



# FORUM

Gemeinschaftliches Wohnen e.V.  
Bundesvereinigung

## Potentiale und Grenzen genossenschaftlicher Kooperationen

Die Weiterentwicklung von innovativen Wohnformen für ältere Menschen  
und Familien durch neue genossenschaftliche Trägerstrukturen

**Handlungshilfen für die Praxis**



---

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Vorwort</b>	3
<b>Reiner Schendel: Die Gestaltungsvielfalt von Wohnungsgenossenschaften für Wohnprojekte</b>	
1. Wohnprojekte in der Rechtsform von Genossenschaften: Grundlegendes	4
2. Allgemeine Vorteile durch die Wahl der Rechtsform Genossenschaft für Wohnprojekte	7
3. Allgemeine Nachteile durch die Wahl der Rechtsform Genossenschaft für Wohnprojekte	10
4. Genossenschaftsvielfalt als Angebot für gemeinschaftliche Wohnformen	12
5. Dauernutzungsrechte bei Genossenschaften	18
6. Die Genossenschaft hat auch Grenzen	19
<b>Heike Skok: Das liebe Geld – Eigenkapitalbeschaffung bei neuen Genossenschaften von Solidaranlagen bis Genossenschaftsfonds</b>	20
1. Genossenschaftsinterne Instrumente	21
2. Instrumente in Kooperation mit Banken	27
3. Instrumente in Kooperation mit Stiftungen	28
4. Instrumente der Genossenschaftsverbände	29
5. Instrumente der Bundesländer und des Bundes	30
6. Kommunale Instrumente	33
7. Sonstiges	34
<b>Micha Fedrowitz, Horst Hücking, Christel Wiermann: Die Kleingenossenschaft als gewerblicher Betrieb – Ein Aufriss typischer Risiken und Lösungsansätze</b>	
1. Kleingenossenschaften: Grundlegendes	36
2. Die Gründung einer Wohnungsgenossenschaft	37
3. Der wirtschaftliche Betrieb der Genossenschaft	45
4. Zum guten Schluss	51



**von Dr. Josef Bura**

„Als Mitglied in vier Genossenschaften,  
von denen ich drei  
mit gegründet habe, bin ich  
Überzeugungstäter.  
Ich bin  
mir sicher: In dieser  
Organisationsform steckt ein  
Stück Zukunft des Wohnens.“

## Vorwort

**Das FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e. V. besteht seit 1992 als Bundesvereinigung zur Förderung von neuen Wohnformen mit regionalen Kooperationspartnerinnen und -partnern in vielen Bundesländern. Es beschäftigt sich mit sozialen Dimensionen des Wohnens im Zeitalter des demographischen Wandels.**

Drei Themenfelder stehen dabei im Mittelpunkt des Interesses: lebendige Quartiere, in denen sich Menschen gut aufgehoben fühlen, mit Wohnprojekten, in denen Interessierte gemeinschaftlich und selbstbestimmt leben können und mit neuen Wohn-Pflege-Formen als Alternativen zu klassischen Pflegeheimen im Alter.

In dieser Veröffentlichung geht es um Wohnprojekte in genossenschaftlicher Organisationsform. Wohnprojekte sind Alternativen zum „Wohnen wie gewohnt“. Interessierte schließen sich zusammen, um mit selbst ausgewählten Nachbarinnen und Nachbarn in eigenen Wohnungen unter einem Dach sozial aufmerksam miteinander zu leben. Sie wollen sich gegenseitig im Alltag unterstützen. Besonders junge Familien und ältere Menschen interessieren sich dafür.

Wenn sie Wohnprojekte planen und diese nicht im individuellen Eigentum organisieren wollen, denken viele daran, eine eigene Wohnungsgenossenschaft zu gründen. Davon können sie mit Recht ein hohes Maß an Selbstbestimmung erwarten. Wohnungsgenossenschaften sind ein besonderer Typ von Wirtschaftsunternehmen, der eigenen Regeln unterliegt. Was dabei zu beachten ist, ist Thema dieser Veröffentlichung.

Das FORUM hat ausgewiesene Fachleute aus seinem Umfeld gewinnen können, die aufzeigen, welche Potenziale in kleinen Wohnungsgenossenschaften stecken und wie diese im Interesse von Wohnprojekten genutzt werden können. Die Veröffentlichung richtet sich vor allem an Interessierte, die Wohnungsgenossenschaften neu gründen wollen oder gegründet haben. Praxisnah will sie dazu beitragen, dass die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können.

**Dr. Josef Bura,  
Erster Vorsitzender FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e. V.,  
Bundesvereinigung**



# Die Gestaltungsvielfalt von Wohnungsgenossenschaften für Wohnprojekte

**Autor: Reiner Schendel, ehemals Geschäftsführer STATTBAU HAMBURG GmbH**

## 1. Wohnprojekte in der Rechtsform von Genossenschaften: Grundlegendes

### Solidarprinzip und Abgrenzung zur Wohnungseigentumsgemeinschaft

Die Genossenschaft ist eine Kapitalgesellschaft, die zum Wohle der Mitglieder ihre satzungsgemäßen Zwecke erfüllen soll. Sie wirtschaftet im eigenen Interesse und verfolgt i. d. R. keine gemeinnützigen Zwecke im Sinne der Abgabenordnung. Gemeinnützige Genossenschaften sind bisher eher die Ausnahme. Bis zur Änderung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 war es allgemeine Auffassung, dass eine Gesellschaft, die zum Wohle ihrer Mitglieder einen wirtschaftlichen Zweck verfolgt, nicht gemeinnützig sein kann. Eine Ausnahme hiervon bildete die Wohnungsgemeinnützigkeit, die es jedoch seit den 1990er Jahren nicht mehr gibt.

Kapitalgesellschaft heißt im Gegensatz zur Personengesellschaft, dass die Mitglieder der Genossenschaft lediglich Kapitalanteilseignerinnen und -eigner sind und die Genossenschaft insbesondere steuerlich unabhängig von den einzelnen Mitgliedern eine vollständig eigene Einheit bildet. Die einzelnen Mitglieder sind also nicht Eigentümerinnen und Eigentümer der von ihnen genutzten Wohnungen, sondern nur entsprechend der Höhe ihrer Anteile an der gesamten Genossenschaft beteiligt und können ihre satzungsgemäßen Rechte ausüben. Dazu gehören auch der Ein- und Austritt in die oder aus der Genossenschaft nach den in der jeweiligen Satzung definierten Verfahren.

Die Genossenschaft muss grundsätzlich im Interesse aller Mitglieder handeln. Das Einzelinteresse steht immer hinter dem Gesamtinteresse der Genossenschaft zurück. Die Mitglieder der Genossenschaft haben i. d. R. unabhängig von der Höhe ihrer Einlage das gleiche Stimmrecht. Ausnahmen bilden speziell in der Satzung definierte besondere Mitglieder wie z. B. der in 2006 neu eingeführte Mitgliedertypus der investierenden Mitglieder. Das Handeln im gemeinsamen Interesse der Genossenschaft und das gleiche Stimmrecht aller Mitglieder begründen das Solidarprinzip der Genossenschaft und verleihen ihr demokratische Grundzüge.

Da es auch eine Reihe von Wohnprojekten gibt, die sich als Wohnungseigentümergeinschaften organisieren, soll hier auf grundlegende Unterschiede zur genossenschaftlichen Organisationsform gemeinschaftlichen Wohnens hingewiesen werden. Im Wohnungseigentumsgesetz (WEG) wird die Wohnungseigentümergeinschaft als ein Zusammenschluss von Einzelpersonen definiert, die jeweils einen ideellen Miteigentumsanteil an einem Grundstück haben. Dieser Miteigentumsanteil, der mit einem gemäß Abgeschlossenheitsbescheid definierten Nutzungsrecht an einer Wohn- oder Gewerbeeinheit (theoretisch auch an mehreren) verbunden sein muss, wird Eigentumswohnung oder Teileigentum genannt.

Alles, was nicht als Wohn- oder Teileigentum definiert ist, bleibt Gemeinschaftseigentum der Wohnungseigentümergeinschaft. Das gilt vor allem für die wesentlichen Gebäudeteile wie tragende Wände, Fassade, gemeinsam genutzte haustechnische Anlagen etc.

Jedes Mitglied der Wohnungseigentümergeinschaft ist für das eigene Wohn- oder Teileigentum verantwortlich. Über eine gemeinsame Verwaltung werden gemeinschaftliche Aufgaben erledigt (insbesondere Instandhaltung und Modernisierungsmaßnahmen). Die Teilungserklärung mit Gemeinschaftsordnung ist quasi die Satzung der Gemeinschaft. Mindestens einmal im Jahr wird die Wohnungseigen-

tümerversammlung einberufen, auf der alle wichtigen Entscheidungen getroffen werden. Im Gegensatz zur Genossenschaft richtet sich bei der Wohnungseigentümergeinschaft das Stimmrecht i. d. R. nach den Miteigentumsanteilen, die sich meist an der Größe der Wohn- oder Gewerbeeinheit orientieren. Deren Festlegung erfolgt in der Teilungserklärung.

Zudem steht bei der Wohnungseigentümergeinschaft eindeutig das Interesse der einzelnen Eigentümerinnen und Eigentümer im Vordergrund. Das kann dazu führen, dass wichtige Entscheidungen zur Bewirtschaftung der Gebäude durch Verweigerung von Einzelpersonen nicht getroffen werden oder sich verzögern. Das muss nicht unbedingt ein böswilliges Eigeninteresse zum Hintergrund haben, sondern kann auch in mangelnder Liquidität von einzelnen Eigentümerinnen oder Eigentümern begründet sein.

---

### Wirtschaftliche Tätigkeit

Die Genossenschaft verfolgt eine wirtschaftliche Tätigkeit, die in ihrer Satzung definiert ist. Sie muss einen Vorstand haben, der ihre Geschäfte führt. Ein Aufsichtsrat kontrolliert den Vorstand. Das Wohl der gesamten Genossenschaft, an dem sich Vorstand und Aufsichtsrat zu orientieren haben, ist betriebswirtschaftlich definiert.

Diese betriebswirtschaftliche Ausrichtung kann dazu führen, dass der Vorstand gegen den Willen der Mehrheit handeln muss, um seiner rechtlich definierten Aufgabe nachzukommen und persönliche Schadensersatzansprüche von Mitgliedern zu vermeiden. In den vorgeschriebenen regelmäßigen Prüfungen durch den zuständigen Prüfungsverband wird bei einer Genossenschaft jedes Geschäftsjahr geprüft (je nach Bilanzsumme und Umsatz jedes Jahr oder alle zwei Jahre). Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um eine Wirtschaftsprüfung.

---

## Haftung der Beteiligten

### ◆ Mitglieder

Die Satzung legt fest, ob sich die materielle Haftung der Mitglieder nur auf das eingelegte Kapital in Form von Genossenschaftsanteilen erstreckt oder ob es darüber hinaus eine Nachschussverpflichtung gibt. Üblicherweise besteht bei Genossenschaften jedoch keine Nachschussverpflichtung, d. h. die Mitglieder haften nicht persönlich mit ihrem eigenen Vermögen, wie dies bei Personengesellschaften der Fall ist.

### ◆ Vorstand und Aufsichtsrat

Die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats haften genauso wie alle anderen Mitglieder. Allerdings sind sie zudem per übernommenem Amt verpflichtet, die Geschäfte gemäß der Satzung, der geltenden Gesetze sowie zum Wohle der Genossenschaft zu führen.

Handelt der Vorstand so, dass dadurch Dritten oder der Genossenschaft selbst ein Schaden zugefügt wird und somit auch den Genossenschaftsmitgliedern durch Wertverlust ihrer Anteile wirtschaftliche Nachteile entstehen, können Schadensersatzansprüche direkt gegenüber einzelnen Vorstandspersonen geltend gemacht werden. Da der Vorstand vom Aufsichtsrat kontrolliert wird, können ggf. auch gegen dessen Mitglieder persönliche Schadensersatzansprüche gerichtet werden. Schadensersatzansprüche sind jedoch nur dann begründet, wenn das Handeln des Vorstands nicht den oben beschriebenen Kriterien entspricht bzw. wenn der Aufsichtsrat seinen Aufsichtspflichten nicht ausreichend nachgekommen ist. Wegen dieser möglichen persönlichen Haftung ist es vorstellbar, dass der Vorstand sich zum Wohle der Genossenschaft und zum eigenen Schutz ggf. weigern muss, Mehrheitsbeschlüsse der Mitglieder- oder Vertreterversammlung umzusetzen. Ein Beispiel wäre hier, dass eine Mehrheit von wohnungsmietenden Genossenschaftsmitgliedern beschließt, ihre Mieten zu senken und dadurch der Genossenschaft

ein Schaden entsteht bzw. die Gleichbehandlung mit anderen wohnungsmietenden Genossenschaftsmitgliedern nicht gegeben ist.

Mit der Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat durch die Mitglieder oder Vertreterinnen und Vertreter auf der Jahreshauptversammlung für das abgeschlossene Geschäftsjahr sind die persönlichen Schadensersatzansprüche dann i. d. R. ausgeschlossen.

---

## Genossenschaftsanteile der Mitglieder

Die Mitglieder zeichnen satzungsgemäß Genossenschaftsanteile und zahlen den entsprechenden Geldwert in die Genossenschaft ein. Dieses Geld ist sogenanntes Risikokapital und stellt das Eigenkapital der Genossenschaft dar. Im Falle der Insolvenz und Auflösung der Genossenschaft werden zunächst alle anderen Verbindlichkeiten der Genossenschaft bedient und erst, wenn danach noch etwas zum Verteilen übrig ist, bekommen die einzelnen Mitglieder anteilig ggf. noch Geld zurück.

Macht die Genossenschaft Verluste, verringert sich der Wert der Genossenschaftsanteile. Im Falle von Gewinnen erhöht er sich und / oder es können Gewinnausschüttungen vorgenommen werden.

Durch das fachgerechte Handeln des Vorstands und dessen Kontrolle durch den Aufsichtsrat soll gewährleistet werden, dass die Genossenschaft wirtschaftlich solide geführt wird. Zudem haben die gesetzlich vorgeschriebene Mitgliedschaft in einem Prüfungsverband und die damit verbundenen regelmäßigen Prüfungen das Ziel, zu gewährleisten, dass den einzelnen Genossenschaftsmitgliedern kein Schaden entsteht. Außerdem kann den Mitgliedern damit aufgezeigt werden, zu welchem Ergebnis das Handeln des Vorstands und die äußeren Umstände geführt haben und welche Risiken für die Zukunft zu beachten sind.

Die Zusammenfassung des Prüfungsberichts muss auf der Jahreshauptversammlung verlesen werden. Ggf. können die Mitglieder dann die Entlastung für den Vorstand und Aufsichtsrat oder für einzelne Mitglieder der Gremien verweigern, um persönliche Schadensersatzansprüche aufrecht zu halten.

### Demokratische Prinzipien

Die Konstruktion der Genossenschaft ist demokratisch angelegt. Jedes Mitglied hat unabhängig von der eigenen Einlage das gleiche Stimmrecht. Sollten auch investierende Mitglieder satzungsgemäß zugelassen sein, dürfen diese nicht eine dominierende Mehrheit besitzen, damit das Wohl der ordentlichen Mitglieder im Sinne der Genossenschaftssatzung nicht beeinträchtigt wird. Wenn eine Mehrheit der Mitglieder mit der Geschäftsführung der Genossenschaft nicht einverstanden ist, aber sich der Vorstand aus o.g. Gründen weigert, dem Mehrheitswillen zu entsprechen, bleibt die Möglichkeit der Abwahl der Gremien und / oder die Möglichkeit einer Satzungsänderung.



## 2. Allgemeine Vorteile durch die Wahl der Rechtsform Genossenschaft für Wohnprojekte

### Vorteile bei der Finanzierung

#### ◆ Eigengeldbeschaffung

Das Eigenkapital einer Genossenschaft besteht grundsätzlich aus den Einlagen gemäß der Genossenschaftsanteile der Mitglieder. Es gibt Pflichtanteile, deren Höhe in der Satzung festgelegt wird. Über weitere Anteile, die zum Bezug von Wohnungen berechtigen, können entsprechende Beschlüsse vom Vorstand gefasst werden. Freiwillige weitere Anteile sind i. d. R. möglich und gern gesehen.

Seit 2006 können Genossenschaften in der Satzung festlegen, dass auch sogenannte investierende Mitglieder Genossenschaftsanteile zeichnen können. Diese Mitglieder profitieren eigentlich nicht von dem Hauptzweck der Genossenschaft (Wohnungsversorgung), sondern bekommen für ihre Genossenschaftseinlagen eine garantierte Verzinsung.

#### ◆ Förderung

In einzelnen Bundesländern / Regionen gibt es bei der Grundstücksvergabe spezielle Vorteile oder finanzielle Fördermöglichkeiten für genossenschaftlich organisierte Wohnprojekte. Die Wahl zur Rechtsform der Genossenschaft hat jedoch generell keine kostenmindernden Auswirkungen auf ein Wohnprojekt.

#### ◆ Fremdmittel (Darlehen)

Wenn eine Genossenschaft gegründet und im Genossenschaftsregister eingetragen ist, hat sie eine Gründungsprüfung und / oder eine oder mehrere laufende Pflichtprüfungen zu durchlaufen. Das bedeutet, dass vom prüfenden Unternehmen testierte Prüfungsberichte verfasst werden, die sich bei der Beurteilung von Darlehensanträgen der Genossenschaft durch eine Bank positiv auswirken können.

In der Regel nimmt die Genossenschaft die notwendigen Darlehensmittel selbst auf und es bedarf keiner zusätzlichen Absicherung der Darlehen durch persönliche Bürgschaften der einzelnen Mitglieder.

#### ◆ Sonderformen von Eigen- und Fremdmitteln

Bei der Beschaffung von Finanzierungsmitteln sind der Fantasie kaum Grenzen gesetzt (vgl. Beitrag von Heike Skok).

---

#### Vorteile für die Mietparteien

Eine Genossenschaft ist von ihren Mitgliedern für ihre Mitglieder gemacht und ihr vorrangiges Ziel ist die Versorgung mit Wohnraum zu günstigen Mieten. Eine gewisse Mietsicherheit ist also systembedingt angelegt und es besteht kein Grund, mit möglichst hohen Mieten ein Gewinnmaximierungsziel zu verfolgen. Die kalkulierten Mieten sollten so bemessen werden, dass eine nachhaltige Bewirtschaftung der Bestände erfolgen kann und das Vermögen der Genossenschaft erhalten bleibt.

Für die Mieterinnen und Mieter besteht eine sehr hohe Mietsicherheit. Die Mietverträge bei Genossenschaften heißen Nutzungsverträge. Das bedeutet nicht, dass ein rechtlicher Unterschied besteht, aber die Genossenschaft hat über die bestehenden Schutzrechte für Mieterinnen und Mieter hinaus auch aus ihrer Satzung heraus kein Interesse daran, Mietparteien den Vertrag zu kündigen. Diese haben vielmehr ein in der Satzung verankertes lebenslanges Wohnrecht. Eine Eigenbedarfskündigung an Mitglieder ist ausgeschlossen.

---

#### Vorteil Mitbestimmung

Satzungsgemäß hat jedes Mitglied über die Mitgliederversammlung oder bei größeren Genossenschaften indirekt über die Vertreterversammlung Mitbestimmungsrechte. Wenn entsprechende Mehrheiten bestehen, sind diese sehr weitgehend. Bei kleinen Genossenschaften ist quasi eine direkte Demokratie

vorzufinden. Je größer eine Genossenschaft ist, umso weniger direkte Möglichkeiten der Einflussnahme bestehen. Insofern ist diese Mitbestimmungsmöglichkeit auch eingeschränkt zu sehen.

---

#### Verhinderung von Spekulation

Eine Genossenschaft erstellt und bewirtschaftet ihren Wohnungsbestand zur Versorgung ihrer Mitglieder. Sollten Wohnungs- und Grundstückspreise ansteigen, steigt auch der Wert der Genossenschaft. Diese Wertsteigerung bleibt aber eine theoretische, wenn die Abschöpfung nicht durch Verkauf von Wohnungsbeständen vorgenommen wird. Da ein Verkauf aber nicht im Sinne der Satzung liegt, werden solche Verkäufe nicht durchgeführt und die sogenannten stillen Reserven nicht aktiviert.





### Vorteile beim Wechsel von Mitgliedern bzw. Mieterparteien

In einer Genossenschaft sind Beitritt und Austritt vorgesehen. Bei Eintritt und Aufnahme sind die satzungsgemäßen Genossenschaftsanteile zu zeichnen und einzuzahlen. Jedes Mitglied hat die satzungsgemäßen Rechte und kann eine freie Wohnung der Genossenschaft mieten. Nach Auszug aus der Wohnung kann ein Mitglied die Mitgliedschaft kündigen und die Auszahlung der Genossenschaftsanteile verlangen. In der Satzung ist festgelegt, welche Fristen der Auszahlung dafür gelten. In der Regel wird der nominale Betrag der Genossenschaftsanteile ausgezahlt. Es kann aber auch sein, dass die auf den jeweiligen Mitgliederversammlungen beschlossene Verwendung des Jahresergebnisses (Gewinn oder Verlust) den Wert der Genossenschaftsanteile verändert.

Vom Grundsatz her gilt folgendes Verfahren: Ein ausscheidendes Mitglied und dessen Genossenschaftsanteile werden durch ein neues Mitglied mit seinen Genossenschaftsanteilen ersetzt. Damit ist ein Wechsel von Mitgliedern sehr einfach und kostengünstig durchzuführen und es bedarf auch keiner Eintragung beim Amtsgericht.

Sowohl der Eintritt in die Genossenschaft als auch der Austritt aus der Genossenschaft sind durch einen Aufnahmeantrag bzw. ein Kündigungsschreiben und Beschluss des Vorstands sehr einfach und ohne Kostenaufwand zu vollziehen. Die Mitgliederliste wird von der Genossenschaft eigenständig geführt. Ein Gang zum Notariat und Einträge beim Amtsgericht sind nicht notwendig (anders als z. B. bei einer GmbH).

