

## Einführungsreferat auf der Fachtagung „Genossenschaften in der solidarischen Stadt“ am 9. November 2018 in Dortmund<sup>1</sup>

Prof. Dr. Jürgen Keßler, Berlin/Bochum

### Wohnungsmarktakeur und Gemeinwohlorientierung: Rolle und Funktion von Wohnungsgenossenschaften – Theorie und Praxis

Verfolgt man die stetig zunehmende und heftiger werdende Debatte hinsichtlich der Wohnungsversorgung in den städtischen Ballungsgebieten und ihrem Einzugsbereich, so scheint es gelegentlich, als fälle den Wohnungsgenossenschaften eine mitunter von der Politik und mehr noch von der öffentlichen Meinung angetragene Rolle als „**Zuflucht letzter Instanz**“ zu; als seien genossenschaftliche Wohnungsunternehmen zumindest ein Schlüssel zur Lösung einer sich immer weiter ausbreitenden sozialen Misere. Mitunter entsteht der Eindruck, als besäßen die Genossenschaften ein Passepartout, mit dem sich die Folgen einer seit Jahren verfehlten Wohnungspolitik, wie dem Verkauf kommunaler Wohnungsbestände an Finanzinvestoren mit bedrohlichen Firmeninsignien – „**Zerberus**“, der griechische Höllenhund, lässt grüßen - zumindest teilweise kurieren ließen. Es wäre verständlich, wenn angesichts dieser Erwartungen Genossenschaftsvorstände mitunter von Alpträumen geplagt würden, ob sie denn angesichts ihrer unternehmerischen Aufgaben noch in der Lage seien, ihre – wie auch immer beschaffenen – Gemeinwohlverpflichtungen zu erfüllen. Die mir gestellte – und nicht leichte - Aufgabe, die Rolle und Funktion von Wohnungsgenossenschaften als Wohnungsmarktakeure und als am „Gemeinwohl“ orientierte Unternehmen in Theorie und Praxis zu beschreiben, erweist sich somit schon auf den ersten Blick als Arbeit, die eines Sisyphus wert ist, auch wenn von mir nicht erwartet wird, immer erneut und vergeblich Steine auf den Berg zu rollen.

---

<sup>1</sup> Veranstalter: wohnbund e.V., Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. in Kooperation mit Wohnen in Genossenschaften e.V.

Beginnen wir folglich – wie von einem Hochschullehrer nicht anders zu erwarten – mit der Theorie. Erscheint doch bei genauerer Betrachtung nichts praktischer als eine gute Theorie, die es uns ermöglicht, die vielfältigen Wahrnehmungen der Wirklichkeit – sei es das Wirken von Genossenschaften oder die soziale Ausdifferenzierung von Wohnungsmärkten - strukturiert zu erfassen. Es liegt in meiner Eigenschaft als Rechtswissenschaftler, dass ich dabei mit einer Analyse der genossenschaftlichen Rechtsform und ihrer gesetzesrechtlichen Ausprägung im Lichte der vom Thema gestellten Gemeinwohlorientierung beginne.

Entsprechend § 1 Abs.1 GenG sind Genossenschaften „*Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern*“. Von Gemeinwohl oder Gemeinwohlorientierung spricht das zuletzt mit Wirkung vom 22.07.2017 novellierte Genossenschaftsgesetz nicht. Vielmehr findet sich seit der jüngsten Genossenschaftsnovelle ein eindeutiger Auftrag an die genossenschaftlichen Prüfungsverbände. Diese haben gem. § 58 Abs. 1 S.3 GenG im Prüfungsbericht dazu Stellung zu nehmen, **ob und auf welche Weise die Genossenschaft im Prüfungszeitraum einen zulässigen Förderzweck – für ihre Mitglieder – verfolgt hat**. Geschäfte mit Nichtmitgliedern, wir werden darauf zurückkommen, dürfen Genossenschaften gemäß § 8 Abs.1 Nr. 5 GenG nur tätigen, wenn die Satzung dies ausdrücklich vorsieht und das Nichtmitgliedergeschäft zumindest mittelbar förderwirksame Auswirkungen zugunsten der Mitglieder zeitigt, sei es durch die Werbung neuer Genossen oder durch die Erzielung von Größenvorteile – economies of scale – die sich kostenentlastend auf die Mitglieder auswirken. Hält man sich folglich an die gesetzlichen Vorgaben, so sind Genossenschaften auf den ersten Blick eher

