wo das Bewusstsein schwindet, verliert die Genossenschaft ihre Grundlage.

Gleichzeitig verändert sich auch das Selbstverständnis der Organe. Vorstände und Aufsichtsräte sehen sich zunehmend als Verantwortliche eines Unternehmens, das im Wettbewerb bestehen muss. Ihre Entscheidungen orientieren sich an Stabilität, Effizienz und Vergleichbarkeit.

Diese Orientierung ist nachvollziehbar. Sie ist nicht falsch. Doch sie verschiebt die Perspektive.

➤ Das Unternehmen rückt in den Mittelpunkt – nicht mehr ausschließlich das Mitglied.

Damit entsteht ein grundlegender Widerspruch. Denn die Genossenschaft ist kein Unternehmen wie jedes andere. Sie ist rechtlich und inhaltlich anders angelegt. Ihr Zweck ist nicht Wachstum, nicht Rendite und nicht Marktanpassung – sondern Förderung.

➤ Wenn die Genossenschaft beginnt, wie ein Unternehmen zu handeln, verliert sie ihren besonderen Charakter.

Diese Veränderung erfolgt nicht bewusst. Niemand beschließt, den Förderauftrag aufzugeben. Vielmehr entsteht sie aus Anpassung. Aus der Übernahme von Denkweisen. Aus der Orientierung an bestehenden Strukturen.

➤ Die Genossenschaft entfernt sich nicht aktiv – sie driftet.

Dieses Driften ist schwer zu erkennen, weil es keine klaren Grenzen gibt. Es gibt keinen Punkt, an dem sich eindeutig sagen lässt: Hier endet die Genossenschaft, hier beginnt das Unternehmen. Vielmehr entsteht eine Grauzone, in der sich beide Logiken überlagern.

➤ Die Genossenschaft bleibt bestehen – aber sie verändert ihren inneren Maßstab.

Besonders kritisch ist dabei, dass diese Entwicklung selten hinterfragt wird. Sie wird als notwendig dargestellt, als unvermeidlich, als Ausdruck moderner wirtschaftlicher Anforderungen.

Doch genau hier liegt die zentrale Herausforderung.

➤ Nicht alles, was wirtschaftlich sinnvoll erscheint, ist genossenschaftlich gerechtfertigt.

Der Förderauftrag ist kein Hindernis für wirtschaftliches Handeln. Er ist dessen Maßstab. Er verlangt nicht, dass auf wirtschaftliche Stabilität

verzichtet wird. Er verlangt, dass wirtschaftliche Entscheidungen im Interesse der Mitglieder getroffen werden.

➤ Wirtschaftlichkeit darf die Förderung nicht ersetzen – sie muss ihr dienen.

Wenn sich dieses Verhältnis umkehrt, verändert sich die Genossenschaft grundlegend. Sie wird formal weiterhin als solche geführt, doch ihr innerer Zweck verschiebt sich.

➤ Die Genossenschaft wird zur Hülle – der Inhalt wird ein anderer.

Diese Entwicklung ist nicht nur ein theoretisches Problem. Sie hat konkrete Auswirkungen:

- Mitglieder zahlen höhere Entgelte
- Entscheidungen werden weniger transparent
- Mitwirkungsmöglichkeiten verlieren an Bedeutung

➤ Die Förderung wird schwächer – ohne dass sie offiziell aufgegeben wird.

Gerade diese Unsichtbarkeit macht die Entwicklung so gefährlich. Denn sie entzieht sich der direkten Wahrnehmung. Sie erfolgt nicht in großen Schritten, sondern in vielen kleinen Anpassungen.

➤ Die Veränderung wird erst sichtbar, wenn sie weit fortgeschritten ist.

Damit stellt sich eine grundlegende Frage: Wann ist eine Genossenschaft noch eine Genossenschaft?

Reicht es aus, die Rechtsform zu wahren? Reicht es aus, die Satzung einzuhalten? Oder ist entscheidend, wie sie tatsächlich handelt?

➤ Die Genossenschaft definiert sich nicht durch ihre Form – sondern durch ihr Verhalten.

Diese Erkenntnis ist zentral. Sie bedeutet, dass die Verantwortung nicht allein bei den Organen liegt. Sie liegt auch bei den Mitgliedern. Denn sie sind es, die die Genossenschaft tragen – oder tragen sollten.

Wenn sie ihre Rolle nicht wahrnehmen, wenn sie Entwicklungen nicht hinterfragen, wenn sie sich nicht beteiligen, dann entsteht ein Vakuum.

➤ Und dieses Vakuum wird gefüllt – durch Strukturen, durch Systeme, durch wirtschaftliche Logik.

Die Abkehr vom Förderprinzip ist daher kein isoliertes Problem einzelner Entscheidungen. Sie ist Ausdruck eines umfassenderen Prozesses. Eines Prozesses, in dem sich die Genossenschaft an ihre Umwelt anpasst – und dabei Gefahr läuft, sich selbst zu verlieren.

Am Ende steht eine einfache, aber entscheidende Frage:

➤ Ist die Genossenschaft noch ein Instrument zur Förderung ihrer Mitglieder – oder ist sie zu einem Unternehmen geworden, das sich dieser Idee nur noch formal verpflichtet fühlt?

Die Antwort darauf wird nicht durch Gesetze gegeben. Sie wird durch die Praxis bestimmt. Durch Entscheidungen. Durch Verhalten. Und letztlich durch die Mitglieder selbst.

➤ Denn die Genossenschaft ist das, was ihre Mitglieder aus ihr machen.

Kapitel 10 - Die Rechte der Mitglieder

Die Genossenschaft gehört ihren Mitgliedern. Dieser Satz ist einfach formuliert – und wird doch in seiner Tragweite häufig unterschätzt.

Denn Eigentum in der Genossenschaft ist kein individuelles, sondern ein gemeinschaftliches Eigentum. Es ist nicht in einzelne Wohnungen aufgeteilt, sondern in der Organisation gebündelt. Gerade deshalb kommt den Rechten der Mitglieder eine besondere Bedeutung zu.

➤ Die Rechte der Mitglieder sind das Fundament der genossenschaftlichen Ordnung.

Ohne sie wäre die Genossenschaft nicht mehr als ein gewöhnliches Unternehmen. Erst durch die Mitwirkungsrechte der Mitglieder entsteht ihre besondere Struktur.

Die Mitgliedschaft als Ausgangspunkt

Mit dem Eintritt in die Genossenschaft entsteht mehr als ein Nutzungsverhältnis. Es entsteht eine Mitgliedschaft – und damit eine rechtliche Stellung, die weit über die eines Mieters hinausgeht.

Das Mitglied ist:

- Teilhaber der Genossenschaft
- Träger von Rechten und Pflichten
- Bestandteil der Willensbildung

➤ Das Mitglied ist nicht Kunde – es ist Mitunternehmer.

Diese Stellung begründet Ansprüche, aber auch Verantwortung.

Das Stimmrecht – die zentrale Machtquelle

Das wichtigste Recht des Mitglieds ist das Stimmrecht.

In der Generalversammlung gilt ein Grundsatz, der die Genossenschaft prägt:

➤ Ein Mitglied – eine Stimme.

Unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung hat jedes Mitglied das gleiche Gewicht. Damit unterscheidet sich die Genossenschaft grundlegend von kapitalorientierten Unternehmen.

Das Stimmrecht ermöglicht:

- Einfluss auf grundlegende Entscheidungen
- Wahl des Aufsichtsrats
- Zustimmung zu Satzungsänderungen

➤ Wer abstimmt, gestaltet. Wer nicht abstimmt, überlässt die Gestaltung anderen.

Die Generalversammlung als Ort der Entscheidung

Die Generalversammlung ist das zentrale Forum der Mitglieder.

Hier werden:

- Beschlüsse gefasst
- Organe gewählt
- Entwicklungen diskutiert

Sie ist der Ort, an dem sich die Genossenschaft als Gemeinschaft zeigt.

Doch in der Praxis bleibt ihre Bedeutung oft hinter ihren Möglichkeiten zurück.

➤ Die Versammlung ist das Herz der Genossenschaft – aber sie schlägt nur, wenn Mitglieder teilnehmen.

Gerade in großen Genossenschaften wird die Generalversammlung durch eine Vertreterversammlung ersetzt. Dadurch wird die direkte Beteiligung reduziert.

➤ Mit jeder Stufe der Vermittlung nimmt die unmittelbare Einflussmöglichkeit ab.

Informationsrechte – Voraussetzung der Mitwirkung
Mitbestimmung setzt Wissen voraus. Deshalb haben Mitglieder ein Recht auf Information.

Sie müssen in die Lage versetzt werden, Entscheidungen nachvollziehen zu können.

Dazu gehören:

- Jahresabschluss und Lagebericht
- wesentliche wirtschaftliche Entwicklungen
- grundlegende Entscheidungen

➤ Ohne Information gibt es keine wirksame Mitbestimmung.

Doch gerade hier zeigt sich häufig ein Problem:

- Informationen sind komplex
- Zusammenhänge schwer verständlich
- Entscheidungsgrundlagen nicht vollständig transparent

➤ Formale Information ersetzt nicht automatisch inhaltliches Verständnis.

Das Antragsrecht – aktive Gestaltung
Mitglieder haben nicht nur das Recht zu reagieren, sondern auch aktiv zu gestalten.

Sie können:

- Anträge stellen
- Themen auf die Tagesordnung bringen
- Diskussionen anstoßen

➤ Die Genossenschaft ist kein geschlossenes System – sie ist offen für Impulse ihrer Mitglieder.

Doch dieses Recht wird selten genutzt. Oft fehlt:

- das Wissen über die Möglichkeiten
- die Sicherheit im Umgang mit Verfahren
- die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung

Die Wahl des Aufsichtsrats – indirekte Kontrolle
Ein besonders wichtiges Recht ist die Wahl des Aufsichtsrats.

Da der Aufsichtsrat den Vorstand bestellt und überwacht, kommt ihm eine Schlüsselrolle zu.

➤ Wer den Aufsichtsrat wählt, bestimmt mittelbar die Leitung der Genossenschaft.

Damit liegt eine zentrale Einflussmöglichkeit bei den Mitgliedern.

Doch auch hier gilt:

➤ Die Wirkung des Rechts hängt von seiner Nutzung ab.