Das mit dem Ein- und Austritt verbundene Ein- und Auszahlen von Eigenanteilen ist außer bei der Genossenschaft und der GbR problematisch. So ist in anderen Rechtsformen die Ein- und Auszahlung von Eigengeldern entweder gar nicht vorgesehen (z. B. beim Verein) oder wiederum mit entsprechenden Änderungen von Einträgen beim Amtsgericht verbunden. In diesen Fällen wird dann häufig der Umweg über Darlehen der Mitglieder oder Mieterinnen und Mieter gewählt, die das eigentliche Eigengeld ersetzen. Das wiederum bringt Klärungsbedarf hinsichtlich der Haftung und der Rechtmäßigkeit solcher Darlehensgeschäfte mit sich, wie im Kleinanlegerschutzgesetz im Jahr 2015 geregelt.

### Vorteil gemeinschaftliches Eigentum und Solidarität

Für diejenigen, die in dem Wohnprojekt leben, sind das gemeinschaftliche Eigentum und der solidarische Umgang damit optimal. Die Interessenlagen der Mitglieder sind i. d. R. ähnlich und wesentliche gemeinsame Ziele sind der Erhalt des Projekts und eine geringe Mietbelastung. Hieran können sich die meisten Entscheidungen orientieren.

Andere Interessenlagen gibt es bei nicht mit Wohnungen versorgten Mitgliedern und nur investierenden Mitgliedern. Hier ist entweder der Bau weiterer Wohnungen oder eine Erhöhung der Rendite durch Mieterhöhung oder Einsparungen bei der Bewirtschaftung von größerer Bedeutung. Da aber üblicherweise die Anzahl der im Genossenschaftsbestand wohnenden Mitglieder überwiegt, ist die Interessenlage und Grundlage für Entscheidungen eher homogen.

### Vorteil Zwangsmitgliedschaft in einem Prüfungsverband mit Gründungstestat und Prüfungsverpflichtung

Die Zwangsmitgliedschaft in einem zugelassenen Prüfungsverband und die damit verbundene Gründungsprüfung und regelmäßigen Pflichtprüfungen



verursachen zwar einen kostenträchtigen Verwaltungsaufwand, aber sie sollen letztendlich auch dem Schutz der Mitglieder und ihrer Einlagen dienen.

Ziel der Gründungsprüfung ist es, zu gewährleisten, dass die Genossenschaft in Gründung ihr Projekt in technischer, finanzieller und organisatorischer Hinsicht so plant, dass es auf sehr soliden Beinen steht. Die regelmäßigen Pflichtprüfungen sollen sicherstellen, dass Vorstand und Aufsichtsrat die Genossenschaft satzungs- und gesetzeskonform leiten und die Genossenschaft wirtschaftlich sicher aufgestellt ist, bzw. dass gegenteilige Tendenzen frühzeitig erkannt werden, um Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

### 3. Allgemeine Nachteile durch die Wahl der Rechtsform Genossenschaft für Wohnprojekte

#### Nachteil Zwangsmitgliedschaft in einem Prüfungsverband mit Gründungstestat und Prüfungsverpflichtung

##### ◆ Gründungsaufwand

Bevor eine Genossenschaft in einen zugelassenen Prüfungsverband aufgenommen wird, um dann im Genossenschaftsregister eingetragen zu werden und die endgültige Rechtsfähigkeit erlangt, erfolgt eine Gründungsprüfung.

Bei der Gründungsprüfung werden die Grundlagen der Genossenschaft in Gründung genau betrachtet. Zunächst werden die formalen Anforderungen wie die Satzung, Besetzung der Gremien oder die Beitrittserklärungen der Mitglieder mit Sicherstellung der Einzahlung der Genossenschaftsanteile überprüft. Gegenstände der Prüfung sind weiter das gesamte erste Bauvorhaben bis zur Baureife mit Baugenehmigung, der unterschrittsreife Grundstückskaufvertrag, die verbindlich gesicherte Finanzierung, die Kostensicherheit durch verbindliche Firmenangebote und auch die mittelfristige Finanzplanung der gesamten Genossenschaft.

Problematisch dabei ist, dass die Genossenschaft in Gründung nur eingeschränkt handlungsfähig ist, der Prüfungsaufwand erhebliche Arbeitskapazität bindet und mit erheblichen Kosten verbunden ist. Der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen als oberster Genossenschaftsverband der Wohnungswirtschaft hat inzwischen eine Deckelung der Gründungsprüfungskosten für kleine Wohnungsgenossenschaften beschlossen, so dass sich zumindest der Kostenaufwand im Rahmen halten sollte.

##### ◆ Regelmäßige Prüfung mit Prüfungskosten

Gesetzlich vorgeschrieben sind abhängig von Bilanzsumme und Umsatz regelmäßige Prüfungen der Genossenschaft durch den zuständigen Prüfungsverband (entweder jährlich oder alle zwei Jahre).

Diese Prüfung orientiert sich an den Vorgaben von Wirtschaftsprüfungen, die auch für große Konzerne gelten. Das führt dazu, dass auch an kleine Genossenschaften sehr hohe formale Anforderungen hinsichtlich der Verwaltung und Buchhaltung gestellt werden. Das kann teilweise zur Folge haben, dass bei einer eigentlich relativ übersichtlichen kleinen Genossenschaft die Prüfung wegen der Abarbeitung von formalen Mängeln sehr lange dauert und sich damit stark verteuern kann. Dagegen hilft nur eine gute Prüfungsvorbereitung der Genossenschaft. Der dafür notwendige Aufwand ist aber gerade bei kleinen Nutzer-genossenschaften mit den Kapazitäten solch eines Projektes kaum vereinbar und wirkt im Vergleich zu den Anforderungen an eine Wohnungseigentümergeinschaft vollkommen überzogen.

##### ◆ Anforderung an Buchhaltung und Formvorschriften

Eine Genossenschaft ist bilanzierungspflichtig und es sollte eine fachkundige Person die Buchhaltung der Genossenschaft führen.

Die Genossenschaft gilt als Vollkaufmann. Das bedeutet, dass vorausgesetzt wird, dass auch ein ehrenamtlicher Vorstand und Aufsichtsrat weiß, was seine Handlungen für wirtschaftliche Auswirkungen haben.

Die Mitglieder der Gremien können sich bei fehlerhaften Entscheidungen nicht darauf berufen, dass sie nicht sachkundig waren. Eine gewisse Sachkunde muss daher bei den Mitgliedern von Vorstand und Aufsichtsrat vorhanden sein.

#### Nachteil bei Ausstieg aus der Genossenschaft: keine individuelle Teilhabe am internen Wertzuwachs

Im vorliegenden Text ist bereits auf die Vorteile des gemeinschaftlichen Eigentums, der Mietsicherheit, einer Spekulationsfreiheit etc. hingewiesen worden. Allerdings nehmen diejenigen Mitglieder, die den anstrengenden Gründungsprozess mitgestaltet haben und nach Jahren aus persönlichen Gründen die Genossenschaftswohnung aufgeben (müssen), nach Austritt aus der Genossenschaft keinen weiteren Vorteil mit. Sie haben zwar während ihrer Zeit, in der sie dort gewohnt haben, die Vorteile der Genossenschaft genießen können und bekommen ihre nominale Einlage ausgezahlt, aber an einem Wertzuwachs des Wohnungsbestandes der Genossenschaft werden sie nicht beteiligt. Das ist anders als z. B. bei einer Eigentumswohnung, deren Wertzuwachs beim Verkauf auch zur Alterssicherung realisiert werden kann.

#### Nachteil Mitgliederversammlung: kann Satzung und Ziele ändern bzw. Genossenschaft auflösen

Genossenschaften sind i. d. R. sehr langlebige und verlässliche Konstrukte. Da aber die Mitglieder die Geschicke der Genossenschaft durch ihre Beschlüsse beeinflussen können, kann mit einer entsprechenden Mehrheit – wie die Satzung oder das Genossenschaftsrecht es vorschreiben – die Satzung komplett verändert oder sogar die Auflösung der Genossenschaft vollzogen werden. Ein bekannter Fall ist die ehemalige Genossenschaft Bauverein zu Hamburg, die Anfang des 21. Jahrhunderts per Beschluss in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Es gab auch schon Überlegungen, gerade bei sehr kleinen Nutzergenossenschaften, ob man nicht die genossenschaftlichen Wohnungen durch Auflösung der Genossenschaft und Verteilung des Genossenschaftsvermögens an die Mitglieder in Eigentumswohnungen umwandeln könne.

Die Auflösung einer Genossenschaft und Verteilung des genossenschaftlichen Vermögens werden vom Gesetzgeber keinesfalls als unzulässiges Verhalten eingestuft, da ja gerade die Förderung der Mitglieder das wesentliche Ziel einer Genossenschaft ist.

Im Kontext von gemeinschaftlichen Wohnprojekten und deren sozial- und wohnungspolitischen Gründungsideen ist diese Art der Exit Strategie allerdings sehr zu hinterfragen. Zu empfehlen ist, dass bereits bei Gründung entsprechende Sicherheitsvorkehrungen, z. B. durch entsprechende Mehrheitsanforderungen bei bestimmten Satzungsänderungen, dauerhafte Absicherungen über Erbbaurechtsverträge oder Verpflichtungen mit anderen Genossenschaften im Rahmen eines Solidarverbundes etc., verbindlich eingerichtet werden.



#### 4. Genossenschaftsvielfalt als Angebot für gemeinschaftliche Wohnformen

Mit der Entwicklung neuer Wohnformen ist eine Ausdifferenzierung von Genossenschaftstypen erfolgt. Eine Vielfalt genossenschaftlicher Selbstorganisationsformen ist entstanden. Diese resultieren vornehmlich aus unterschiedlichen Voraussetzungen der Gruppen der Nutzerinnen und Nutzer und aus unterschiedlich starken Ansprüchen an die Selbstbestimmung ihrer Mitglieder.

Bedeutend sind z. B. das ökonomische und soziale Kapital der Mitglieder, die soziale Zusammensetzung der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Entstehungskontext, die gewünschten und für realisierbar gehaltenen internen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, die Zugänge zu (finanziellen) Ressourcen und die wirtschaftliche Potenz der Selbstorganisationsform.

Die im Folgenden vorgenommene Kategorisierung unterschiedlicher Genossenschaftstypen folgt den hinter ihnen liegenden Selbstorganisationsvorstellungen. Sie ist frei entwickelt worden und folgt keiner genossenschaftsrechtlich festgelegten Definition.

##### Nutzergenossenschaft

Die Mitglieder, Nutzerinnen und Nutzer (Bewohnerinnen und Bewohner) der Genossenschaft sind i. d. R. personenidentisch und vereinen verschiedene Rollen in sich: ihnen gehört die Immobilie, sie investieren, vermieten und bewohnen sie.

Die Nutzergenossenschaften entsprechen der Kategorie der Kleingenossenschaften, deren gemeinsames Kennzeichen es ist, dass sich die Zahl und Identität von Nutzerinnen und Nutzern sowie Mitgliedern (weitgehend) entspricht. Diese Projekte sind mit dem

Ziel gegründet worden, einem einzigen Projekt nachbarschaftlichen Wohnens eine Organisationsform zu geben: dem ihrer Wohngruppe.

Es kommt vor, dass sich eine Nutzergenossenschaft erweitert. Ursprünglich in der Absicht gegründet, als Organisationsform für ihr eigenes realisiertes Projekt zu fungieren, kann sie sich zu einem späteren Zeitpunkt zusätzlich als Träger für ein oder ggf. mehrere weitere Projekte zur Verfügung stellen und damit ihren ursprünglichen Rahmen zur Dachgenossenschaft erweitern (vgl. unten „Dachgenossenschaft“).

##### ◆ Vorteile der Nutzergenossenschaft

Der große Vorteil der Nutzergenossenschaft ist der direkte persönliche Bezug der Personen zu ihrem Objekt. Im Grunde ist es eine Eigentümergemeinschaft mit gemeinschaftlichem Eigentum. Hier können alle Entscheidungen in einem überschaubaren Rahmen gemeinsam getroffen werden. Es ist quasi Demokratie in Reinkultur.

##### ◆ Nachteile der Nutzergenossenschaft

Die Nutzergenossenschaft wird von Kritikerinnen und Kritikern oft als Closed shop bezeichnet, dessen



Mitglieder sich nur um ihr Projekt kümmern und alle die Genossenschaft nicht direkt betreffenden Probleme außer Acht lassen. Damit wird möglicherweise ein gesellschaftspolitischer Ansatz nach der Gründungsphase nicht weiter aufrechterhalten. Im weitgehendsten Fall könnten Begehrlichkeiten entstehen und die Mitglieder sich gemeinsam entscheiden, die Genossenschaft aufzulösen und das Vermögen untereinander zu verteilen. So würde dann eine Wohnungseigentümergeinschaft nach WEG entstehen und der gemeinschaftliche Aspekt geschwächt. Die stillen Reserven (Wertsteigerungen von Grundstück, Gebäude und Wohnungen) würden privatisiert und ggf. entstehende Vermögenszuwächse abgeschöpft. Diese könnten zugunsten der Bewohnerinnen und Bewohner weitergereicht werden.

Je größer eine Nutzergenossenschaft ist, umso schwieriger wird deren Auflösung, da für derart bedeutsame Entscheidungen ein sehr weitgehendes – in der Satzung definiertes – Quorum eingehalten werden muss.

### Mieter- / Verwaltungsgenossenschaft

Die eher selten auftretende Mieter- bzw. Verwaltungsgenossenschaft ist die Organisation der Mieterinnen / Mieter bzw. Bewohnerinnen / Bewohner zur Verwaltung bzw. Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen. Die Mieter- / Verwaltungsgenossenschaft (es findet sich auch der Name Siedlungsgenossenschaft) ist nicht die Eigentümerin der Grundstücke und Gebäude, sondern es besteht eine Trennung von Eigentum und Besitz. Die Mieterinnen und Mieter sind in der Genossenschaft organisiert, aber das Eigentum an Grundstücken und / oder Gebäuden liegt bei einem anderen Träger, mit dem ein langjähriger Pacht- und Nutzungsvertrag abgeschlossen wurde. Die Genossenschaft bewirtschaftet und verwaltet lediglich die Wohnungsbestände. Der Träger ist i. d. R. die Stadt / Kommune oder eine kommunale Einrichtung; ggf. auch als Treuhandvermögen nach Baugesetzbuch oder BGB organisiert.

Aber auch eine rein privatrechtliche Vereinbarung mit einem nicht öffentlichen Träger ist vorstellbar.

Mieter- bzw. Verwaltungsgenossenschaften sind vielfach ein Produkt der Initiative von Personen, die in den betreffenden Gebäuden wohnen und von anderen, die sie unterstützen; z. B. bei der Privatisierung von kommunalen Beständen mit entsprechenden wohnungspolitischen Auseinandersetzungen. Es handelt sich bei ihnen vielfach um Siedlungen oder Teile, die aus Siedlungen herausgelöst wurden.



Mieter- bzw. Verwaltungsgenossenschaften sind im Zusammenhang mit ökonomischen Krisen (Neue Heimat) entstanden, aber auch vor dem Hintergrund der notwendigen Instandsetzung und Modernisierung von noch bewohnten Gebäudebeständen. Bei ihnen ging es i. d. R. um drohenden Abriss, wenn aufgrund unterlassener Instandhaltung Mängel als so eklatant eingeschätzt wurden, dass sie als wirtschaftlich nicht durchführbar bewertet wurden. Proteste und eine

Selbstorganisation der Alt-Mieterinnen und -Mieter sorgten in diesen Fällen dafür, dass mit der Sanierung und der Übernahme ein Weg in die Selbstverwaltung gegangen werden konnte, der den Erhalt der Gebäude zur Grundlage hatte.

◆ **Vorteile der Mieter- / Verwaltungsgenossenschaft**

Diese besondere Form der Genossenschaft bietet die Möglichkeit, Selbstverwaltungsmodelle mit wenig Eigenkapitalbedarf der Bewohnerinnen und Bewohner zu realisieren.

Gleichzeitig verbleiben die Bestände weiterhin im Vermögen ihrer Eigentümerinnen und Eigentümer, seien sie in privaten, kommunalen Händen oder im Landesvermögen. Damit bleiben möglicherweise bestehende langfristige öffentliche, wohnungspolitische und stadtplanerische Gestaltungsmöglichkeiten erhalten.

◆ **Nachteile der Mieter- / Verwaltungsgenossenschaft**

Das Interesse der Eigentümerinnen und Eigentümer an dieser Form der Übertagung ist meist gering, da ohne den Verkauf keine größeren Einnahmen erzielt werden.

Mietergenossenschaften stehen bei der Gründung i. d. R. vor der Herausforderung, die bereits in den Wohnungen lebenden Bewohnerinnen und Bewohner als Mitglieder zu gewinnen. Deren Werbung und Aktivierung dient der Beteiligung an der Finanzierung (Genossenschaftsanteile) und am genossenschaftlichen Leben.

Größte Nachteile bestehen in der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Mieter- / Verwaltungsgenossenschaften von der Eigentümerin oder vom Eigentümer, von deren oder dessen Verwertungsinteressen sowie der sehr reduzierten wirtschaftlichen Selbständigkeit. Weil sie keine Sicherheiten aus dem Besitz der Immobilie mobilisieren können, fehlt ihnen die Bonität, um z. B. grundlegende wohnungswirtschaftliche Maßnahmen selbst finanzieren zu können, wenn sie dabei

auf Kredite angewiesen sind: z. B. bei Modernisierungen oder Arrondierungen der Bestände.

---

**Dachgenossenschaft**

Die Dachgenossenschaft ist eine Trägerform für verschiedene Wohnprojekte, die als Dachorganisation fungiert und sich organisatorisch aus diesen zusammensetzt. Ihren Wohnprojekten als Mitgliedern gewährt die Dachgenossenschaft weit(er)gehende Entscheidungsrechte bezogen auf ihre Selbstverwaltung.

Sie bietet sich als Träger an, unter deren Dach sich Wohnprojekte organisieren können, deren Bewohnerinnen und Bewohner eigene Selbstverwaltungsansprüche umsetzen möchten, ohne dafür eine eigene Nutzer-genossenschaft gründen zu müssen. Die Dachgenossenschaft hält i. d. R. die Rechte als Eigentümerin bzw. Erbpächterin der Grundstücke, die bebaut werden. Die Mitglieder der Projekte organisieren sich i. d. R. als Verein oder Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).



Der Weg einer interessierten Wohngruppe, unter das Dach einer solchen Genossenschaft zu kommen, kann unterschiedlich sein. Zum einen kann die Initiative dazu direkt von der Dachgenossenschaft ausgehen. Konkret: Diese kann Interessierte auffordern, sich in einem Projektentwicklungs- und Planungsprozess zunächst als Baugruppe zu organisieren. Die bis zum Zeitpunkt des Ankaufs eines Grundstücks und bis zur Organisation der Gesamtfinanzierung entstehenden Planungsaufgaben (sinnvollerweise unter Einbeziehung einer Projektentwicklerin oder eines Projektentwicklers) muss die Baugruppe zunächst auf eigene Rechnung erledigen. Die Genossenschaft tritt dann (zum Zeitpunkt „X“) in die von der Gruppe geschlossenen Verträge ein. Die Gruppenmitglieder treten einzeln (und / oder als GbR oder Verein) als Mitglieder in die Genossenschaft ein.

Zum anderen kann eine bereits bestehende Wohngruppeninitiative an eine Dachgenossenschaft herantreten und um Aufnahme bitten. Die entsprechenden

Verfahren sind grundsätzlich nicht sehr verschieden vom vorherigen Beispiel.

Die Dachgenossenschaft schließt entweder Nutzungsverträge mit der gesamten Nutzergruppe (i. d. R. als GbR oder Verein organisiert), die ihrerseits im Innenverhältnis Einzelmietverträge an ihre Mitglieder vergibt. Die Dachgenossenschaft kann auch auf direktem Wege Einzelmietverträge mit den Mieterinnen und Mietern der Nutzergruppe abschließen. Je nach Vereinbarung werden weitgehende Rechte an Bewirtschaftung und Belegung (bei Neuvermietung, Verfügung über Instandhaltungspauschale, Verwaltung) an die Wohngruppen übertragen. Die Mitglieder von Projekten können sich in den Gremien der Genossenschaft engagieren (Aufsichtsrat und Vorstand) und auf diese Weise im Rahmen der genossenschaftlichen Selbstverwaltung über die Politik der Dachgenossenschaft entscheiden.

Die Entscheidung darüber, ob die Dachgenossenschaft Einzelmietverträge direkt mit den Mietparteien abschließt oder Gesamtnutzungsverträge an eine Wohngruppe vergibt, ist von grundsätzlichem Charakter. Zum einen muss sich die Genossenschaft entscheiden, ob sie als steuerbefreite Vermietungsgenossenschaft eingestuft werden will oder nicht. Dies ist bei der Vergabe von Gesamtnutzungsverträgen nicht möglich. Zum anderen geht es um eine Abwägung darüber, ob den einzelnen Projekten eine möglichst weitgehende Autonomie zugestanden werden soll (Gesamtnutzungsverträge mit weitgehenden Rechten und Pflichten) oder ob das solidarische Handeln auch zwischen den Projekten im Vordergrund stehen soll. Im letzteren Fall sind Einzelmietverträge direkt mit der Genossenschaft vorzusehen, um eine gemeinschaftliche Sammlung und Verwaltung von Instandsetzungs- und Modernisierungsrücklagen sowie deren Einsatz in die einzelnen Objekte zu organisieren.

#### ◆ Vorteile der Dachgenossenschaft

Für ein Wohnprojekt, das sich genossenschaftlich aufstellen möchte, entfällt der gesamte Aufwand einer Genossenschaftsneugründung.



Die Dachgenossenschaft hat eine Verwaltungsorganisation, die neuen Projekten hilfreich zur Seite stehen kann. Buchhaltung und Prüfungsvorbereitungen, die beträchtliche Kosten und Aufwand verursachen, müssen nur für die Dachgenossenschaft insgesamt und nicht für jedes einzelne Projekt durchgeführt werden. Synergieeffekte bei Verwaltung und Instandhaltung können somit genutzt werden. In gewissen Grenzen kann die bestehende Dachgenossenschaft mit ihren Mitteln einem neuen Projekt bei Zwischenfinanzierungsengpässen helfen.

Die einzelnen Projekte haben ein ihren Wünschen und Vorstellungen angepasstes Maß an Autonomie und übernehmen durch die Selbstverantwortungsaufgaben beträchtliche Verantwortung. Damit entfällt Arbeit für die Dachgenossenschaft und es werden Kosten gespart.