egoistische Einrichtungen, die **alleine der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet** sind. Die MusterS des GdW, als größtem Genossenschaftsverband im Bereich der Wohnungswirtschaft, postuliert folglich, Zweck der Genossenschaft sei „**die Förderung ihrer Mitglieder vorrangig durch eine gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung**“. Weder das Genossenschaftsgesetz noch andere gesetzliche Vorgaben erteilen der Genossenschaft oder ihren Vorständen und Aufsichtsräten einen darüber hinausgehenden Gemeinwohlauftrag. Was die geschäftspolitische Ausrichtung der Wohnungsgenossenschaften betrifft, gilt – wir kennen dies aus einem anderen - eher unerfreulichen - politischen Kontext – „*Mitglieder first*“. Die hier zutage tretende stringente Bindung an die Mitgliederförderung erfasst gem. § 1 Abs. 2 Nr. 1 GenG auch die **Beteiligungen** und damit die Tochtergesellschaften von Genossenschaften – meist in der Rechtsform der GmbH. Auch diese sind folglich der **strengen Mitgliederorientierung** unterworfen. Dies schließt zwar nicht aus,– ich recurriere erneut auf die MusterS des GdW, zumal deutsche Professoren niemals von einem Plagiat zurückschrecken, dass Wohnungsgenossenschaften über die Versorgung ihrer Mitglieder auch „*alle im Bereich der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, des Städtebaus und der Infrastruktur anfallende Aufgaben übernehmen*“ können, wenn und soweit diese Tätigkeiten, wie regelmäßig bei einer Verbesserung der Infrastruktur, auch den Mitgliedern zugutekommen oder zu einer Kostenentlastung führen. Zwar können Genossenschaften gem. § 1 Abs. 2 Nr. 2 GenG im Rahmen von Beteiligungen (Tochtergesellschaften) auch gemeinnützige Bestrebungen verfolgen, doch dürfen diese nach dem Gesetz **nicht** den alleinigen oder überwiegenden Zweck der Genossenschaft bilden. Die eng begrenzte Regelung erfasst allerdings gerade nicht das Hauptgeschäft der Wohnungsgenossenschaften und damit die Wohnungsversorgung der Mitglieder oder Dritter.

Wie steht es also um die Gemeinwohlbindung der Genossenschaften? Zumindest ist es keine gesetzliche Bindung an das „**Allgemeinwohl**“, auch keine Bindung an das Gemeinwohl einer Kommune, sondern ausschließlich an das Gemeinwohl der Mitglieder, wie insbesondere die Ausdehnung des genossenschaftlichen Förderzwecks auf die **sozialen und kulturellen Belange** der Mitglieder durch die Genossenschaftsnovelle 2006 verdeutlicht.

Dies schließt es allerdings nicht aus, dass die Binnenorientierung der Genossenschaft an den Belange ihrer Mitglieder zugleich gemeinwohlfördernde Außenwirkungen zur Folge hat, die – ob gewollt oder nicht – auch ihrem Wohnumfeld zugutekommen. Dies umso mehr, als das genossenschaftliche Wohnen zwangsläufig einen sozialen Kontext aufweist, der nicht nur die Mitglieder der Genossenschaft verbindet, sondern zugleich eine spürbare Sozialbindungen zum Wohnungsumfeld und der damit verbundenen – sozialen wie ökonomischen Infrastruktur zeitigt. Nicht zuletzt gewährleisten das Dauerwohnrecht der Mitglieder und der Ausschluss der ordentlichen Kündigung in den Nutzungsverträgen soziale Stabilität im Einzugsbereich des genossenschaftlichen Wohnungsangebots und begrenzt zugleich durch die Ausstrahlungswirkungen des meist unter der örtlichen Durchschnittsmiete liegenden Nutzungsentgelts das Mietenniveau in seinem Umfeld. Insofern erweist es sich lohnenswert die Rolle der Wohnungsgenossenschaften als Marktakteur und damit das genossenschaftliche Geschäftsmodell sowohl aus seiner historischer wie aus gegenwärtiger Perspektive näher zu beleuchten. Vielleicht ist es gerade die genossenschaftliche Unternehmensverfassung als Widerspiegelung eines kooperativen, d.h. nutzerbezogenen, Geschäftsmodells, die als Alternative zu den Kapitalgesellschaften den gemeinwohlverträglichen Weg einer alternativen Wirtschaftsform aufzeigt. Entstanden sind die ersten Wohnungsgenossenschaften oder Bauvereine in der zweiten Hälfte des 19.