Die Satzungsautonomie – Gestaltung im Rahmen des Gesetzes
Die Satzung bestimmt die konkrete Ausgestaltung der Genossenschaft.

Sie regelt:

- Rechte und Pflichten
- Entscheidungsstrukturen
- Beteiligungsmöglichkeiten

➤ Die Satzung ist das „Grundgesetz" der Genossenschaft.

Grundsätzlich haben die Mitglieder die Möglichkeit, diese Satzung zu gestalten und zu verändern.

Doch in der Praxis orientieren sich viele Genossenschaften an Mustersatzungen.

➤ Die formale Freiheit besteht – die tatsächliche Nutzung bleibt oft begrenzt.

Die Realität: Rechte ohne Nutzung
Rein rechtlich verfügen Mitglieder über weitreichende Rechte. Doch entscheidend ist nicht das Recht an sich, sondern seine Anwendung.

In vielen Genossenschaften zeigt sich:

- geringe Beteiligung
- wenig Engagement
- begrenzte Nutzung der Möglichkeiten

➤ Rechte, die nicht genutzt werden, verlieren ihre Wirkung.

Damit entsteht ein Paradox:

Die Genossenschaft ist formal demokratisch – aber praktisch oft passiv.

Die Verantwortung der Mitglieder
Mit den Rechten geht auch Verantwortung einher.

Die Genossenschaft lebt davon, dass ihre Mitglieder:

- sich informieren
- sich beteiligen
- Entscheidungen hinterfragen

➤ Die Genossenschaft funktioniert nicht ohne ihre Mitglieder.

Wenn diese ihre Rolle nicht wahrnehmen, entsteht ein Ungleichgewicht. Entscheidungen werden dann von wenigen getroffen – und nicht von der Gemeinschaft getragen.

Das Spannungsfeld zwischen Recht und Wirklichkeit
Die Rechte der Mitglieder sind klar definiert. Ihre praktische Wirkung ist jedoch unterschiedlich.

➤ Zwischen rechtlicher Möglichkeit und tatsächlicher Nutzung besteht eine Lücke.

Diese Lücke ist entscheidend.

Denn sie bestimmt, ob die Genossenschaft:

- als Gemeinschaft funktioniert
  oder
- als Organisation geführt wird

Die zentrale Frage
Am Ende dieses Kapitels steht eine einfache, aber grundlegende Frage:

➤ Sind die Mitglieder aktive Träger der Genossenschaft – oder passive Nutzer?

Die Antwort darauf entscheidet über die Zukunft der Genossenschaft.

Die entscheidende Erkenntnis
Die Rechte der Mitglieder sind nicht das Problem. Sie sind vorhanden. Sie sind klar geregelt. Sie sind wirksam – wenn sie genutzt werden.

➤ Die Stärke der Genossenschaft liegt nicht im Gesetz – sondern in der Nutzung der Rechte durch ihre Mitglieder.

Ausblick
In den nächsten Kapiteln werden konkrete Entwicklungen und Praxisfälle betrachtet, in denen sich die zuvor beschriebenen Strukturen und Spannungsfelder besonders deutlich zeigen.

➤ Denn erst in der Praxis wird sichtbar, wie die Genossenschaft tatsächlich funktioniert.

Kapitel 11 - Praxisfälle und Entwicklungen

Die bisher dargestellten Strukturen, Prinzipien und Entwicklungen bleiben abstrakt, solange sie nicht in der Praxis sichtbar werden. Erst im konkreten Geschehen zeigt sich, wie die Genossenschaft tatsächlich funktioniert – oder eben nicht mehr in der ursprünglich gedachten Weise.

➤ Die Praxis ist der Prüfstein der Genossenschaft.

In den vergangenen Jahren haben sich in verschiedenen Genossenschaften Entwicklungen gezeigt, die typische Muster erkennen lassen. Diese Fälle sind nicht als Einzelfälle zu verstehen, sondern als Ausdruck struktureller Veränderungen, die in ähnlicher Form an vielen Stellen auftreten können.

Ein wiederkehrendes Muster ist das wachsende Spannungsverhältnis zwischen Mitgliedern und Organen. Mitgliederinitiativen entstehen häufig dort, wo Entscheidungen nicht mehr nachvollziehbar erscheinen oder wo sich Mitglieder in ihrer Rolle nicht mehr ausreichend berücksichtigt fühlen.

➤ Wo Transparenz fehlt, entsteht Nachfrage nach Mitwirkung.

In solchen Situationen versuchen Mitglieder, ihre Rechte wahrzunehmen. Sie stellen Anträge, sammeln Unterstützer, suchen den Austausch und bringen Themen in die Versammlungen ein. Diese Initiativen zeigen, dass das genossenschaftliche Prinzip grundsätzlich funktioniert – zumindest dort, wo es aktiv genutzt wird.

Doch die Reaktionen darauf sind unterschiedlich. In einigen Fällen werden solche Initiativen aufgenommen, diskutiert und in Entscheidungsprozesse integriert. In anderen Fällen entsteht ein Spannungsfeld zwischen der bestehenden Organisation und den aktiven Mitgliedern.

➤ Mitgliederaktivität wird nicht immer als Stärkung, sondern mitunter als Störung wahrgenommen.

Ein weiteres typisches Muster betrifft die Zusammensetzung der Organe. In verschiedenen Konstellationen zeigt sich, dass Veränderungen in Aufsichtsräten oder Vertreterversammlungen unmittelbare Auswirkungen auf die Leitung der Genossenschaft haben können.

➤ Wer die Kontrollorgane prägt, beeinflusst die Ausrichtung der Genossenschaft.

Diese Dynamik ist systemimmanent. Sie entspricht der Struktur der Genossenschaft. Gleichzeitig wird sie von vielen Mitgliedern nicht wahrgenommen, da die Zusammenhänge nicht offensichtlich sind.

Auch im Bereich der Entscheidungsprozesse zeigt sich eine Veränderung. Entscheidungen werden zunehmend komplexer, stärker fachlich

geprägt und weniger unmittelbar zugänglich. Die Distanz zwischen Entscheidungsgrundlage und Mitgliederverständnis wächst.

➤ Komplexität kann Beteiligung erschweren.

Diese Entwicklung betrifft insbesondere wirtschaftliche Fragen. Investitionen, Finanzierungsmodelle, Kostenstrukturen – all dies erfordert Fachwissen. Für viele Mitglieder entsteht dadurch eine Barriere.

➤ Wo Verständnis fehlt, wird Zustimmung oft zur Formalität.

Ein weiterer Bereich, in dem sich die beschriebenen Entwicklungen konkret zeigen, ist die Gestaltung der Nutzungsentgelte. Mitglieder reagieren sensibel auf Veränderungen, insbesondere wenn diese nicht transparent nachvollziehbar sind.

Hier entstehen häufig Fragen:

- Wie werden Entgelte berechnet?
- Welche Faktoren spielen eine Rolle?
- In welchem Verhältnis stehen Kosten und Anpassungen?

➤ Das Nutzungsentgelt wird zum zentralen Prüfpunkt für Vertrauen.

Fehlt die Nachvollziehbarkeit, entstehen Unsicherheiten. Diese können sich zu grundsätzlichen Zweifeln an der Ausrichtung der Genossenschaft entwickeln.

Auch die Rolle der Verbände wird in der Praxis zunehmend wahrgenommen. Zwar treten sie selten direkt in Erscheinung, doch ihre Wirkung zeigt sich in Strukturen, Satzungen und Entscheidungsprozessen.

➤ Der Einfluss des Systems wird oft erst sichtbar, wenn er hinterfragt wird.

In verschiedenen Diskussionen wird deutlich, dass sich Mitglieder verstärkt mit der Frage beschäftigen, inwieweit Entscheidungen vor Ort tatsächlich eigenständig getroffen werden oder ob sie durch übergeordnete Strukturen geprägt sind.

Ein weiteres wiederkehrendes Element ist die Frage der Kommunikation. Wie werden Mitglieder informiert? Wie werden Entscheidungen erklärt? Wie wird mit Kritik umgegangen?

➤ Kommunikation ist nicht nur Information – sie ist Teil der genossenschaftlichen Kultur.

Dort, wo Kommunikation offen, nachvollziehbar und dialogorientiert erfolgt, entsteht Vertrauen. Wo sie hingegen einseitig oder unvollständig wahrgenommen wird, wächst Distanz.

Diese Distanz ist nicht nur ein emotionales Problem. Sie hat konkrete Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit der Genossenschaft. Denn sie beeinflusst die Bereitschaft der Mitglieder, sich zu beteiligen.

➤ Beteiligung entsteht aus Vertrauen – und Vertrauen aus Verständlichkeit.

Auch die Wahrnehmung der eigenen Rolle verändert sich in der Praxis. Viele Mitglieder sehen sich nicht mehr als Teil einer Organisation, sondern als Nutzer einer Leistung. Die genossenschaftliche Struktur tritt in den Hintergrund.

➤ Die Mitgliedschaft wird erlebt – aber nicht als Mitverantwortung verstanden.

Diese Entwicklung ist nicht auf einzelne Genossenschaften beschränkt. Sie ist Ausdruck eines allgemeinen Trends. Mit zunehmender Größe, Komplexität und Professionalisierung verändern sich die Strukturen und damit auch das Erleben der Mitglieder.

Gleichzeitig zeigt sich aber auch ein anderes Bild. Dort, wo Mitglieder aktiv werden, wo Diskussionen geführt werden und wo Strukturen genutzt werden, wird die Genossenschaft wieder als das sichtbar, was sie sein kann:

eine Gemeinschaft, die ihre Angelegenheiten selbst gestaltet.

➤ Die Genossenschaft funktioniert dort am besten, wo ihre Mitglieder sie leben.

Die Praxis zeigt damit zwei Seiten. Auf der einen Seite eine Entwicklung hin zu stärkerer Organisation, mehr Komplexität und größerer Distanz. Auf der anderen Seite die Möglichkeit, diese Entwicklung durch aktive Mitwirkung zu beeinflussen.

Am Ende dieses Kapitels steht daher keine pauschale Bewertung, sondern eine Erkenntnis:

➤ Die Genossenschaft ist kein statisches System – sie ist das Ergebnis ihres gelebten Umgangs mit ihren eigenen Strukturen.