#### ◆ Nachteile der Dachgenossenschaft

Wenn das einzelne Projekt seinen übernommenen Verpflichtungen nicht ausreichend nachkommt, kann das die gesamte Genossenschaft negativ beeinflussen. Die Mitglieder aller Projekte müssen sich ggf. darauf einigen, welche Prioritäten die Genossenschaft setzt. Dies gilt hinsichtlich der Investitionen und auch der Mietpolitik. Hier kann es zu sehr unterschiedlichen Interessenlagen kommen, die ggf. zu internen Spannungen zwischen beitriftswilligen Wohngruppen und schon in der Genossenschaft befindlichen Gruppierungen führen.

Die unterschiedlichen Interessenlagen der einzelnen Projekte können zu einem Konflikt zwischen Mitgliedern einzelner Projekte und Mitgliedern von Vorstand und Aufsichtsrat führen. Der Vorstand – und auch der Aufsichtsrat als Aufsichtsgremium – ist per Gesetz verpflichtet, im Sinne der Satzung zum Wohle der Genossenschaft und nicht dem einzelner Mitglieder zu handeln. Bei Zuwiderhandlung können persönliche Schadensersatzansprüche an möglicherweise benachteiligte Mitglieder entstehen (vgl. oben „Haftung der Beteiligten“ und „Demokratische Prinzipien“).

#### Die Klassische Wohnungs- oder Bau-Genossenschaft als Kooperationspartnerin der Wohngruppen

Eine klassische Wohnungsbaugenossenschaft nimmt eine Gruppe von Bewohnerinnen und Bewohnern in ihren Bestand / Neubau als Mitglieder der Genossenschaft auf. Die Hausgemeinschaft hat i. d. R. besondere Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Planung und Wohnungsvergabe, ggf. auch „Selbst“-verwaltungsrechte in geringem Umfang.

Hierbei handelt es sich um eine relativ neue bzw. bis vor wenigen Jahren sehr selten praktizierte Form der Zusammenarbeit, die jedoch an Bedeutung gewinnt. Einzelne klassische Genossenschaften wenden sich neuen Wohnformen zu und schließen Kooperatio-



nen mit bestehenden oder zukünftigen Gruppen von Bewohnerinnen und Bewohnern. Es gibt zwei Möglichkeiten, wie es zu solchen Kooperationen kommt: entweder die Genossenschaft arbeitet mit einer bestehenden Interessengruppe von „außen“ zusammen, die sich schon gebildet hat und eine Investorin oder einen Investor für ihr „Wohnprojekt“ sucht, oder sie initiiert selbst eine Interessiertengruppe – z. B. durch Einla-



derung zu einer Informationsveranstaltung über neue Wohnformen an ihre Mitglieder. Im Laufe des dann folgenden Prozesses unterstützt die Genossenschaft die sich entwickelnde Interessiertengruppe. Mit dieser arbeitet sie auf der Basis eines Kooperationsvertrages zusammen, in dem die Art und der Umfang der Mitbestimmung sowie die Übertragung von Aufgaben an die Gruppe definiert werden. Die Gruppe selbst organisiert sich i. d. R. als GbR oder als Verein.

#### ◆ Vorteile von Kooperationen klassischer Genossenschaften mit Wohnprojekten

An gemeinschaftlichem Wohnen Interessierten kann durch eine Kooperation mit einer investierenden klassischen Genossenschaft die Möglichkeit gegeben werden, in ein nachbarschaftliches Wohnprojekt einzuziehen, ohne dass die zukünftigen Bewohnerinnen

und Bewohner einen relativ hohen Eigenanteil aufbringen müssen, wie er von kleinen Nutzer-genossenschaften (die ja nicht auf entschuldete Bestände und eigenes Vermögen zurückgreifen können) abverlangt wird.

Das bedeutet auch, dass Zugangsschwellen zu neuen Wohnformen deutlich abgesenkt werden – und zwar hinsichtlich der Übernahme von Verantwortung einerseits und hinsichtlich des finanziellen Engagements andererseits. Für bestimmte Zielgruppen, wie z. B. ältere Menschen, kann es einen Vorteil darstellen, nicht mit umfangreichen Finanzierungs-, Baufragen und Selbstverwaltungsaufgaben behelligt zu werden, wenn sie sich davon überfordert fühlen. Ihnen ist vielmehr damit geholfen, wenn diese Aufgaben durch den vorhandenen Genossenschaftsapparat verrichtet werden und sie sich auf das nachbarschaftliche Miteinander konzentrieren können.



Das bedeutet auch, dass Zugangsschwellen zu neuen Wohnformen deutlich abgesenkt werden – und zwar hinsichtlich der Übernahme von Verantwortung einerseits und hinsichtlich des finanziellen Engagements andererseits. Für bestimmte Zielgruppen, wie z. B. ältere Menschen, kann es einen Vorteil darstellen, nicht mit umfangreichen Finanzierungs-, Baufragen und Selbstverwaltungsaufgaben behelligt zu werden, wenn sie sich davon überfordert fühlen. Ihnen ist vielmehr damit geholfen, wenn diese Aufgaben durch den vorhandenen Genossenschaftsapparat verrichtet werden und sie sich auf das nachbarschaftliche Miteinander konzentrieren können.

Auf der Seite von klassischen Genossenschaften gibt es erhebliche Vorteile. Sie profitieren von funktionierenden Nachbarschaften ihrer Mieterinnen und Mieter. In einem partnerschaftlichen Planungsprozess entstehen Aneignung des Wohnraums auf Seiten der Mitglieder der Wohngruppe und Bindungen mit der Genossenschaft als Vermieterin. Auf diese Weise können letztere zufriedene Mietparteien und aktive Mitglieder gewinnen. Zudem lässt sich feststellen, dass die Fluktuation der Mietparteien in Wohnprojekten sehr gering ist, so dass damit verbundener Verwaltungsaufwand entfällt. Durch die Identifizierung der Mieterinnen und Mieter mit ihrem Objekt verringern sich Instandsetzungsbedarfe und Schäden durch Vandalismus. Das Vermietungsrisiko der Genossenschaft ist dementsprechend sehr gering. Dadurch werden die anfänglichen Kosten durch den Mehraufwand bei der Organisation des Beteiligungsprozesses auf Dauer kompensiert.

In verschiedenen Kommunen / Ländern werden zudem bei der kommunalen Grundstücksvergabe kleingenossenschaftliche Wohnprojekte besonders berücksichtigt. Somit wird auch für klassische Wohnungsgenossenschaften der Zugang zu für sie ggf. interessanten kommunalen Grundstücken möglich. Das kann dazu führen, dass neue Wohnungsbaufördermittel verfügbar werden, die direkt und ausschließlich für die neuen Wohnformen (von Land oder Kommune) zur Verfügung gestellt werden.

Für die Genossenschaften entsteht zudem ein Imagegewinn: Mit neuen Wohnformen können sie ihre Struktur der Bewohnerinnen und Bewohner, ihr Angebotsspektrum erweitern und sich auf die Weise als modern ausgerichtete Unternehmen präsentieren.

#### ◆ Nachteile der Kooperation klassischer Genossenschaften mit Wohnprojekten

Die Versorgung einer gesamten Gruppe von neuen Mitgliedern mit neu gebauten Wohnungen an möglicherweise wartenden langjährigen Mitgliedern vorbei ist für die Genossenschaft problematisch.

Die Selbstverwaltungsrechte der Wohnprojekte sind i. d. R. auf die Vergabe der Wohnungen im Projekt und die Verwaltung / Bewirtschaftung von ggf. vorhandenen Gemeinschaftsräumen beschränkt.

Je größer eine Genossenschaft wird, umso mehr wird sie zu einem Wirtschaftsunternehmen, bei dem Unternehmensziele und nicht das einzelne Mitglied im Vordergrund stehen. Auch wenn die Unternehmensziele eigentlich auch im Interesse der Mitglieder stehen sollten, wird der Apparat Genossenschaft von den Mieterinnen und Mietern häufig nur noch als Vermieter wahrgenommen. Für die Gremien der Genossenschaft hingegen, die den laufenden Betrieb bestimmen, werden die Mitglieder bzw. Mieterinnen und Mieter, die mitreden wollen, als eher störend empfunden.

Die Abstimmungs- und die Beteiligungsprozesse mit und von Wohngruppen an der Planung sind vor allem zu Beginn für klassische Wohnungsgenossenschaften aufwändig und verlangen mehr zeitliche Ressourcen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Nicht selten haben länger bestehende Wohnprojekte auch Hilfen nötig, um auf Dauer ihre Gemeinschaft zu stabilisieren.

## 5. Dauernutzungsrechte bei Genossenschaften

Das Dauernutzungsrecht ist ein Begriff aus dem Wohnungseigentumsgesetz (WEG) und hat eigentlich keinen direkten Zusammenhang mit Genossenschaften. Es wird jedoch in genossenschaftlich organisierten Wohnprojekten angewandt, die eine Mischung aus genossenschaftlichen Mietwohnungen und Eigentumswohnungen darstellen. Das Dauernutzungsrecht verschafft auch denjenigen einen Zugang zu Wohnprojekten, die finanziell nicht in der Lage sind, eine Eigentumswohnung zu finanzieren. So können teilweise bestehende Förderungen für Eigentumswohnungen abgeschöpft

werden. Dauernutzungsrechte sind ein Äquivalent zur Eigentumswohnung im Genossenschaftswesen.

Das Dauernutzungsrecht kann vertraglich sehr frei gestaltet werden. Um es im steuerlichen Sinne der Eigentumswohnung gleich zu setzen, muss es unbefristet, veräußerbar und vererbbar gestaltet werden. Da formal die Wohnung aber weiterhin Eigentum der Genossenschaft bleibt und lediglich das Nutzungsrecht abgegeben wird, kann die Genossenschaft die einheitliche Bewirtschaftung aller Wohnungen – also die Verwaltung und Instandsetzung – weiterhin in ihrer Hand halten. Bei tatsächlichen Eigentumswohnungen wäre eine verwaltende Person einzuschalten und ggf. ein weitgehendes Abstimmungsverfahren mit den Wohnungseigentümerinnen und -eigentümern erforderlich.



Das Dauernutzungsrecht kann aber auch weniger eigentumsähnlich gestaltet werden. Zum Beispiel ist eine Befristung bis zum Lebensende denkbar. Dies kann dann interessant sein, wenn die betreffende nutzende Person keine Erbinnen oder Erben hat, aber eine sichere Wohnmöglichkeit in einem Wohnprojekt organisieren möchte.

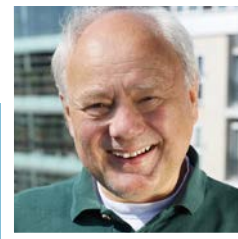
Die meisten (von insgesamt nicht besonders vielen) Dauernutzungsrechten sind allerdings deswegen entstanden, um die damalige Eigenheimzulage abzuschöpfen und entsprechend eigentumsähnlich ausgestaltet worden. In diesen Fällen ist das gesamte Projekt eine Eigentums-gemeinschaft nach WEG, bei der alle Wohnungen der Genossenschaft gehören, aber einige Wohnungen per Dauernutzungsvereinbarung quasi im Besitz (was die Verfügung angeht) von einzelnen Personen stehen. Das

hat nach bisherigen Erfahrungen dazu geführt, dass die Inhaberinnen und Inhaber des Dauernutzungsrechts sich häufig auch eher als individuelle Eigentümerinnen und Eigentümer betrachten und weniger als Genossenschaftsmitglieder. Das ist oftmals damit einhergegangen, dass unterschiedliche Interessenlagen – und somit intern zwei Lager – entstanden sind.

## 6. Die Genossenschaft hat auch Grenzen

Die Genossenschaft ist eine Rechtsform, um gemeinschaftlich zu handeln und damit gemeinschaftliche Ziele zu erreichen. Dafür bietet sie eine demokratische Plattform und eine rechtlich abgesicherte Grundlage. Die Genossenschaft ist aber per se kein Instrument, um Kosten zu senken oder fehlendes Geld zu ersetzen. Bei damit zusammenhängenden Problemen ist die Rechtsform eher nebensächlich. Die Rechtsform Genossenschaft hilft auch nicht dabei, fehlendes Know-how zu ersetzen. Alle Konzeptüberlegungen, die notwendigen Entscheidungen, technische, ökonomische und organisatorische Planungen und deren Umsetzung sind grundsätzlich unabhängig von der Rechtsform.

Es ist auch ein weit verbreiteter Irrtum, dass Wohnungen von Genossenschaften länger halten als andere. Neben der laufenden Instandhaltung müssen auch in Wohnungsgenossenschaften ggf. anstehende Modernisierungsmaßnahmen und / oder der Ersatz von Alt- durch Neubau bedacht werden. Das heißt, dass in den Mieten auch dafür Anteile für Rücklagen kalkuliert werden. Nur damit kann verhindert werden, dass das Vermögen der Genossenschaft und damit auch die Einlagen der Mitglieder dauerhaft Bestand haben. Insofern sollte die Genossenschaft als ein sehr gut geeignetes Instrument zur Planung, Umsetzung und laufenden Verwaltung von gemeinschaftlich ausgerichteten Wohnprojekten gesehen werden. Sie ist aber nicht die Lösung aller Probleme.



**Reiner Schendel,**  
ehemals  
Geschäftsführer  
STATTBAU HAMBURG

Jahrgang 1956. Verstorben am 26. September 2015. Studium der Wirtschaftsinformatik, zuvor Ausbildung Industriekaufmann. Seit 1984 war Reiner Schendel als Gründungsmitglied und Projektentwickler und seit 1992 als Geschäftsführer der STATTBAU HAMBURG tätig. Mitglied des Vorstandes im wohnbund e. V. und in der Stiftung trias. Arbeitsschwerpunkte: Projektentwicklung, Finanzierung, Baubetreuung.

Reiner Schendel hat die Entwicklungen zum Thema Gemeinschaftliches Wohnen und soziale Stadtentwicklung in Hamburg in den letzten 30 Jahren maßgeblich mitgestaltet.



## Das liebe Geld – Eigenkapitalbeschaffung bei neuen Genossenschaften von Solidaranlagen bis Genossenschaftsfonds

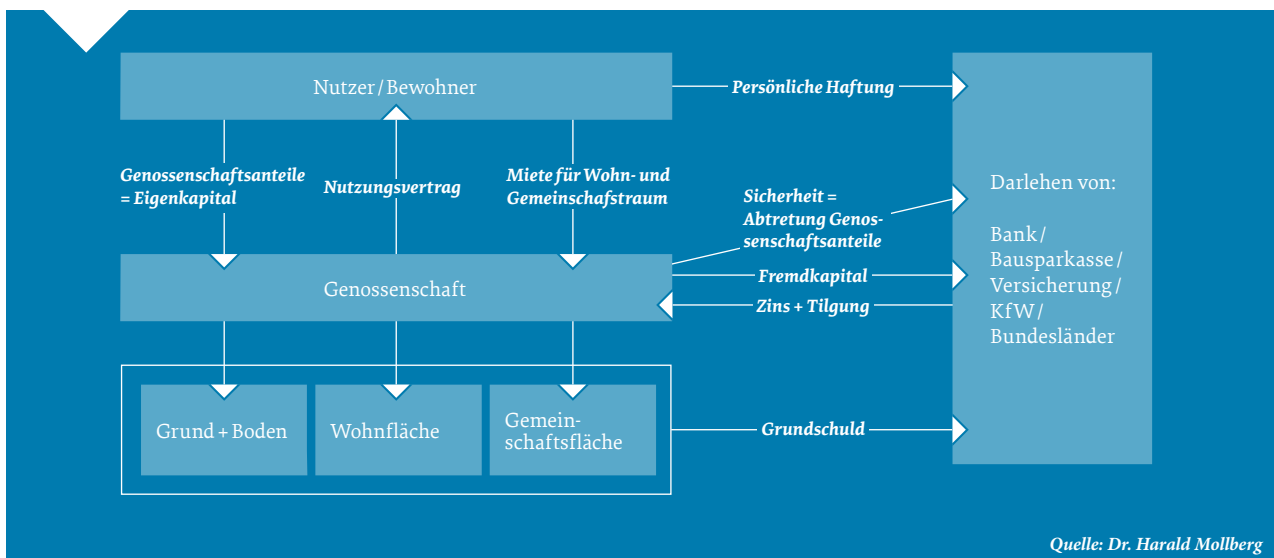
*Es gibt einige problematische Konstellationen, die die Weiterentwicklung und –verbreitung von innovativen Wohnformen für ältere Menschen und Familien durch genossenschaftliche Trägerstrukturen behindern. Da ist zum einen der unzureichende Zugang zu bezahlbaren Grundstücken in Metropolregionen wie Hamburg, München, Frankfurt, Stuttgart und zunehmend auch Berlin. Zum anderen stellt sich als ein weiteres zentrales Problem die häufig zu geringe Eigenkapitalausstattung der Initiativen dar und damit zusammenhängend die unzureichende Bonität gegenüber den Banken. Dies liegt darin begründet, dass sich mehrheitlich Menschen mit niedrigen oder mittleren Einkommen in Genossenschaften organisieren und kein individuelles Eigentum anstreben. Sie haben wenige Möglichkeiten, größere Sparguthaben anzulegen, die dann in das Wohnen investiert werden können.*

*Die Eigenkapitalausstattung einer jungen Genossenschaft und ihrer Mitglieder spielt jedoch eine zentrale Rolle für die Aufnahme von Krediten und für die Zinskonditionen. Letztere haben mittel- bis langfristige Auswirkungen auf die Mietpreisgestaltung im Projekt.*

**Autorin: Heike Skok, Geschäftsstellenleiterin Wohnbund e. V.**

Ein Blick in die Geschichte der Wohngenossenschaftsbewegung zeigt, dass sich in den letzten 120 Jahren in Bezug auf die durchschnittliche Mitgliedsstruktur und die grundlegenden Problemlagen von Genossenschaften wenig geändert hat. Im Unterschied zu heute bekamen die Genossenschaftsneugründungen Ende

des 19. /Anfang des 20. Jahrhunderts allerdings sehr oft Unterstützung von Unternehmen, Kirchen oder Kommunen, insbesondere in Form von günstigen Grundstücken. Weil das heute nur noch selten der Fall ist, muss über andere Instrumente der Förderung nachgedacht werden.



In diesem Beitrag sollen Modelle vorgestellt werden, die bisher bereits praktiziert werden aber auch Konzepte, die noch nicht in die Praxis übertragen wurden. Die Fördermodelle werden wie folgt eingeordnet:

- ◆ **Genossenschaftsinterne Instrumente**
- ◆ **Instrumente in Kooperation mit Banken**
- ◆ **Instrumente in Kooperation mit Stiftungen**
- ◆ **Instrumente der Genossenschaftsverbände**
- ◆ **Staatliche Instrumente**
- ◆ **Kommunale Instrumente**
- ◆ **Sonstiges**

Diese Instrumente sollen im Folgenden beschrieben werden.

## 1. Genossenschaftsinterne Instrumente

Die Mitglieder einer Genossenschaft sind deren Miteigentümerinnen und Miteigentümer. Ihre Haftung ist auf die Höhe der Einlage beschränkt. In den meisten Wohngenossenschaften ist eine Nachschusspflicht per Satzung ausgeschlossen. Aufgrund gesetzlicher Bestimmungen wird eine Genossenschaft im Rhythmus

von 1 oder 2 Jahren von einem unabhängigen genossenschaftlichen Prüfungsverband geprüft.

### Genossenschaftsinterne Instrumente zur Stärkung des Eigenkapitalvolumens

Folgende Instrumente können zum Aufbau der Eigenkapitalbasis einer Genossenschaft beitragen:

#### Pflichtanteile

Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft ist verbunden mit der Zeichnung eines oder mehrerer Pflichtanteile. Diese bleiben bei jungen Genossenschaften i. d. R. unverzinst. Auch wenn Gewinne erwirtschaftet werden, erfolgt nicht automatisch eine Dividendenausschüttung. Über die Dividendenausschüttung und die Höhe der Verzinsung entscheiden die Mitglieder auf ihrer jährlichen Mitgliederversammlung.

#### ◆ Wohnungsbezogene Pflichtanteile:

Um eine Genossenschaftswohnung beziehen zu können wird, insbesondere bei jungen Genossenschaften, die Zeichnung weiterer Pflichtanteile gefordert. Diese dienen dem Aufbringen des erforderlichen Eigenkapitals zum Kauf oder Bau eines Wohngebäudes.

◆ **Staffelung der wohnungsbezogenen Pflichtanteile und Miethöhe nach Einkommen:**

In einer Wirtschaftlichkeitsberechnung stellt die Genossenschaft die kalkulierten Gesamtkosten ihres geplanten Projekts mit dem zur Finanzierung erforderlichen Eigenkapitalbedarf (Pflichtanteile der künftigen Bewohnerinnen und Bewohner) den zu erzielenden bzw. erzielbaren Mieten gegenüber. Es obliegt der Genossenschaft und ihren Mitgliedern, innerhalb dieser Gesamtbeträge eine faire Verteilung der Belastungen (Pflichtanteile und Mieten) zwischen den Mitgliedern mit höherem Einkommen und denen mit Förderberechtigung festzulegen.

Diese Strategie verfolgen v. a. junge Genossenschaften, die in einem Projekt freifinanzierten mit geförderten Wohnungsbau kombinieren, um vergünstigten Wohnraum für Mitglieder bauen zu können. Verschiedene Bundesländer stellen Wohnungsbaufördermittel (zinsgünstige Darlehen) für den Mietwohnungsbau zur Verfügung. Mit den Fördermitteln gehen i. d. R. Bindungen einher, die sich insbesondere auf die Einhaltung von Einkommensgrenzen und eine Deckelung der Miethöhe beziehen.

---

**Finanzierungsmöglichkeiten für wohnende Genossenschaftsmitglieder**

Es gibt immer Mitglieder, denen es schwerfällt, die wohnungsbezogenen Pflichtanteile für den Bezug einer Wohnung aufzubringen. Um dies zu erleichtern, gibt es zwei (staatlich geförderte) Möglichkeiten:

◆ **Bausparverträge**

Genossenschaftsmitglieder können auszahlungsreife Bausparverträge zur Realisierung eines Projektes und zur Finanzierung ihrer wohnungsbezogenen Anteile einbringen. Nach § 2 Absatz 2 Satz 9 WohnungsbauPrämienGesetz ist es möglich, Bausparverträge für den Erwerb von Genos-

schaftsanteilen einzusetzen. Dies gilt auch für Riester-Verträge nach § 92a (1) 2. des Einkommenssteuergesetzes.