Jahrhunderts, als die im Rahmen der Stein-Hardenberg'schen Reformen und der damit verbundenen Bauernbefreiung arbeitslos gewordenen Landarbeiter Ostpreußens in die westlich gelegenen Großstädte strömten, um ihren Unterhalt zu verdienen, aber keine menschenwürdige Unterkunft fanden. Behelfsunterkünfte und Bettstellenmieten führten zu einer Wohnungssituation, die der Zeichner und Karikaturist Heinrich Zille mit den drastischen Worten beschrieb, man könne einen Menschen mit einer Wohnung erschlagen wie mit einer Axt. Ob dieser Notlage vielen die von *Herrman Schulze-Delitsch*, *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* und *Victor Aimé Huber* betonten genossenschaftlichen Grundsätze der **Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung** auf fruchtbaren Boden und die ersten Wohnungsgenossenschaften entstanden im wesentlichen durch eigene Arbeit ihrer künftigen Bewohner, aus deren Reihen sich zugleich das Leitungs- und Verwaltungspersonal des genossenschaftlichen Unternehmens rekrutierte.

Die in ihrem Ursprung auf *Schulze-Delitzsch* zurückgehende und zum Teil noch heute bestehende Unternehmensverfassung der „eingetragenen Genossenschaft“ (eG) als Selbsthilfeeinrichtung der in ihr kooperativ zusammengeschlossenen Mitglieder erweist sich bereits auf den ersten Blick als gesellschaftsrechtliches „mixtum compositum“, welches in seiner körperschaftlichen Verfassung und seiner dreiteiligen Organstruktur Strukturelemente der Aktiengesellschaft (AG), in seiner personalen Binnenverfassung jedoch zugleich tragende Prinzipien der Personengesellschaften (OHG, GbR) widerspiegelt. Dabei unterscheidet sich das genossenschaftliche Unternehmenskonzept trotz der offensichtlichen Parallelen zu den Kapitalgesellschaften insgesamt deutlich von den heute auf dem Immobilienmarkt vorherrschenden Investoren, meist in der Form der Aktiengesellschaft oder der GmbH.

Dies betrifft insbesondere den Grundsatz der Selbstorganschaft, **wonach die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat zugleich Mitglieder der Genossenschaft sein müssen** (§ 9 Abs.2 S. 1 GenG), sowie die – allerdings für Unternehmer- und Zentralgenossenschaften deutlich abgeschwächte (§ 43 Abs.3 Nr. 2 und 3 GenG) – **personale Ausgestaltung des Stimmrechts** der Mitglieder nach Köpfen, welches nicht von Höhe der Kapitalbeteiligung abhängt („*Jedes Mitglied hat eine Stimme*“ § 43 Abs.3 S. 1 GenG)). Damit gelang es der Innovationskraft *Schulze-Delitzschs* innerhalb einer beitrittsoffenen Verbandsstruktur zugleich den prägenden Elementen seiner Genossenschaftsphilosophie Ausdruck zu verschaffen: der Selbstverwaltung und Selbstkontrolle des genossenschaftlichen Unternehmens durch die Mitglieder. Damit tritt zugleich das zentrale Element genossenschaftlichen Wirtschaftens zu Tage, die Doppelstellung der Mitglieder als Anteilseigner und Eigenkapitalgeber des genossenschaftlichen Unternehmens, die zugleich Kunden, d.h. bei den Wohnungsgenossenschaften **Mieter und Nutzer des genossenschaftlichen Wohnungsbestands sind**. Gerade hier liegt der entscheidende Unterschied zu den Kapitalgesellschaften. Während die letzteren nach ihrer rechtlichen Ausgestaltung und ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung sowohl den Belangen der Mieter als auch den meist widerstreitenden Kapitalverwertungsinteressen ihrer Anleger Rechnung zu tragen haben, wird dieser Interessenkonflikt im genossenschaftlichen Identitätsprinzip, d.h. der Personengleichheit von Mietern (Nutzern) und Anteilseignern, weitgehend aufgehoben.