Und genau darin liegt ihre Stärke – aber auch ihre Herausforderung.

Kapitel 12 - Ein direktes Beispiel aus der Praxis

Eine Wohnungsgenossenschaft verlangte von einem ihrer Mitglieder die Zustimmung zu einer Erhöhung des Nutzungsentgelts. Grundlage hierfür war die Anpassung an die ortsübliche Vergleichsmiete nach den Vorschriften des Bürgerlichen Gesetzbuchs.

Das betroffene Mitglied widersetzte sich dieser Erhöhung jedoch nicht aus rein wirtschaftlichen Gründen, sondern stellte die Maßnahme grundsätzlich in Frage. Es argumentierte, dass die Genossenschaft als solche nicht wie ein gewöhnlicher Vermieter handeln dürfe. Vielmehr sei sie an ihre Satzung und an den gesetzlichen Förderauftrag gebunden,

der eine andere – insbesondere stärker kostenorientierte – Gestaltung der Nutzungsentgelte verlange.

➤ Der Streit verlagerte sich damit von einer reinen Mietfrage zu einer Grundsatzfrage des Genossenschaftsrechts.

Die Genossenschaft hielt dem entgegen, dass das Nutzungsverhältnis rechtlich als Mietverhältnis zu behandeln sei und daher die Vorschriften über die Anpassung an die ortsübliche Vergleichsmiete Anwendung fänden. Die Mitgliedschaft ändere daran nichts.

Das Amtsgericht Hamburg-Bergedorf folgte dieser Argumentation und verurteilte das Mitglied zur Zustimmung. Gegen dieses Urteil legte das Mitglied Berufung ein und vertiefte seine genossenschaftsrechtlichen Einwände. Insbesondere machte es geltend, dass Förderauftrag und Satzung eine Begrenzung der Entgelte bewirkten und eine Orientierung am Mietspiegel unzulässig sei.

Das Landgericht Hamburg wies die Berufung jedoch im Wege eines Hinweisbeschlusses zurück. Es sah keine grundsätzlichen Rechtsfragen und bestätigte im Ergebnis die Auffassung des Amtsgerichts.

➤ Damit wurde eine zentrale Weichenstellung vorgenommen: Das Nutzungsverhältnis wurde rechtlich dem Mietrecht untergeordnet – trotz bestehender Mitgliedschaft.

Aus einem zunächst individuellen Streit über eine Mieterhöhung wurde so eine Entscheidung mit grundsätzlicher Bedeutung. Sie betrifft nicht nur das Verhältnis zwischen einer einzelnen Genossenschaft und einem Mitglied, sondern berührt die Frage, welche Rolle Förderauftrag und Satzung in der täglichen Praxis tatsächlich spielen.

➤ Der konkrete Fall wurde damit zum Beispiel für eine grundsätzliche Entwicklung im Genossenschaftsrecht.

Kapitel 12a - Das Urteil Bergedorf im Lichte des Genossenschaftsrechts: Ein Gegengutachten

Das Urteil des Amtsgerichts Hamburg-Bergedorf und die anschließende Zurückweisung der Berufung durch das Landgericht Hamburg betreffen auf den ersten Blick eine klassische mietrechtliche Fragestellung. Im Kern geht es um die Zustimmung zu einer Mieterhöhung nach §§ 558 ff. BGB. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Entscheidung weit über diesen Einzelfall hinausreicht. Sie berührt zentrale Grundfragen des Genossenschaftsrechts und damit die Struktur der Genossenschaft selbst.

➤ Die eigentliche Frage lautet nicht, ob eine Mieterhöhung zulässig ist, sondern nach welchem Maßstab sie zu beurteilen ist.

Die Gerichte stellen dabei maßgeblich auf das Mietrecht ab und behandeln das Nutzungsverhältnis zwischen Genossenschaft und Mitglied als Mietverhältnis, auf das die allgemeinen Vorschriften des Bürgerlichen Gesetzbuchs Anwendung finden. Genossenschaftsrechtliche Aspekte werden demgegenüber lediglich ergänzend berücksichtigt.

Diese Sichtweise erscheint zunächst folgerichtig, verkennt jedoch die Besonderheit der Genossenschaft. Denn diese ist gerade dadurch geprägt, dass Mitgliedschaft und Nutzung miteinander verbunden sind. Das Mitglied ist nicht lediglich Vertragspartner, sondern Träger der Genossenschaft selbst.

➤ Das Nutzungsverhältnis in der Genossenschaft ist kein gewöhnliches Mietverhältnis, sondern ein durch den Förderauftrag überformtes Rechtsverhältnis.

Diese Verbindung wird in der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs grundsätzlich anerkannt. Der BGH hat wiederholt betont, dass genossenschaftliche Grundsätze in das Nutzungsverhältnis hineinwirken und dieses prägen. Damit wird deutlich, dass das Mietrecht nicht isoliert

angewendet werden kann, sondern im Kontext des Genossenschaftsrechts zu sehen ist.

Die Entscheidung des Landgerichts Hamburg vollzieht jedoch eine Trennung. Sie behandelt Mitgliedschaft und Nutzung als zwei getrennte Ebenen. Die Mitgliedschaft wird dem genossenschaftsrechtlichen Innenverhältnis zugeordnet, während die Nutzung der Wohnung dem Mietrecht unterstellt wird.

➤ Mit dieser Trennung wird das Identitätsprinzip der Genossenschaft faktisch aufgehoben.

Die Folge ist eine Verschiebung der rechtlichen Einordnung. Die Genossenschaft tritt in ihrer Funktion als Vermieterin in den Vordergrund, während die Mitgliedschaft in den Hintergrund tritt. Das Mitglied wird rechtlich zum Mieter, die Genossenschaft zum Anbieter von Wohnraum.

Diese Verschiebung zeigt sich besonders deutlich in der Behandlung der Satzung. Das Landgericht stellt fest, dass selbst ein möglicher Verstoß gegen die Satzung die Wirksamkeit einer Mieterhöhung nicht berührt. Damit wird die Satzung aus dem entscheidenden Bereich der Leistungsbeziehung herausgelöst.

➤ Die Satzung verliert ihre unmittelbare steuernde Wirkung – und damit ihre zentrale Bedeutung.

Diese Sichtweise steht im Widerspruch zur genossenschaftsrechtlichen Dogmatik. Die Satzung ist nicht lediglich ein internes Regelwerk, sondern konkretisiert den Förderauftrag und legt die Grenzen des Handelns fest. Sie ist für Vorstand und Aufsichtsrat verbindlich und prägt die gesamte Tätigkeit der Genossenschaft.

Wenn diese Bindung im zentralen Bereich der Nutzungsentgelte keine Wirkung entfaltet, stellt sich die Frage nach der tatsächlichen Bedeutung der Satzung. Sie wird in diesem Verständnis von einer

verbindlichen Norm zu einer bloßen Organisationsgrundlage ohne Durchgriff auf die wirtschaftliche Praxis.

Noch deutlicher wird die Verschiebung in der Auslegung des Förderauftrags. Das Gericht versteht diesen im Wesentlichen als Verpflichtung zur Bereitstellung einer „guten, sicheren und sozial verantwortbaren Wohnungsversorgung". Damit wird der Förderauftrag auf eine Versorgungsfunktion reduziert.

➤ Die Förderung der Mitglieder wird auf das Minimum ihrer Existenz reduziert – ihre wirtschaftliche Dimension tritt in den Hintergrund.

Nach herrschender Auffassung in Literatur und Rechtsprechung bedeutet Förderung jedoch mehr als Versorgung. Sie umfasst die wirtschaftliche Besserstellung der Mitglieder durch die gemeinschaftliche Organisation. Gerade darin liegt der Unterschied zur klassischen Wohnungswirtschaft.

Die Reduktion des Förderauftrags hat unmittelbare Auswirkungen auf die Bewertung des Nutzungsentgelts. Die Satzung der Genossenschaft sieht vor, dass dieses so festzusetzen ist, dass die Aufwendungen gedeckt und Rücklagen gebildet werden können. Daraus ergibt sich ein Kostenprinzip, das die wirtschaftliche Tätigkeit begrenzt.

Das Gericht interpretiert diese Regelung jedoch als bloße Untergrenze. Es sieht darin keine Beschränkung nach oben, sondern lediglich die Sicherstellung der wirtschaftlichen Grundlage der Genossenschaft.

➤ Das Kostenprinzip wird damit von einer Begrenzung zu einer Mindestanforderung umgedeutet.

Diese Auslegung öffnet den Weg für eine Orientierung am Mietspiegel. Damit wird das Nutzungsentgelt nicht mehr aus der Genossenschaft heraus bestimmt, sondern an externen Marktmaßstäben ausgerichtet. Die spezifische genossenschaftliche Logik tritt in den Hintergrund.

Auch die genossenschaftliche Treuepflicht wird in der Entscheidung nur eingeschränkt berücksichtigt. Das Gericht prüft im Wesentlichen, ob Willkür vorliegt. Eine weitergehende inhaltliche Kontrolle findet nicht statt.

➤ Die Treuepflicht wird auf ein Minimum reduziert – ihre steuernde Funktion geht verloren.

Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs ist die Treuepflicht jedoch ein tragendes Prinzip der Genossenschaft. Sie verpflichtet die Organe, die Interessen der Mitglieder zu berücksichtigen und strukturelle Benachteiligungen zu vermeiden.

Die Reduktion auf eine bloße Willkürkontrolle wird diesem Anspruch nicht gerecht.

In der Gesamtschau führt die Entscheidung zu einer grundlegenden Verschiebung. Die Genossenschaft wird nicht mehr primär als Mitgliederorganisation verstanden, sondern als Anbieter von Wohnraum, der sich am Mietrecht orientiert.

➤ Das Mietrecht wird zum Maßstab – das Genossenschaftsrecht zur Ergänzung.

Diese Entwicklung ist nicht zwingend durch das Gesetz vorgegeben. Sie ist das Ergebnis einer bestimmten Auslegung. Gerade deshalb ist sie kritisch zu hinterfragen.

Denn die Genossenschaft ist kein beliebiges Unternehmen. Sie ist ein eigenständiges Modell, das auf dem Förderauftrag beruht. Dieser Förderauftrag ist nicht optional. Er ist zwingend und prägt alle Bereiche der Tätigkeit.