◆ **KfW Darlehen**

Der Erwerb von wohnungsbezogenen Pflichtanteilen wird durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gefördert. Der Zinssatz orientiert sich am Kapitalmarkt, bleibt aber i. d. R. unter den regulären Konditionen. Gefördert werden bis zu 50.000 Euro, wobei eine kostenfreie und außerplanmäßige Tilgung möglich ist. Das Darlehen wird über die Hausbank des jeweiligen Genossenschaftsmitglieds abgewickelt.

---

**Dauerwohnrecht (DWR)**

Diese Sonderform wird von einigen jungen Genossenschaften z. B. der WohnSinn eG in Darmstadt und AndersWohnen 2010 in Nürnberg genutzt, um die Finanzierung ihres genossenschaftlichen Wohnprojekts sicherzustellen.

◆ **Grundsätze**

Das Dauerwohnrecht (DWR) nach § 31 WEG ist ein dingliches Recht, welches im Grundbuch eingetragen wird. Die Ausgestaltung ist sehr flexibel, so dass es als unbefristetes, vererbliches und veräußerbares Dauerwohnrecht zu einem ausschließlichen Verfügungsrecht (im Sinne von wirtschaftlichem Eigentum) für die Erwerberinnen und Erwerber an einer bestimmten Wohnung konstruiert werden kann. Grundstück und Wohnung bleiben jedoch Eigentum der Genossenschaft. Voraussetzung dafür ist allerdings eine Aufteilung als Wohnungseigentümergeinschaft (WEG). Dies verursacht zusätzlichen Aufwand und Kosten. Auch sollte die Teilungserklärung mit der Satzung der Genossenschaft harmonieren. Das schuldrechtliche Grundgeschäft ist meist ein Kaufvertrag.

Für die Genossenschaft bringen die frei verhandelbaren Kaufpreiszahlungen einen enormen Eigenkapitalgewinn. Die Erwerbenden können das jeweils eigene Grundbuch mit Grundschulden für die Kredite belasten, die sie zur Finanzierung des Dauerwohnrechts aufnehmen müssen. Die Bindung des DWR an die Genossenschaft hat den Vorteil, dass – im Gegensatz zum Kauf einer Eigentumswohnung – keine Grunderwerbssteuer anfällt.

Die Banken bestehen i. d. R. darauf, dass das DWR im Falle einer Zwangsversteigerung entfällt. Die Genossenschaft wird sich bemühen, das DWR zurück zu kaufen, ansonsten ist sie gezwungen, mit der neuen Eigentümerin oder dem neuen Eigentümer eine WEG zu bilden.

#### ◆ Gewährleistung der Genossenschaftsprinzipien

Anders als bei einer Eigentumswohnung kann die Genossenschaft Bindungen an die Veräußerung von DWRs knüpfen: z. B. dass das Wohnrecht nur an Mitglieder der Genossenschaft vermietet oder verkauft werden darf. Damit sind künftige Besitzerinnen und Besitzer an die Genossenschaftssatzung gebunden. Bei grobem Verstoß gegen die Satzung kann ein Heimfallrecht mit Entschädigung und bei Verkauf oder im Erbfall ein Vor- bzw. Ankaufsrecht für die Genossenschaft vereinbart werden.

Prinzipiell schränkt sich die Genossenschaft durch den Verkauf von DWRs in ihren Möglichkeiten zur Sicherung langfristig preisgünstigen Wohnraums und der Versorgung eigener nicht-wohnender Mitglieder ein. Das genossenschaftliche Solidarprinzip wird in diesem Modell geschwächt.

#### ◆ Aspekte der Finanzierung

Das parallele Angebot von DWRs und genossenschaftlichen Mietwohnungen birgt die Gefahr, dass Mitglieder, die hohe Einlagen für die Eigenkapitalausstattung der Genossenschaft einbringen könnten, austreten, weil sie lieber ein DWR erwerben, als „nur“ Einlagen zu leisten. Diesem



Dilemma kann begegnet werden, indem das DWR mit einem Aufschlag verkauft und dieser dann in den klassischen Genossenschaftswohnungsbauanteil transferiert wird.

Die Nutzungsentgelte (Mieten) freifinanzierter Genossenschaftswohnungen unterscheiden sich (bei gleichem Eigenkapitaleinsatz für wohnungsbezogene Pflichtanteile) nicht von den laufenden Kosten der DWR-Erwerbenden. Ein Unterschied liegt in der Tilgungsleistung. Während DWR-Inhaberinnen und -Inhaber ihr individuelles DWR tilgen und bei Auszug ggf. den darauf erzielten Markterlös erhalten, tilgen die Nutzerinnen und Nutzer Belastungen, die auf dem genossenschaftlichen Gemeineigentum liegen. Erstere profitieren individuell, während Letztere einen Beitrag zur gemeinschaftlichen Generationenvorsorge leisten, indem Wohnungen dauerhaft der Marktpreisbindung entzogen und an nachfolgende Genossinnen und Genossen weitergegeben werden.

#### ◆ Aspekte der Verwaltung

Da die Genossenschaft im juristischen Sinn Eigentümerin aller Wohnungen ist, kann sie diese gemeinsam verwalten. In der Hausversammlung haben alle DWR-Inhaberinnen und -Inhaber sowie Nutzerinnen und Nutzer der genossenschaftlichen Mietwohnungen dasselbe Stimmrecht. Dies hat aber auch zur Folge, dass DWR-Inhaberinnen und -Inhaber Entscheidungen mit treffen, die allein die genossenschaftlichen Mietwohnungen betreffen, z. B. über die Miethöhe oder Ertragsverwendung. Umgekehrt ist das wirtschaftliche Eigentum der DWR-Inhaberinnen und -Inhaber der Verfügungsgewalt der Genossenschaft weitgehend entzogen.

Gemeinschaftsräume sind im Besitz der Genossenschaft. Den DWR-Inhaberinnen und -Inhabern wird ein Nutzungsrecht eingeräumt mit der ausdrücklichen Verpflichtung, sich an den laufenden Kosten zu beteiligen.

#### Weitere Geschäftsanteile von Mitgliedern

Über die Pflichtanteile hinaus sind insbesondere junge Genossenschaften und Initiativen auf die Zeichnung weiterer Anteile angewiesen, um das für die Baufinanzierung erforderliche Eigenkapital aufbringen zu können. In der Satzung kann geregelt werden, dass auf die weiteren Anteile Dividenden ausgeschüttet werden können.

Auszug aus der Satzung der FrauenWohnen eG München:

##### § 42 Gewinnverwendung

1. Der Bilanzgewinn kann unter die Mitfrauen als Gewinnanteil verteilt werden; er kann aber auch zur Bildung von anderen Ergebnismrücklagen verwendet werden.

2. Auf Pflichtanteile erfolgt keine Gewinnausschüttung



Über die Höhe der Verzinsung entscheidet die Mitgliedschaft auf ihrer jährlichen Mitgliederversammlung, der ein satzungsgemäßes Recht zur Entscheidung über die Verwendung des Bilanzgewinns zusteht.

Die Einwerbung weiterer Geschäftsanteile hat sich als ein wirksames Instrument zur Stärkung der Eigenkapitalbasis erwiesen, weil die Ausschüttung von Dividenden einen Anreiz zur Zeichnung bietet. Dies ist durchaus auch interessant für wohnende Mitglieder, die die Dividendenausschüttung kalkulatorisch auf ihre Miete umlegen und damit von einer Mietreduzierung profitieren.



## Solidarmitglieder

Diesen Weg beschreiten viele junge Genossenschaften, die im Freundes- und Familienkreis darum werben, der Genossenschaft beizutreten, auch wenn keine Absicht besteht, eine Wohnung im Projekt zu beziehen. Jedes neue Mitglied stärkt mit seinem Geschäftsanteil die Eigenkapitalbasis der Genossenschaft und ermöglicht so den Bau eines Wohngebäudes.

Noch erfreulicher ist es, wenn diese Mitglieder über den Pflichtanteil hinaus weitere Geschäftsanteile zeichnen, auf die, wie bereits dargelegt, nach Beschluss der Mitgliederversammlung eine Dividendenausschüttung erfolgen kann.

## Investierende Mitglieder

Mit der Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006 wurde die Möglichkeit geschaffen, in der Satzung neben den regulären auch investierende Mitglieder, vorzusehen (§ 8 Abs. 2 GenG). Diese quasi Fördermitglieder ohne Berechtigung zum Bezug einer Wohnung können für die Finanzierung der Genossenschaft sehr hilfreich sein.

Investierende Mitglieder haben kein Stimmrecht, bzw. dieses muss so ausgestaltet werden, dass sie die anderen Mitglieder in keinem Fall überstimmen können. Auch dürfen Beschlüsse der Mitgliederversammlung durch investierende Mitglieder nicht verhindert werden können.

Auf ihrer Website behandelt die Amaryllis eG auch das Thema Sicherheit der Geschäftsanteile. Hier wird darauf hingewiesen, dass das bedeutsamste Risiko im Leerstand von Wohnungen besteht: „Dieses Risiko wird durch eine Mietausfallrücklage minimiert und außerdem durch die von uns erlebte Nachfrage nach freiem Wohnraum als gering eingeschätzt“.

Den investierenden Mitgliedern wird eine Verzinsung auf ihre Geschäftsanteile garantiert (Zinssatz von 1 – 4 Prozent). Die Höhe der Verzinsung wird auf der Grundlage einer Empfehlung des Vorstands auf der jährlichen ordentlichen Mitgliederversammlung beschlossen. Die Garantie einer Verzinsung der Geschäftsanteile investierender Mitglieder unterscheidet diese von den ordentlichen Mitgliedern. Investierende Mitglieder können, wie ordentliche Mitglieder auch, ihre Geschäftsanteile kündigen. Um die Genossenschaft durch plötzlichen Kapitalabzug nicht zu gefährden, beträgt die satzungsgemäße Kündigungsfrist mindestens 1 häufig jedoch 2 Jahre zum Schluss eines Geschäftsjahrs. Eine frühere Rückzahlung der Anteile ist durch Übertragung auf ein anderes Mitglied der Genossenschaft möglich.

### Aber:

So positiv eine große Zahl von Solidaranlegerinnen und -anlegern, nicht wohnenden und investierenden Mitgliedern für die Stärkung der Eigenkapitalbasis der Genossenschaft ist, so wird dieses von den Prüfungsverbänden z. T. als bedenklich bewertet. Sie weisen immer wieder auf das Kapital-Abzugsrisiko hin, denn die Kündigungs- und Auszahlungsfrist für Geschäftsanteile beträgt häufig nur wenige Jahre. Es ist also durchaus möglich, dass innerhalb relativ kurzer Frist Ersatz für gekündigte Anteile eingeworben oder notfalls Bemühungen um ein ersetzendes Bankdarlehen angestrengt werden müssen.

In der Praxis erweist sich das Abzugsrisiko unabhängig von den Zinskonditionen auf dem Kapitalmarkt bisher als sehr gering, denn eine wachsende Zahl von Menschen zeigt aktives Interesse, ihr Geld in sozial und ökologisch tragfähige, persönlich bekannte Projekte zu investieren.

## Weitere Genossenschaftsinterne Instrumente

Neben den o. g. Instrumenten zur Stärkung der Eigenkapitalbasis einer Genossenschaft über das Anteilskapital der Mitglieder gibt es weitere Finanzierungsinstrumente, die zur Realisierung

eines Genossenschaftsprojekts beitragen können. Dazu zählt die Finanzierung mit sog. „mezzaninem Kapital“. Darunter versteht man hybride Finanzierungsarten, die eine Stellung zwischen Eigen- und Fremdkapital einnehmen, wobei die Wesensarten beider Kapitalformen miteinander vereint werden. Zu mezzaninen Finanzierungsformen werden u. a. nachrangige Darlehen, stille Beteiligungen und Genussrechte gezählt.

Sobald eine Gesellschaft (egal ob Genossenschaft, GbR oder GmbH) Geld einsammelt, muss sie das neue Kapitalanlagegesetz beachten (KAGB). Nach derzeitiger Aussage der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) fallen Wohnungsgenossenschaften jedoch nicht unter das KAGB, auch wenn sie Wohnungen vermieten. Denn hier liege – so die BaFin – der Unternehmenszweck in der Versorgung der Genossenschaftsmitglieder mit Wohnungen. Und dies erfülle nicht die Tatbestandsvoraussetzung eines „Investmentvermögens“.

Wie sich die Vermietung an Nichtgenossinnen und Nichtgenossen auswirken könnte, sollte im Einzelfall vorher durch Fachleute geklärt werden.

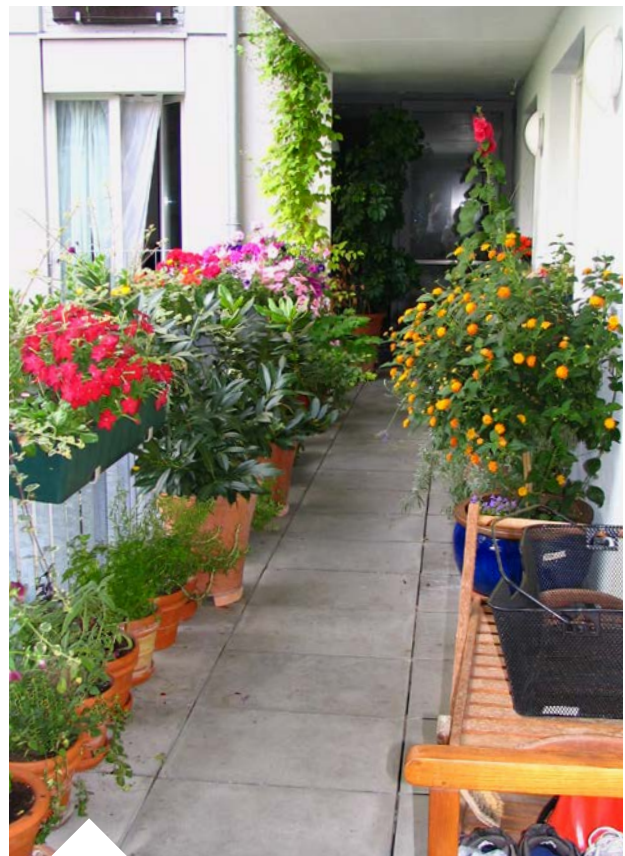
### Nachrangdarlehen von Genossinnen und Genossen

Gegenüber den unter Umständen unverzinsten Geschäftsanteilen, die mit einer Mitgliedschaft verbunden sind, haben die Darlehen für die Darlehensgeberin und den Darlehensgeber den Vorteil einer klar definierten Laufzeit und einem frei zu vereinbarenden Zinssatz.

Diese Nachrangdarlehen sind als Ersatz für Eigenkapital anerkannt, wenn auf eine entsprechende Vertragsgestaltung geachtet wird, wie z. B. Laufzeit und Einführung einer qualifizierten Nachrangklausel.

### Stille Beteiligung

Bei dieser Form der Finanzierung beteiligt sich eine Investorin oder ein Investor (stille Gesellschafterin oder stiller Gesellschafter) mit einer Vermögenseinlage an dem Handelsgewerbe einer oder eines anderen. Als Gegenleistung erhält sie oder er eine Beteiligung am Gewinn des Unternehmens (der Genossenschaft). Eine Verlustbeteiligung ist ebenfalls möglich, kann jedoch vertraglich ausgeschlossen werden (s. § 231 Abs. 2 HS. 1 HGB). Ist sie es nicht, trägt die stille Gesellschafterin oder der stille Gesellschafter Verluste max. bis zur Höhe ihrer oder seiner Einlage (s. § 232 Abs. 2 S. 1 HGB). Die stille Beteiligung ist i. d. R. für Außenstehende nicht erkennbar und bedarf keiner Eintragung ins Handelsregister. Eine stille Beteiligung kann vertraglich auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt sein. In diesem Fall steht der stillen Gesellschafterin oder dem stillen Gesellschafter kein ordentliches Kündigungsrecht zu.



Man unterscheidet die typische und die atypische stille Gesellschaft. Erstere zeichnet sich dadurch aus, dass die Gesellschafterin oder der Gesellschafter beim Ausscheiden lediglich Anspruch auf die Rückzahlung der Einlage hat. Des Weiteren ist sie nicht mit einer Beteiligung an der Geschäftsführung verbunden. Im Gegensatz dazu beinhaltet die atypische stille Beteiligung einen Anspruch am Unternehmensvermögen und / oder eine Teilhabe an der Geschäftsführung.

Die atypische stille Beteiligung an einer Genossenschaft ist nach Einschätzung des Forschungsinstitutes für Deutsches & Europäisches Immobilienwirtschafts- und Genossenschaftsrecht an der HTW Berlin nicht mit den Vorgaben des Genossenschaftsgesetzes vereinbar und somit unzulässig, wenn den atypisch still Beteiligten Ansprüche auf die stillen Reserven des genossenschaftlichen Vermögens eingeräumt werden, die den Mitgliedern der Genossenschaft gerade nicht zustehen.

Dieser Einschätzung schließt sich das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms Universität Münster an und ergänzt, dass eine Beteiligung stiller Gesellschafterinnen und Gesellschafter an der Geschäftsführung gegen den Fördergrundsatz und das Prinzip der Leitungsautonomie des Vorstands verstieße.

---

## Genussrechte

Genussrechte sind wie Genossenschaftsanteile eine Geldanlage in ein Projekt mit in der Satzung genau beschriebenen Förderzielen (z. B. regional verortet und transparent in der Geschäftsführung). Mit dem Erwerb von Genussrechten wird allerdings keine Mitgliedschaft in der Genossenschaft begründet. Genussrechte lassen sich beliebig ausgestalten. Das Bundesaufsichtsamt für das Finanzwesen verlangt die Auflage eines Prospekts, in dem die Rahmenbedingungen und Risiken genau beschrieben werden. Die Genossenschaft geht dafür auch in die Prospekt haftung. Die Auflage eines Prospekts ist mit Bera-

tungskosten für die Einschaltung von Expertinnen oder Experten verbunden.

## 2. Instrumente in Kooperation mit Banken

Neugründungen und junge Genossenschaften haben häufig Probleme dabei, eine Bankenfinanzierung für ihr erstes Bauvorhaben zu bekommen. Mangelnde Erfahrung und eine geringe Eigenkapitaldecke führen zu vergleichsweise hohen Zinsen und Anforderungen an die Absicherung der Darlehen. Die GLS Gemeinschaftsbank ist eine der Banken, die sich die Förderung von sozialen und ökologischen Projekten zum Ziel gesetzt hat. Dazu zählen für sie auch (generationenübergreifende,) genossenschaftliche Wohnprojekte. Sie hat über reguläre Hypothekendarlehen hinaus ergänzende Finanzierungsinstrumente entwickelt, die im Folgenden kurz dargestellt werden:

---

### Private Bürgschaften z. B. bei der GLS Gemeinschaftsbank (zur Darlehenssicherung)

Die Bank vereinbart mit der jungen Genossenschaft ein Darlehen, das nicht über eine Hypothek sondern über private Bürgschaften abgesichert wird. Die Genossenschaft wirbt in ihrem Umfeld um Unterstützerinnen und Unterstützer, die bereit sind, für eine Summe von 1.000 € bis 3.000 € selbstschuldnerisch zu bürgen. Gerät das Projekt in eine finanzielle Schieflage und kann das Darlehen nicht bedient werden, wendet sich die Bank an die Bürginnen und Bürgen und fordert von diesen den verbürgten Betrag ein.

---

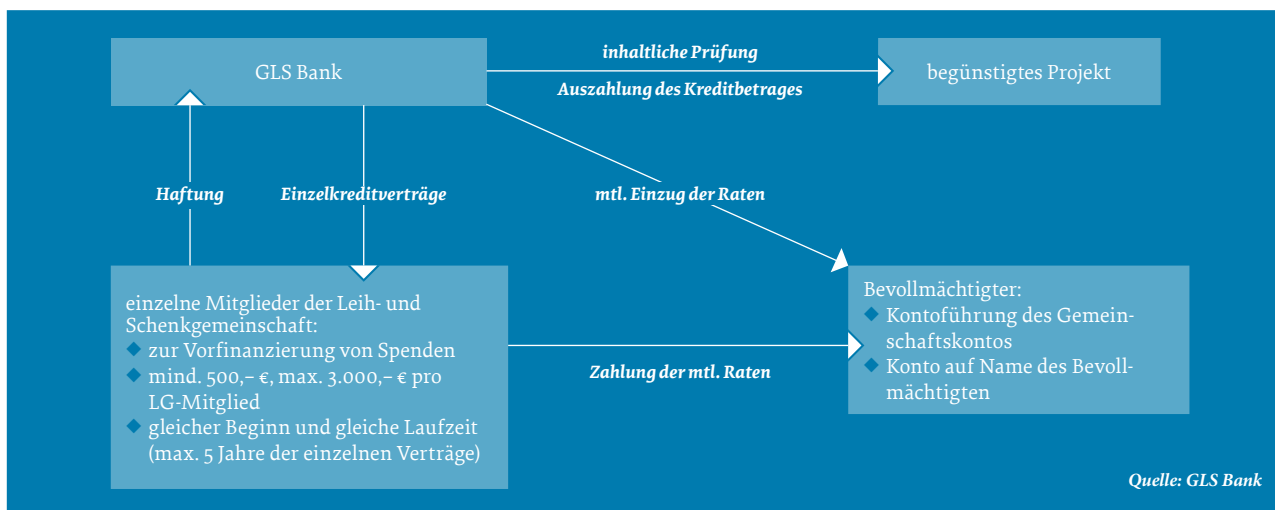
### Leihgemeinschaften z. B. bei der GLS Gemeinschaftsbank

Durch eine Leihgemeinschaft ist es möglich, zweckgebundene Spenden vorzufinanzieren, wenn sofort ein größerer Betrag (z. B. für ein Bauvorhaben) bereitgestellt werden

muss. Die einzelnen Spenderinnen und Spender erklären ihre Bereitschaft, das Projekt mit einem monatlichen Betrag von z. B. 50 € über einen Zeitraum von max. 5 Jahren zu unterstützen (insgesamt 3.000 €). Sie schließen sich zu einer Leihgemeinschaft zusammen und beantragen – jede und jeder für sich – bei der GLS Bank einen Kleinkredit über ihre jeweilige Summe. Diese Kreditbeträge werden gebündelt und können dem begünstigten Projekt in einem Betrag schon zum Projektbeginn ausgezahlt werden. Die anschließende Kredittilgung wird von den Mitgliedern der Leihgemeinschaft übernommen, wobei

### Umweltbank Darlehen mit Umwelt Bonus

Die Umweltbank hat ihren Schwerpunkt im Bereich Ökologie. Dementsprechend bietet sie zur Baufinanzierung neben der maximalen KFW-Förderung mit dem „Umweltbank Darlehen mit Umwelt Bonus“ eigene Förderdarlehen mit günstigeren Zinssätzen für besondere ökologische Maßnahmen an. Nach dem Motto: je ökologisch wertvoller eine Baumaßnahme, desto günstiger die Konditionen. Neben dem energeti-



jedes Mitglied seinen eigenen Kredit zurückzahlt und zusätzlich gesamtschuldnerisch für alle anderen Kredite der Leihgemeinschaft haftet, bis diese vollständig getilgt sind.