Zukunft, so hat es der vor fünf Jahren verstorbene Philosoph *Odo Marquard* einst formuliert, braucht Herkunft. Es muss folglich gestattet sein, die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Rechtsform mit einem Blick auf ihre Ursprünge zu verknüpfen. Dass sich im Laufe einer

nunmehr fast 135-jährigen Geschichte des deutschen Genossenschaftsmodells sowohl die rechtlichen Vorgaben als auch die wirtschaftlichen und sozialen Begleitumstände geändert haben, liegt auf der Hand und ist im Blick auf die deutsche Geschichte wohl eher zu begrüßen. Dennoch mag es sich als nützlich erweisen, zu untersuchen, ob und gegebenenfalls mit welchen Modifikationen, sich die mit einzelnen zentralen genossenschaftlichen Prinzipien ursprünglich verbundenen Erwartungen unter der rechtlichen und sozialen Realverfassung heutiger Genossenschaften realisieren lassen oder ob es – angesichts einer sich im Zeichen der Globalisierung immer schneller verändernden Welt – gar einer partiellen Neuausrichtung des Genossenschaftsmodells bedarf. Da ich zugesagt habe, über vieles zu reden, jedoch nicht über 30 Minuten, fokussieren sich die nachfolgenden Ausführungen auf einige wenige Aspekte und erheben nichts weniger, denn einen Anspruch auf Vollständigkeit.

Fragt man nach Funktion und Bedeutung des Grundsatzes der Selbstorganschaft im Systemgefüge der Genossenschaft, so liegt die Antwort auf der Hand. Ist es um die Selbstverwaltung und Selbstkontrolle der Genossenschaftsmitglieder zu tun, so müssen die Mitglieder des Leitungs- und Kontrollorgans, d.h. von Vorstand und Aufsichtsrat, aus den Reihen der (nutzenden) Genossenschaftsmitglieder bestellt werden. Dies schließt – in der Terminologie der betriebswirtschaftlichen Institutionenlehre – „*Agent-Principal-Konflikte*“ idealiter aus, da durch die Personenidentität die Interessen der Mitglieder, d.h. der Gesellschafter (neudeutsch: Principals), mit jenen der Organwalter in Vorstand und Aufsichtsrat, den (neudeutsch: Agents), die ja – so die Erwartung - ihrerseits selbst auf die Förderleistung der Genossenschaft angewiesen sind, übereinstimmen. Allerdings finden sich vor allem in Vorständen größere Genossenschaften immer seltener Organmitglieder aus den Reihen der zu fördernden Mitglieder. Angesicht der zunehmenden

Professionalisierung und Akademisierung auch des genossenschaftlichen Management, erfolgt die Auswahl der Vorstandsmitglieder zumeist über den Arbeitsmarkt für Führungskräfte, nicht selten unter Einschaltung von Personalagenturen. Die ausgewählten Bewerber erwerben die Mitgliedschaft einzig noch zu dem Zweck, die gesetzliche Voraussetzung für ihre Bestellung zu gewährleisten. Im Übrigen erfolgt die Bestellung in der Regel durch den Aufsichtsrat, da nicht nur Großgenossenschaften regelmäßig von der Ermächtigung des § 24 Abs.2 Satz 2 GenG Gebrauch machen und die Zuständigkeit für die Bestellung der Vorstandsmitglieder von der Generalversammlung der Mitglieder auf den Aufsichtsrat verlagern. Dem entsprechen zumeist auch die Mustersatzungen der Genossenschaftsverbände. Die Verantwortung für die Ausgestaltung der Anstellungsverträge liegt gem. § 39 Abs.1 GenG ohnedies zwingend beim Aufsichtsrat. Auf die Personalpolitik auf der Leitungsebene wirken die Mitglieder somit allenfalls mittelbar über den von der Generalversammlung bestellten Aufsichtsrat ein. Aber auch die zur Kontrolle der Förderleistung berufenen Aufsichtsräte, werden nicht selten durch außenstehende Funktionsträger besetzt, die nur um ihres Mandats willen die Mitgliedschaft erwerben, ohne ihrerseits an der Förderleistung der Genossenschaft zu partizipieren. Vereinzelt finden sich auch genossenschaftliche Aufsichtsräte, in denen kein einziges, die Leistungen der Genossenschaft nutzendes, Mitglied vertreten ist.