Wenn diese Prägung verloren geht, bleibt die Rechtsform bestehen, aber ihr Inhalt verändert sich.

➤ Die Genossenschaft wird zur Hülle – ihr ursprünglicher Zweck tritt in den Hintergrund.

Das Urteil des Amtsgerichts Hamburg-Bergedorf und die Entscheidung des Landgerichts Hamburg zeigen damit nicht nur eine Einzelfalllösung. Sie machen eine Entwicklung sichtbar, die weitreichende Folgen haben kann.

➤ Es handelt sich nicht nur um eine mietrechtliche Entscheidung, sondern um eine Weichenstellung im Genossenschaftsrecht.

Am Ende steht daher eine grundlegende Frage:

➤ Soll die Genossenschaft weiterhin als eigenständiges Fördermodell verstanden werden – oder wird sie rechtlich in das allgemeine Marktsystem eingeordnet?

Die Antwort auf diese Frage wird nicht allein durch dieses Urteil gegeben. Sie wird durch die weitere Entwicklung der Rechtsprechung bestimmt.

Doch dieses Urteil markiert einen Punkt, an dem diese Entwicklung deutlich sichtbar wird.

➤ Es zeigt nicht nur, wie Recht angewendet wird, sondern in welche Richtung es sich bewegt.

Kapitel 13 - Der Berliner Fall: Zwei Rechtssysteme im Konflikt

Es beginnt mit einer scheinbar alltäglichen Situation. Eine Wohnungsgenossenschaft verlangt von einem ihrer Mitglieder die Zustimmung zu einer Erhöhung des Nutzungsentgelts. Grundlage ist – wie so oft – der Mietspiegel. Der Betrag ist überschaubar. Die rechtliche Struktur scheint klar. Und doch entwickelt sich aus diesem Fall eine Auseinandersetzung, die weit über die einzelne Wohnung hinausweist.

➤ Denn hier prallen zwei unterschiedliche Rechtsverständnisse aufeinander.

Das Amtsgericht entscheidet zunächst zugunsten des Mitglieds. Es stellt klar, dass das Nutzungsverhältnis zwar mietrechtlich geprägt ist, aber nicht losgelöst vom Genossenschaftsrecht betrachtet werden kann. Die Satzung sei zu beachten, ebenso der Förderauftrag. Eine Erhöhung des Nutzungsentgelts sei daher nicht allein nach den Maßstäben des § 558 BGB zu beurteilen, sondern zusätzlich daran zu messen, ob sie den genossenschaftlichen Vorgaben entspricht.

➤ Das Gericht erkennt: Die Genossenschaft ist kein gewöhnlicher Vermieter.

Es betont, dass die Genossenschaft an ihren eigenen Zweck gebunden ist. Dieser Zweck ist nicht die Marktteilnahme, sondern die Förderung der Mitglieder. Daraus folgt, dass auch die Preisbildung nicht frei erfolgen kann, sondern an das Kostenprinzip und an die Interessen der Mitglieder gebunden ist. Besonders deutlich wird dies dort, wo das Gericht den Versuch zurückweist, die Satzung in diesem Bereich für unbeachtlich zu erklären. Die Satzung sei nicht bloße Formalie, sondern verbindlicher Maßstab.

➤ Mit diesem Ansatz wird das Identitätsprinzip der Genossenschaft ernst genommen.

Das Mitglied ist nicht nur Vertragspartner, sondern Teil der Genossenschaft selbst. Seine Rechte erschöpfen sich nicht im Mietvertrag. Sie ergeben sich aus der Mitgliedschaft. Und genau diese Mitgliedschaft wirkt in das Nutzungsverhältnis hinein.

Doch dieses Verständnis hält in der nächsten Instanz nicht stand. Das Landgericht hebt das Urteil auf und kommt zu einem diametral entgegengesetzten Ergebnis. Es stellt fest, dass es sich bei dem Nutzungsvertrag der Sache nach um ein Mietverhältnis handelt, das außerhalb des Mitgliedschaftsverhältnisses vollzogen wird. Auf dieses Mietverhältnis seien die Vorschriften des Bürgerlichen Gesetzbuchs uneingeschränkt anwendbar.

➤ Damit verschiebt sich der rechtliche Ausgangspunkt grundlegend.

Das Mitglied wird nun im Hinblick auf das Nutzungsverhältnis als „Dritter" behandelt. Die Mitgliedschaft tritt in den Hintergrund. Entscheidend ist allein der Mietvertrag. Und da dieser eine Anpassung an die gesetzlich zulässigen Mieterhöhungen vorsieht, sei für weitergehende Einschränkungen kein Raum.

Die Satzung wird zwar nicht vollständig negiert, aber sie verliert ihre steuernde Wirkung. Sie könne – so das Gericht – das gesetzliche Mieterhöhungsrecht jedenfalls dann nicht beschränken, wenn der Vertrag ausdrücklich auf dieses verweist.

➤ Die Satzung wird damit von einer verbindlichen Grenze zu einer nachrangigen Größe.

Auch der Förderauftrag wird in seiner Bedeutung reduziert. Er wird nicht als wirtschaftliches Steuerungsprinzip verstanden, sondern als allgemeine Zielbeschreibung. Eine konkrete Begrenzung der Nutzungsentgelte wird daraus nicht abgeleitet. Die Orientierung am Mietspiegel

erscheint aus dieser Perspektive nicht als Bruch, sondern als legitime Ausgestaltung.

➤ Aus Förderung wird Versorgung – und aus Versorgung wird Marktanpassung.

Die Entscheidung des Landgerichts folgt damit einer Linie, die sich in der Rechtsprechung zunehmend erkennen lässt. Das Nutzungsverhältnis wird primär als Mietverhältnis verstanden. Genossenschaftsrechtliche Elemente werden lediglich ergänzend berücksichtigt, ohne die grundlegende Struktur zu verändern.

Das Bundesverfassungsgericht greift in diese Entwicklung nicht ein. Die gegen das Urteil gerichtete Verfassungsbeschwerde wird nicht zur Entscheidung angenommen. Eine Begründung erfolgt nicht.

➤ Damit bleibt die zentrale Frage unbeantwortet – und zugleich entschieden.

Denn auch wenn keine inhaltliche Prüfung stattfindet, hat die Nichtannahme eine faktische Wirkung. Sie lässt die fachgerichtliche Rechtsprechung bestehen und signalisiert, dass aus verfassungsrechtlicher Sicht kein Anlass zur Korrektur gesehen wird.

In der Gesamtschau zeigt dieser Fall eine Entwicklung, die über den Einzelfall hinausgeht. Es geht nicht mehr nur um die Anwendung einzelner Vorschriften, sondern um das Verständnis der Genossenschaft selbst.

Zwei Modelle stehen sich gegenüber.

Auf der einen Seite steht das klassische genossenschaftliche Modell. Es geht davon aus, dass die Genossenschaft eine Selbsthilfeorganisation ist, deren Handeln durch den Förderauftrag bestimmt wird. Die Satzung ist verbindlich. Die Mitglieder sind Träger der Genossenschaft. Das Nutzungsverhältnis ist Teil dieses Systems.

Auf der anderen Seite steht ein modernes, marktbezogenes Verständnis. Es betrachtet die Genossenschaft als Anbieter von Wohnraum. Das Nutzungsverhältnis wird dem Mietrecht zugeordnet. Die Mitgliedschaft bleibt bestehen, verliert aber ihre prägende Wirkung.

➤ Zwischen beiden Modellen verläuft die eigentliche Konfliktlinie.

Das Amtsgericht bewegt sich noch im ersten Modell. Das Landgericht folgt dem zweiten. Das Bundesverfassungsgericht greift nicht ein. Damit verschiebt sich das Gewicht.

Diese Verschiebung ist nicht spektakulär. Sie erfolgt nicht durch ein einzelnes Grundsatzurteil, sondern durch eine Vielzahl von Entscheidungen, die jeweils für sich genommen plausibel erscheinen. Erst in der Gesamtschau wird deutlich, was sich verändert.

➤ Die Genossenschaft wird nicht abgeschafft – sie wird neu interpretiert.

Für die Mitglieder hat dies konkrete Folgen. Sie bleiben formal Eigentümer der Genossenschaft. Sie tragen weiterhin das wirtschaftliche Risiko. Doch der Maßstab, nach dem gehandelt wird, orientiert sich zunehmend am Markt.

➤ Eigentum und Einfluss beginnen auseinanderzufallen.

Damit stellt sich eine Frage, die über den konkreten Fall hinausgeht. Sie richtet sich nicht nur an die Gerichte, sondern an die Genossenschaften selbst:

➤ Soll die Genossenschaft ein eigenständiges Fördermodell bleiben – oder wird sie Teil des allgemeinen Marktsystems?

Diese Frage wird nicht allein durch Urteile beantwortet. Sie wird in der Praxis entschieden. In den Genossenschaften, in ihren Organen und vor allem durch ihre Mitglieder.

Denn eines zeigt dieser Fall mit aller Deutlichkeit:

➤ Die Zukunft der Genossenschaft entscheidet sich nicht im Gesetz – sondern in ihrer Auslegung.

Und genau darin liegt ihre Chance – und ihre Gefahr.

Kapitel 13a - Was dieser Fall wirklich zeigt

Was dieser Fall tatsächlich zeigt, geht über die konkrete Entscheidung hinaus. Die entscheidende Frage wird nicht mehr allein im Gesetz beantwortet. Sie verschiebt sich in die Auslegung. Und genau dort entscheidet sich zunehmend, wie die Genossenschaft verstanden wird.

➤ Die Genossenschaft wird nicht abgeschafft – sie wird umgedeutet.

In dieser Umdeutung zeigt sich eine klare Linie. Das Amtsgericht verteidigt noch das klassische Verständnis der Genossenschaft als Fördermodell. Das Landgericht hingegen integriert sie in eine marktorientierte Systemlogik. Das Bundesverfassungsgericht greift nicht ein und lässt diese Entwicklung bestehen.

➤ Und genau darin liegt die eigentliche Dynamik dieser Rechtsprechung.