### Sparbriefe z. B. der GLS Gemeinschaftsbank

Für diejenigen, die sich nicht über eine Mitgliedschaft, ein Darlehen oder eine Bürgschaft für ein Projekt engagieren möchten, bietet die GLS Bank in Verbindung mit einem Bankdarlehen Projektsparrbriefe an. Unterstützerinnen und Unterstützer erwerben einen Sparbrief bei der GLS Bank und widmen die Zinsen dem Projekt. Dies hilft, die Zinsbelastung für das Projekt zu reduzieren, ohne ein persönliches finanzielles Risiko einzugehen.

schon Niveau haben auch andere ökologische Aspekte positiven Einfluss auf den Zinssatz; z. B. die Verwendung ökologischer Baustoffe, Regenwassernutzung, verdichtetes Bauen, Dachbegrünung und die Nutzung Erneuerbarer Energien.

## 3. Instrumente in Kooperation mit Stiftungen

### Grundstücke auf Erbbaurechtsbasis z. B. Stiftung trias

Die Kosten des Grundstücks machen in manchen Metropolregionen um die 50 Prozent der Gesamtkosten aus. Erbbaurechte sind ein sinnvoller Weg, um die Finanzierungskosten eines Projekts zu reduzieren. In der Vergangenheit haben Kirchen und Kommunen

häufig Erbbaurechte vergeben, um den Wohnungsbau für bestimmte Bevölkerungsgruppen zu fördern. Heute ist dies nur noch selten der Fall.

Es gibt aber mittlerweile Stiftungen, wie die Stiftung trias, gemeinnützige Stiftung für Boden, Ökologie und Wohnen, deren Ziel es ist, den verantwortlichen Umgang mit Boden zu fördern und Spekulation zu verhindern. In diesem Sinn unterstützt die Stiftung insbesondere junge Genossenschaften bei der Gründung von Wohnprojekten. Die Stiftung erwirbt das Grundstück und vergibt es im Erbbaurecht an die Genossenschaft. Damit reduziert sich das Eigenkapital, das von einer Gruppe aufgebracht werden muss. Die Genossenschaft zahlt für die Laufzeit des Erbbaurechtsvertrags (bis zu 99 Jahre) einen jährlichen Erbbauzins (je nach Kapitalmarktlage z. B. 4,5 Prozent) der, wie auch die Zinsen für die Hypothekendarlehen, über die Miete refinanziert wird.

#### 4. Instrumente der Genossenschaftsverbände

##### Die genossenschaftliche Entwicklungs- und Bürgschaftsfonds eG

Als Beispiel soll hier die Schweizer **Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft schweizerischer Bau- und Wohn-genossenschaften, HBG**, angeführt werden. Sie wurde 1956 von Baugenossenschaften und Banken gegründet, um die Finanzierung gemeinnütziger Wohnbauten zu erleichtern und zu verbilligen. Die HBG **verbürgt** für den Bau und Kauf sowie die Sanierung von Wohngebäuden **Hypothekarkredite** an bestimmte Wohnbauträger, insbesondere Baugenossenschaften.

Für die kreditgebenden Banken bildet die Bürgschaft eine zusätzliche Sicherheit zum Grundpfand (Grundpfandverschreibung oder Schuldbrief): Sollte die Hypothekarschuldnerin oder der Hypothekarschuldner seine finanziellen Pflichten wie Zins- und Tilgungszahlungen nicht erfüllen, kann an ihrer oder seiner Stelle die HBG als Solidarbürgin zur Zahlung herangezogen werden.

Die Bürgschaft als zusätzliche Sicherheit erlaubt der Kreditgeberin oder dem Kreditgeber, eine höhere Hypothek zu gewähren und/oder wegen des geringeren Risikos günstigere Konditionen anzuwenden.

##### Vorteile einer Bürgschaft:

Für die Kreditgebenden:

- ◆ **Niedrigere Gestehungskosten** als sonst bei nachrangigen Darlehen, dank des durch die zusätzliche Sicherheit verminderten Risikos.
- ◆ **Höhere Belehnungsgrenze** als bei einem ausschließlich durch das Grundpfand gesicherten Hypothekarkredit (Erhöhung in der Regel bis maximal 90 Prozent der Anlagekosten).

Für die Kreditnehmenden:

- ◆ **Zinersparnis** aufgrund der niedrigen Risikoprämie durch die niedrige Risikokomponente, die von der Bank in den Zins des nachrangigen Darlehens eingerechnet wird.
- ◆ **Ersatz für eigene Mittel**, z. B. bei einer neu gegründeten Baugenossenschaft mit in der Anfangszeit knappem Anteilkapital. Hier ersetzt das verbürgte nachrangige Darlehen als Starthilfe einen Teil der Eigenmittel. Banken und Förderbehörden akzeptieren dies.
- ◆ **Reduzierte Anfangsbelastung**. Da die Bürgschaft niedrigere jährliche Tilgungsraten ermöglicht, kann der finanzielle Aufwand während der ersten Jahre nach Neubau oder Sanierung vermindert werden.

##### Kosten einer Bürgschaft:

Der oder dem Kredit- / Bürgschaftsnehmenden werden belastet:

- ◆ **Jährliche Prämie** der HBG von 1/4 Prozent der Höchsthaftungssumme (= Schuldsomme plus einem Zuschlag von in der Regel 20 Prozent).

- ◆ **Übernahme von Anteilscheinen** der HBG im Umfang von 3 Prozent der ursprünglich verbürgten Schuldsomme. Die Einzahlung der Anteilscheine kann in 10 jährlichen Raten erfolgen. Das Anteilscheinkapital der HBG wird im üblichen Rahmen verzinst.

Für die Prüfung eines Bürgschaftsantrags verlangt die HBG in der Regel keine Entschädigung. In Deutschland sind wir über die Ideenphase zur Gründung einer solchen Einrichtung nicht wirklich hinaus gekommen.

### Hamburger Modell

Im Jahre 1999 hat der Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens den Fonds als Finanzierungsinstitut für Genossenschaften und eine mögliche Ausgestaltung im sog. „Hamburger Modell“ beschrieben. Eine Fonds eG, an der sich klassische Genossenschaften, private und öffentliche Anlegerinnen und Anleger beteiligen, sollte auf den Prinzipien der deutschen Wohnreform und der Genossenschaftsbewegung aufbauen und folgende Ziele verfolgen:

- ◆ **Vorfinanzierung des fehlenden Eigenkapitals und Bereitstellung zusätzlicher Finanzierungsmöglichkeiten für Wohnungsgenossenschaften**
- ◆ **Einwerbung von privatem Kapital**
- ◆ **Private Vermögensbildung und Altersabsicherung im Rahmen der genossenschaftlichen Wohnform**
- ◆ **Sicherung des gemeinschaftlichen, generationenübergreifenden, genossenschaftlichen Vermögens**
- ◆ **Solidarverpflichtung von wohnenden Mitgliedern gegenüber noch nicht wohnenden**
- ◆ **Finanzausgleich zwischen bestehenden und neuen genossenschaftlichen Projekten bzw. neuen Wohnungsgenossenschaften**

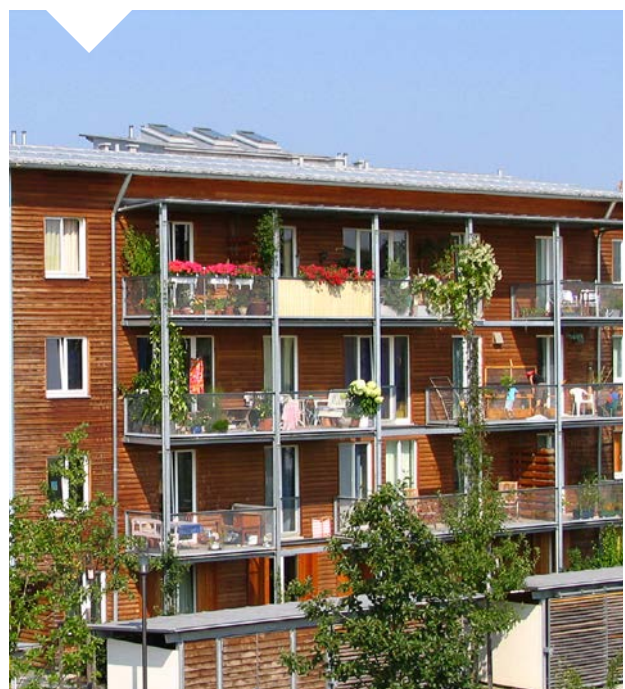
Die Fonds eG würde Wohnungsgenossenschaften eigenkapitalersetzende Mittel zur Verfügung stellen durch die:

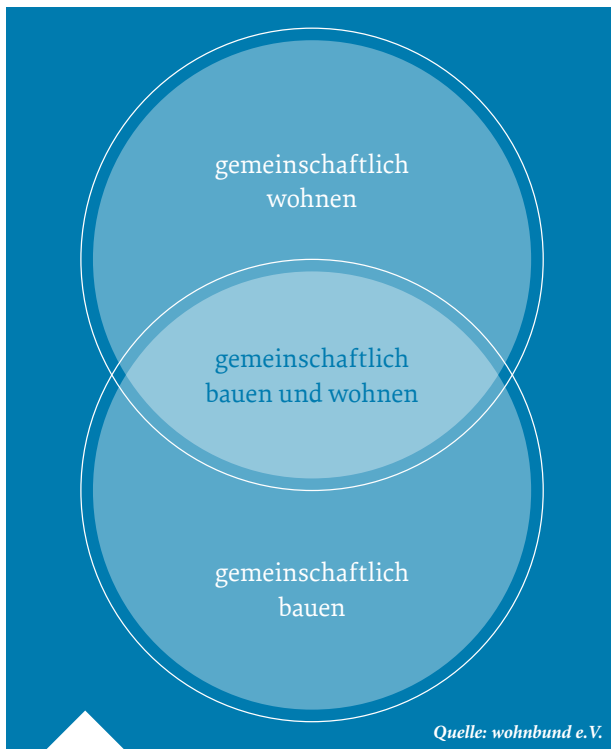
- ◆ **Übernahme von Geschäftsanteilen**
- ◆ **Darlehen**
- ◆ **Stille Beteiligungen und Genussrechte**

Die Gründung einer genossenschaftlichen Entwicklungs- und Bürgschaftsfonds eG ist überfällig. Insbesondere in einer Zeit, in der Lösungsmodelle für bezahlbares Wohnen gefragt sind, die auf gegenseitiger, nachbarschaftlicher Unterstützung beruhen und sich den Anforderungen an Inklusion stellen. Bundes- und Länderregierungen (sowie Genossenschaftsverbände) sind aufgefordert, Überlegungen anzustellen, wie sie die Gründung eines solchen Fonds anregen und mit welchen Mitteln dies unterstützt werden könnte.

## 5. Instrumente der Bundesländer und des Bundes

Grundsätzlich ist zu beachten, dass Genossenschaften als **Wirtschaftsunternehmen der Privatwirtschaft** gelten. Insoweit darf die Politik eine Rechtsform nicht übermäßig gegenüber einer anderen fördern. Sie kann jedoch bestimmte Zwecke fördern. Davon können ggf. auch Genossenschaften profitieren, wenn sie entsprechende politisch wünschenswerte Elemente in ihr Konzept integrieren, wie z. B. den Bau von Wohnraum für untere und mittlere Einkommensgruppen.





### Steuerliche Förderung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen

Der Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens empfiehlt, die „Genossenschaftszulage“ nach § 17 Eigenheimzulagengesetz von 1996 im Rahmen eines Landes-Förderprogramms für den Erwerb von Genossenschaftsanteilen wieder aufzugreifen. Begünstigt werden sollen dabei Haushalte, die die Einkommensgrenzen des sozialen Wohnungsbaus nicht überschreiten. Ermöglicht werden sollte in diesem Rahmen auch die Sammlung von Solidarkapital durch fördernde, aber nicht selbst nutzende Mitglieder. Er schlägt eine Unterscheidung bei der Förderhöhe vor, zwischen den – meist finanzschwachen – selbstnutzenden Bewohnerinnen und Bewohnern und den von außen kommenden investierenden Mitgliedern. Dies würde eine sozial adäquate Fokussierung der öffentlichen Mittel bewirken.

Diese Form der steuerlichen Förderung könnte das KfW-Wohneigentumsprogramm Programmtyp 134 für Genossenschaftsanteile ergänzen, mit dem zins-

günstige Darlehen zur Vorfinanzierung von Genossenschaftsanteilen angeboten werden.

### Wohnungsbauförderung

Fördermittel für sozialen Wohnungsbau sind sinnvoll und wichtig, wenn man einer breiten Gruppe von Menschen, auch solchen mit niedrigem Einkommen, den Zugang zu genossenschaftlichem Wohnen eröffnen möchte. Diese sind mit klar definierten Bindungen verknüpft.

### Förderprogramme für Genossenschaften

Das Land Nordrhein-Westfalen z. B. stellt neben der allgemeinen Förderung von Miet- und Genossenschaftswohnungen im Rahmen des experimentellen Wohnungsbaus auch Unterstützung für die Gründung von bewohnergetragenen Wohnungsgenossenschaften bereit. Diese Förderung umfasst folgende Elemente:

- ◆ Finanzierung eines Gründungsgutachtens durch eine Wirtschaftsberatungsgesellschaft für die Neugründung einer Wohnungsgenossenschaft und Bereitstellung von Beratungsleistungen für den Aufbau des Genossenschaftsbetriebs
- ◆ Bereitstellung von zinsgünstigen Darlehen als Ankaufofförderung für Bestandsgebäude

Die Höhe und das Verhältnis dieser unterschiedlichen Förderkomponenten werden im Einzelfall festgelegt. Dabei wird darauf geachtet, dass die Gesamtförderung in einem vertretbaren Verhältnis zur Neubauförderung steht. Zielgruppen der Förderung von Genossenschaftsgründungen sind Haushalte, die die Einkommensgrenzen nach § 13 Abs. 1 WFNG in Verbindung mit Nr. 1.2b der Wohnungsbauförderungsbestimmungen (WFB) nicht überschreiten. Die Förderung setzt voraus, dass mindestens 50 Prozent der Haushalte in der Genossenschaft der oben genannten Zielgruppe angehören.

Auch Hamburg reicht Wohnungsbauförderung aus für Baugemeinschaften in genossenschaftlichem Eigentum.

---

### Förderprogramme für besondere Wohnformen

Die Herausforderungen des demografischen Wandels veranlassen einzelne Bundesländer zur Auflage zielgruppenspezifischer Förderprogramme wie z. B. die Förderrichtlinie Neues Seniorenwohnen des Bayerischen Sozialministeriums. Dieses reicht eine Anschubfinanzierung in Höhe von 40.000 € für Projekte aus, die besondere Konzepte für Seniorinnen und Senioren mit u. a. einer ambulanten Betreuung beinhalten.

Das Land Nordrhein-Westfalen z. B. bietet Gruppen-Wohn-Projekten günstige Darlehen für den Neubau und für den Bestand. Die Darlehen sind mit Bindungen für das zulässige Höchst Einkommen und die Miethöhe belegt.

---

### Landes-Bürgschaften

Die KFW – Darlehen zur Vorfinanzierung von Genossenschaftsanteilen werden über die jeweilige Hausbank der Antragstellerinnen und Antragsteller abgewickelt, die „bankübliche Sicherheiten“ verlangt. Diese zu erbringen, ist für Haushalte mit geringem Einkommen häufig schwierig. Die Auflage eines ergänzenden Lan-

des-Bürgschaftsprogramms wäre sinnvoll, um mehr Genossenschaftsmitgliedern sowie Projektinitiatorinnen und -initiatoren die Inanspruchnahme der KFW – Darlehen zu ermöglichen.

---

### Landes-Förderprogramm für Genossenschaften

Damit könnten weitergehende Elemente abgedeckt werden wie die finanzielle Unterstützung des Baus von Nachbarschaftseinrichtungen oder Wohnraum für bestimmte Zielgruppen.

---

### Staatlicher „Förderfonds für Genossenschaften“

Ein anderes Modell ist die staatlich und steuerlich geförderte Fonds Variante.

Die Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften hatte 2004 die Gründung eines „genossenschaftlichen Förder- und Investitionsfonds“ empfohlen. Darin sollten Genossenschaftsanteile gesammelt werden, die eine staatliche Förderung entsprechend der damaligen Förderung nach der Eigenheimzulage erhalten. Durch Anreize, wie eine Garantieverzinsung auf nachrangig gewährte Einlagen in den Fonds, könnten private Mittel für die Förderung von Genossenschaftsneugründungen mobilisiert werden. Bei den Energiegenossenschaften funktioniert dieses Modell sehr gut. Die Verzinsung







wird dort aus den Mitteln des Erneuerbare-Energiengesetz (EEG) gesichert. Die Verzinsung der Einlagen des Förderfonds für Genossenschaften könnte über die Wohnungsbauförderung erfolgen oder über einen Etat in der Städtebauförderung. Dabei könnte man die Mittelvergabe an Bindungen knüpfen, z. B. an Einkommensgrenzen der wohnenden Mitglieder und an Projektbausteine, die der Nachbarschaft zugutekommen.

Der Fonds würde die geförderten Anteile sammeln und sie als stille Beteiligung oder als geringverzinsten, eigenkapitalähnliche Darlehen an neue Wohnungsgenossenschaften weiterleiten.

### Refinanzierung der Fondseinlagen

Für die Finanzierung eigenkapitalschwacher, junger Genossenschaften ist es wichtig, dass sie in den ersten Jahren finanziell entlastet werden.

Der Ausgleich für die Entlastung in der Startphase sollte später in der Konsolidierungsphase erfolgen – also dann, wenn sich die eG durch „Nachsparen“ von Eigenkapital, d. h. durch Zeichnung weiterer Genossenschaftsanteile der Mitglieder und durch Tilgung von Finanzierungsmitteln wirtschaftlich

gefestigt hat. Außerdem eröffnet sich nach Rückzahlung von Kapitalmarktdarlehen die Möglichkeit, dass die Fonds-Genossenschaft eine wachsende Verzinsung ihres Beteiligungskapitals erreicht. Der Fonds refinanziert sich z. B. auch, indem langfristig entstehende Mieterhöhungsspielräume und höhere Mieterträge über die Beteiligung des Fonds an der Genossenschaft abgeschöpft werden. Langfristig könnten sich die Genossenschaften, die vom Fonds profitiert haben, verpflichten, Solidaritätsbeiträge an den Fonds zu zahlen, um so zur Stärkung des genossenschaftlichen Wohnungsmarktsektors beizutragen.

Diese Instrumente ermöglichen mittelfristig die eigenständige Lebensfähigkeit der Fonds-Genossenschaft. Durch die Verzinsung und die Rückflüsse sichert sich der Fonds langfristig ein unabhängiges Finanzierungsvolumen zur Unterstützung einer wachsenden Zahl von Genossenschaftsprojekten. Bei der Entwicklung eines solchen Modells kommt den Genossenschaftsverbänden natürlich eine tragende Rolle zu.

## 6. Kommunale Instrumente

Auch für die Kommunen gilt, dass Genossenschaften als Wirtschaftsunternehmen der Privatwirtschaft nicht übermäßig gegenüber anderen Rechtsformen gefördert werden dürfen. Kommunen können jedoch auch hier bestimmte Zwecke fördern. Davon können ggf. auch Genossenschaften profitieren, die entsprechende soziale Elemente wie den Bau von Nachbarschaftseinrichtungen u. Ä. in ihre Konzepte integrieren.

### „Kommunaler Genossenschaftsfonds“

Ein Fonds zur Förderung von Wohnungsgenossenschaften ist durchaus auch auf kommunaler Ebene denkbar. Er könnte sich u. a. aus Erbbauzinsentträgen speisen, oder wie auch bei den anderen Modellen aus

der steigenden Verzinsung der vergebenen Darlehen. Die Fondsmittel könnten auf Antrag ausgeschüttet werden:

- ◆ in Form von Überbrückungsdarlehen oder
- ◆ nachrangigen Eigenkapitalersatz-Darlehen zur Erhöhung der Bonität gegenüber den Banken.
- ◆ Ein sinnvoller Einsatz von Fondsmitteln wäre darüber hinaus die Bezuschussung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen für Mitglieder, deren Haushaltseinkommen bestimmte Einkommensgrenzen nicht übersteigt. Bei Kündigung fließt das Geld zurück an den Fonds.

Voraussetzungen für die Vergabe von Fondsmitteln:

- ◆ ein schlüssiges Konzept, das gemeinnützige Bausteine enthält, wie z. B. den Bau von Nachbarschaftsräumen
- ◆ Kerngruppe
- ◆ Grundstück
- ◆ Finanzierungskonzept
- ◆ fachliche Unterstützung

---

#### Zuschüsse zum Erwerb von Genossenschaftsanteilen

Manche Kommunen stellen auch Zuschüsse zum Erwerb von Genossenschaftsanteilen, z. B. die Kommune München im Rahmen des „Handlungsprogramms Wohnen in München V“ von 2013.

---

#### Grundstücke auf Erbbaurechtsbasis

Die Vergabe von Grundstücken auf Erbbaurechtsbasis reduziert das erforderliche Eigenkapitalvolumen, das eine Gruppe aufbringen muss. Gleichzeitig behält das Land / die Kommune Einfluss über die Nutzungsbedingungen und den langfristigen Zugriff (vgl. „3. Instrumente in Kooperation mit Stiftungen“).