Nun mag es in der Tat so sein, dass sich bei bestimmten Genossenschaftstypen, beispielsweise bei großen Wohnungsgenossenschaften aber mitunter auch bei global agierenden Handelsgenossenschaften, in den Reihen der Mitglieder nur schwer fachlich qualifizierte und praktisch erfahrene Vorstandsmitglieder gewinnen lassen, zumal die Anforderungen um das theoretische Wissen und



die geschäftliche Erfahrung im zunehmend intensiver werdenden Wettbewerb - nolens volens – steigen.

Problematischer erscheint mir die Situation hinsichtlich der Aufsichtsräte, deren Überwachungsfunktion vor allem auf die Einhaltung und Ausgestaltung des **Fördergrundsatzes im Interesse der Mitglieder ausgerichtet** ist. Auch hier ist im Interesse einer effektiven Überwachung der Vorstandstätigkeit Expertenwissen in bestimmten Bereichen unabdingbar, dies gilt nicht zuletzt für die Auswahl des Führungspersonals auf der Vorstandsebene. Allerdings erscheint es mir kaum vertretbar, die Mitgliederinteressen bei der personalen Zusammensetzung des Aufsichtsrats völlig auszublenden und den Aufsichtsrat im Wesentlichen oder gar zur Gänze mit „extern“ akquirierten Organwaltern zu besetzen.

In seiner auf *Schulze-Delitzsch* zurückgehenden Ausgangsfassung statuierte § 27 Abs. 1 GenG, der Vorstand sei verpflichtet „*die Beschränkungen einzuhalten, welche für den Umfang seiner Befugnis, die Genossenschaft zu vertreten durch das Statut (d.h.: die Satzung) oder Beschlüsse der Generalversammlung festgesetzt sind*“. Damit war zugunsten der Generalversammlung die Möglichkeit eröffnet, im Rahmen von Weisungsbeschlüssen unmittelbaren Einfluss auf die Geschäftsführung des Vorstands zu gewinnen. Entsprechend hatte *Paulick* noch im Blick auf die im Rahmen der Aktienrechtsnovelle 1937 zugunsten der Leitungsautonomie des Vorstandes geänderte Verfassung der AG („Führerprinzip“!) in seiner Grundlagenuntersuchung aus dem Jahre 1956 zum „*Recht der eingetragenen Genossenschaft*“ bekräftigt, im Gegensatz zur AG habe „*die Mitgliederversammlung im Genossenschaftsrecht ihre Rechtsstellung als oberstes Willens- und Entscheidungsorgan der Genossen und damit ihren demokratischen Charakter bis heute bewahrt*“, insofern rechtfertige „*der Gedanke der Selbsthilfe (...) eine möglichst umfassende, aktive*

*Teilnahme der Mitglieder bei der Ordnung und Verwaltung der Angelegenheiten der Genossenschaft, die ihre eigenen Angelegenheiten sind.“*

Nach einer vielzitierten Abhandlung des Rechtsphilosophen *Kirchmann* aus dem Jahre 1848 über „*Die Wertlosigkeit der Jurisprudenz als Wissenschaft*“ „*werden durch drei berichtigende Worte des Gesetzgebers ganze Bibliotheken zur Makulatur*“. Mit der Genossenschaftsnovelle 1973 ereilte dieses Schicksal auch die bisherige Regelung des § 27 Abs.1 GenG und damit die von *Schulze-Delitzsch* überkommene Leitungsverfassung der Genossenschaft. Der seitdem geltende Wortlaut schließt Weisungsbeschlüsse der Generalversammlung gegenüber dem Vorstand nachdrücklich aus und betont nunmehr im Gleichklang mit § 76 Abs.1 AktG: „*Der Vorstand leitet die Genossenschaft unter eigener Verantwortung. Er hat dabei (nur) die Beschränkungen einzuhalten, die durch die Satzung festgesetzt sind*“.