Die Konsequenzen dieser Entwicklung werden besonders deutlich, wenn man die Linie des Landgerichts konsequent zu Ende denkt. Es entstehen zwei mögliche Richtungen, die sich nicht miteinander vereinbaren lassen.

Die erste Möglichkeit besteht darin, den Förderauftrag weiterhin ernst zu nehmen. In diesem Fall bleibt die Genossenschaft ein eigenständiges Modell. Die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder ist verbindlich, und die Preisgestaltung folgt einem genossenschaftlichen Maßstab, insbesondere dem Kostenprinzip.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, die Genossenschaft faktisch als Marktunternehmen zu behandeln. Dann orientiert sich ihr Handeln am Wettbewerb, an Vergleichsmieten und an wirtschaftlicher Effizienz. In diesem Fall stellt sich jedoch zwingend die Frage nach der Stellung der Mitglieder.

➤ Wenn die Genossenschaft wie ein Unternehmen handelt, kann sie ihre Mitglieder nicht weiterhin vom Vermögen ausschließen.

Genau an diesem Punkt liegt der Systembruch.

➤ Das Landgericht übernimmt die Marktlogik – hält aber gleichzeitig an der Vermögensbindung fest.

Damit wird das zentrale Gleichgewicht der Genossenschaft aufgelöst. Die Mitglieder tragen weiterhin das wirtschaftliche Fundament, ohne dass ihnen eine entsprechende Förderung gegenübersteht.

➤ Und genau darin liegt das Problem dieser Entwicklung.

Kapitel 13b - Manifest an BVR, GdW und DGRV

Die vorangegangenen Kapitel haben die Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Sie haben gezeigt, wie sich Maßstäbe verschieben, wie sich Strukturen verändern und wie sich daraus grundlegende Fragen ergeben. Diese Fragen bleiben nicht theoretisch.

➤ Sie verlangen eine Antwort.

Das folgende Manifest richtet sich daher unmittelbar an die genossenschaftlichen Spitzenverbände. Es formuliert die Konsequenzen der dargestellten Entwicklung in zugespitzter Form und stellt die Frage nach der zukünftigen Ausrichtung der Genossenschaft in aller Deutlichkeit. Die Genossenschaft steht nicht am Rand einer Entwicklung. Sie steht im Zentrum eines Bruchs.

Was in der Rechtsprechung sichtbar wird, ist kein Detail. Es ist eine Verschiebung des Maßstabs. Die Genossenschaft wird zunehmend wie ein gewöhnliches Marktunternehmen behandelt. Nutzungsentgelte orientieren sich am Mietspiegel. Wirtschaftliche Entscheidungen folgen marktwirtschaftlicher Logik. Der Förderauftrag wird auf ein Minimum reduziert. Und gleichzeitig bleibt alles andere unverändert.

Die Mitglieder sind weiterhin nicht am Vermögen beteiligt. Rücklagen und stille Reserven verbleiben vollständig in der Genossenschaft. Das Prüfungsmonopol bleibt bestehen. Die Sonderstellung im Recht bleibt bestehen.

➤ Das System verlangt Verzicht – liefert aber keine Gegenleistung mehr.

Das ist der Punkt.

Die Genossenschaft beruht auf einem Tausch:
Verzicht auf Vermögen gegen wirtschaftliche Förderung.

Wenn diese Förderung entfällt, dann ist der Verzicht nicht mehr gerechtfertigt.

➤ Dann ist die Vermögensbindung nichts anderes als strukturelle Benachteiligung der Mitglieder.

Und genau hier liegt eure Verantwortung.

Ihr – die Verbände – begründet seit Jahrzehnten:

- die Pflichtprüfung
- das Prüfungsmonopol
- die Sonderstellung der Genossenschaft

mit einem Argument:

➤ Schutz der Mitglieder durch den Förderauftrag

Doch was bleibt davon übrig, wenn:

- Gerichte den Förderauftrag auf „Versorgung" reduzieren
- Marktpreise zum Maßstab werden
- Satzungen keine Wirkung mehr entfalten

➤ **Dann gibt es nichts mehr zu schützen.**

Ein Prüfungsmonopol ohne wirksamen Förderauftrag ist nicht Schutz – es ist Struktur ohne Legitimation.

Die Realität ist eindeutig:

- Marktlogik wird akzeptiert
- Vermögensbindung bleibt bestehen
- Mitgliederrechte werden relativiert

➤ **Das ist kein genossenschaftliches Modell. Das ist ein Systemfehler.**

Ihr habt jetzt genau zwei Möglichkeiten:

Entweder ihr verteidigt den Förderauftrag konsequent.
Dann bedeutet das:

- Kostenprinzip statt Mietspiegel
- Satzung als verbindlicher Maßstab
- echte wirtschaftliche Vorteile für Mitglieder

Oder ihr akzeptiert das Marktmodell.
Dann bedeutet das:

- Beteiligung der Mitglieder am Vermögen
- Aufhebung der Sonderstellung
- Infragestellung des Prüfungsmonopols

➤ **Ein Dazwischen gibt es nicht.**

Was ihr derzeit praktiziert, ist genau dieses Dazwischen:

- Marktpreise ja
- Mitgliederförderung nur noch formal
- Vermögensbindung unverändert

➤ Das ist nicht stabil. Das ist widersprüchlich. Und es ist auf Dauer nicht haltbar.

Dieses Manifest ist keine Bitte.

Es ist eine Aufforderung zur Klärung.

➤ Wofür stehen die Genossenschaften noch?

Für Mitgliederförderung – oder für Marktanpassung?

Denn eines ist sicher:

➤ Wenn der Förderauftrag zur Leerformel wird,
dann verlieren Vermögensbindung und Prüfungsmonopol ihre Grundlage.

Und dann stellt sich nicht mehr die Frage, wie die Genossenschaft funktioniert.

➤ Dann stellt sich die Frage, ob sie in dieser Form noch gerechtfertigt ist.

Kapitel 14 - Der Wendepunkt

Entwicklungen verlaufen selten geradlinig. Sie bestehen aus vielen kleinen Veränderungen, die für sich genommen oft unauffällig bleiben. Erst im Rückblick wird sichtbar, dass sich ein grundlegender Wandel vollzogen hat.

Die Genossenschaft steht an einem solchen Punkt.

➤ Der Wendepunkt entsteht nicht durch ein Ereignis – sondern durch die Summe der Entwicklungen.

In den vorhergehenden Kapiteln wurden diese Entwicklungen beschrieben: die Professionalisierung der Leitung, die zunehmende Orientierung am Markt, die wachsende Komplexität der Strukturen, die veränderte Rolle der Mitglieder und der Einfluss übergeordneter Systeme.

Für sich genommen sind diese Entwicklungen nachvollziehbar. Sie ergeben sich aus veränderten Rahmenbedingungen. Sie sind Ausdruck wirtschaftlicher Realität.

Doch in ihrer Gesamtheit führen sie zu einer entscheidenden Frage:

➤ Ist die Genossenschaft noch das, was sie sein soll – oder ist sie auf dem Weg, etwas anderes zu werden?

Diese Frage markiert den Wendepunkt. Nicht, weil sich an diesem Punkt etwas abrupt ändert, sondern weil die Richtung sichtbar wird.

Der Moment der Erkenntnis

Ein Wendepunkt ist kein äußerer Einschnitt. Er ist ein innerer Moment der Klarheit.

Er entsteht dort, wo erkannt wird, dass sich Maßstäbe verschoben haben:

- Entscheidungen werden anders begründet
- Prioritäten haben sich verändert
- die Rolle der Mitglieder wird neu interpretiert

➤ Der Wendepunkt beginnt mit dem Erkennen der Veränderung.

Bis zu diesem Punkt kann die Entwicklung als Anpassung verstanden werden. Danach stellt sich die Frage, ob diese Anpassung noch dem ursprünglichen Zweck dient.

Die zwei möglichen Wege
Am Wendepunkt stehen zwei Wege offen.

Der erste Weg führt zu einer weiteren Anpassung an die bestehenden Strukturen. Die Genossenschaft entwickelt sich stärker in Richtung eines klassischen Unternehmens:

- wirtschaftliche Kennzahlen werden dominierend
- Marktorientierung wird selbstverständlich
- Mitgliederbeteiligung bleibt formal bestehen, verliert aber an Bedeutung

➤ **Die Genossenschaft bleibt bestehen – verändert aber ihren Charakter.**

Der zweite Weg führt zurück zum Kern der Idee. Nicht als Rückkehr in die Vergangenheit, sondern als bewusste Ausrichtung an den eigenen Prinzipien:

- der Förderauftrag wird wieder zum Maßstab
- Mitglieder werden aktiv einbezogen
- wirtschaftliche Entscheidungen werden aus der Perspektive der Förderung bewertet

➤ **Die Genossenschaft entwickelt sich weiter – bleibt aber sich selbst treu.**

Die Rolle der Entscheidung
Ein Wendepunkt verlangt keine große, einmalige Entscheidung. Er zeigt sich in vielen kleinen Entscheidungen:

- wie Entgelte gestaltet werden
- wie Informationen vermittelt werden
- wie mit Mitgliedern umgegangen wird
- wie strategische Ziele formuliert werden

➤ **Jede einzelne Entscheidung trägt zur Richtung bei.**

Gerade deshalb ist der Wendepunkt kein klar definierter Zeitpunkt. Er ist ein Prozess, in dem sich eine Entwicklung verdichtet.

Die Verantwortung der Organe
Die Organe der Genossenschaft stehen an vorderster Stelle dieses Prozesses. Sie treffen die Entscheidungen, gestalten die Strukturen und prägen die Ausrichtung.

Ihre Verantwortung besteht darin, die Balance zu halten:

- zwischen Wirtschaftlichkeit und Förderung
- zwischen Effizienz und Beteiligung
- zwischen Anpassung und Identität

➤ Führung bedeutet in der Genossenschaft mehr als Management – sie bedeutet Verantwortung für die Idee.

Die Rolle der Mitglieder
Doch der Wendepunkt betrifft nicht nur die Organe. Er betrifft auch die Mitglieder.

Denn die Genossenschaft ist keine Organisation, die unabhängig von ihren Mitgliedern existiert. Sie ist auf deren Mitwirkung angewiesen.

➤ Ohne aktive Mitglieder gibt es keine genossenschaftliche Entwicklung – nur organisatorische Verwaltung.

Der Wendepunkt wird daher auch dort sichtbar, wo Mitglieder beginnen, Fragen zu stellen:

- Warum werden Entscheidungen so getroffen?
- Welche Rolle spielt der Förderauftrag?
- Wie kann Einfluss genommen werden?

Diese Fragen sind kein Zeichen von Störung. Sie sind Ausdruck von Verantwortung.

Das Spannungsfeld der Gegenwart
Die Genossenschaft befindet sich heute in einem Spannungsfeld, das nicht auflösbar ist, sondern gestaltet werden muss:

- Anpassung an wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Bewahrung der genossenschaftlichen Prinzipien

➤ Der Wendepunkt besteht nicht darin, sich für eines von beiden zu entscheiden – sondern darin, beides in Einklang zu bringen.

Doch genau dieser Ausgleich ist anspruchsvoll. Er erfordert Klarheit über den eigenen Maßstab.

Der Maßstab der Entscheidung
Der entscheidende Maßstab bleibt unverändert:

➤ Dient die Entscheidung der Förderung der Mitglieder?

Diese Frage ist einfach formuliert – aber in der Praxis oft schwer zu beantworten. Sie verlangt, wirtschaftliche Überlegungen in einen größeren Zusammenhang zu stellen.

Sie verlangt, nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Zweck zu betrachten.

Die Gefahr des Nicht-Entscheidens
Der Wendepunkt kann auch verpasst werden.

Nicht durch eine falsche Entscheidung, sondern durch fehlende Entscheidung.

➤ Wer nicht bewusst entscheidet, lässt die Entwicklung laufen.

Und diese Entwicklung folgt dann den stärkeren Kräften:

- wirtschaftlicher Logik
- organisatorischer Effizienz
- systemischen Strukturen

➤ Ohne bewusste Ausrichtung verliert die Genossenschaft ihre Richtung.

Die zentrale Erkenntnis
Der Wendepunkt ist kein äußerer Zwang. Er ist eine innere Möglichkeit.

➤ Die Genossenschaft kann ihren Weg wählen – aber sie muss ihn erkennen.

Diese Erkenntnis ist entscheidend. Sie bedeutet, dass die Entwicklung nicht vorgegeben ist. Sie ist offen.

Ausblick
Im nächsten Kapitel wird diese Offenheit konkret. Es geht um die Frage, wie die Genossenschaft ihren Weg gestalten kann – und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

➤ Denn jeder Wendepunkt führt zu einer Entscheidung – und jede Entscheidung hat Folgen.

Kapitel 15 - Der Weg der Genossenschaft

Nach der Analyse, nach der Beschreibung der Entwicklungen und nach dem Erkennen des Wendepunkts stellt sich eine entscheidende Frage: Wie kann der Weg der Genossenschaft in Zukunft aussehen?

Diese Frage verlangt keine Rückkehr in die Vergangenheit. Sie verlangt auch keine Ablehnung wirtschaftlicher Realität. Vielmehr geht es um eine bewusste Ausrichtung.

➤ Der Weg der Genossenschaft liegt nicht im Zurück – sondern im bewussten Weiter.

Die Genossenschaft muss sich entwickeln. Sie steht in einem wirtschaftlichen Umfeld, das Anforderungen stellt. Sie muss investieren, planen und Entscheidungen treffen. Doch diese Entwicklung darf nicht dazu führen, dass ihr Kern verloren geht.

➤ Anpassung ist notwendig – Selbstaufgabe nicht.

Der Ausgangspunkt für jeden Weg bleibt unverändert der Förderauftrag. Er ist nicht nur rechtlicher Rahmen, sondern inhaltlicher Maßstab. Jede Entscheidung, jede Struktur und jede Strategie müssen sich daran orientieren.

➤ Die Förderung der Mitglieder ist nicht ein Ziel unter vielen – sie ist das Ziel.

Die Rückbesinnung auf den Maßstab

Der erste Schritt auf diesem Weg ist keine strukturelle Veränderung, sondern eine gedankliche Klarheit.

➤ Die Genossenschaft muss ihren eigenen Maßstab wieder bewusst machen.

Das bedeutet konkret:

- Entscheidungen nicht nur wirtschaftlich, sondern förderbezogen zu begründen
- Maßnahmen nicht nur an Effizienz, sondern an Mitgliedernutzen zu messen
- Entwicklungen nicht nur am Markt, sondern am Auftrag auszurichten

Diese Rückbesinnung ist kein Rückschritt. Sie ist Voraussetzung für eine eigenständige Entwicklung.

Transparenz als Grundlage von Vertrauen
Ein zentraler Bestandteil dieses Weges ist Transparenz.

Mitglieder können nur dann Verantwortung übernehmen, wenn sie verstehen, was geschieht.

➤ Transparenz ist die Voraussetzung für Mitwirkung.

Das betrifft insbesondere:

- die Gestaltung der Nutzungsentgelte
- die wirtschaftliche Entwicklung
- strategische Entscheidungen

Transparenz bedeutet dabei mehr als Information. Sie bedeutet Verständlichkeit.

➤ Erst wenn Zusammenhänge nachvollziehbar sind, entsteht Vertrauen.

Stärkung der Mitgliederbeteiligung
Die Genossenschaft lebt von der Beteiligung ihrer Mitglieder. Diese Beteiligung muss aktiv gefördert werden.

➤ Mitgliederbeteiligung entsteht nicht von selbst – sie muss ermöglicht werden.

Das kann geschehen durch:

- verständliche Kommunikation
- frühzeitige Einbindung bei wichtigen Entscheidungen
- niedrigschwellige Beteiligungsformate

Ziel ist es, die Mitglieder wieder stärker in ihre Rolle zu bringen:

nicht als Nutzer, sondern als Mitgestalter.

➤ Die Genossenschaft funktioniert nur, wenn ihre Mitglieder sie tragen.

Die Rolle der Organe neu denken

Auch die Organe der Genossenschaft haben auf diesem Weg eine zentrale Aufgabe.

Vorstand und Aufsichtsrat müssen ihre Rolle nicht nur formal, sondern inhaltlich verstehen.

➤ Führung in der Genossenschaft bedeutet, den Förderauftrag aktiv umzusetzen.

Das erfordert:

- Entscheidungen aus der Perspektive der Mitglieder
- bewusste Abwägung zwischen Wirtschaftlichkeit und Förderung
- Offenheit gegenüber Mitgliedern und ihren Anliegen

Der Aufsichtsrat kommt dabei eine besondere Rolle zu. Er ist das Bindeglied zwischen Mitgliedern und Vorstand.

➤ Kontrolle ist kein Hindernis – sie ist Voraussetzung für Vertrauen.

Nutzungsentgelte als zentrales Steuerungsinstrument

Ein wesentlicher Hebel liegt in der Gestaltung der Nutzungsentgelte.

Hier kann die Genossenschaft konkret zeigen, ob sie ihrem Förderauftrag folgt.

➤ Das Nutzungsentgelt ist nicht nur ein Preis – es ist Ausdruck der genossenschaftlichen Ausrichtung.

Eine konsequente Orientierung bedeutet:

- Kosten als Grundlage
- Transparenz in der Berechnung
- bewusste Abgrenzung zur Marktlogik

Dabei geht es nicht darum, wirtschaftliche Notwendigkeiten zu ignorieren. Es geht darum, sie einzuordnen.

➤ **Wirtschaftlichkeit dient der Förderung – nicht umgekehrt.**

Bewusster Umgang mit Wachstum
Auch das Wachstum der Genossenschaft muss neu betrachtet werden.

Wachstum ist nicht grundsätzlich problematisch. Es kann sinnvoll und notwendig sein. Doch es darf nicht zum Selbstzweck werden.

➤ **Wachstum muss sich am Förderauftrag messen lassen.**

Das bedeutet:

- klare Zielsetzung
- transparente Begründung
- erkennbare Vorteile für die Mitglieder

Wachstum, das diesen Maßstab nicht erfüllt, führt langfristig zu einer Verschiebung der Genossenschaft.

Eigenständigkeit gegenüber Systemeinflüssen
Ein weiterer Punkt ist der Umgang mit übergeordneten Strukturen.

Verbände und Systeme bieten Orientierung. Sie sind wichtig. Doch sie dürfen die Eigenständigkeit der Genossenschaft nicht ersetzen.

➤ **Die Verantwortung bleibt bei der Genossenschaft selbst.**

Das bedeutet:

- Empfehlungen prüfen
- eigene Entscheidungen treffen
- den Förderauftrag als Maßstab behalten

Die Genossenschaft als bewusste Entscheidung
Am Ende ist der Weg der Genossenschaft keine Frage von Strukturen allein. Er ist eine Frage der Haltung.

➤ Die Genossenschaft ist kein automatisches System – sie ist eine bewusste Entscheidung.

Diese Entscheidung muss immer wieder neu getroffen werden:

- durch die Organe
- durch die Mitglieder
- durch das tägliche Handeln

Die zentrale Perspektive
Der Weg der Genossenschaft liegt nicht in einer idealisierten Vergangenheit und nicht in einer vollständigen Anpassung an den Markt.

➤ Er liegt in der bewussten Verbindung von wirtschaftlicher Realität und genossenschaftlicher Idee.

Diese Verbindung ist anspruchsvoll. Sie erfordert Klarheit, Verantwortung und Beteiligung.

Doch sie ist möglich.

Die entscheidende Erkenntnis
Am Ende dieses Kapitels steht eine klare Erkenntnis:

➤ Die Zukunft der Genossenschaft ist offen – und sie liegt in ihrer eigenen Hand.

Sie hängt nicht allein von äußeren Bedingungen ab. Sie wird gestaltet.

Ausblick
Im abschließenden Kapitel wird diese Perspektive zusammengeführt. Es geht um die abschließende Einordnung und um den Blick auf die Bedeutung der Genossenschaft in der Zukunft.

➤ Denn der Weg endet nicht mit der Erkenntnis – sondern beginnt mit der Umsetzung.

Kapitel 16 – Macht, Kontrolle und die Rolle der Mitglieder

Die Genossenschaft ist ihrem Wesen nach eine demokratische Organisation. Ihre Struktur ist darauf ausgelegt, Macht zu begrenzen, Verantwortung zu verteilen und die Mitglieder in den Mittelpunkt zu stellen.

Und doch zeigt die Praxis, dass sich in einzelnen Genossenschaften ein anderes Bild entwickeln kann.

➤ Wo Kontrolle schwach wird, kann sich Macht verselbstständigen.

Diese Entwicklung beginnt selten offen. Sie entsteht nicht durch eine formale Änderung der Strukturen, sondern durch deren Nutzung – oder Nichtnutzung.

Vorstände verfügen über weitreichende Kompetenzen. Sie leiten die Genossenschaft eigenverantwortlich, treffen Entscheidungen und

prägen die strategische Ausrichtung. Diese Stellung ist notwendig, um Handlungsfähigkeit zu gewährleisten.

Doch sie birgt auch ein Risiko.

➤ Starke Leitung ohne wirksame Kontrolle kann zu einem Ungleichgewicht führen.

In solchen Konstellationen kann sich ein Selbstverständnis entwickeln, das mit der genossenschaftlichen Idee nicht vereinbar ist. Die Leitung wird nicht mehr als Funktion im Dienste der Mitglieder verstanden, sondern als eigenständige Position.

➤ Die Genossenschaft wird geführt – aber nicht mehr im Sinne ihrer Träger.

Besonders kritisch wird diese Entwicklung, wenn Kritik nicht mehr als Teil der genossenschaftlichen Kultur verstanden wird, sondern als Störung.

Mitglieder, die Fragen stellen, die Entscheidungen hinterfragen oder alternative Sichtweisen einbringen, erfüllen eigentlich eine zentrale Funktion.

➤ Kritik ist kein Angriff – sie ist ein notwendiger Bestandteil genossenschaftlicher Selbstkontrolle.

Wird diese Kritik jedoch abgewehrt, marginalisiert oder sanktioniert, verändert sich das System grundlegend. Aus einer offenen Struktur wird eine geschlossene.

➤ Wo Kritik unterdrückt wird, verliert die Genossenschaft ihre demokratische Substanz.

In diesem Zusammenhang wird auch der Umgang mit Mitgliedern relevant. Das Genossenschaftsrecht sieht unter bestimmten

Voraussetzungen die Möglichkeit des Ausschlusses vor. Diese ist jedoch als Ausnahme gedacht – für klare, schwerwiegende Fälle.

➤ Der Ausschluss ist kein Instrument zur Disziplinierung – sondern ein rechtliches Notmittel.

Wenn Mitglieder den Eindruck gewinnen, dass kritisches Verhalten zu Nachteilen führen kann, entsteht ein Klima der Zurückhaltung.

➤ Wo Angst entsteht, endet Beteiligung.

Damit verliert die Genossenschaft einen ihrer wichtigsten Mechanismen: die aktive Mitwirkung ihrer Mitglieder.

Die Rolle des Aufsichtsrats

In diesem Spannungsfeld kommt dem Aufsichtsrat eine zentrale Bedeutung zu. Er ist das Organ, das die Leitung kontrollieren und die Interessen der Mitglieder wahren soll.

Doch auch hier zeigt die Praxis, dass diese Funktion nicht immer in der erforderlichen Klarheit wahrgenommen wird.

➤ Der Aufsichtsrat ist nicht Teil der Leitung – er ist ihr Gegenüber.

Wenn sich der Aufsichtsrat jedoch zu eng an den Vorstand bindet, wenn er Entscheidungen begleitet statt überprüft, verliert er seine unabhängige Rolle.

➤ Kontrolle, die zur Zustimmung wird, ist keine Kontrolle mehr.

Diese Entwicklung ist nicht zwangsläufig das Ergebnis bewusster Entscheidungen. Sie kann entstehen durch:

- Informationsvorsprung des Vorstands
- persönliche Nähe
- fehlende eigene fachliche Grundlage

Doch ihre Wirkung ist eindeutig:

➤ Das Gleichgewicht der Genossenschaft gerät aus der Balance.

Strukturen und ihre Nutzung

Wichtig ist: Die beschriebenen Entwicklungen liegen nicht in der Struktur selbst begründet. Die genossenschaftliche Ordnung enthält alle notwendigen Elemente, um Macht zu begrenzen und Kontrolle zu sichern.

- Mitgliederrechte sind vorhanden
- Kontrollorgane sind eingerichtet
- Entscheidungsprozesse sind geregelt

➤ Das Problem liegt nicht in den Regeln – sondern in ihrer Anwendung.

Wenn Mitglieder ihre Rechte nicht wahrnehmen, wenn Aufsichtsräte ihre Rolle nicht aktiv ausfüllen und wenn Vorstände ihre Verantwortung nicht im Sinne des Förderauftrags verstehen, entsteht ein Raum, in dem sich Macht konzentrieren kann.

Die Bedeutung der Kultur

Neben den formalen Strukturen spielt auch die genossenschaftliche Kultur eine entscheidende Rolle.

➤ Eine Genossenschaft funktioniert nicht nur durch Regeln – sondern durch Haltung.

Diese Haltung zeigt sich im Umgang miteinander:

- im Umgang mit Kritik
- in der Offenheit von Diskussionen
- in der Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven zuzulassen

Wo diese Kultur vorhanden ist, bleiben auch komplexe Strukturen handhabbar. Wo sie fehlt, reichen selbst gute Regelungen nicht aus.

Die zentrale Erkenntnis
Am Ende dieses Kapitels steht eine klare Erkenntnis:

➤ Die Genossenschaft ist kein Machtinstrument – sie ist ein Beteiligungssystem.

Wenn sich dieses Verhältnis umkehrt, wenn aus Beteiligung Abhängigkeit wird, verliert die Genossenschaft ihren Kern.

Die entscheidende Frage
Damit stellt sich eine grundlegende Frage:

➤ Wird die Genossenschaft im Interesse ihrer Mitglieder geführt – oder entwickelt sie eigene Interessen?

Diese Frage ist unbequem. Aber sie ist notwendig.

Denn:

➤ Nur dort, wo sie gestellt wird, kann die Genossenschaft sich selbst korrigieren.

Kapitel 17 - Schlussfolgerung

Die Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften lässt sich nicht auf eine einzelne Ursache zurückführen. Sie ist das Ergebnis vieler Einflüsse, vieler Entscheidungen und vieler Anpassungen. Jeder für sich genommen erscheint nachvollziehbar. In ihrer Gesamtheit jedoch ergeben sie ein Bild, das eine grundlegende Frage aufwirft.

➤ Was ist die Wohnungsgenossenschaft heute – und was soll sie in Zukunft sein?

Dieses Buch hat gezeigt, dass die Genossenschaft auf einem klaren Fundament steht: dem Förderauftrag. Dieser ist nicht nur rechtlich definiert, sondern auch inhaltlich eindeutig. Er verlangt, dass die

Genossenschaft ihren Mitgliedern dient – nicht sich selbst, nicht dem Markt und nicht abstrakten wirtschaftlichen Zielgrößen.

Und doch zeigt die Praxis, dass sich dieser Maßstab verschoben hat. Nicht offen, nicht bewusst, sondern schrittweise. Entscheidungen werden zunehmend wirtschaftlich begründet, Strukturen werden komplexer, und die Distanz zwischen Mitglied und Organisation wächst.

➤ Die Genossenschaft verändert sich – und mit ihr die Frage, wem sie tatsächlich dient.

Dabei ist die rechtliche Grundlage unverändert. Der Förderauftrag gilt weiterhin. Die Rechte der Mitglieder bestehen fort. Die Strukturen sind vorhanden.

➤ Das Problem liegt nicht im Gesetz – sondern in seiner Anwendung.

Diese Erkenntnis ist entscheidend. Sie bedeutet, dass die Entwicklung nicht unvermeidlich ist. Sie ist nicht vorgegeben. Sie ist das Ergebnis von Entscheidungen – und damit auch veränderbar.

Die Zukunft der Wohnungsgenossenschaften

Die Zukunft der Wohnungsgenossenschaften ist offen. Sie ist nicht durch äußere Zwänge vollständig bestimmt. Sie wird gestaltet – durch die Menschen, die in und mit der Genossenschaft arbeiten. Dabei zeichnen sich zwei mögliche Entwicklungen ab.

Die eine führt zu einer weiteren Annäherung an den Markt. Die Genossenschaft bleibt formal bestehen, übernimmt aber zunehmend die Logik klassischer Unternehmen:

- wirtschaftliche Kennzahlen dominieren
- Marktorientierung wird selbstverständlich
- Mitglieder werden zu Nutzern

➤ Die Genossenschaft bleibt bestehen – aber ihre Besonderheit verschwindet.

Die andere Entwicklung führt zu einer bewussten Rückbesinnung auf die eigene Idee. Die Genossenschaft nutzt ihre Strukturen, um den Förderauftrag aktiv umzusetzen:

- Entscheidungen orientieren sich am Mitglied
- Transparenz wird zur Grundlage
- Beteiligung wird gestärkt

➤ Die Genossenschaft bleibt nicht stehen – sie entwickelt sich im eigenen Maßstab weiter.

Welche dieser Entwicklungen eintritt, ist keine abstrakte Frage. Sie entscheidet sich konkret – in jeder einzelnen Genossenschaft.

Die Verantwortung der Mitglieder

Eine zentrale Rolle kommt dabei den Mitgliedern zu. Sie sind nicht nur Teil der Genossenschaft, sondern ihre Träger. Ohne sie existiert sie nicht.

Und doch zeigt die Praxis, dass viele Mitglieder ihre Rolle nicht wahrnehmen. Sie sehen sich als Nutzer, nicht als Mitgestalter. Sie akzeptieren Entwicklungen, ohne sie zu hinterfragen.

➤ Wo Mitglieder passiv bleiben, verliert die Genossenschaft ihre Grundlage.

Mitgliedschaft bedeutet mehr als Nutzung. Sie bedeutet Mitwirkung, Verantwortung und Beteiligung. Die Rechte sind vorhanden – entscheidend ist, ob sie genutzt werden.

➤ Die Genossenschaft gehört den Mitgliedern – aber nur, wenn sie sie auch wahrnehmen.

Die Verantwortung der Organe

Auch die Organe tragen eine zentrale Verantwortung. Vorstand und Aufsichtsrat entscheiden über die Ausrichtung der Genossenschaft. Sie prägen Strukturen, treffen wirtschaftliche Entscheidungen und gestalten die Zukunft.

Ihre Aufgabe geht über die reine Unternehmensführung hinaus.

➤ Sie tragen Verantwortung für die Umsetzung der genossenschaftlichen Idee.

Das bedeutet:

- den Förderauftrag als Maßstab zu verstehen
- wirtschaftliche Entscheidungen einzuordnen
- Transparenz zu schaffen
- Beteiligung zu ermöglichen

Führung in der Genossenschaft ist daher mehr als Management. Sie ist Verantwortung für ein besonderes Modell.

Die zentrale Frage

Am Ende dieses Buches steht eine Frage, die einfach formuliert ist – und doch von grundlegender Bedeutung:

➤ Wem gehört die Genossenschaft?

Die juristische Antwort ist klar: den Mitgliedern.

Doch die praktische Antwort ist weniger eindeutig. Sie hängt davon ab:

- wer Entscheidungen trifft
- wer Einfluss nimmt
- wer Verantwortung übernimmt

➤ Eigentum ist nicht nur ein rechtlicher Zustand – es ist eine gelebte Realität.

Die entscheidende Erkenntnis
Die Genossenschaft ist kein statisches Gebilde. Sie ist ein lebendiges System. Sie kann sich entwickeln, sie kann sich anpassen – und sie kann sich verändern.

Doch diese Veränderung ist nicht beliebig.

➤ Die Genossenschaft bleibt nur dann Genossenschaft, wenn sie ihrem Zweck treu bleibt.

Dieser Zweck ist klar: die Förderung der Mitglieder.

Alles andere – Wachstum, wirtschaftlicher Erfolg, organisatorische Entwicklung – ist diesem Zweck untergeordnet.

Der Blick nach vorn
Die Zukunft der Wohnungsgenossenschaften entscheidet sich nicht in abstrakten Diskussionen. Sie entscheidet sich in der Praxis:

- in Versammlungen
- in Entscheidungen
- im Verhalten der Beteiligten

➤ Die Genossenschaft wird nicht durch ihre Struktur bestimmt – sondern durch ihr Handeln.

Damit liegt ihre Zukunft in der Hand derjenigen, die sie tragen:

- der Mitglieder
- der Organe
- der gesamten genossenschaftlichen Gemeinschaft

Der letzte Gedanke
Am Ende bleibt eine einfache, aber klare Erkenntnis:

➤ Die Genossenschaft ist das, was ihre Mitglieder und ihre Organe aus ihr machen.

Sie kann ein Instrument der Förderung sein.
Oder sie kann sich zu einem Unternehmen entwickeln, das sich von dieser Idee entfernt hat.

Die Entscheidung darüber ist nicht vorgegeben.

➤ Sie wird getroffen – jeden Tag, in jeder Genossenschaft.

Schlusswort

Dieses Buch ist aus einer einfachen Beobachtung entstanden: Die Genossenschaft, wie sie gedacht ist, und die Genossenschaft, wie sie erlebt wird, stimmen nicht immer überein.

Diese Feststellung ist kein Vorwurf. Sie ist ein Ausgangspunkt.

Denn die Genossenschaft ist kein starres System. Sie ist kein fertiges Konstrukt, das einmal geschaffen wurde und sich dann selbst erhält. Sie ist ein lebendiges Modell – abhängig von den Menschen, die sie tragen.

➤ Die Genossenschaft ist nicht das, was im Gesetz steht – sie ist das, was gelebt wird.

Im Laufe dieses Buches wurde deutlich, dass sich Entwicklungen vollzogen haben. Entwicklungen, die nachvollziehbar sind, die aus wirtschaftlichen Anforderungen entstanden sind und die sich in vielen Bereichen als notwendig darstellen.

Und doch haben diese Entwicklungen eine Wirkung.

➤ Sie verändern die Genossenschaft – leise, schrittweise und oft unbemerkt.

Die entscheidende Frage ist daher nicht, ob sich die Genossenschaft verändert. Das tut sie immer. Die entscheidende Frage ist, in welche Richtung sie sich entwickelt.

Wird sie zu einem Unternehmen wie viele andere auch?
Oder bleibt sie ein eigenständiges Modell, das sich bewusst an seinen eigenen Prinzipien orientiert?

➤ Diese Frage ist nicht theoretisch – sie stellt sich in jeder einzelnen Genossenschaft.

Dieses Buch will keine abschließenden Antworten geben. Es will aufzeigen, einordnen und zur Reflexion anregen. Es will dazu beitragen, dass Zusammenhänge sichtbar werden und dass Fragen gestellt werden, die vielleicht lange nicht gestellt wurden.

Denn genau darin liegt die Stärke der Genossenschaft:

➤ Sie kann sich selbst hinterfragen – und sich dadurch erneuern.

Dabei kommt den Mitgliedern eine zentrale Rolle zu. Sie sind nicht Zuschauer, sondern Träger. Sie entscheiden nicht indirekt – sie sind Teil der Entscheidung. Doch diese Rolle ist nicht selbstverständlich.

➤ Mitgliedschaft bedeutet nicht nur Zugehörigkeit – sie bedeutet Verantwortung.

Gleichzeitig tragen auch die Organe Verantwortung. Vorstand und Aufsichtsrat entscheiden nicht nur über Zahlen und Strukturen. Sie entscheiden über die Ausrichtung der Genossenschaft.

➤ Sie entscheiden darüber, ob die Genossenschaft ihrem Zweck gerecht wird.

Dieses Buch versteht sich daher auch als Einladung:

- zur Beteiligung
- zur Diskussion
- zur bewussten Auseinandersetzung mit der eigenen Genossenschaft

Denn die Zukunft der Genossenschaft liegt nicht in abstrakten Konzepten. Sie liegt im konkreten Handeln.

➤ **Sie beginnt dort, wo Mitglieder Fragen stellen.**
➤ **Sie wächst dort, wo Verantwortung übernommen wird.**
➤ **Und sie besteht dort, wo die Idee bewahrt wird.**

Am Ende bleibt eine einfache Erkenntnis:

➤ **Die Genossenschaft ist kein Versprechen – sie ist eine Aufgabe.**

Anhang

1. Gesetzesauszüge (Auswahl, verständlich eingeordnet)

§ 1 Genossenschaftsgesetz (GenG)

Zweck der Genossenschaft ist die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb.

➤ **Kernaussage:**
Die Genossenschaft dient ausschließlich den Mitgliedern – nicht dem Markt und nicht sich selbst.

§ 18 GenG – Rechte der Mitglieder (vereinfacht)

Mitglieder haben insbesondere das Recht:

- an der Generalversammlung teilzunehmen
- ihr Stimmrecht auszuüben
- Anträge zu stellen

➤ **Kernaussage:**
Mitglieder haben nicht nur Rechte – sie können aktiv gestalten.

§ 43 GenG – Generalversammlung

Die Generalversammlung ist das oberste Organ der Genossenschaft.

➤ **Kernaussage:**
Die Mitglieder sind die höchste Entscheidungsinstanz.

§ 43 GenG – Stimmrecht

Jedes Mitglied hat grundsätzlich eine Stimme.

➤ **Kernaussage:**
Nicht Kapital entscheidet – sondern die Person.

§ 68 GenG – Ausschluss von Mitgliedern

Ein Ausschluss ist nur unter engen Voraussetzungen möglich und muss sachlich gerechtfertigt sein.

➤ **Kernaussage:**
Der Ausschluss ist ein Ausnahmeinstrument – kein Mittel zur Unterdrückung von Kritik.

2. Muster für Mitgliederantrag zur Generalversammlung

Betreff: Antrag zur Behandlung in der nächsten Generalversammlung

Sehr geehrte Damen und Herren,

hiermit stelle ich als Mitglied der Genossenschaft folgenden Antrag:

[Konkrete Forderung, z. B.:
Transparente Darstellung der Berechnung der Nutzungsentgelte]

Begründung:
[Kurze sachliche Erläuterung]

Ich bitte um Aufnahme in die Tagesordnung der nächsten Versammlung.

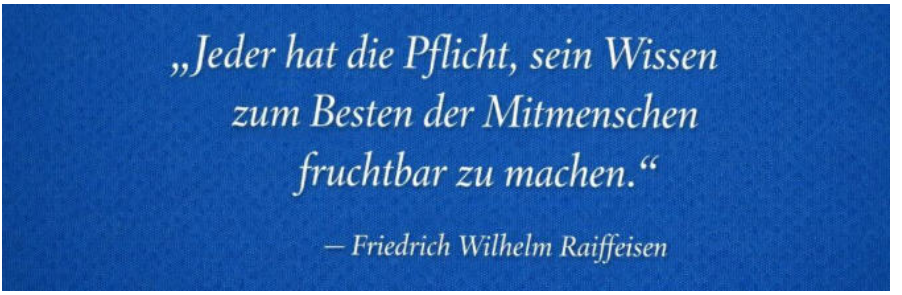
Mit freundlichen Grüßen
[Name]

➤ **Hinweis:**
Sachlich bleiben – das erhöht die Wirksamkeit

3. Literatur- und Quellenhinweise (Grundstruktur)

- Genossenschaftsgesetz (GenG)
- Veröffentlichungen zur Genossenschaftstheorie
- Beiträge zur Wohnungswirtschaft
- Materialien der genossenschaftlichen Verbände
- Internationale Grundsätze der Genossenschaftsbewegung (ICA)

In eigener Sache



In diesem Sinne werden dieses und viele andere unserer Bücher der Reihe „igenos Genossenschaftspraxis“ bewusst kostenfrei zur Verfügung gestellt.

Sie sollen dazu beitragen, den Förderauftrag der Genossenschaft verständlich zu machen, wieder in den Vordergrund zu rücken und seine praktische Umsetzung zu stärken.

Wenn Sie in diesen Ausführungen einen Nutzen sehen und diese Arbeit unterstützen möchten, freuen wir uns über eine freiwillige Spende an **igenos Deutschland e.V.** Diese ist im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen steuerlich abziehbar.

Nutzen Sie dazu den nachstehenden QR-Code.

Einen Spendenbutton finden Sie auch auf unserer Webseite https://igenos.de

Vielen Dank

igenos Deutschland e.V.

Der Vorstand