---

#### Kommunale Bürgschaften

Um die Bonität von Gründungsinitiativen gegenüber finanzierenden Banken zu verbessern, d. h. um eine Kreditzusage und vertretbare Zinskonditionen in Aussicht gestellt zu bekommen, erweisen sich kommunale Bürgschaften, die über die Leistungsfähigkeit der Genossenschaft hinausgehende „bankübliche Sicherheiten“ gewähren, als ein zielführendes Instrument. Eine Kommune ermöglicht damit die Entwicklung eines (generationenübergreifenden,) genossenschaftlichen Wohnprojekts, das i. d. R. auch gemeinwesensfördernde Räumlichkeiten zur Verfügung stellt und entsprechende Aktivitäten entfaltet.

---

#### Kommunales Förderprogramm für Genossenschaften

Damit könnten weitergehende Elemente, wie die finanzielle Unterstützung des Baus von Nachbarschaftseinrichtungen, abgedeckt werden. Die Stadt München stellt z. B. einen gewissen Anteil an der Geschossfläche grundstückskostenfrei zur Verfügung, im Gegenzug für die Errichtung von Gemeinschaftsräumen.

## 7. Sonstiges

- ◆ Kooperationen mit klassischen Genossenschaften oder ehemaligen gemeinnützigen Wohnungsunternehmen, die für eine Gruppe Mietwohnungen im Neubau errichtet (Kooperationsvereinbarungen erforderlich über Nachbelegung und Nutzungen); Bsp. GSW Frankfurt, Genossenschaften HH (vgl. Beitrag von Reiner Schendel).
- ◆ Eruiert werden können auch Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Fördermitteln der EU z. B. ERP-Gründerkredite.
- ◆ oder einen neuen Europäischen Fonds für soziales Unternehmertum: „Ebenfalls ab dem 22. Juli 2013 gilt

die Verordnung (EU) Nr. 346/2013 vom 17. April 2013 über Europäische Fonds für soziales Unternehmertum (EuSEF-VO). Dadurch wird eine weitere Fondskategorie geschaffen, die auf die Finanzierung eines spezifischen Segments abzielt. Im Falle der EuSEF-VO sind dies solche Unternehmen, die sich dem Ziel einer positiven sozialen Wirkung verschrieben haben und bei denen die Gewinnmaximierung eine nur untergeordnete Rolle spielt. Ziel der Verordnung ist es, gemeinsame Rahmenbedingungen für die Verwendung der Bezeichnung „EuSEF“ für sogenannte qualifizierte Fonds für soziales Unternehmertum sowie Regelungen für deren Verwalterin oder Verwalter und einen europaweiten Vertrieb zu schaffen.



#### Links zum Nachlesen und Weiterinformieren:

#### Genossenschaftsinterne Instrumente:

Zu mezzaninen Finanzierungsformen (u. a. nachrangige Darlehen, stille Beteiligungen und Genussrechte): vgl. Anja Herzberg: Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung für eingetragene Genossenschaften [iwgr.htw-berlin.de/index.php/publikationen/27/172-eigen-und-fremdkapitalbeschaffung-fuer-eingetragene-genossenschaften](http://iwgr.htw-berlin.de/index.php/publikationen/27/172-eigen-und-fremdkapitalbeschaffung-fuer-eingetragene-genossenschaften)

Nachrangdarlehen von Genossinnen und Genossen: vgl. Stiftung trias, Die Gestaltung und Finanzierung von Wohnprojekten S. 5 – 6 [www.stiftung-trias.de/uploads/media/Finanzierung\\_von\\_Wohnprojekten\\_trias.pdf](http://www.stiftung-trias.de/uploads/media/Finanzierung_von_Wohnprojekten_trias.pdf)

#### Instrumente in Kooperation mit Banken:

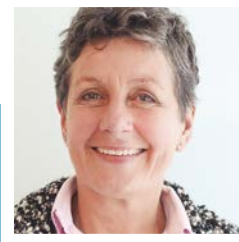
Leihgemeinschaften, z. B. bei der GLS Gemeinschaftsbank: vgl. [www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/arbeitsweisen/leih-und-schenkgemeinschaft](http://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/arbeitsweisen/leih-und-schenkgemeinschaft)

Sparbriefe, z. B. bei der GLS Gemeinschaftsbank: [www.gls.de/privatkunden/angebote/sparen-anlegen/gls-sparbrief-privat/uebersicht/](http://www.gls.de/privatkunden/angebote/sparen-anlegen/gls-sparbrief-privat/uebersicht/)

Umweltbankdarlehen mit Umwelt Bonus: [www.umweltbank.de/pdf/UmweltBank\\_Infopaket\\_Baufinanzierung.pdf](http://www.umweltbank.de/pdf/UmweltBank_Infopaket_Baufinanzierung.pdf)

#### Kommunale Instrumente:

Zum Beispiel in München Zuschuss zum Erwerb von Genossenschaftsanteilen im Rahmen des „Handlungsprogramms Wohnen in München V“ von 2013: [www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Stadtplanung-und-Bauordnung/Stadtentwicklung/Grundlagen/Wohnungspolitik.html](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Stadtplanung-und-Bauordnung/Stadtentwicklung/Grundlagen/Wohnungspolitik.html)



**Heike Skok,**  
Geschäftsstellenleiterin  
wohnbund e. V.

Diplomstudium Soziologie an der FU Berlin; Mitarbeiterin bei internationalen Organisationen; seit 1991 freie Mitarbeiterin Arbeitsgemeinschaft Urbanes Wohnen; Gründungs- und Gremienmitglied WOGENO München eG, Projektleitung genossenschaftlicher Neubauprojekte; seit 2004 Geschäftsstellenleiterin wohnbund e. V.

Arbeitsschwerpunkte: Integrierte Stadtentwicklungskonzepte, wissenschaftliche Begleitforschung und Vorträge, Beteiligungsverfahren, Gender Mainstreaming und Inklusion.



# Die Kleingenossenschaft als gewerblicher Betrieb – Ein Aufriss typischer Risiken und Lösungsansätze

**Autoren und Autorin:**

**Micha Fedrowitz, Horst Hücking, Christel Wiermann; WohnBund-Beratung NRW in Bochum**

## 1. Kleingenossenschaften: Grundlegendes

Dieser Artikel befasst sich mit kleinen und meist neuen Wohnungsgenossenschaften, bei denen eine Genossenschaft als Träger für lediglich ein Wohnprojekt gegründet wird (vgl. „Nutzergenossenschaft“ im Beitrag von Reiner Schendel).

Die Gründung einer kleinen Wohnungsgenossenschaft fußt auf der Notwendigkeit, dem gemeinschaftlichen Wohnen einen rechtlichen Rahmen zu geben. Das eigentliche Ziel, eine soziale Gemeinschaft zu bilden, hat aber andere Schwerpunkte, wie z. B. die gegenseitige Unterstützung im Wohnalltag, die Vermeidung von Vereinsamung, formulierte gemeinsame Ziele wie ökologische Verantwortung im Wohnen zu übernehmen und vieles andere.

In diesem Spannungsfeld zwischen klar geregelten Strukturen und offenen sozialen Zielen befinden sich die Mitglieder der kleinen Genossenschaft – nicht nur in der Startphase. In erster Linie wollen sie gut nachbarschaftlich wohnen. Um dies möglich zu machen, müssen sie unternehmerisch handeln und wirtschaftlichen wie auch rechtlichen Anforderungen gerecht werden. Dies unter besonderen Bedingungen, denn das Bauen und Wohnen ist auf Langfristigkeit angelegt und die zum Gründungszeitpunkt gestellten Weichen wirken sich auch auf künftige Generationen aus.

Als organisatorische Besonderheiten dieses Genossenschaftstypus können insbesondere festgehalten werden:

- ◆ Es gibt keine gesonderte, externe professionelle Geschäftsführung. Diese erfolgt durch die Bewohnerinnen und Bewohner „vom Küchentisch aus“.
- ◆ Die Aufgaben der Geschäftsführung werden durch Personen übernommen, die i. d. R. wenig Erfahrung mit Unternehmensführung und Wohnungswirtschaft haben.
- ◆ Es gibt eine Überschneidung von wirtschaftlicher Gesamt-Verantwortung und individueller Wohn-Nutzung. In der Bewohnerschaft überlappen sich Mieter- und Vermieter- bzw. Unternehmer-Rolle (Identitätsprinzip) insbesondere in den Vorständen und Aufsichtsräten.

Auch für diesen Genossenschaftstyp gelten grundsätzlich dieselben rechtlichen Regeln und Vorschriften, die bei größeren, professionell geführten Genossenschaften zu beachten sind. Das sind:

- ◆ **Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes**
- ◆ **handelsrechtliche Vorschriften**
- ◆ **steuerrechtliche Vorschriften**
- ◆ **die Grundsätze der ordnungsgemäßen Hausverwaltung und des Mietrechts**

Für die Konkretisierung unseres Themas ergeben sich folgende Fragestellungen:

- ◆ Worin bestehen die besonderen wirtschaftlichen Risiken einer neu entstehenden Kleingenossenschaft und wie kann damit umgegangen werden?
- ◆ Was sind die besonderen Herausforderungen einer kleinen Wohnungsgenossenschaft zwischen sozialem Anspruch und gewerblicher Tätigkeit?

- ◆ In welchen Themenfeldern kann durch externe Unterstützung eine Entlastung stattfinden, und welche Aufgaben müssen zwingend „intern“ bearbeitet werden?

## 2. Die Gründung einer Wohnungsgenossenschaft

Die Gründung einer Wohnungsgenossenschaft durch eine Wohngruppe kann für das selbstbestimmte gemeinschaftliche Wohnen die geeignete Rechtsform sein, sofern von Seiten der Nutzerinnen und Nutzer individuelles Eigentum oder die Kooperation mit einem bestehenden Wohnungsunternehmen ausgeschlossen werden. In diesem Fall gründen die zukünftigen Mitglieder eines Wohnprojekts eine eigene Wohnungsgenossenschaft. Diese ist erst nach einer Eintragung ins Genossenschaftsregister voll geschäftsfähig.

Auf die Gründung folgt die Umsetzung des geplanten Projekts – oftmals eine, insbesondere für Laien, anspruchsvolle Bau- und Management-Aufgabe.

Die Gründungsphase zeichnet sich für die meisten Gründerinnen und Gründer zunächst durch große Unsicherheiten aus, weil die zu lösenden Aufgaben für sie i. d. R. vollkommen neu sind. Diese können durch eine flankierende externe fachkundige Begleitung oder durch die Inanspruchnahme punktueller fachlicher Unterstützungsleistungen minimiert werden, was generell zu empfehlen ist.

Bei der Gründung einer Genossenschaft sind die rechtlich vorgeschriebenen Organe zu etablieren: die Mitgliederversammlung, der Vorstand und der Aufsichtsrat (nur bei Genossenschaften mit mehr als 20 Mitgliedern vorgeschrieben).

Die Mitgliederversammlung ist das höchste Entscheidungsgremium der Genossenschaft. Aus der Mitgliederversammlung heraus werden die Mitglieder des

Aufsichtsrates gewählt, der die Arbeit des Vorstands überwacht. Der Vorstand leitet die Genossenschaft „in eigener Verantwortung“, stellt also deren Geschäftsführung dar.

Um den nachhaltigen Betrieb einer Genossenschaft sicher zu stellen, ist von Beginn an darauf zu achten, dass die Selbstverwaltung auf viele Schultern verteilt wird und im optimalen Fall die gesamte Bewohnerschaft auf die eine oder andere Weise in die Selbstverwaltung ihres Wohnprojektes eingebunden ist. Leider entspricht das nicht immer den tatsächlichen Gepflogenheiten.

---

### Wirtschaftsplan: Grundlage für die genossenschaftliche Prüfung – und für einen erfolgreichen Betrieb der Genossenschaft

Die Errichtung einer Kleingenossenschaft ist als gewerblicher Betrieb in der Startphase eine Unternehmensgründung.

Sie gilt als die klassische Rechtsform für die „organisierte wirtschaftliche Selbsthilfe“ mit gegenseitiger Unterstützung der Mitglieder untereinander. Erst in zweiter Linie verlässt sich die Genossenschaft auf Hilfe und Unterstützung von außen. Zur Genossenschaftsgründung gehört daher ein Stück Unternehmensegeist, Vertrauen in die eigene (gemeinsame) Kraft und auch ein bisschen Mut zum Risiko.

Dabei ist ein gesundes Selbstbewusstsein der Projektgruppe angebracht. Auch wenn man sich zunächst nicht als besonders „reich“ empfindet, ist das finanzielle Potenzial der Menschen, die ihr eigenes Wohnen gemeinsam gestalten wollen, meist höher als gedacht. Zumindest gibt jedes wohnende Mitglied ohnehin einen nicht unerheblichen Teil ihres oder seines Haushaltsbudgets für das Wohnen aus. Aus diesen einzelnen finanziellen Beträgen erwächst in der Gesamtschau meist ein guter Grundstock für die Finanzierung des Projektes.

Die Genossenschaft hat das Ziel, ihre Mitglieder wirtschaftlich, d. h. in diesem Falle bei ihrer Wohnungsver-

sorgung erfolgreich zu fördern. Es geht hierbei anders als bei anderen Wirtschaftsunternehmen nicht um die „Gewinn-Maximierung“ sondern um die „Nutzen-Maximierung“. Das Unternehmen „Genossenschaft“ muss daher in der Gründungsphase eine Struktur erhalten, die ein erfolgreiches Handeln erwarten lässt.

Um die Genossenschaft wirtschaftlich „sicher“ zu machen und deren Mitglieder aber auch Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner vor Verlusten zu schützen, ist im Genossenschaftsgesetz eine Pflichtprüfung vorgesehen, die gleich zu Beginn mit einer Gründungsprüfung einsetzt und dann mindestens alle zwei Jahre den laufenden Betrieb begleitet. Die Gründungsprüfung wird von einem der genossenschaftlichen Prüfungsverbände in Deutschland vorgenommen. Der Prüfungsverband ist frei wählbar.

Im Rahmen der Gründungsprüfung soll der Prüfungsverband die Solidität der neuen Firma prüfen und daran mitwirken, dass ein „gesundes“ Unternehmen entsteht. In der Prüfung werden verschiedene Sachverhalte betrachtet:

- ◆ die Satzung
- ◆ der Gründungsvorgang (Protokolle, Wahlen, ...)
- ◆ die „Eignung“ der Personen in Vorstand und Aufsichtsrat
- ◆ der Wirtschaftsplan

Diese Prüfung wird vom Prüfungsverband in enger Abstimmung mit der Genossenschaft durchgeführt und mit dem Gründungsgutachten abgeschlossen. Ein derartiges Gutachten, in dem keinerlei Eintragungshindernisse formuliert sind, ist die grundlegende Voraussetzung für die Eintragung der Genossenschaft in das Register beim Amtsgericht und damit für ihre Rechtsfähigkeit. Die Gründungsprüfung ist bei einer kleinen, neu gegründeten Genossenschaft damit zum einen „Kontrolle“. Zum anderen kann sie auch eine Hilfestellung bei der Bearbeitung von Aufgaben sein, die für die Realisierung des geplanten

Bauvorhabens wichtig sind und die daher meist in der internen Diskussion der Mitglieder und Funktionsträgerinnen und Funktionsträger in den Genossenschaftsorganen eine große Rolle spielen. Die Gründungsprüfung bezieht sich immer auf das erste Projekt der Genossenschaft.

### Der Wirtschaftsplan als Steuerungsinstrument

Bei allen Unternehmensgründungen ist der Wirtschaftsplan (heutzutage: Businessplan) die entscheidende Unterlage zur Abschätzung des zukünftigen Erfolges.

Da Immobilien langfristige Wirtschaftsgüter sind, deren Kauf oder Bau einen hohen Einsatz von Kapital erfordert, ergibt sich für eine Wohnungsgenossenschaft die besondere Notwendigkeit, dass dieser Wirtschaftsplan sehr sorgfältig erstellt wird und „zukunftssicher“ ist.

Im Rahmen der Aufstellung des Wirtschaftsplanes werden die Annahmen zu dem Vorhaben mit Kostenberechnungen, Einzahlungen von Eigenkapital oder Darlehenszusagen belegt. Die Verifizierung der Zahlen wird weitgehend mit Unterstützung von Fachpartnerinnen und Fachpartnern bei der Planung und Realisierung des Projektes bearbeitet:

- ◆ Grundstücks- oder Gebäudekaufpreis (möglichst im Rahmen eines Vertragsentwurfes)
- ◆ Kostenberechnung durch Architektinnen oder Architekten, Fachplanerinnen oder -planer
- ◆ Zusagen oder Absichtserklärungen für Darlehen / freiwillige Anteile / Schenkungen durch Privatpersonen
- ◆ (vorläufige) Finanzierungszusagen durch Banken
- ◆ Abstimmung von Rahmenbedingungen für die Einbindung von Fördermitteln und deren Antragsverfahren

Der Wirtschaftsplan beschäftigt sich vordergründig nur mit Geld und mit Zahlen, die messbar und bere-

chenbar sind. Im Hintergrund bildet er aber die Absichten, Hoffnungen und Bedenken mit ab, die es zu dem Vorhaben gibt.

So führen beispielsweise Bedenken hinsichtlich der zumutbaren maximalen Mietbelastung häufig dazu, dass die erzielbare Miethöhe im Wirtschaftsplan zu niedrig angesetzt wird. Eine adäquatere Erfassung kann hier durch eine Umfrage in der Mitgliedschaft erfolgen, wenn man alle Interessierten fragt: „Was ist uns das Wohnen im Projekt wert?“ und nicht: „Wie hoch darf die Miete sein?“.

Soweit möglich, sollten die realen Sachverhalte, die für die Umsetzung des konkreten Bauprojekts entscheidend sind, dargestellt werden. Dazu gehören die technischen Rahmenbedingungen (die man teilweise beeinflussen kann) genauso wie die sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse der Mitglieder, die in der Projektgruppe schon vorhanden sind.

Der Wirtschaftsplan wird genau wie der Bauplan in Stufen entwickelt. Im ersten Schritt werden Erfahrungswerte verwendet. Er ist daher an vielen Stellen noch ungenau. Im zweiten Schritt werden die entscheidenden Kennziffern konkreter erfasst, und man nähert sich nach und nach einer genaueren Aussage im Hinblick auf „belastbare“ Zahlen. Ausgehend von dieser Konkretisierung der Kostenbestandteile werden dann im dritten Schritt „Stellschrauben“ identifiziert. Das sind Variablen, deren Veränderung die Wirtschaftlichkeit und damit die Realisierbarkeit verbessern können. Hier beginnt der Wirtschaftsplan zu einem Steuerungsinstrument zu werden, das auch Veränderungen in anderen Bereichen der Projektentwicklung nach sich ziehen kann.

Die typischen Projektentwicklungsfelder, die bei der weiteren Konkretisierung des Wirtschaftsplans betrachtet und bearbeitet werden müssen, sind:

1. das Grundstück und die Lage des Projektes
2. die Architektur, Grundstücksausnutzung, Bauplanung und technische Planung des Gebäudes, Kostenstruktur, Kostenrisiken

3. die Ausgestaltung der genossenschaftlichen Rechtsform
4. die Finanzierungsbausteine und ihre Rahmenbedingungen
5. die Projektgruppe und ihre Dynamik (Wachsen oder Schrumpfen, Arbeitsteilung und innere Organisation, Entscheidungswege, Regularien der Entscheidungsfindung usw.)

Diese Felder stehen in einem engen Zusammenhang miteinander. Änderungen in der Finanzierungsplanung können sich auf die Gruppe, die Bauplanung und möglicherweise sogar auf die Rechtsform auswirken. Genauso werden planerische Entscheidungen Auswirkungen auf Kosten und vielleicht sogar auf die personelle Zusammensetzung der Gruppe haben.

Die Aufgabe der Projektentwicklung besteht darin, durch stufenweise Bearbeitung die zu Beginn noch zahlreichen Unsicherheiten und Varianten in den einzelnen Themenfeldern nach und nach zu konkretisieren. In diesem Zuge wird der Wirtschaftsplan zunehmend realistischer und die Sicherheit für die Realisierbarkeit erhöht. Als Ergebnis muss ein konkludentes wirtschaftliches Gesamtbild der für die Umsetzung anstehenden Aufgaben / Kosten und Finanzierungsbausteine stehen, in dem sich alle Einzelbestandteile zu einem belastbaren Finanzplan zusammenfügen.

#### Finanzierungsbausteine mit ihren Besonderheiten

Die Finanzierungsbausteine für die Realisierung eines Bauprojektes werden immer aus zwei Richtungen bestimmt:

- ◆ den Kosten des Vorhabens
- ◆ dem finanziellen Potenzial der Projektgruppe und ihrer Unterstützerinnen und Unterstützer

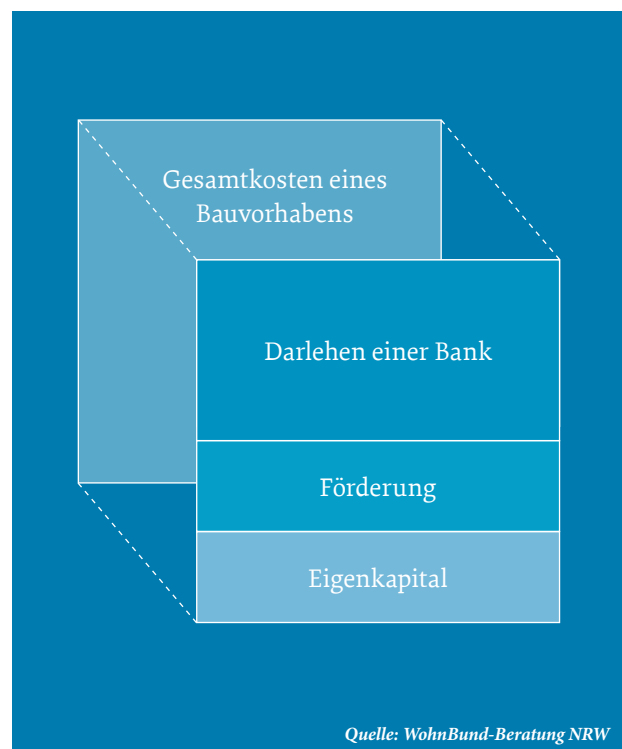
Diese beiden Faktoren müssen im Rahmen der Finanzierung und der Projektentwicklung in Übereinstimmung gebracht werden. Ist diese Aufgabe gelungen,

werden die Finanzierungsbausteine in der Summe immer ein Abbild der Gesamtkosten des Vorhabens sein.