„*Um die Genossenschaft im modernen Wirtschaftsleben wettbewerbsfähig zu erhalten*“, so die damalige Gesetzesbegründung, erweise es sich als notwendig, „*den Vorstand als Leitungsorgan, das die laufenden Dispositionen zu treffen hat, zu stärken*“. Dies bedeute zugleich, „*dass die Generalversammlung nicht mehr über Einzelfragen der Geschäftsführung entscheiden kann*“. Die Maßnahme erlaube es nunmehr, die „*im täglichen Geschäftsverkehr der Genossenschaft anfallenden Entscheidungen schneller und unkomplizierter zu treffen*.“ Es war dem Gesetzgeber folglich im Wesentlichen darum zu tun, die vor allem aus Sicht der Handelsgenossenschaften und ihrer Verbände durch die Einwirkungsmöglichkeiten der Generalversammlung beeinträchtigte Marktreakibilität der Genossenschaften und die hieraus fließenden Wettbewerbsnachteile gegenüber den konkurrierenden Aktiengesellschaften auszugleichen. Nun mag man, trotz der bis in die jüngste Zeit geäußerten Kritik an dem legislativen Eingriff in die genossenschaftliche Leitungsverfassung und

damit in den Kernbereich genossenschaftlicher Selbstverwaltung, für die Motive des Gesetzgebers ein gewisses Verständnis aufbringen. Ohnedies ist es kaum vorstellbar, in Zeiten volatiler und fragiler Kapitalmärkte die Vorstände großer Genossenschaftsbanken, den Weisungsbeschlüssen ihrer Generalversammlung zu unterwerfen, dies scheitert in der Regel bereits an den Verantwortlichkeiten und Bestimmungen des Kapitalmarktrechts und den Aufsichtsregeln der BaFin. Gleiches gilt für andere Großgenossenschaften unterschiedlicher Branchen. Entsprechend hatte *Paulick* in seiner Stellungnahme zur Genossenschaftsnovelle 1973- in Abweichung von seiner früher vertretenen Auffassung - betont: *„Die moderne Entwicklung im Genossenschaftswesen fordert für den Vorstand eine wesentlich stärkere, selbständigere und unabhängigere Stellung in allen Angelegenheiten der laufenden Geschäftsführung auf Kosten der Generalversammlung, die häufig den ihr übertragenen Aufgaben nicht mehr gewachsen war, weil sie zu groß und damit zu schwerfällig geworden und umso leichter anderen als sachlichen Einflüssen zugänglich war“*. Da die Genossenschaft in die Sphäre großwirtschaftlichen Wettbewerbs hineingeführt werde, bedinge dies *„ein erhöhtes Maß an unternehmerischer Initiative und ökonomisch rationalen Verhaltens der genossenschaftlichen Leitungskräfte – Eigenschaften, die nur von Persönlichkeiten mit unternehmerischen Qualitäten zu erwarten sind und deren Entfaltung ein ausreichendes Maß von Unabhängigkeit und Selbständigkeit des Handelns zu Voraussetzung hat.“*

Zu fragen bleibt allerdings nach der Sinnhaftigkeit einer Regelung, die ungeachtet der Größe und des Gegenstandes eines genossenschaftlichen Unternehmens, alles über einen Kamm schert, ohne auf die sozialen Funktionsbedingungen genossenschaftlicher Willensbildung Rücksicht zu nehmen. Benötigen der genossenschaftlich verfasste Dorfladen, die

Bewohnergenossenschaft eines Mehrfamilienhauses, oder eine in Berlin ansässige Genossenschaft zur Pflege der Freikörperkultur einen von Weisungen der Mitgliederversammlung freien Vorstand? Immerhin hat der Gesetzgeber im Rahmen der Genossenschaftsnovelle 2017 durch eine Änderung des § 27 Abs.1 GenG für Kleinstgenossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern die Möglichkeit eröffnet, durch eine Satzungsregelung den Vorstand wieder an Weisungen der Generalversammlung zu binden.

Fassen wir zusammen: Eingetragene Genossenschaften- dies unterscheidet die deutsche Rechtsform vom Konzept der *économie sociale* der romanischen Länder – sind keine gemeinnützigen Einrichtungen zum Wohle der Allgemeinheit, sondern, ungeachtet ihrer unternehmerischen *Corporate Social Responsibility* (CSR), gem. § 1 Abs. 1 GenG primär der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet, die ihnen als Gesellschafter und Kapitalgeber sowie als Kunden gegenüberstehen. Zwar lässt § 8 Abs. 1 Nr. 5 GenG bei Bestehen einer entsprechenden Satzungsregelung auch Geschäfte mit Nichtmitgliedern zu, doch kommen diese nur unter der Voraussetzung in Betracht, dass damit zumindest mittelbar positive Auswirkungen auf das Fördergeschäft mit den Mitgliedern verbunden sind, sei es im Rahmen von Größenvorteilen (*economies of scale*) oder durch die Auslastung freier Kapazitäten. Dies gilt ungeachtet des Umstandes, ob das Nichtmitgliedergeschäft durch die Genossenschaft oder eine von dieser beherrschten Tochtergesellschaft betrieben wird, da die Bindung an den Fördergrundsatz, was gelegentlich übersehen wird, gem. § 1 Abs. 2 Nr. 1 GenG uneingeschränkt auch die Beteiligungen und damit Tochtergesellschaften und *joint ventures* erfasst. Letztlich darf das Nichtmitgliedergeschäft als „Nebenzweck“ nicht zum Hauptzweck der Genossenschaft und zum entscheidenden Umsatzträger des genossenschaftlichen Unternehmens gerinnen. Damit sind der Ausdehnung des

Nichtmitgliedergeschäfts rechtliche Grenzen gesetzt, die nicht von allen genossenschaftlichen Akteuren beherzigt werden.

Auch wenn im Hinblick auf Großgenossenschaften eine Rückkehr zu den Ursprüngen der genossenschaftlichen Leitungsverfassung weder wirtschaftlich möglich, noch – je nach gesellschaftspolitischer Sichtweise – wünschenswert erscheint, berührt die Frage nach der Einbindung der Mitglieder die Zukunft der genossenschaftlichen Unternehmen in ihrem Kern. Vielleicht nicht zwingend ihren wirtschaftlichen Bestand, so doch ihren genossenschaftlichen Charakter als, dies wage ich zu behaupten, künftig mitentscheidendes Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaften im Wettbewerb mit anderen Unternehmensformen. Dies betrifft sowohl dem Wettbewerb um Kunden, als auch den mit der demografischen Entwicklung verbundenen zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte. Hier zeichnet sich seit längerer Zeit eine Entwicklung ab, die sich durch eine zunehmende Berücksichtigung der sozialen Dimensionen marktbezogenen Handelns auszeichnet. Dass gelegentlich selbst die eigenen Mitglieder durch die Genossenschaften nicht mehr erreicht werden, zeigt die Schwierigkeit von Großgenossenschaften Mitglieder für die Vertreterversammlung zu werben. Mitunter sehen sich auch die Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften eher als Mieter, denn als Gesellschafter des genossenschaftlichen Unternehmens und somit als Teilhaber im innergenossenschaftlichen Willensbildungsprozess. Dies allein dem rationalen Desinteresse der Genossen zuzuschreiben, die ihr Zeitbudget nicht durch genossenschaftliches Engagement schmälern möchten, erscheint zu einfach. Mitunter lässt auch das Interesse der Organwalter in Vorstand und Aufsichtsrat an der Einbindung und Motivation der Mitglieder zu wünschen übrig. So wird das genossenschaftliche Bewusstsein durch die im Vordergrund stehenden **„unternehmerischen Belange“** verdrängt. Verliert die

Genossenschaft, dass ihr Eigene, wird sie zu einem Unternehmen, wie jedes andere auch, so beraubt sie sich den Grundlagen ihrer Existenz, wird, um es deutlich zu sagen: überflüssig. Als kooperativ strukturiertes Unternehmen setzt die Genossenschaft als Bedingung ihrer Möglichkeiten die Partizipationsbereitschaft aller voraus, der Organwalter in Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Mitglieder. Zwar ist – soweit es den Grundsatz der Satzungsstrenge betrifft- der Gesetzgeber gefordert, doch bietet sich auch nach geltendem Recht bereits eine Vielzahl von Möglichkeiten der Einbindung der Mitglieder an; hier ist neben gestalterischer Phantasie vor allem der Wille gefordert, in den Grenzen des unternehmerisch Möglichen, Genossenschaft zu leben und wiederzubeleben.