„Summe der Kosten“  
= „Summe aller Beiträge zur Finanzierung“

Die Beiträge zur Finanzierung lassen sich in drei Gruppen aufteilen:

- ◆ Eigenkapital
- ◆ Fördermittel
- ◆ Darlehen einer Bank



#### Eigenkapital

Das Eigenkapital ist der Grundstock jeder Immobilienfinanzierung. Eigenkapital ist eigenes oder privat geliehenes Geld, das von den Mitgliedern in das Projekt eingebracht wird. Es kann ergänzt werden durch geschenktes Geld oder durch die Hereinnahme von Genussrechten und ähnlichen „Anlagen“ (vgl. Beitrag von Heike Skok).



Eigenkapital dient für Darlehens- oder Fördergebende auch als Nachweis, dass die Projekt-Initiatorinnen und -Initiatoren selbst Vertrauen in das Konzept und die Finanzplanung des Projekts haben und ihren persönlichen Beitrag (und ein eigenes Risiko) in das Projekt einbringen.

Die Höhe des Eigenkapitals, das aufgebracht werden muss, hängt von der Gestaltung der Gesamtfinanzierung ab. Wenn lediglich Bankdarlehen als zusätzlicher Finanzierungsbaustein vorgesehen sind, wird die Bank umso genauer prüfen, welchen Anteil an der Finanzierung sie übernehmen kann und will. Der Eigenkapitalanteil liegt in diesen Fällen in der Regel bei mindestens 25 – 30 Prozent der Gesamtkosten. Dieser Wert gilt auch, wenn Mittel der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) eingebracht werden. Bei einer zusätzlichen Finanzierung mit Mitteln des sozialen Wohnungsbaus ist, je nach Bundesland, eine Reduzierung des Eigenkapitals auf im Einzelfall bis zu 20 Prozent möglich.

Das Eigenkapital der Kleingenossenschaft speist sich schwerpunktmäßig aus den Pflichtanteilen der Mitglieder, die später in den Wohnungen der Genossenschaft wohnen wollen. Es kann ergänzt werden durch Anteile von Mitgliedern, die nicht in das Projekt einziehen (sog. investierende Genossinnen und Genossen; je nach Satzung) oder Finanzmittel, die durch weitere Eigenkapitalersatzinstrumente eingeworben werden (z. B. sog. Genussrechte). Diese zusätzlichen Beträge sind wünschenswert und können die Projekt-Finanzierung insgesamt stabiler oder überhaupt erst möglich machen. Externe Beiträge können und sollten jedoch immer nur einen kleinen Teil des Eigenkapitals umfassen.

Möglichkeiten zur Verbesserung und Gestaltung und des Einsatzes des Eigenkapitals sind im Beitrag von Heike Skok beschrieben.

### Fördermittel

Fördermittel können durch öffentliche oder private Institutionen vergeben werden. Teilweise handelt

es sich um Zuschüsse, oft aber auch nur um Darlehen oder um Mischungen aus beiden. Fördermittel werden immer mit einer Zweckbindung vergeben, d. h. sie sollen die Umsetzung bestimmter Ziele ermöglichen, die durch den Fördergeber oder die Fördergeberin definiert werden (z. B. eine begrenzte Miete, um Haushalten mit geringem Einkommen die Anmietung zu ermöglichen).

### Bankdarlehen

Mit Bankdarlehen sind die Finanzmittel gemeint, die von einer Geschäftsbank an die Genossenschaft vergeben werden, um die Finanzierung des Projektes sicherzustellen. Sie decken immer den Bedarf ab, der über Eigenkapital und Förderung nicht finanziert werden kann und sind an bestimmte Bedingungen geknüpft, die in den Darlehensverträgen festgelegt sind.

In der Gründungsphase prüft die Bank sehr genau, ob und unter welchen Bedingungen sie der Genossenschaft ein Darlehen gibt. Neben dem Prüfungsverband mit seinem Testat stellt die Bank eine zweite Instanz dar, die auf Solidität und Belastbarkeit von Zahlen und Angaben in den Wirtschaftsplänen achtet.

Die Bank prüft dabei zunächst das Vorhaben auf seine wohnungswirtschaftlichen Kenndaten hin und lässt ein sog. Beleihungswertgutachten (meist auf Kosten der Genossenschaft) erstellen. Darin wird der maximale Anteil, mit dem die Bank das Vorhaben finanziert, festgelegt. Die Besicherung dieses Beleihungswertes erfolgt über die Eintragung einer Grundschuld im Grundbuch der Genossenschaft an ranghöchster Stelle. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass die Bank im Falle einer Zahlungsunfähigkeit der Genossenschaft direkt auf die Erträge aus der Immobilie zugreifen oder das Gebäude verkaufen oder versteigern kann.

Der Beleihungswert liegt bei Neubauimmobilien meist bei weniger als 75 Prozent der Gesamtkosten. Daher muss mindestens der verbleibende Rest anderweitig (also durch Eigenkapital oder Fördermittel) eingebracht werden.



In einer zweiten Prüfung wird die Genossenschaft auch von der Bank auf ihre Bonität geprüft. Da die entstehende Kleingenossenschaft noch keine wirtschaftlichen Erfolge aus der Vergangenheit vorweisen kann, muss sie die Zahlen und Angaben zu ihrem ersten und potenziell einzigen Projekt solide und gut zusammenstellen und mit aussagekräftigen Unterlagen belegen. Professionelle Unterstützung bei der Erarbeitung der

Unterlagen ist hier unerlässlich. Ein positives Gründungsgutachten des unabhängigen Prüfungsverbandes kann dabei die endgültige Entscheidung der Bank, sich mit einem Darlehen in dem Projekt zu engagieren, positiv beeinflussen.

### Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Menschen mit geringem Einkommen

Im vorangegangenen Abschnitt sind Finanzierungsbausteine dargestellt worden, die sich aus dem wohnungswirtschaftlichen „Normalfall“ ergeben. In den Kleingenossenschaften, die gemeinschaftliche Wohnprojekte erstellen wollen, ist dieser Normalfall eher selten. Meist sind die wirtschaftlichen Potenziale in den Gruppen sehr unterschiedlich verteilt oder es besteht eine Lücke in der Ausstattung mit Eigenkapital, weil auch Menschen mit geringem Einkommen oder ohne große Ersparnisse oder Erbschaften in nachbarschaftlichen Projekten wohnen möchten.

Architektur/Raumnutzung: Zunächst einmal kann planerisch auf den Bedarf nach preiswertem Wohnraum am einfachsten durch die kluge Planung von kleineren

Wohnungen reagiert werden. Wenn z. B. statt 50 m<sup>2</sup> nur 40 m<sup>2</sup> realisiert werden, können bis zu 20 Prozent an den Erstellungskosten eingespart werden. Zusätzlich können Minderkosten auch durch die gemeinsame Nutzung von Räumen bzw. Infrastruktur (Waschräume, Gästezimmer, Werkstatt etc.) oder auch die Mehrfachnutzung bestimmter Räume (z. B. multifunktionale Gemeinschaftsräume) entstehen.

### Interne Ausgleichsmöglichkeiten

Die Genossenschaft als Rechtsform für die organisierte wirtschaftliche Selbsthilfe bietet jedoch auch Ansätze innerhalb der Projektstruktur zum Ausgleich von unterschiedlich ausgestalteten finanziellen Ressourcen ihrer Mitglieder, was sie grundsätzlich von der Wohnungseigentümergeinschaft unterscheidet. Im Prinzip interessiert es außenstehende Vertragspartnerinnen und -partner nicht, wie sich die Finanzquellen der Genossenschaft im Detail zusammensetzen und welches Mitglied wie viel einbringt. Dies gilt für Eigenkapital und Nutzungsentgelte gleichermaßen. Die Umsetzung eines internen Ausgleichsmechanismus setzt aber voraus, dass es tatsächlich Möglichkeiten zum Ausgleich gibt. Es muss neben denen, die weniger finanzielle Mittel einbringen, auch solche geben, die mehr einbringen können und dies auch wollen. Instrumente zur Gestaltung dieser Unterschiede und zum genossenschaftsinternen Ausgleich können in den Wirtschaftsplan eingebaut und gemeinsam abgestimmt werden. Dafür kommen vor allem zusätzlich eingebrachte freiwillige Anteile in Frage, sowie nachrangige Privatdarlehen, die jährlich verzinst werden können. Zusätzlich können kleine interne Solidarfonds aufgebaut werden. Diese werden aus zinslos gewährten Darlehen gespeist und sukzessive zurückgezahlt, wenn Mitglieder mit weniger Eigenkapital langsam ihre Anteile aufstocken (vgl. Beitrag von Heike Skok).

### Sozialer Wohnungsbau

Um Menschen mit geringem Einkommen in Wohnungsbauvorhaben integrieren zu können, gibt es in der Bundesrepublik das Instrument der Förderung im sog. „sozialen Wohnungsbau“. Sofern diese klassische Förderung in den Förderszenarien der jeweiligen Bundesländer enthalten ist, kann sie für die Erstellung von Wohnraum in Anspruch genommen werden. Damit verpflichten sich Fördernehmerinnen und -nehmer, Wohnraum für Nutzerinnen und Nutzer zu schaffen, deren Haushaltseinkommen bestimmte Grenzen nicht überschreiten. Eine Mischung von Wohnungen unter-

schiedlicher Finanzierungstypen kann in Bundesländern meist wohnungsscharf organisiert werden. Die jeweiligen Wohnungen können dann über den Bindungszeitraum nur an die definierte Zielgruppe vergeben werden. Neben den Einkommensgrenzen sind dabei i. d. R. auch Wohnungsgrößen und Miethöhen für diese Zielgruppe festgelegt. Allerdings sind an dieser Stelle frühzeitige Abstimmungen mit den Instanzen notwendig, die auf kommunaler Ebene für die Umsetzung der Belegungsverfahren zuständig sind. Ansonsten kann durch Fremdbelegung die Selbstbestimmung bei der Auswahl geeigneter Mitglieder verloren gehen.

### Wohngeld und Übernahme der Wohnkosten

Als weitere staatliche Unterstützungsleistungen können von anspruchsberechtigten Genossenschaftsmitgliedern Wohngeld und die Übernahme von Wohnkosten für Bezieherinnen und Bezieher von Transfereinkommen in Anspruch genommen werden. Hier empfiehlt sich im Einzelfall eine frühzeitige Kontaktaufnahme mit den Stellen, die die Bewilligungen aussprechen, um die entsprechenden Rahmenbedingungen einzuhalten (Wohnungsgrößen, Miethöhen, Übernahme von Umzugskosten und Kauttionen etc.).

### Grenzen der Integrationsmöglichkeiten

Die Grenze einer Integration von Menschen mit geringem Einkommen ist dann erreicht, wenn die Genossenschaft als Gesamtheit ihren Förderzweck der sicheren und langfristigen Bewirtschaftung der Wohnungen nicht mehr aus eigenem Vermögen erfüllen kann. Junge Genossenschaften bieten meist Wohnraum an, der „neu“ ist – und schon deshalb unter Umständen teurer ist als Wohnraum in älterer Bausubstanz. Technische Merkmale und Ausstattungsqualitäten, die man z. B. hinsichtlich der Energieeinsparung oder der Barrierefreiheit erreichen will, sind häufig ambitioniert und lassen die Wohnkosten eher in Richtung oberer Rand der Belastbarkeit der Haushalte steigen. Hier sind Interessenkonflikte zwischen hohen Qualitätszielen und der Ausrichtung auf preiswerten Wohnraum vorprogrammiert.

## Unterstützungsmöglichkeiten in der Gründungsphase

In der Gründungsphase einer Genossenschaft sind viele Aufgaben zu bearbeiten, die für Initiatorinnen und Initiatoren eine oft schwer zu bewältigende Herausforderung darstellen. Parallel zueinander sind Konzepterstellung, Aufbau einer handlungsfähigen Wohngruppe, Gründung der Genossenschaft und wirtschaftliche Aufbauleistungen zu bearbeiten. Viele Wohnprojekt-Initiativen bilden in dieser Phase verschiedene Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themen, um die Fülle der anstehenden Aufgaben bewältigen zu können.

Da eine Genossenschaft als Wohnungsgenossenschaft langfristig wirtschaftlich tätig sein wird, ist es unabdingbar, dass in ihrer Mitgliedschaft mittelfristig auch ein wirtschaftlicher Sachverstand aufgebaut wird, damit in späteren Zeiten Richtungsentscheidungen der Genossenschaft fundiert getroffen werden können (vgl. „3. Der wirtschaftliche Betrieb der Genossenschaft“).

### Begleitung der Gruppenentwicklung

Der Aufbau, die inhaltliche Findung und das gesteuerte Wachsen der zukünftigen Wohngruppe ist eine Kernaufgabe der Personen, die ein Projekt initiieren. Eine ständige Moderation durch eine externe Begleitung ist oft nicht sinnvoll, weil sie die Selbstorganisationsfähigkeit und -notwendigkeit hemmt. Dagegen kann eine punktuelle Beratung und Unterstützung in zentralen Entscheidungssituationen die Gründungsgruppe entlasten.

### Erstellung der Satzung

In der Genossenschaftssatzung wird die zentrale Grundlage für die zukünftige Arbeit der Genossenschaft formuliert. Sie reflektiert das Konzept und Selbstverständnis der Genossenschaft

und schafft den rechtlichen und formalen Rahmen für ihr späteres Wirken.

Die Erstellung der Satzung ist dementsprechend nicht nur ein rein formaler Akt. Sie sollte in einen Diskussionsprozess mit allen Mitgliedern der gründenden Gruppe eingebettet sein, in dem auch wichtige inhaltliche Entscheidungen getroffen werden.

Es empfiehlt sich, in diesem Schritt eine externe Projektbegleitung einzubinden, die Gruppensitzungen moderieren und zu Varianten unterschiedlicher Satzungs-Festlegungen beraten kann.

Mustersatzungen, die die aktuelle Rechtsprechung zu Genossenschaftsfragen berücksichtigen, können bei den Prüfungsverbänden abgefragt werden. Teilweise gibt es auch Genossenschaftsverbände, die kostenlose fachliche Hilfestellungen bei der Gründung von Genossenschaften anbieten (z. B. der Zentralverband der Konsumgenossenschaften (ZdK) unter [www.zdk-hamburg.de](http://www.zdk-hamburg.de) sowie der Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (GdW) unter [www.wohnungsgenossenschaften-gruenden.de/gruendungsberatung](http://www.wohnungsgenossenschaften-gruenden.de/gruendungsberatung)).

### Erstellung des Wirtschafts- und Finanzierungsplans

Wohnprojekt-Initiativen haben in der Gründungsphase oft einen Fokus auf inhaltliche Themen und auf soziale Fragen des späteren Zusammenlebens im Wohnprojekt. In dieser Phase der Genossenschaft muss parallel dazu die wirtschaftliche Umsetzung der entwickelten Ideen erarbeitet werden. Die Erstellung des Wirtschafts- und Finanzierungsplans – unter Berücksichtigung der unterschiedlichen wirtschaftlichen Potenziale ihrer Mitglieder – erfordert neben unternehmerischen Kenntnissen insbesondere auch Kenntnisse von Finanzierungsmodellen sowie aktuellen Fördermöglichkeiten.

Eine externe Unterstützung sollte z. B. durch eine entsprechend erfahrene Projektbegleitung und/ oder Finanzierungs-Fachleute erfolgen. Als Aufgaben stellen sich insbesondere Fragen der Ermittlung der individuellen finanziellen Ressourcen, der Einbeziehung und Justierung von Fördermitteln (entsprechend der Rahmenbedingungen und konzeptionellen Vorstellungen des Projektes), der Verhandlung innerhalb der Gruppe zur Einbeziehung und Reichweite solidarischer Finanzierungsbausteine und der kooperativen Aufstellung des Wirtschaftsplans.

### Schulung zur Selbstverwaltung

Der Aufbau der Selbstverwaltung erfolgt idealerweise parallel als Bestandteil der Projektentwicklung. In viele Themenfelder müssen sich Mitglieder der Gründerinnen- und Gründergeneration ohnehin einarbeiten. Dies wird durch eine Projektmoderation oder Fachberatung unterstützt, die nicht in der Gruppe vorhandene Kompetenzen ausgleichen können. Hier gibt es auch Schnittstellen zur späteren wohnungswirtschaftlichen Verwaltung (und einer etwaigen externen Unterstützung).

### Baubetreuung

Dieser Aufgabenbereich stellt bereits für sich eine umfangreiche Management-Aufgabe dar. Neben dem Management des Bauablaufs (Einholung von Genehmigungen, Überwachung der Mittelflüsse/ Zahlungen, Abschluss von Verträgen mit einzelnen Gewerken, Fachleuten etc.) geht es vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit der Genossenschaft insbesondere auch darum, die vorgesehenen Baukosten einzuhalten und falls nötig noch im Bauprozess Anpassungen der Planungen vorzunehmen. Dieser Aspekt ist insbesondere bei Projektgruppen relevant,

bei denen die Finanzierung wegen angespannter finanzieller Ressourcen auf Seiten der Nutzerinnen und Nutzer knapp kalkuliert ist. Eine externe Unterstützung kann hier maßgeblich dazu beitragen, dass Kosten eingehalten werden und dass das Projekt in einem Rahmen realisiert wird, der für die Genossenschaft und ihre Mitglieder tragbar ist.



## 3. Der wirtschaftliche Betrieb der Genossenschaft

Die Genossenschaft ist ein Wirtschaftsbetrieb. Damit ist sie sowohl im Innenverhältnis (also ihren Mitgliedern gegenüber) als auch nach außen (gegenüber den Geschäftspartnerinnen und -partnern, Kapitalgeberinnen und -geber) zu wirtschaftlichem Handeln verpflichtet. Sie ist darauf angelegt, den geschaffenen Wohnraum zu erhalten und den Mitgliedern zur Verfügung zu stellen. Dafür zahlen diese ein Nutzungsentgelt (entspricht der Miete). Die Genossenschaft hat die Pflicht zum verantwortungsvollen Umgang mit den Einnahmen, also zum sparsamen Wirtschaften.

## Ordnungsgemäße Wohnungsverwaltung als Pflichtaufgabe

### Grundsätzliches

Auch kleine Genossenschaften unterliegen den gesetzlichen Regelungen und Vorschriften. So ist jede Genossenschaft unabhängig von ihrer Größe bilanzierungspflichtig. Das erfordert die Einhaltung der Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung. Die Vorschriften für die Gliederung der Bilanz sind ebenso zu beachten wie die Vorgaben des Genossenschaftsgesetzes und die steuerlichen Vorschriften.

Zur ordnungsgemäßen Wohnungsverwaltung gehört u. a. auch die Berücksichtigung von mittel- und langfristigen wirtschaftlichen Zielen. Die Investitionskosten sollen sich langfristig tragen, ein Mietausfallwagnis muss einkalkuliert werden. Der Zustand des Gebäudes ist zu überwachen und über regelmäßige Instandhaltungsmaßnahmen zu steuern. Die dafür nötigen Entscheidungen fällen die Mitglieder der Genossenschaft innerhalb der Mitgliederversammlung oder der Vorstand.

Zum wirtschaftlichen Handeln gehören die Kostenkontrolle ebenso wie die Beauftragung der Baugewerke und der Lieferantinnen und Lieferanten.

Fragen der Finanzierung und der Auswirkungen der Kosten durch (wechselnde) Zinsbelastungen zahlen ebenfalls zur ordnungsgemäßen Verwaltung. Die Fälligkeiten der Darlehen und die Entwicklung der Zinshöhen spielen eine nicht unerhebliche Rolle für die Liquidität der Genossenschaft.

### Miet- und Nutzungsverträge

In Kleingenossenschaften sollte Wohnraum generell nur per Nutzungsvertrag an Mitglieder der Genossenschaft vergeben werden. Von einer prinzipiell auch möglichen „Fremdvermietung“ an

weitere Personen, die nicht gleichzeitig Mitglieder der Genossenschaft sind, sollte abgesehen werden, weil damit eine rechtlich unterschiedliche Behandlung der Bewohnerinnen und Bewohner (Mitglieder / Nicht-Mitglieder) einherginge und weil es dem Selbsthilfe-Charakter der Genossenschaft widersprechen würde.

In den Nutzungsverträgen sind die Rechte und Pflichten der Nutzerinnen und Nutzer, die Lage und Größe der Wohnung, der Beginn des Vertragsverhältnisses, die Höhe des Nutzungsentgelts sowie die satzungsgemäß vereinbarten Zusatzanteile für die Inanspruchnahme des Wohnrechts aufgeführt. Der Vertrag regelt außerdem, welche Betriebskosten zu übernehmen sind, in welcher Höhe Vorauszahlungen zu leisten sind und nach welchen Schlüsseln die Betriebskosten umzulegen sind. Er legt fest, ob die Wohnung in renoviertem Zustand übergeben wird und wie sie bei Auszug zurückzugeben ist.

### Verwaltung

Eine grundsätzliche Aufgabe der Genossenschaft ist die Einnahme der vereinbarten Entgelte / Mieten und Betriebskostenvorauszahlungen. Der Vorstand überwacht die Zahlungen und führt die Konten der Genossenschaft. Bei Zahlungsverzug von Nutzerinnen und Nutzern hat der Vorstand die Aufgabe, ggf. Sachverhalte zu klären, die zum Zahlungsverzug geführt haben, in jedem Fall aber die notwendigen formalen Schritte einzuleiten. Die Wohnungsverwaltung beinhaltet außerdem die Erledigung von weiteren laufenden Angelegenheiten, z. B. die Pflege der Stammdaten der Mitglieder, Mieterinnen und Mieter, und die sorgfältige Durchführung der Buchhaltung, deren Ergebnisse später die Grundlage für die Erstellung von Jahresabschlüssen und Bilanzen bilden.

### Betriebskostenabrechnung

Die Betriebskostenverordnung definiert alle regelmäßigen, wiederkehrenden, dem Objekt zuzuordnenden Kosten. Das sind z. B. alle Verbrauchskosten für Energie und Wasser, Kosten für Müllabfuhr, Straßenreinigung, Winterdienst, Hausmeisterin / Hausmeister, Versicherungen, Wartungen, Schornsteinfegerin / Schornsteinfeger, Grundbesitzabgaben etc.

Über die anfallenden Betriebskosten ist einmal jährlich eine Abrechnung zu erstellen. Sie hat innerhalb eines Zeitraums von maximal 12 Monaten nach Abschluss des Abrechnungszeitraums zu erfolgen. Ist der Abrechnungszeitraum mit dem Kalenderjahr identisch, muss bis spätestens zum 31.12. des Folgejahres abgerechnet werden. Danach verfallen Nachzahlungsansprüche der Vermieterin oder des Vermieters. Die Bewohnerin oder der Bewohner hat aber weiterhin Anspruch auf Erstattung zu viel gezahlter Vorausleistungen.

### Einnahmen und Ausgaben

Die Einnahmen einer Genossenschaft bestehen i. d. R. aus Nutzungsentgelten. Die Betriebskostenzahlungen der Nutzerinnen und Nutzer zählen zwar zunächst auch zu den Einnahmen, ihnen stehen aber in gleicher Höhe die umlagefähigen Kosten gegenüber, sodass die Betriebskosten tatsächlich nur „durchgereicht“ werden.

### Instandsetzung und Modernisierung

Eine primäre Aufgabe der Genossenschaft ist die langfristige Erhaltung des Wohnraums. Gerade bei neu erstellten Gebäuden gerät dies häufig in den Hintergrund. Aber der normalen Abnutzung und dem Verschleiß muss die laufende Instandhaltung entgegen gesetzt werden. Hierfür sind die in der Miete einkalkulierten Instandhaltungsanteile zu verwenden und daraus Investitionsrücklagen zu bilden, über

deren Höhe die Mitgliederversammlung entscheidet. Dies ist notwendig, um der Abnutzung des Gebäudes und dessen technischer Ausstattung bei Bedarf durch Ersatz- oder Modernisierungsmaßnahmen begegnen zu können.



### Tilgungen und Zinsen

Zahlungen, die aus den Nutzungsentgelten zu bestreiten sind, sind die Tilgungen der Darlehen und die Zinsen. Die langfristige Erhaltung der Wohnungen erfordert es jedoch, eine Investitionsrücklage zu bilden, über deren Höhe die Mitgliederversammlung entscheidet. Sie wird über Jahre kontinuierlich angespart, um der Abnutzung des Gebäudes und dessen technischer Ausstattung bei Bedarf durch Ersatz- oder Modernisierungsmaßnahmen begegnen zu können. Aus den Mieteinnahmen sind auch die laufenden Instandhaltungen zu finanzieren.

### Weitere Kosten

Die Kosten für die Verwaltung und das Mietausfall-Risiko müssen ebenso durch die Netto-Kaltmiete gedeckt werden.

Weitere Kosten der Genossenschaft außerhalb der Wohnungsverwaltung sind z. B. die Versicherungen der Genossenschaft (z. B. Haftpflicht des Vorstands), Kosten für externe Leistungen wie Rechtsberatung, Buchhaltung, Steuerberaterin / Steuerberater, Kosten

für die genossenschaftliche Pflichtprüfung, Beiträge in Verbänden, Fortbildung der Vorstände und Aufsichtsräte, Kosten für Büroausstattung und Büromaterial, Öffentlichkeitsarbeit usw.

Nutznießerinnen / Nutznießer bzw. Mieterin / Mieter der wirtschaftlich vorgehaltenen Dienstleistung der Genossenschaft:

Interesse als Mitglied des Trägers Genossenschaft („Vermieterin oder Vermieter“)	Interesse als Nutzerin oder Nutzer des vorgehaltenen Wohnraums („Mieterin oder Mieter“)
angemessen hohe kostendeckende Mieteinnahmen	günstige Wohnung
geringe Kosten für laufende Investitionen	laufender Instandhaltung bzw. Modernisierung
sichere, regelmäßige Einnahmen	Flexibilität bei Notlagen
Weisungs- und Entscheidungsrecht	Genossenschaftliche Mitsprache
dauerhafte Vermietung	Flexibilität für Wohnungswechsel
Belegungs- und Kündigungsrecht	Sicherheit

Quelle: WohnBund-Beratung NRW

Übersteigen die Einnahmen die Ausgaben, entsteht ein Überschuss. Daraus können Rücklagen gebildet und – sofern die Satzung es vorsieht – Ausschüttungen an die Genossenschaftsmitglieder gezahlt werden (was in den ersten Jahren in der Praxis so gut wie nie vorkommt).

### Rollendefinition und -problematiken in kleinen Genossenschaften

Die selbstverwaltete Genossenschaft versteht sich selbst oft als eine Gemeinschaft, in der möglichst alle Mitglieder die gleichen Rechte und Pflichten haben und die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats als „Gleiche unter Gleichen“ gelten.

Dieser Anspruch ist im betrieblichen Alltag nicht immer zu aufrecht zu erhalten. Denn das Wirken einzelner Mitglieder in den Genossenschaftsorganen ist mit besonderen gesetzlich definierten Verantwortlichkeiten verbunden: die persönliche Haftung des Vorstands, die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats und ggf. Schadensersatzansprüche der Mitglieder kollidieren im Konfliktfall mit dem Gleichheitsprinzip. Aber auch die Rollenüberschneidung der einzelnen Bewohnerinnen und Bewohner beinhaltet Interessenkonflikte. Einerseits sind sie Mitglieder und Anteilseignerinnen / Anteilseigner der Genossenschaft bzw. Vermieterin / Vermieter – andererseits sind sie

### Risiken im Betrieb

Vermieten von Wohnraum ist ein hochgradig ge- und verregelttes Geschäft, in dem zahlreiche Gesetze, Regelungen und Verordnungen berücksichtigt werden müssen. Teilweise aus Unkenntnis oder in dem Bemühen, als selbstverwaltete Genossenschaft seinen Mitgliedern weitgehende Rechte zuzugestehen, werden manchmal vertraglich Regelungen vereinbart oder Regelverstöße geduldet, die den gesetzlichen Vorgaben nicht entsprechen. Dies wird häufig erst im Konfliktfall zu einem Problem und kann dann zu kostenintensiven Rechtsstreitigkeiten führen. Darum empfiehlt es sich grundsätzlich, gut ausgearbeitete Vertragsvorlagen zu verwenden oder fachlichen Rat einzuholen.

Die **Abrechnung von Betriebskosten** ist leider oft mit Risiken behaftet, die schon bei einer fehlerhaften Vertragsgestaltung auftreten können. Sind einzelne Betriebskosten im Vertrag nicht oder nicht korrekt benannt, können sie später nicht auf die Bewohnerinnen und Bewohner umgelegt werden. Dies hat zur Folge, dass die Genossenschaft diese Kosten aus rein formalen Gründen selbst tragen muss.



Ähnliches gilt auch für die **Abrechnung der Energiekosten**. Hier schreibt die Heizkostenverordnung sehr genau vor, wie die Kosten für Heizung und Warmwasserbereitung umzulegen sind. Dieses Gesetz ist bindend und darf nicht durch individuelle Regelungen umgangen werden.

Ein weiteres Risiko stellt die **langfristige Finanzplanung** dar. Sie erfordert eine möglichst realistische Einschätzung von Entwicklungen, die zum Zeitpunkt der Planung oft noch nicht überschaubar und bezifferbar sind. Hier sind Kleingenossenschaften gut beraten, ihren Bestand regelmäßig durch Fachleute auf Ersatz- oder Modernisierungsbedarfe überprüfen zu lassen und entsprechende Rücklagen zu bilden.

Ein längerer **Leerstand** kann eine kleine Genossenschaft finanziell stark belasten. Ebenso Kündigungen von Fremdmitteln und Genossenschaftsanteilen; selbst wenn die Kündigungsfristen möglichst lang gefasst sind.

Das **Auslaufen von Zinsbindungen** stellt in der momentanen Tiefzinsphase ebenfalls ein Risiko dar. So ist damit zu rechnen, dass das Zinsniveau wieder steigt; das bedeutet für die Zukunft steigende Belastungen, die durch die angepassten Mieteinnahmen gedeckt werden müssen.

---

### Unterstützungsmöglichkeiten

Bei der Unterstützung im laufenden Betrieb kann unterschieden werden zwischen unmittelbar fachlicher Unterstützung und der Funktion einer oder eines „unbeteiligten“ Dritten. Teilweise überschneiden sich diese beiden Bereiche auch.

### Seminare und Schulungen von Vorständen und Aufsichtsräten

Die Gremien-Mitglieder kleiner Genossenschaften sind in der Regel ehrenamtlich tätig. Die Vorstands-

und Aufsichtsratsarbeit und die Geschäftsführung der Genossenschaft erfordert aber oft ein fundiertes Wissen. Im Zusammenhang mit der Gründung der Genossenschaft, und auch später – flankierend zur Vorstandstätigkeit – kann der Besuch von Seminaren und Weiterbildungen sinnvoll sein. Entsprechende Angebote gibt es von den meisten Prüfungsverbänden, z. B. unter: [www.genossenschaftsgruendung.de](http://www.genossenschaftsgruendung.de) oder [www.zdk-hamburg.de](http://www.zdk-hamburg.de).

Sehr hilfreich und orientiert an konkreten Problemen kann auch ein Austausch mit anderen Kleingenossenschaften sein. Dies können regionale, aber auch bundesweite Zusammenschlüsse sein, wie z. B. die bundesweite AG „Kleine Genossenschaften“ des wohnbund e. V. ([www.wohnbund.de](http://www.wohnbund.de)).

### Rechtliche Beratung und Aufgabenübernahme

Bei Aufgaben, die von rechtlichen Vorgaben flankiert werden, empfiehlt sich die Einbeziehung von Fachleuten. Entweder können diese der Genossenschaft beratend zur Seite stehen oder aber Aufgaben im Auftrag der Genossenschaft übernehmen. Oftmals lässt sich dabei auch die Haftungsproblematik lösen, weil die Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer der Genossenschaft gegenüber die rechtliche Haftung für ihre Tätigkeit tragen.

Im Bereich der Wohnungsverwaltung sind dies Steuerberaterinnen/-berater, Rechtsanwältinnen/Rechtsanwälte, Immobilienkaufleute, Wohnungsverwalterinnen/-verwalter sowie auf selbstverwaltete Genossenschaften spezialisierte Unternehmen. Diese Unternehmen können bundesweit oder lokal tätig sein (z. B. P99 GmbH in Hamburg, WohnBund-Beratung NRW GmbH in Bochum oder die CoHaus München GmbH).

Nicht zu unterschätzen ist der Umstand, dass die rechtlichen und steuerlichen Vorgaben einem stetigen Wandel unterliegen. Hier gilt es, immer auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Neben der Presse und dem Internet kann das oft nur über die jeweiligen Fachleute sichergestellt werden.

## Wohnungsverwaltung

Die Wohnungsverwaltung stellt für sich ein Themenfeld dar, das laufend bearbeitet werden muss. Bei der Wohnungsverwaltung ergeben sich oft (Rollen-) Konflikte, die das Zusammenleben im Projekt belasten können (vgl. oben: „Rollendefinition und -problematiken in kleinen Genossenschaften“). Gleichzeitig kann der erforderliche Umgang mit umfangreichem Zahlenmaterial zu einer Überforderung führen.

An dieser Stelle kann eine externe Unterstützung entlasten und auch den Knoten bei Rollenkonflikten „entwirren“, wenn nicht beteiligte externe Fachleute tätig werden. So wird eine beauftragte Wohnungsverwaltung beispielsweise einen Zahlungsverzug ohne die sonst zwingend auftretenden Emotionen verfolgen können.

## Moderation und Mediation

Aus unterschiedlichen Rollen im Projekt aber auch als normale Begleiterscheinung des gemeinschaftlichen Lebens, entstehen immer wieder konflikthafte Situationen. Wie in der Projektentwicklung kann es auch in der Wohnphase hilfreich sein, in solchen Fällen eine externe Moderation hinzuzuziehen, mit der gemeinsam ein Blick auf den Entwicklungsstand des Projektes geworfen wird. Um in zugespitzten Situationen Konflikte zu bearbeiten und den Kontakt in der Bewohnerschaft wieder herzustellen, ist ggf. auch die Einbeziehung einer Mediation sinnvoll.

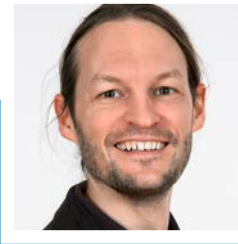


#### 4. Zum guten Schluss

Kleine Genossenschaftliche Strukturen in der Wohnungsversorgung sind ein Stück Wohnzukunft, weil die Wohnqualität dabei eng mit der Selbstverantwortung für das eigene Wohnen verknüpft ist. Der Ansatz bürgerschaftlicher Selbsthilfe der Genossenschaften Anfang des 20sten Jahrhunderts wird in kleinem und überschaubaren Rahmen neu interpretiert. Ausgehend von den ersten genossenschaftlichen Ansätzen in der Wohnprojekt-Szene seit Ende der 1980er Jahre, z. B. mit neu gegründeten Genossenschaften im Kontext der Legalisierung von Hausbesetzerinnen- und Hausbesetzer-Projekten (Hamburg) oder der Veräußerung von Zechensiedlungen (Nordrhein-Westfalen), hat diese Trägerform heute eine bundesweite Relevanz.

Wohnungspolitisch zeichnet sie sich im Gegensatz zu Wohnprojekten im privaten Eigentum in Form der Wohnungseigentümergeinschaft insbesondere dadurch aus, dass die Langfristigkeit des gemeinschaftlichen Wohnkonzeptes sichergestellt ist. Im Vergleich mit Kooperationsprojekten, wo eine Wohn-Initiative gemeinsam mit einer bestehenden Wohnungsgesellschaft oder Genossenschaft ein Projekt realisiert, ist die größere Gestaltungsfreiheit offensichtlich.

Gleichzeitig stellt sich die permanente Herausforderung für die Mitglieder der kleinen Genossenschaften, auf Dauer – und nicht nur in der Gründungsphase – mehr Verantwortung übernehmen zu müssen. Eine klug gewählte externe Unterstützung durch Fachleute, sowohl punktuell als auch dauerhaft, kann, wie gezeigt, die notwendige Entlastung bringen.



**Micha Fedrowitz**

Dipl.-Ing. Raumplanung und Mediator

Mitarbeiter von WohnBund-Beratung NRW in Bochum.

Arbeitsschwerpunkte: Projektentwicklung für gemeinschaftliche Wohnprojekte, Moderation und Mediation gemeinschaftlicher Wohnprojekte, soziale Stadterneuerung, Forschung



**Horst Hücking**

Architekt

Mitarbeiter von WohnBund-Beratung NRW in Bochum; seit 2013 Geschäftsführer.

Arbeitsschwerpunkte: Projektentwicklung und Genossenschaftsberatung für gemeinschaftliche Wohnprojekte, Quartiersmanagement in Stadtteilen der Sozialen Stadt und des Stadtumbaus.



**Christel Wiermann**

Bankkauffrau

Mitarbeiterin von WohnBund-Beratung NRW in Bochum.

Arbeitsschwerpunkte: Wohnungsverwaltung für gemeinschaftliche Wohnprojekte, Buchhaltung und Controlling.



---

## Unsere Themen

**Gemeinschaftliches Wohnen** in Wohnprojekten eröffnet Menschen in unterschiedlichsten Lebenslagen Chancen, zukunftsweisende Lebensmodelle in kleinen oder großen Gemeinschaften umzusetzen.

**Nachbarschaften** bieten vielfältige Antworten auf die Herausforderungen des demografischen Wandels und fördern eine neue Verbundenheit als starke Basis.

**Wohnen und Pflege im Quartier** schafft neue Perspektiven für Kleingemeinden und Städte. Meist dann, wenn die Bedürfnisse von heute nicht mehr zur Baustruktur von gestern passen.

**Inklusion** verbindet die besonderen Bedürfnisse einzelner Menschen mit den Möglichkeiten und der Kraft einer offenen, vernetzten Gemeinschaft.

**Beraten. Vernetzen. Informieren.**

Die demographische Entwicklung und veränderte familiäre Strukturen stellen Bürgerinnen und Bürger, Kommunen und Wohnungswirtschaft vor neue Herausforderungen. Denn die Infrastruktur und Planungen von gestern passen nicht mehr zu den Bedürfnissen von heute.

Längst entstehen bundesweit neue Wohn- und Pflegeformen für Stadt und Land, um auch bei Pflege- oder Betreuungsbedarf gemeinschaftlich und selbstbestimmt zu leben. Auch Quartiere verändern sich; verbindliche Nachbarschaften etwa verbinden Fürsorge und Teilhabe.

Das FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e. V. agiert bundesweit, koordiniert und moderiert Projekte und Erfahrungen.

In unseren Reihen organisieren sich gemeinschaftliche Wohnprojekte, Architektinnen/Architekten, Juristinnen/Juristen, Betriebswirte, Investorinnen/Investoren, Wohnungsunternehmen und Kommunen. Dieses Know-how bündeln wir in Workshops, Fachtagungen oder bei der gezielten Projektbegleitung. Unsere Regionalstellen unterstützen parallel alle, die sich auf den Weg machen, neue Impulse für eine zukunftsfähige Gesellschaft zu geben.

**Dann hat Wohnen mit Zukunft eine Chance.**



### Baden-Württemberg

BauWohnberatung Karlsruhe (BWK)  
www.bauwohnberatung-karlsruhe.de

Paritätisches Bildungswerk, Stuttgart  
www.paritaet.org/bw/bp

VIA Institut e. V., Ravensburg  
E-Mail: ew@viainstitut.de

### Bayern

Der Hof – Wohnprojekte für Alt und Jung e. V., Nürnberg  
www.der-hof-ev.de

MeGeWo e. V., Regensburg  
www.megewo.de

Urbanes Wohnen e. V., München  
www.urbanes-wohnen.de

### Berlin

Forum Gemeinschaftliches Wohnen e. V.  
Mehrgenerationenhaus Berlin-Reinickendorf  
E-Mail: fgwa-online@freenet.de

Netzwerkagentur GenerationenWohnen  
Stattbau Berlin  
www.netzwerk-generationen.de

### Hamburg

STATTBÄU Hamburg  
Stadtentwicklungsgesellschaft mbH  
www.stattbau-hamburg.de

### Hessen

Hessische Fachstelle für Wohnberatung HFW  
AWO BV Hessen-Nord e. V., Kassel  
E-Mail: regionalstelle-forum@awo-nordhessen.de

Netzwerk Frankfurt für gemeinschaftliches Wohnen e. V.  
www.gemeinschaftliches-wohnen.de

PlanWerkStadt – Institut für Stadtentwicklung und  
Projektberatung e. V., Wiesbaden  
www.planwerkstadt.de

WoGe – Wohnen für Generationen, Marburg  
E-Mail: fgwa.hessen@web.de

### Niedersachsen

Freie Altenarbeit Göttingen e. V.  
www.freialtenarbeitgoettingen.de

Mehr Leben – Wohnprojekte Lüneburg e. V.  
www.mehr-leben-wohnprojekte.org

### Nordrhein-Westfalen

Neues Wohnen im Alter e. V., Köln  
www.nwia.de

WohnBund-Beratung NRW GmbH, Bochum  
www.wbb-nrw.de

### Rheinland-Pfalz

LAG Gemeinschaftliches Wohnen RLP e. V.  
www.lag-gewo-rlp.de

Landeszentrale für Gesundheitsförderung  
in Rheinland-Pfalz e. V., Mainz  
www.lzg-rlp.de

### Saarland

Wohnen mittendrin GbR, Saarbrücken  
www.wohnen-mittendrin.de

### Sachsen

AWIG e. V. Alt Werden In Gemeinschaft, Dresden  
Beratungs- u. Geschäftsstelle  
www.awigverein.de

### Schleswig-Holstein

Interessenverband Wohnprojekte  
Schleswig-Holstein e. V., Kiel  
www.wohnprojekte-sh.de

### Thüringen

WohnStrategen e. V., Weimar  
www.wohnstrategen.de

---

## Bildnachweise

Titelseite

Foto groß: Wohnungsgenossenschaft Am Beutelweg  
e. G. Trier, Fotograf: Phormat Werbeagentur – Eike  
Dubois

Quadrat oben: Wohnungsgenossenschaft  
Am Beutelweg e. G. Trier

Quadrat mittig: Wohnungsgenossenschaft  
Am Beutelweg e. G. Trier

Quadrat unten: WOGENO München e. G.

Reiner Schendel

Bildrechte: S. 4 – 19: STATTBAU Hamburg

S. 4 Fotograf: Oliver Heissner

S. 7, 12, 13, 14/15 und 16/17 Fotografin: Barbara Eismann

S. 8 Fotograf: Markus Dorf Müller

Heike Skok

S. 20 – 33: WOGENO München e. G.

Micha Fedrowitz, Horst Hücking, Christel Wiermann

S. 36: Amaryllis eG, Bonn Foto: Sabine Matzke,  
WohnBund-Beratung NRW GmbH

S. 42: W113 eG, Bochum Foto: WohnBund-Beratung  
NRW GmbH

S. 45 und 50: Wohngut eG, Potsdam Fotos:

Micha Fedrowitz, WohnBund-Beratung NRW GmbH

S. 47: Mehr Leben – Wohnprojekte Lüneburg e. V.

FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e. V.

S. 60 und 61: FORUM Gemeinschaftliches  
Wohnen e. V., Bundesvereinigung

---

## Satz und Gestaltung

B:SiGN Design & Communications GmbH

[www.bsign.de](http://www.bsign.de)

---

## Stand

März 2016



# FORUM

Gemeinschaftliches Wohnen e.V.  
Bundesvereinigung

---

## Wir beraten, informieren und koordinieren

Das FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e. V. ist die Bundesvereinigung selbstorganisierter Wohnprojekte unterschiedlichster Ausrichtungen. Wir sind eine Gemeinschaft von Laien und Profis mit über 20-jähriger Praxiserfahrung. Die Hauptaufgaben des FORUM sind Information und Beratung, Bildung und Öffentlichkeitsarbeit sowie Vernetzung und Erfahrungsaustausch.

Mit unserer Bundesgeschäftsstelle in Hannover und über 20 Regionalstellen im gesamten Bundesgebiet sind wir kompetente Ansprechpartner für Initiativgruppen, Wohnungsunternehmen und Kommunen.

---

## Herausgeber

FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e. V.  
Bundesvereinigung

Hildesheimer Straße 15 · 30169 Hannover  
Telefon 0511 165910-0  
info@fgw-ev.de

[www.fgw-ev.de](http://www.fgw-ev.de)

---

## Redaktion

Dr. Josef Bura, Magdalena Markones, Dr. Andrea Töllner

---

## Koordination

Der Hof – Wohnprojekte Alt und Jung e. V.,  
Angelika Majchrzak-Rummel  
FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e. V.,  
Bundesvereinigung, Magdalena Markones

### Broschüre gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend