



IBF Paper Series

01 - 24

## Fördern und fordern in der Wohnungspolitik - Wissenschaft und Praxis im Dissens über stille Reserven von Wohnungsbaugenossenschaften

Dr. Michael Braun, Oberursel

### Abstract:

Public housing policy has given housing cooperatives above-average market shares, in some cases. This was achieved despite the fact that the sponsor, believing that he was doing good, even temporarily slowed down the independent development of his target. The case study of Hochtaunusbau shows that public funding can be at the expense of the cooperatives. The public sponsor, in this case the city, also prevented market-based incentive systems, such as dividends. The cooperative saw this as a brake on its equity formation. After all, the good location, close to the Taunus and close to the financial center of Frankfurt am Main, has led to high hidden reserves. The cooperative can hardly make use of this, either to give members a greater share in the cooperative's profits or to offer more members an apartment through new construction. It essentially saw itself as a portfolio holder. Evidence from the science of cooperatives, according to which the reserves of a cooperative can certainly be divided, is not accepted in practice. And public sponsors continue to provide funds. They do not demand that cooperatives use their hidden reserves for the cooperative purpose.

JEL-Classification: D22, L85, N94, P 13, R38

IBF Paper Series  
Banking and Finance in Historical Perspective  
ISSN 2510-537X

Herausgeber / Editorial Board  
Prof. Dr. Carsten Burhop  
Prof. Dr. Boris Gehlen  
Prof. Dr. Joachim Scholtyseck  
Prof. Dr. Moritz Schularick

Redaktion / Editorial Office  
Hanna Floto-Degener  
Geschäftsführerin  
IBF - Institut für Bank- und Finanzgeschichte e.V.  
Theodor-W.-Adorno-Platz 1  
Hauspostfach 13  
D-60323 Frankfurt am Main  
Germany  
Tel.: +49 (0)69 6314167  
Fax: +49 (0)69 6311134  
E-Mail: [floto-degener@ibf-frankfurt.de](mailto:floto-degener@ibf-frankfurt.de)  
Satz: Felix Krieger

© IBF - Institut für Bank- und Finanzgeschichte / Institute for Banking  
and Financial History, Frankfurt am Main 2024

# Dr. Michael Braun



Michael Braun, Jahrgang 1952, war Journalist und als Gründungspartner des Redaktionsbüros Business Report als Wirtschaftskorrespondent unter anderem für den Deutschlandfunk tätig. Seit 2017 beschäftigt er sich mit genossenschaftlicher Unternehmensgeschichte. Er wurde 1979 bei Hans Pohl mit einer Arbeit zur luxemburgischen Sozialversicherung promoviert.

Kontakt: Usinger Str. 76, 61440 Oberursel  
E-Mail: [business.mib@t-online.de](mailto:business.mib@t-online.de)

## Fördern und fordern in der Wohnungspolitik:

Wissenschaft und Praxis im Dissens über stille Reserven von  
Wohnungsbaugenossenschaften

### Inhalt

1.	Fragestellung	1
2.	Forschungsstand	2
3.	Interessenidentität zwischen Förderer und Gefördertem in der Nachkriegszeit	4
4.	Interessenunterschiede nach einer Dekade Förderung	7
5.	Der Förderer bremst betriebswirtschaftliche Anreize aus	10
6.	Mit Dividenden und Staffelmiete steigt die Eigenkapitalquote	13
7.	Stille Reserven in Genossenschaften weit verbreitet	15
8.	Zur Debatte über den Umgang mit stillen Reserven	17
9.	Die Rezeption der Debatte in der Praxis	20
	Literatur	23

# 1. Fragestellung

Die Wohnungsbaupolitik in Deutschland hat neue Aktualität gewonnen. Deshalb hat die 2021 gebildete „Ampelregierung“ aus SPD, Grünen und FDP nach 23 Jahren wieder ein eigenständiges Bauministerium eingerichtet.<sup>1</sup> Dessen Ziele, jährlich 400.000 neue Wohnungen zu bauen<sup>2</sup>, wurden 2021 (mit 283.000 Wohnungen), 2022 (ca. 294.000) und 2023 (erwartet 271.000) nicht erreicht. Für 2024 rechnet die Branche mit einem Rückgang auf 235.000 Wohnungen.<sup>3</sup> Das Wohnungsdefizit ist von 700.000 (Ende 2022) auf wahrscheinlich 800.000 Wohnungen Ende 2023 gestiegen.<sup>4</sup>

Wohnungsbauförderung sowie regulatorische und / oder steuerliche Bauhemmnisse sind wieder Themen der Tagespolitik.<sup>5</sup> Wissenschaftliche Begleitung erinnert dabei an Zeiten mit einem subventionsgetriebenen Überangebot an Wohnungen, warnt vor „kurzfristigen Ad-hoc-Maßnahmen“ und rät: „Wohnungspolitik ist und muss langfristig orientiert sein“.<sup>6</sup>

Vor diesem Hintergrund werden hier wohnungspolitische Ansätze der Nachkriegszeit aufgegriffen. Dabei traten Kehrseiten von Förderpolitik zutage. Eine Fallstudie über eine Wohnungsbaugenossenschaft hat als solche Kehrseiten identifiziert:

- Wohnungsbauförderung kann von einem fördernden in einen bremsenden Impuls übergehen.
- Sie kann die Eigenkapitalbildung bei Genossenschaften behindern.
- Nach langen Förderjahren kann beim Förderer das Fordern abhandenkommen, etwa zur Nutzung von Reserven. Historisch gewachsene Verflechtungen zwischen den Beteiligten spielen dabei eine Rolle.

Gegenstand der Fallstudie ist die „Hochtaunus Baugenossenschaft eG Bad Homburg v.d.H.“. Sie wurde 1947 gegründet, ist nun gut 75 Jahre alt.

---

<sup>1</sup> Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, Geschichte des Bauministeriums seit 1949:

<https://www.bmwsb.bund.de/Webs/BMWSB/DE/ministerium/unsere-geschichte/geschichte-ministerium/geschichte-ministerium-node.html>, zuletzt aufgerufen am 01.02.2024.

<sup>2</sup> Bundeskanzler Olaf SCHOLZ: „Wir wollen, dass in Deutschland jährlich 400.000 neue Wohnungen entstehen.“ Vorwort, in: Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (Hg.), Bündnis bezahlbarer Wohnraum, Berlin Oktober 2022, S. 4.

<sup>3</sup> Matthias GÜNTHER (verantw.), Bauen und Wohnen 2025 in Deutschland, Pestel Institut, Hannover 2024, S. 1.

<sup>4</sup> Ebd.

<sup>5</sup> Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (Hg.), Bündnis bezahlbarer Wohnraum, Berlin Oktober 2022, S. 6–65.

<sup>6</sup> Harald SIMONS, Arnaud SALLA, Wohnimmobilien 2023, in: Lars Feld, Michael Gerling, Sven Carstensen, Harald Simons, Carolin Wandzik, Frühjahrsgutachten Immobilienwirtschaft 2023 des Rates der Immobilienweisen, ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V., Berlin 2023, S. 225f.

## 2. Forschungsstand

Die Wohnungsbaupolitik der Nachkriegszeit in Deutschland ist als Ganzes gut erforscht. Es gibt prägnante Einführungen und Zusammenfassungen<sup>7</sup>, detailliertere Abhandlungen über die Absichten der jeweiligen Nachkriegsregierungen und immer noch aktuelle vertiefte Analysen über die parteipolitisch unterschiedlichen Antriebe und Leitbilder zumindest der frühen Wohnungsbaupolitik der Bundesrepublik.<sup>8</sup> Knappe, gleichwohl vielfältige Aspekte zur Geschichte des Wohnungsbaus und der Wohnungsbaupolitik sind auch online gut zugänglich.<sup>9</sup> Die Rolle des genossenschaftlichen Wohnungsbaus kommt dabei nicht zu kurz.<sup>10</sup>

Die „Hochtaunus Baugenossenschaft eG Bad Homburg v.d.H.“ wurde 1947 als „Gemeinnützige Bau- und Siedlungsgenossenschaft ‚Selbsthilfe‘ e.G.m.b.H.“ gegründet, firmierte 1983 in „Gemeinnützige Baugenossenschaft Hochtaunus eG“ und Ende 2009 in „Hochtaunus Baugenossenschaft eG“ um.<sup>11</sup>

Dem Forschungsstand zu diesem Fallbeispiel kommt entgegen, dass die Genossenschaft durchaus geschichtsbewusst wirkt. Sie blickte bei runden Jahrestagen gern zurück, so etwa schon zehn Jahre nach der Gründung im Geschäftsbericht 1957 oder zuletzt in der Mitglieder- und Mieterzeitschrift MIEZE, die 2017

---

<sup>7</sup> Günther SCHULZ (Hg.), *Wohnungspolitik im Sozialstaat. Deutsche und europäische Lösungen 1918–1960*, Düsseldorf 1993. Karl Christian FÜHRER, *Mieter, Hausbesitzer, Staat und Wohnungsmarkt: Wohnungsmangel und Wohnungszwangswirtschaft in Deutschland 1914 - 1960*, Stuttgart 1995. Wilhelm HINRICHS, *Sozialstaatliche Sicherung der Wohnungsversorgung in Deutschland*, in: Lars-Hendrik Röller, Christian Wey (Hrsg.), *WZB-Jahrbuch Berlin 2001: Die Soziale Marktwirtschaft in der neuen Weltwirtschaft*, S. 133–166. Rolf KORNE MANN, *Die wohnungspolitischen Zielsetzungen in den Regierungserklärungen*, in: Helmut W. Jenkis (Hg.), *Kompendium der Wohnungswirtschaft*, München, Wien 2001, S. 123–143. Björn EGNER, Nikolaos GEORGAKIS, Hubert HEINELT, Reinhart C. BARTHOLOMÄI, *Wohnungspolitik in Deutschland. Positionen - Akteure - Instrumente*, Darmstadt 2004. Björn EGNER, *Wohnungspolitik seit 1945*, in: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hg.), *Aus Politik und Zeitgeschichte* 64. Jahrgang, Nr. 20 - 21/2014 vom 12. Mai 2014, S. 13–18. Günther SCHULZ, *Bauen und Wohnen*, in: Thomas Rahlf (Hg.), *Deutschland in Daten. Zeitreihen zur Historischen Statistik*, Bonn 2015, S. 266–275.

<sup>8</sup> Günther SCHULZ, *Wiederaufbau in Deutschland. Die Wohnungsbaupolitik in den Westzonen und der Bundesrepublik Deutschland von 1945 bis 1957*, Düsseldorf 1994.

<sup>9</sup> Hier sind vor allem zwei Titel der Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung „Aus Politik und Zeitgeschichte“ angesprochen: „Bauen und Wohnen“, 72. Jahrgang, Nr. 51–52/2022 v. 19.12.2022, als pdf herunterladen auf <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/bauen-und-wohnen-2022/>, zuletzt aufgerufen am 1.2.2024, und „Wohnen“, 64. Jahrgang, Nr. 20–21/2014 v. 12.05.2014, als pdf herunterladen auf <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/183458/wohnen/#content-index>, zuletzt aufgerufen am 1.2.2024.

<sup>10</sup> Helmut FAUST, *Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum*, Frankfurt a. M. 1977. Werner SCHUBERT, *100 Jahre Genossenschaftsgesetz: Quellen zur Entstehung und jetziger Stand*. Tübingen 1989. Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hg.), *Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven. Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Exkurs: Zur Geschichte der Wohnungsbaugenossenschaften*, Berlin 2004, S. 115–123. Iris BEUERLE, *Wohnungsgenossenschaften im gesellschaftlichen Wandel*, Berlin 2014. Holger MARTENS, *Anders Wirtschaften - genossenschaftliche Selbsthilfe*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 65. Jahrgang, 35–37 (24. August 2015), S. 40–46. Jan KUHNERT, Olof LEPS, *Neue Wohnungsgemeinnützigkeit. Wege zu langfristig preiswertem und zukunftsgerechtem Wohnraum*, Wiesbaden 2017.

<sup>11</sup> Genossenschaftsregister des Amtsgerichts Bad Homburg v. d. Höhe, Abruf vom 7.1.2021.

mit einer Jubiläumsausgabe herauskam und 70 Jahre Unternehmensgeschichte Revue passieren ließ.<sup>12</sup> Zum 75. Jahrestag ihrer Gründung stellte der Genossenschaftsvorstand einige Erinnerungen und Fotos zur Verfügung,<sup>13</sup> die Teile der örtlichen Presse nahezu wortgleich übernahmen.<sup>14</sup> Umfangreicher waren die informativen und reich bebilderten Broschüren, die die Genossenschaft zum 50.<sup>15</sup> und 60.<sup>16</sup> Jahrestag ihrer Gründung herausgab. Eine Variante solcher Publikationen war ein Artikel des früheren (1967–2000) ehrenamtlichen Vorstandes der Genossenschaft, Oskar Stock, der hauptberuflich für die Stadt beziehungsweise das Landratsamt tätig war.<sup>17</sup> Er schrieb über die Genossenschaft in einem Buch, das ein Kooperationspartner der „Selbsthilfe“, der Hochtaunuskreis, in Auftrag gegeben hatte.<sup>18</sup> Auch andere führende Mitarbeiter der Stadt Bad Homburg befassten sich mit dem Unternehmen, der ehemalige städtische Verwaltungschef Friedrich Hofmann etwa.<sup>19</sup> Er berichtete damit auch über seine Zeit als Leiter des Siedlungs- und Wohnungsamtes.

Die genannten Darstellungen sind meist von Akteuren der Genossenschaft oder aus ihrem Umfeld beauftragt oder geschrieben worden. Sie haben Wesentliches, etwa die Entwicklung des Mitglieder- und Wohnungsbestandes, gut dargelegt. Finanzfragen wurden dabei aber kaum behandelt. Debatten zwischen Vorstand und Aufsichtsrat der Hochtaunusbau über Eigenkapitalgewinnung und Gewinnbeteiligung der Genossen blieben unerwähnt. Gelegentliche Hinweise in Geschäftsberichten über die wirkliche finanzielle Lage der Genossenschaft, namentlich über ihre stillen Reserven, wurden nicht aufgegriffen. Das ist durchaus nicht untypisch für die gesamte deutsche Genossenschaftsgeschichte.

---

<sup>12</sup> MIEZE. Mitglieder- und Mieterzeitschrift der Hochtaunus Baugenossenschaft eG, Jubiläumsausgabe: 70 Jahre Hochtaunusbau 1947–2017, Bad Homburg (2017).

<sup>13</sup> Pressemitteilung v. 25.07.2022: 75 Jahre Hochtaunusbau. <https://www.hochtaunusbau.de/die-hochtaunusbau/75-jahre-hochtaunusbau/>, zuletzt aufgerufen am 16.01.2023.

<sup>14</sup> Artikel „Es begann mit einem Haufen Bruchsteine“, in: Taunuszeitung v. 27.07.2022, S. 8.

<sup>15</sup> Eva SCHWEIBLMEIER, Selbsthilfe, Selbstbestimmung, Selbstverantwortung. 50 Jahre Gemeinnützige Baugenossenschaft Hochtaunus e.G., Bad Homburg 1997.

<sup>16</sup> Elke STAMM (Redaktion), Gemeinnützige Baugenossenschaft Hochtaunus eG 1947–2007, Bad Homburg 2007.

<sup>17</sup> SCHWEIBLMEIER (1997), S. 27.

<sup>18</sup> Oskar STOCK, Gemeinnützige Baugenossenschaft Hochtaunus e.G., in: Ingrid Berg, Eugen Ernst, Hans-Joachim Galuschka und Gerta Walsh (Hgg.), Heimat Hochtaunus: herausgegeben von Ingrid Berg, Eugen Ernst, Hans-Joachim Galuschka und Gerta Walsh im Auftrag des Kreisausschusses des Hochtaunuskreises, Frankfurt am Main 1988, S. 212–214.

<sup>19</sup> Friedrich HOFMANN, Lebendiges Bad Homburg vor der Höhe. Seine Vergangenheit und Gegenwart, Bad Homburg v.d.H. 1960, hier besonders S. 101–103. Über Hofmann vgl. Frankfurter Neue Presse, Artikel „Trauer um Hoffmann“ (sic!), vom 03.03.2015, zu finden unter <https://www.fnp.de/lokales/hochtaunus/bad-homburg-ort47554/trauer-hoffmann-10750325.html>, zuletzt aufgerufen am 27.06.2020.

### 3. Interessenidentität zwischen Förderer und Gefördertem in der Nachkriegszeit

Die Hochtaunusbau ist mit einem Marktanteil von „etwas mehr als 10% aller Wohnungen in Mehrfamilienhäusern“<sup>20</sup> zwar nicht marktbeherrschend auf dem lokalen Markt, hat damit aber doch einen gut doppelt so hohen Marktanteil wie die Genossenschaften in ganz Hessen<sup>21</sup> und ist der größte Einzelanbieter von Mietwohnungen in der Stadt. Die Stadt Bad Homburg wurde früh selbst Genosse. Pläne der Stadt aus dem August 1945, selbst eine Baugenossenschaft zu gründen, waren gescheitert.<sup>22</sup> So kaufte sie 1949 zehn Geschäftsanteile der „Selbsthilfe“, was der Stadtrat einstimmig billigte.<sup>23</sup> Zehn Geschäftsanteile zu je 300 DM – das waren rund 50 Prozent des zur DM-Eröffnungsbilanz ausgewiesenen Eigenkapitals der Genossenschaft. Hintergrund war, dass die Stadt in Kooperation mit der Genossenschaft zwar für Wohnraum sorgen, dies aber nicht über die Einfamilienhauspläne der Genossen umsetzen wollte. Diese Pläne scheiterten nicht nur an den vor der Währungsreform bekannten Mängeln an Kapital, Material und Personal. Vor allem wollte die Stadt die dafür notwendigen Erschließungsmaßnahmen nicht bezahlen. Dies auch mit dem Argument, mit diesem Geld könne angesichts der Wohnungsnot in einem schon erschlossenen anderen Stadtteil „eine ganze Anzahl Häuser [...] erstellt werden.“<sup>24</sup>

„Die Enttäuschung der elf Gründungsmitglieder war unbeschreiblich“,<sup>25</sup> berichtete ein ehemaliger Genossenschaftsvorstand, weil sie nun auf ihre Einfamilienhäuser verzichten mussten. Doch der Genossenschaftsgründer, der kommunistische Stadtverordnete Konrad Riedel<sup>26</sup>, und der CDU-Oberbürgermeister Gustav Horn hatten sich auf den Bau von Mehrfamilienhäusern geeinigt. Horn stellte dabei die auf das „Familienheim“ ausgerichteten wohnungspolitischen Vorstellungen seiner Partei<sup>27</sup> zurück, gab sich eher ideologiefrei und sozialpolitisch besorgt: „Block, Siedlungswohnungen oder Einfamilienhäuser, Kleinsiedlerhäuser usw. das sind letzten Endes auch weltanschauliche Meinungen, aber doch nicht so, daß

<sup>20</sup> Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2014, S. 14.

<sup>21</sup> 2018: 4,7 Prozent. GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (Hg.), Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2021/2022, Berlin 2021), S. 83.

<sup>22</sup> Heinz GROSCHE, Drei schwere Jahrzehnte. 1918–1948 (= Geschichte der Stadt Bad Homburg vor der Höhe, hg. v. Magistrat der Stadt Bad Homburg vor der Höhe, Bd. IV), Frankfurt am Main 1993, S. 618.

<sup>23</sup> Protokoll der Stadtverordnetenversammlung vom 6.05.1949, S. 11f., in: Stadtarchiv Bad Homburg (StAHG) A 04–377.

<sup>24</sup> Wortbeitrag Stadtrat Kurt Hahnenstein. Protokoll der Stadtverordnetenversammlung v. 31.03.1949, S. 12. StAHG A 04–377.

<sup>25</sup> Oskar STOCK, Gemeinnützige Baugenossenschaft Hochtaunus e.G., in: Ingrid Berg, Eugen Ernst, Hans-Joachim Galuschka und Gerta Walsh (Hgg.), Heimat Hochtaunus: herausgegeben von Ingrid Berg, Eugen Ernst, Hans-Joachim Galuschka und Gerta Walsh im Auftrag es Kreis Ausschusses des Hochtaunuskreises, Frankfurt am Main 1988, S. 212.

<sup>26</sup> Zu seiner Person vgl. Michael BRAUN, Gelebte Selbsthilfe. Konrad Riedel: Kommunist, Unternehmer, Baugenosse, in: Jahrbuch Hochtaunuskreis, 32. Jahrgang (2024), S. 193 - 199.

<sup>27</sup> Während die SPD darauf aus war, „möglichst viele gute preiswerte Mietwohnungen mit Hilfe öffentlicher Planung, Lenkung und Finanzierung zu schaffen“, setzte die CDU auf „die Besinnung auf individualisierende Werte, auf Verwurzelung mit dem Boden, auf die Familie und das Eigenheim“. SCHULZ (1994), S. 169, 172.

wir uns hier nicht auf einer Basis einigen könnten. Es gibt hier in unserer Stadtverordnetenversammlung niemand, der die Beseitigung der Wohnungsnot nicht als die erste und größte Aufgabe ansehen würde.“<sup>28</sup>

Dass sich die Genossenschaft unter ihrem kommunistischen Vorsitzenden und langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden Riedel auf die Kooperation mit der Stadt einließ, war handfesten Zusagen der Stadt zu verdanken. Nicht nur, dass die Kommune Genosse wurde und Eigenkapital beibrachte. Sie sagte auch Hilfe bei der Finanzierung der geplanten Mietwohnungen zu. Der Oberbürgermeister entwickelte dazu langfristige Finanzierungskonzepte, die auf eine „Belastungsverschiebung“ in die Zukunft hinausliefen. Denn die Projekte sollten mit der „Richtsatzmiete“ des sozialen Wohnungsbaus bezahlbar sein. Dazu schloss die Stadt nicht nur Bausparverträge ab und beschaffte so relativ günstige nachrangige Bausparkredite. Sondern sie sorgte auch dafür, dass die im Bauspargeschäft üblichen hohen Tilgungsleistungen über verzinsliche Tilgungsvorschüsse tragbar wurden. Aus schneller Tilgung wurde so langsame Tilgung, die Schuld war also erst in einer weiten Zukunft abgetragen. Auch Eigenkapital beschaffte die Stadt der Genossenschaft über verzinsliche Eigenkapitalvorschüsse. So war eine Finanzierung auf mehr als 50 Jahre Laufzeit angelegt.<sup>29</sup>

Wirklich teuer war das für die Stadt nicht. „Auf lange Sicht gesehen, besteht das Opfer der Gemeinde neben dem Verzicht auf Grundsteuern lediglich darin, dass sie die Tilgung festverzinslicher Vorschussleistungen weit hinausschiebt“, erklärte Oberbürgermeister Horn seine Politik.<sup>30</sup> Dennoch setzte die Stadt Gegenleistungen durch. Sie band die Genossenschaft eng an sich, bekam maßgeblichen Einfluss im Aufsichtsrat, stellte nebenamtliche Vorstandsmitglieder und behielt sich - zusätzlich zur genossenschaftsrechtlich gebotenen Kontrolle durch einen Prüfungsverband - unangemeldete Buchführungskontrollen vor. Der Oberbürgermeister sprach davon, die Genossenschaft werde von der Stadt „geleitet“ - ein durchaus typisches Phänomen in der Welt der Baugenossenschaften.<sup>31</sup>

Im Gegenzug erklärte sich die „Selbsthilfe“ als einzige bereit, „Wohnungen einfacherer Ausstattung für Minderbemittelte zu erstellen.“<sup>32</sup> Im Ergebnis wurde die Genossenschaft „Selbsthilfe“ im Ort der führende

---

<sup>28</sup> Redebeitrag Horn, Protokoll der Stadtverordnetenversammlung v. 16.04.1952, S. 14, in: StAHG A 04-380.

<sup>29</sup> Anhang zum Artikel „Gemeinden und Bausparkassen. Von Oberbürgermeister Karl Horn, Bad Homburg v.d.H.“, o.D. (vermutlich 01/1950), in: StAHG A 04-3059. Der Magistrat, Vorfragen zur Erörterung des Wohnungsbauprogramms, v. 9.12.1949, unterzeichnet von Karl Horn. Beiakten zu den Protokollen der Stadtverordnetenversammlung, S. 15f, in: StAHG A04-166. HOFMANN (1960), S. 101-106.

<sup>30</sup> Artikel „Gemeinden und Bausparkassen. Von Oberbürgermeister Karl Horn, Bad Homburg v.d.H.“, o.D. (vermutlich 01/1950), S. 9, in: StAHG A 04-3059.

<sup>31</sup> „Öffentliche Wohnungsbauauförderung ist ein Politikbereich, der in besonderer Weise von geschlossenen Entscheidungsstrukturen geprägt ist“, in dem also personelle Verflechtungen von Kommunalpolitik und (ehemals gemeinnützigen) Wohnungsunternehmen „die Regel (sind)“. Georg WAGNER, Kommunalpolitik und Wohnungsbau in Bielefeld 1918-1960, in: SCHULZ (Hg.) (1993), S. 72.

<sup>32</sup> OB Horn an Magistrat und Stadtverordnetenversammlung: „Stadt und Gemeinnützige Bau- und Siedlungsgenossenschaft „Selbsthilfe“ eGmbH. Bad Homburg“, vom 14. 11. 1953, S. 7, in: StAHG A 04-3090.



Bauherr im Mietwohnungsbau. Die ersten 20 Wohnungen wurden schon Ende 1949 bezugsfertig. Und von den 2.089 zwischen 1948 und 1956 von Stadt und Land geförderten Wohnungen entfielen 917 auf die „Selbsthilfe“, fast 44 Prozent aller neu errichteten Wohnungen und 57 Prozent aller genossenschaftlichen Baubeginne.<sup>33</sup>

Nach der ersten Dekade ihrer Existenz konnte die Genossenschaft mehr als vier Fünftel ihrer Mitglieder mit einer Wohnung versorgen. Diese „Versorgungsquote“ sank seit den 1990er-Jahren auf unter 50 Prozent.

Tabelle 1: Versorgung der Mitglieder mit Genossenschaftswohnungen<sup>34</sup>

Jahr	Eigene Wohnungen	Mitglieder	Mit Wohnungen nicht versorgte Mitglieder (Differenz)	Versorgungsquote (%)
1947	0	11	11	0
1957	rund 900	1.076	174	rund 84
1967	1.217	1.933	716	63
1977	1.521	2.234	713	68
1987	1.822	3.142	1.320	58
1997	2.172	4.681	2.509	46
2007	2.321	4.980	2.426	47
2017	2.450	5.196	2.746	47
2022	2.476	5.466	2.990	45

Das erste Jahrzehnt der Baugenossenschaft „Selbsthilfe“ setzte also bei Bautempo und Mitgliederversorgung Maßstäbe, die so nicht auf Dauer zu halten waren: Die Bauaktivität ließ nach, die Mitgliederzahl stieg. Zwar wollte nicht jedes Mitglied sofort mit Wohnraum versorgt werden - zum Beispiel Kinder von Genossen, die zu einem frühen Beitritt ermuntert wurden, um durch lange Wartezeit später schneller ein Wohnrecht zu

<sup>33</sup> Der Magistrat. Sozialer Wohnungsbau in Bad Homburg v.d.H. 1948 - 1956, Juli 1956, S. 4, Anlage 1, in: StAHG A 04-3290.

<sup>34</sup> Quelle: 1957: SCHWEIBLMEIER (1997), S. 31, 34. 1967: „Selbsthilfe“, Kurzbericht des Vorstandes über den Jahresabschluss 1972, in: StAHG A04-3114. 1957, 1977, 1987, 1997: STAMM (2007), S. 29, 32, 40. Rest: Selbsthilfe/Hochtaunusbau, Geschäftsberichte der jeweiligen Jahre. Versorgungsquote: eigene Berechnung.

erhalten.<sup>35</sup> Aber in der Regel wollte die Mehrheit der Mitglieder nicht lange warten. Für Ende 1979 liegen konkrete Zahlen vor: Da hatte die „Selbsthilfe“ 542 „unversorgte“ Mitglieder, von denen 317 oder gut 58 Prozent „sofort“ eine Wohnung wollten, 225 oder knapp 42 Prozent wollten „erst in späteren Jahren untergebracht werden“.<sup>36</sup> Derzeit ist die Versorgungsquote auf einem Tief angelangt.

#### 4. Interessenunterschiede nach einer Dekade Förderung

Dass die Versorgungsquote schon in den 1960–er Jahren deutlich sank, hatte vor allem damit zu tun, dass die Kooperationspartner Stadt und Genossenschaft letztlich doch unterschiedlichen Interessengruppen verpflichtet waren: die Stadt der bedürftigen städtischen Wohnbevölkerung, die Genossenschaft ihren Mitgliedern. Anfangs überschritten sich beide Kreise stark, seit den späten 1950er–Jahren gingen sie aber zunehmend auseinander. Schon im Geschäftsbericht 1957 musste der damalige Geschäftsführer Franz Passon darauf aufmerksam machen, dass Genossen „eine längere Wartezeit“ hinzunehmen hätten, bevor sie eine Wohnung erhielten. Denn „ein erheblicher Teil“ der „Selbsthilfe“-Wohnungen seien „für Wohnungsnotstände des Wohnungsamtes und für zentrale Programme zweckbestimmte Wohnungen“.<sup>37</sup> Es handelt sich um Wohnungen für Kriegsbeschädigte, Auswanderer aus der „Sowjetischen Besatzungszone“, Umsiedler nach dem Hessenplan,<sup>38</sup> Beschäftigte neu gewonnener Arbeitgeber, Staatsbedienstete oder auch Bewohner von Häusern, die städtebaulich als „Schandfleck“ identifiziert und abgerissen wurden.<sup>39</sup> Nur wenige Genossen gehörten offenbar zu diesen wohnungspolitisch bevorzugten Gruppen. „Selbsthilfe“-Geschäftsführer Passon klagte jedenfalls, es beschäftige nicht nur die „Selbsthilfe“, sondern auch andere Wohnungsbaugenossenschaften, „wie für die Mitglieder einer Genossenschaft eine bessere Wohnungsversorgung erreicht werden könnte“.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> „Selbsthilfe“, Geschäftsbericht 1975, S. 14.

<sup>36</sup> „Selbsthilfe“, Geschäftsbericht 1979, S. 7.

<sup>37</sup> Zitiert nach STAMM (2007), S. 29. Es gab auch Wohnungen, für die sich Unternehmen das Belegungsrecht reserviert hatten, etwa der Maschinenbauer „P.I.V. Antrieb Werner Reimers KG“. Der förderte Anfang der 1950er–Jahre mehr als 40 Wohnungen in der Jacobistraße, durfte dafür fünf Jahre über die Vergabe der Wohnungen entscheiden und bot sie Mitarbeitern an, denen er auch den Genossenschaftsbeitrag von 300 DM vorfinanzierte. SCHWEIBLMEIER (1997), S.18.

<sup>38</sup> Das waren Flüchtlinge, die nach dem Krieg zunächst in die weniger zerstörten ländlichen Gebiete, im Zuge des „Hessenplans“ dann aber „zurück in die Arbeitszentren geleitet wurden“. Dirk van LAAK, Mythos "Hessenplan"– Aufstieg und Wandel einer Landesplanung nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Wendelin Strubelt, Detlef Briesen (Hgg.): Raumplanung nach 1945. Kontinuitäten und Neuanfänge in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M. und New York 2015, S. 133.

<sup>39</sup> Der Magistrat. Sozialer Wohnungsbau in Bad Homburg v.d.H. von 1948 bis 1963, vom 29. Mai 1964, S. 3, in: StAHG A 04–3059 (auch in A 04–3088).

<sup>40</sup> Zitiert nach STAMM (2007), S. 29.

Zudem stiegen die Einkommen der Genossenschaftsmitglieder. Sie wuchsen aus den Verdienstgrenzen der Fördermaßnahmen heraus. Für Mitglieder, „die nach ihrem Einkommen nicht mehr im sozialen Wohnungsbau untergebracht werden können, besitzen wir dagegen nur eine geringe Anzahl von Wohnungen“, berichtete der Vorstand Anfang 1973.<sup>41</sup>

Es trat also - aus Sicht der Genossenschaft - die Kehrseite der öffentlichen Förderung zu Tage, die nämlich, dass der Förderer die Hand auf die Wohnungen legte. Selbst auf Neubauten hatten die Genossen nur sehr beschränkten Zugriff. Im Geschäftsbericht für das Jahr 1970 etwa listete der Vorstand 219 Wohnungen auf, alles Neubauten, die bezogen wurden, in Bau oder in Planung waren. Aber: „Sämtliche Neubauten werden im öffentlichen Wohnungsbau errichtet“, hieß es dazu. Die Vermietung sei an bestimmte Personenkreise gebunden: „Auf die Vergabe dieser Wohnungen besitzen wir daher nur einen begrenzten Einfluß“.<sup>42</sup> Ihr Besitz von frei finanzierten Wohnungen machte einen zu kleinen Anteil aus, um die Genossen unabhängig von städtischen Belegungsrechten besser zu versorgen.<sup>43</sup>

Die Hoffnung, möglichst allen Genossen eine Wohnung anbieten zu können, verflog auch aus zwei weiteren Gründen: Erstens kam der Neubau wegen auslaufender Förderung zum Erliegen. Denn die Stadt erkannte, dass in den geförderten Wohnungen Familien mit inzwischen höheren Einkommen wohnten. Sie „(blockieren) die für einkommensschwache Familien gebauten Wohnungen“. Damit habe „diese öffentliche Förderung ihren ursprünglichen Zweck [...] verloren“.<sup>44</sup> Außerdem war dem Oberbürgermeister schon 1956 klar, dass die Stadt nicht nur Bauvorhaben finanzieren könne. Vielmehr müsse sie sich stärker um Infrastrukturmaßnahmen kümmern, etwa um die Erschließung von Baugebieten und den Straßenbau.<sup>45</sup> Und zweitens musste die Genossenschaft spätestens Mitte der 1970er-Jahre feststellen, dass Wohnungen aus den Anfängen mittlerweile nur schwer vermietbar waren.<sup>46</sup> Horst Möhrle, Gründungsgenosse der „Selbsthilfe“ und (1947–1969) Vorstand, schrieb nach zehn Jahren Bauboom, anfangs habe die „Selbsthilfe“ mit Mietinteressenten zu tun gehabt, die „froh und glücklich (waren), endlich aus Kellerlöchern

---

<sup>41</sup> „Selbsthilfe“, Geschäftsbericht 1972, S. 8.

<sup>42</sup> „Selbsthilfe“, Geschäftsbericht 1970, Abschnitt „Bautätigkeit“, o.S.

<sup>43</sup> 1970 machten die frei finanzierten Wohnungen bei der Genossenschaft 8,4 Prozent der seit 1948 errichteten 1.665 Wohnungen aus. „Selbsthilfe“, Geschäftsbericht 1970, Abschnitt „Bautätigkeit“, o.S.

<sup>44</sup> Der Magistrat. Sozialer Wohnungsbau in Bad Homburg v.d.H. von 1948 bis 1963, vom 29. Mai 1964, S. 13, in: StAHG A 04–3059 (auch in A 04–3088).

<sup>45</sup> Der Magistrat. Sozialer Wohnungsbau in Bad Homburg v.d.H. 1948 - 1956, Juli 1956, S. 1, in: StAHG A 04–3290 (auch in A 04–3088).

<sup>46</sup> SCHWEIBLMEIER (1997), S. 38.

und Untermietverhältnissen in eine eigene, wenn auch bescheidene Wohnung ziehen zu können“.<sup>47</sup> Nun wollten sie größere und besser ausgestattete Wohnungen. Beides, Renovierung und Neubau, konnte die Genossenschaft aber nicht finanzieren. Denn die Baukosten stiegen schneller als die Mieten:

Tabelle 2: Herstellungskosten für eine Wohnung der "Selbsthilfe"/"Hochtaunusbau" (Durchschnitt)<sup>48</sup>

Zeitraum	Preis (in DM)
1950er-Jahre	10.000 - 13.000
1960er-Jahre	40.000 - 50.000
1971	90.000
1981	180.000
1997	250.000 - 300.000

Die Baukosten legten also von Mitte der 1950er- bis Mitte der 1990er-Jahre um mehr als das Zwanzigfache zu. Die Mieten hatten sich aber in 35 Jahren nur um weniger als das Fünffache erhöht. 1957 lagen sie im Schnitt bei 1,20 DM je Quadratmeter,<sup>49</sup> 1992 in 84 Prozent der Fälle unter 6 DM je Quadratmeter.<sup>50</sup> Das lag wesentlich an dem hohen Anteil staatlich und / oder städtisch geförderter Wohnungen, die eben hohen Restriktionen beim Mietpreis unterlagen. Wenn Wohnungen aus der Mietpreisbindung herausfielen, empfand der Vorstand das nahezu als Befreiung: „Der Bindungsauslauf von über 300 öffentlich geförderten Wohnungen bis 2010“, freute sich der Vorstand Ende der 2000er-Jahre, „verbessert zudem unsere Möglichkeiten in Bezug auf Vermietung und Investitionen“.<sup>51</sup> Bis vor kurzem nutzte die Hochtaunusbau die Möglichkeiten des Kapitalmarktes, um sich von Auflagen der Stadt zu befreien: Durchaus gegen den Willen der Stadt Bad Homburg löste sie städtische Belegungsrechte für

<sup>47</sup> Horst Möhrle, Genossenschaftsvorstand (1947–1969, hauptamtlich seit 1949), im Geschäftsbericht der „Selbsthilfe“ 1957, zitiert nach: STAMM (2007), S. 31. Vgl. auch STAMM (2007), S. 34, 40 und MIEZE (2017), S. 9.

<sup>48</sup> Quellen: SCHWEIBLMEIER (1997), S. 34, 35. STAMM (2007), S. 31. Verwaltungsbericht der Stadt Bad Homburg v.d.H. 1961 – 1964, S. 123, in: StAHG A 04–3291.

<sup>49</sup> Gewichtete Angabe nach SCHWEIBLMEIER (1997), S. 29.

<sup>50</sup> SCHWEIBLMEIER (1997), S. 29.

<sup>51</sup> Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2008 (Auszug aus dem Unternehmensregister), S. 11. Ähnlich die Erleichterung des Vorstands in Deutschlands ältester noch existierender Baugenossenschaft, als zum 1. Januar 2006 die letzten Sozialbindungen endeten: „Die Baugenossenschaft kann seither in allen Anlagen nach eigenen Standards Mitglieder mit Wohnraum versorgen und muss nicht mehr Vorschläge vom Wohnungsamt berücksichtigen.“ Gerhard ONGYERTH, 150 Jahre Baugenossenschaft München von 1871 eG: Bauen, Verwalten, Entwickeln 1871–2021, München 2021, S. 170.

Genossenschaftswohnungen ab. Diese Belegungsrechte hingen an KfW-Krediten für die Hochtaunusbau, die die Genossenschaft angesichts der Niedrigzinsphase mit billigeren Kapitalmarktmitteln ablösen konnte.<sup>52</sup>

## 5. Der Förderer bremst betriebswirtschaftliche Anreize aus

Gefesselt fühlte sich der Vorstand auch in seinem Bemühen Ende der 1960er-Jahre, mehr Eigenkapital zu generieren. Hier bremsten ihn sowohl die Genossen, die schon eine Wohnung hatten, als auch der städtisch dominierte Aufsichtsrat. Der untersagte mit Dividenden auch Anreizsysteme.

Das ausgewiesene Eigenkapital war lange knapp bei der Hochtaunusbau. Gemessen an der Bilanzsumme lag es bei nur 4 (1952)<sup>53</sup> bis unter 10 Prozent (bis 1966)<sup>54</sup> bzw. unter 12 Prozent (bis 1976)<sup>55</sup>. Im letzten Jahrzehnt vor dem 75. Jahrestag der Gründung, also in den 2010er-Jahren, tendierte die Eigenkapitalquote der Genossenschaft - die stillen Reserven nicht gerechnet - in Richtung 25 Prozent. Mittlerweile sind es 29,5 Prozent.<sup>56</sup> In den 1970er-Jahren sah der Vorstand zwei Wege, das Eigenkapital zu erhöhen: über einen höheren Nominalwert der Geschäftsanteile und über den Anreiz, Dividenden auszuschütten.

In den ersten Jahren mussten Genossen einen Geschäftsanteil von 300 DM für eine bezogene Wohnung aufbringen, von Ende der 1950er-Jahre an 300 DM pro Zimmer.<sup>57</sup> Im Geschäftsbericht 1969 und auch in dem für 1970 warb die Geschäftsführung darum, den Nominalwert des Geschäftsanteils heraufzusetzen, dies „im Interesse der großen Zahl noch nicht mit Wohnungen versorgter Mitglieder“. Das waren zu dieser Zeit (Ende 1970) 357 von 2.021 Mitgliedern, also immerhin knapp 18 Prozent oder knapp ein Fünftel. „Wir hoffen zuversichtlich, für diese Maßnahme auch bei unseren bereits mit Wohnungen versorgten Mitgliedern Verständnis zu finden“.<sup>58</sup>

Diese Zuversicht trog. So musste die Geschäftsführung im Geschäftsbericht 1972 argumentativ nachlegen. Die Genossenschaft müsse pro Wohnung 10.000 DM Eigenkapital einsetzen, die Mieter brächten davon aber durchschnittlich nur 1.200 DM auf, also nur zwölf Prozent. Nur wenige Jahre zuvor hätten die Genossen

---

<sup>52</sup> Gespräch des Autors mit dem geschäftsführenden Vorstand Dr. Sven Groth am 7.12.2020. Vgl. auch Bernhard BIENER, Artikel „Bad Homburg will Verlust an Belegrechten stoppen“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 27.11.2015, S. 50.

<sup>53</sup> OB Horn an Magistrat und Stadtverordnetenversammlung: Stadt und Gemeinnützige Bau- und Siedlungsgenossenschaft „Selbsthilfe“ eGmbH. Bad Homburg“, vom 14. 11. 1953, S. 2, in: STAHG A 04 Nr. 3090.

<sup>54</sup> Selbsthilfe auf einen Blick 1963–1972. Geschäftsbericht 1972, Kurzbericht des Vorstandes, in: STAHG A 04 Nr. 3114.

<sup>55</sup> Selbsthilfe auf einen Blick 1967–1976. Geschäftsbericht 1976, Kurzbericht des Vorstandes, in: STAHG A 04 Nr. 3112.

<sup>56</sup> Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2022, S. 2, 17.

<sup>57</sup> SCHWEIBLMEIER (1997), S. 29.

<sup>58</sup> Selbsthilfe, Geschäftsbericht 1970, o.S.

noch 50 Prozent des investierten Kapitals durch Einzahlungen auf Geschäftsanteile aufgebracht, erinnerte der Vorstand.<sup>59</sup> Die Kapitalbildung müsse „mit Rücksicht auf unsere zahlreichen unversorgten Mitglieder“ besser werden. Deshalb halte sie es „nunmehr für unausweichlich“, die Geschäftsanteile zu erhöhen, und zwar von 300 auf 600 DM. Das wolle sie der Mitgliederversammlung vorschlagen.<sup>60</sup>

Doch die lehnte zweimal ab: Anfang Juni 1973 und Ende Mai 1974. Dass Vorstand und Aufsichtsrat diese Erhöhung für „dringend geboten“ hielten,<sup>61</sup> stimmte die Mitglieder nicht um.<sup>62</sup> Sie hörten ja auch nur die Appelle an das genossenschaftliche Solidaritätsbewusstsein, sahen keine materiellen Anreize, wussten nichts von den Dividendenplänen des Vorstandes, die der Aufsichtsrat unterband.<sup>63</sup> Immerhin standen höherem Kapitaleinsatz keineswegs höhere Risiken gegenüber. Denn die seit Anfang 1974 gültige neue Satzung beschränkte die Haftung jedes Mitglieds auf 300 DM, egal, wie viele Geschäftsanteile das Mitglied besaß.<sup>64</sup>

Die Genossenschaft behalf sich dann damit, nicht mehr nur einen Geschäftsanteil pro Wohnraum zu verlangen, sondern von Mitte der 1980er-Jahre an drei, in den späten 1990er-Jahren gar pro Quadratmeter 100 DM.<sup>65</sup>

Entsprechend stieg das durchschnittliche Geschäftsguthaben pro Mitglied von 475 DM (1960) über gut 600 DM (1970) und rund 1.000 DM (1985) auf 2.103 DM im Jahr 1996.<sup>66</sup>

Auch mit der Idee, über eine Dividende den Anreiz zum Zeichnen neuer Geschäftsanteile zu geben, konnte sich der Vorstand nicht durchsetzen. Damit beschäftigte er sich erkennbar 1972. In diesem Jahr hatte sich

---

<sup>59</sup> Kurzbericht des Vorstandes über den Jahresabschluss 1972, S. 3, in: StAHG A 04-3114. Eine Frankfurter Genossenschaft, die „Volks- Bau- und Sparverein Frankfurt am Main eG“ klagte 2001 sogar: „Es sind damit gegenwärtig also nicht mehr zehn Prozent der Kosten einer Neubauwohnung, die von einem Mitglied aufzubringen sind, sondern weniger als ein Prozent“. Volks- Bau- und Sparverein Frankfurt am Main eG (Hg.), 100 Jahre Volks- Bau- und Sparverein Frankfurt am Main eG 1901-2001, Frankfurt am Main 2001, S. 37.

<sup>60</sup> Selbsthilfe, Geschäftsbericht 1972, S. 4, 9-10. Vgl. auch SCHWEIBLMEIER (1997), S. 35f.

<sup>61</sup> Selbsthilfe, Geschäftsberichte 1973, S. 9, und 1974, S. 7.

<sup>62</sup> Den Nominalwert des Geschäftsanteils quasi zu verdoppeln, gelang erst fast 30 Jahre nach den ersten Bemühungen dieser Art, nämlich 2002 mit der Umstellung der Rechnungslegung von DM auf Euro. Da stieg er von 300 DM auf 300 Euro, wobei den bisherigen Mitgliedern ein „Bestandsschutz“ gewährt wurde: Sie mussten also nicht frisches Geld zuschießen, ihre Geschäftsanteile also nicht aufstocken, aber auf Dividenden verzichten, die ihren Anteilen gutgeschrieben wurden. Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2018, S. 31.

<sup>63</sup> Siehe unten S. 13f.

<sup>64</sup> „Selbsthilfe“, Geschäftsbericht 1974, S. 7.

<sup>65</sup> SCHWEIBLMEIER (1997), S. 29. Der Nominalwert der Geschäftsanteile wurde erst Anfang 2002 mit der Euro-Bargeldeinführung erhöht, nämlich in etwa verdoppelt von 300 DM auf 300 €. Das galt aber nur für neue Mitglieder. Altmitglieder erhielten „Bestandschutz“, mussten ihre Geschäftsanteile also nicht sofort aufstocken. Allerdings wurden ihre Dividenden nicht mehr ausgezahlt, sondern so lange den Anteilen gutgeschrieben, bis der neue Nominalwert erreicht war. Vgl. z.B. Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2018, S. 31.

<sup>66</sup> SCHWEIBLMEIER (1997), S. 29.

die Ertragslage „gegenüber dem Vorjahr wesentlich verbessert“<sup>67</sup>. Zwar wollte der Vorstand in dieser Lage einen großen Betrag „zur Bildung stiller Reserven“ in Form von außerplanmäßigen Abschreibungen auf das Verwaltungsgebäude<sup>68</sup> verwenden, darüber hinaus weitere Abschreibungen, freie, zweckgebundene und gesetzliche Rücklagen bedienen. Aber er sah auch die Chance, eine Dividende von vier Prozent auszuschütten. Das kommunizierte der Vorstand freilich nur in dem Kurzbericht über das Geschäftsjahr, der nur für den Aufsichtsrat gedacht und vertraulich war.<sup>69</sup>

Für eine Dividende von vier Prozent wären 1972 bei einem Stand der Geschäftsguthaben von rund 1,4 Millionen DM gut 56.000 DM nötig gewesen - zu viel für den Aufsichtsrat. Der ließ unter seinem Vorsitzenden, dem damaligen Bürgermeister,<sup>70</sup> im offiziellen Geschäftsbericht brüsk wissen, er halte eine Dividende „nach wie vor für unangebracht, solange noch zahlreiche Genossenschaftsmitglieder nicht mit Wohnraum versorgt sind“.<sup>71</sup> Dem fügte sich der Vorstand und formulierte dann als gemeinsamen Vorschlag von Aufsichtsrat und Vorstand, den ausgewiesenen Reingewinn ganz der gesetzlichen Rücklage zuzuführen.<sup>72</sup> Auch in den vier folgenden Jahren schlug der Vorstand eine Dividende nur aus einer Art vorauseilendem Gehorsam gegenüber dem Aufsichtsrat nicht vor. Kennlich machte er den Dissens in den (vertraulichen) Kurzberichten mit Formulierungen wie: „Da der Aufsichtsrat in den vergangenen Jahren hat erkennen lassen, daß er einer Ausschüttung von Gewinnanteilen an die Mitglieder nicht zustimmen wird, [...]“<sup>73</sup>. Das war dann die Begründung des Vorstandes, im offiziellen Geschäftsbericht gemeinsam mit dem Aufsichtsrat jeweils vorzuschlagen, nichts auszukehren und alle Gewinne in die Rücklagen zu stecken.

Geschwächt hat den Vorstand in dieser Auseinandersetzung mit dem städtisch geprägten Aufsichtsrat übrigens ein städtischer Delegierter in den eigenen Reihen: Oskar Stock war von 1967 bis 2000 namens der Stadt bzw. des Landratsamts nebenberuflich im Genossenschaftsvorstand tätig. In der Dividendenfrage schlug er sich aber auf die Seite des Aufsichtsrates, also auf die Seite seiner aus der Politik in die genossenschaftlichen Gremien entsandten Kollegen. Er beschrieb die Jahresversammlungen der Genossenschaft als „familiäre Treffen“. „Diese verschworene Gemeinschaft“ brachte „drei Jahrzehnte lang

---

<sup>67</sup> Von rund 69.000 DM auf rund 286.000 DM, also mehr als vervierfacht.

<sup>68</sup> Warum das Gebäude außerplanmäßig abgeschrieben wurde, teilte der Vorstand nicht mit. Die einzige gelieferte Begründung war, stille Reserven zu bilden.

<sup>69</sup> Selbsthilfe, Kurzbericht des Vorstandes über den Jahresabschluß zum 31. Dezember 1972, S. 2, 5, in Verbindung mit „Selbsthilfe“, Geschäftsbericht 1972, S. 21f.

<sup>70</sup> Armin Klein (CDU).

<sup>71</sup> Bericht des Aufsichtsrates, in: „Selbsthilfe“, Geschäftsbericht 1972, S. 18.

<sup>72</sup> Selbsthilfe, Geschäftsbericht 1972, S. 10.

<sup>73</sup> „Selbsthilfe“, Kurzberichte des Vorstandes über die Jahresabschlüsse 1973 (S. 5), 1974 (S. 5), 1975 (S. 8), 1976 (S. 7), in: StAHG A 04-3113, -3112.

die Kraft auf, auf die Auszahlung von Dividende [...] zu verzichten, um damit [...] den Wohnungsbau zugunsten derjenigen zu sichern, die noch nicht mit Wohnraum versorgt werden konnten“<sup>74</sup>. Tatsächlich ging der Anteil der mit Wohnraum versorgten Genossen tendenziell zurück. Und die Genossenschaftswissenschaft zeigte erst sehr viel später auf, „dass die Wohnungsgenossenschaften, die eine Dividende bezahlten, rund vier Mal erfolgreicher beim Werben um die Zeichnung zusätzlicher Anteile bei ihren Mitgliedern waren als jene, die keine Dividende bezahlten“.<sup>75</sup>

Die Entscheidung, eine Dividende zu zahlen, mussten die „Selbsthilfe“ und ihre Führungsgremien schließlich nicht selbst treffen: Sie wurde der Genossenschaft 1983 von außen als Bestandteil des Fusionsvertrages mit der „Baugenossenschaft Schönberg–Kronberg eG“ abverlangt. Denn die Kronberger wollten auch in der fusionierten Genossenschaft nicht auf ihre Ausschüttung verzichten. Sie kamen ja auch nicht als Habenichtse, sondern brachten zur Überraschung der Bad Homburger einen „beträchtlichen Eigenkapitalanteil“ mit, genauso wie die zwei Jahre zuvor übernommene kleine „Siedlungsgenossenschaft Frankfurter Lehrer eG“.<sup>76</sup> Denn beide Genossenschaften waren nicht aus finanzieller Schwäche zur Fusion bereit. Sondern nur, weil ihre Mitglieder weitgehend mit Wohnungen versorgt waren, sie also nicht mehr bauen mussten, sie dann aber die Gemeinnützigkeit zu verlieren drohten und ihre Reserven den jeweiligen Kommunen zugefallen<sup>77</sup>, dem Genossenschaftssektor also entzogen worden wären. Davon profitierten die Bad Homburger Genossen. Sie wollten den Geldsegen aus Frankfurt und Kronberg „erst nicht so recht glauben“.<sup>78</sup>

## 6. Mit Dividenden und Staffelmiete steigt die Eigenkapitalquote

Nachdem eine Dividende üblich und der in dieser Frage bremsende Einfluss der Stadt im Aufsichtsrat zurückgedrängt wurden, ist die Eigenkapitalquote der Bad Homburger Genossenschaft keineswegs gesunken. Sie stieg vielmehr - ohne weitere Fusionen - z.B. von (1987) 20,0 Prozent auf 22,3 Prozent im Jahr 1992.<sup>79</sup> Dabei wirkten dann nicht nur die Anreize durch die Dividende, sondern auch die Bitte des Vorstandes, diese Dividende wieder in Geschäftsanteile anzulegen, und vor allem eine

---

<sup>74</sup> STOCK (1988), S. 213.

<sup>75</sup> Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hg.), Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven. Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Berlin 2004, S. 188.

<sup>76</sup> SCHWEIBLMEIER (1997), S. 45. Vgl. auch STAMM (2007), S. 33 und MIEZE (2017), S. 14f.

<sup>77</sup> „Ein bei der Auflösung der Genossenschaft verbleibendes unverteilbares Reinvermögen fällt [...] an diejenige Gemeinde, in der die Genossenschaft ihren Sitz hatte.“ § 92 Genossenschaftsgesetz. <https://www.gesetze-im-internet.de/genfg/92.html>, zuletzt aufgerufen am 1.2.2024.

<sup>78</sup> SCHWEIBLMEIER (1997), S. 44f. Vgl. auch Stamm (2007), S. 33, 42. MIEZE (2017), S. 14.

<sup>79</sup> Stamm (2007), S. 43.



genossenschaftsinterne Staffelmiete, die nach dem Wegfall des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes (1989) von 1991 an die Kostenmiete ersetzte.<sup>80</sup>

Damit erhöhten sich, auch weil die Zahl der Wohnungen stieg und Leerstandsquote sowie Mietausfall gering blieben, ständig die Einnahmen und in der Folge auch der Jahresüberschuss. Der verblieb aber in hohem Maße in der Genossenschaft, weil die Dividende nach der Satzung auf vier Prozent begrenzt war und ist.<sup>81</sup> So stieg das ausgewiesene Eigenkapital sehr viel schneller an als etwa das Anlagevermögen, das durch Neubauten, Zukäufe und Zuschreibungen nach Sanierungen zwar wuchs, durch Abschreibungen aber auch gedrückt wurde und in dem Marktwerte und stille Reserven keinen Niederschlag fanden.

Tabelle 3: Anlagevermögen, Eigenkapital und Eigenkapitalquote der Genossenschaft Selbsthilfe / Hochtaunusbau<sup>82</sup>

Jahr	Anlagevermögen (in T€)	Eigenkapital (in T€)	Quote (% der Bilanzsumme)	Jahresüberschuss (in T€)
1947	0	3	0	k.A.
1957	k.A.	k.A.	7,8	k.A.
1967	12.164 <sup>83</sup>	1.495 <sup>84</sup>	11,3	112,5
1977	20.053	2.560	12,5	172,3
1987	k.A.	6.136	20,0	k.A.
1997	k.A.	21.169	23,7	k.A.
2007	92.009	20.089	21,0	810,6
2017	142.585	34.654	23,5	1.671,2
2022	153.058	46.787	29,5	2.907,0

<sup>80</sup> Vgl. SCHWEIBLMEIER (1997), S. 28f.

<sup>81</sup> „Der Gewinnanteil (Dividende) soll 4% des Geschäftsguthabens nicht übersteigen.“ § 40 Ziff. 2 der Satzung der Hochtaunusbau vom 21.12.2009. Die Hochtaunusbau behielt damit die Gewinnbeschränkung aus der bis 1990 geltenden Zeit der Gemeinnützigkeit bei. KUHNERT, LEPS (2017), S. 104f.

<sup>82</sup> Quelle: Stamm (2007), S. 32, 43. SCHWEIBLMEIER (1997), S. 30. Hochtaunusbau, Geschäftsberichte 2008, 2017, 2022. Angaben vor 2002 vom Autor in Euro umgerechnet (1 Euro = 1,95583 DM).

<sup>83</sup> 1969. Quelle: Selbsthilfe, GB 1970, in: StAHG A 04 3114.

<sup>84</sup> 1969.

So ist das Eigenkapital seit Ende der 1960er-Jahre bis in die Gegenwart um das 31-fache gewachsen, der Jahresüberschuss um das knapp 26-fache, das ausgewiesene Anlagevermögen aber nur um den Faktor knapp 13.

Die wahren Vermögensverhältnisse der Hochtaunusbau sind damit freilich nur zum Teil beschrieben. Für die Geschäftsjahre 2017 und 2018 veröffentlichte sie den Stand ihrer stillen Reserven.<sup>85</sup> Sie bezifferte die stillen Reserven für 2017 mit 256,6 Millionen Euro und (etwas weniger präzise) 2018 mit gut 260 Millionen Euro.<sup>86</sup> „Stille Reserven der Genossenschaft ergeben sich aus den hohen Differenzen zwischen Markt- und Buchwerten unserer Immobilien sowohl bei den Sach- als auch bei den Ertragswerten“. Sie seien „im Laufe der letzten 70 Jahre stetig angewachsen und haben einen weitaus höheren Wert als unser Eigenkapital erreicht“.<sup>87</sup> Der Bodenrichtwert der Grundstücke lag bei der Hochtaunusbau 2017 etwa zehn Mal so hoch wie die Buchwerte. Bei den Immobilien erreichten die Ertragswerte gut das Doppelte des Buchwertes. Dabei setzte die Hochtaunusbau bei den Ertragswerten das 20-fache der Netto-Sollmieten ein. Dieser Faktor „entspricht in Bad Homburg und dem Vordertaunus [...] dem untersten Marktwert“, hieß es im Geschäftsbericht.<sup>88</sup>

## 7. Stille Reserven in Genossenschaften weit verbreitet

Mit stillen Reserven weit über dem bilanzierten Vermögen steht die Hochtaunusbau nicht alleine da. Informationen dazu sind jedoch nur vereinzelt zu bekommen, weil stille Reserven ja nicht publiziert werden müssen. So hat der Bauverein Breisgau eG für 2021 „bilanzierte Vermögenswerte“, vor allem die gut 5.000 eigenen Wohnungen, von 245,6 Millionen Euro ausgewiesen, zugleich aber mitgeteilt, das tatsächliche Immobilienvermögen liege „noch wesentlich höher, da sich im Lauf unserer über 120-jährigen Firmengeschichte sogenannte stille Reserven gebildet haben“.<sup>89</sup> Und die „Volks- Bau- und Sparverein Frankfurt am Main eG“ wies in einer Präsentation für Ende 2020 ein Eigenkapital von 63,1 Millionen Euro aus und zeigte ein Anlagevermögen vor allem in Form von gut 4.300 Wohnungen von 181,5 Millionen Euro

---

<sup>85</sup> Hochtaunusbau, Geschäftsberichte 2017 und 2018, jeweils S. 19.

<sup>86</sup> Annahmen: Grundstücksbestand 2018 unverändert gegenüber 2017 und Preissteigerung für Grundstücke von sechs Prozent gegenüber 2017 im Jahr 2018. Harald KONOPATZKI, Artikel „Preise für Grundstücke in Bad Homburg steigen deutlich: Zuwachs von bis zu 40 Prozent“, in: Frankfurter Neue Presse v. 9.7.2020, <https://www.fnp.de/lokales/hochtaunus/bad-homburg-ort47554/bad-homburg-grundstueck-preis-immobilie-bodenrichtwert-zuwachs-40-prozent-13824557.html>, zuletzt aufgerufen am 12.10.2021.

<sup>87</sup> Hochtaunusbau, Geschäftsberichte 2017 und 2018, jeweils S. 19

<sup>88</sup> Hochtaunusbau, Geschäftsberichte 2017 und 2018, jeweils S. 19.

<sup>89</sup> „Wie sicher ist Ihr Geld bei der Bauverein Breisgau eG?“, <https://www.bauverein-breisgau.de/pdf/2022--Info-Sicherheit.pdf?m=1652358662>, zuletzt aufgerufen am 30.01.2023.

„zzgl. stiller Reserven von rd. 70 ME“. <sup>90</sup> Praktikern der Immobilienwirtschaft ist klar, dass über diese Einzelfälle hinaus nahezu alle Wohnungsunternehmen hohe stille Reserven haben, es sei denn, sie seien börsennotiert und müssten mit aktuellen Marktwerten nach IFRS <sup>91</sup> bilanzieren. Das liege an der deutschen Bilanzierungsmethode. Die orientiere sich am Gläubigerschutz und untersage, nicht realisierte Wertsteigerungen auszuschütten. <sup>92</sup> Entsprechend gespreizt sind Buch- und Marktwerte pro Geschäftsanteil, wie in Tabelle 4 ersichtlich wird.

Tabelle 4: Wert eines der 55.359 Anteile der Hochtaunusbau im Jahr 2017 <sup>93</sup>

bezogen auf:	in Höhe von (Mio. €)	auf € je Geschäftsanteil
das Geschäftsguthaben	15,9	287,22
den Buchwert der Grundstücke und Immobilien	159,0	2.872,16
den Bodenrichtwert der Grundstücke und den Ertragswert der Immobilien	415,6	7.507,36
die stillen Reserven	256,6	4.635,20

Im geschäftlichen Alltag der Genossen mit ihrer Genossenschaft zählt nur der Nominalwert des Geschäftsanteils von 300 Euro: Nur darauf gibt es eine Dividende. <sup>94</sup> Nur der dient als Grundlage, um bei einem Austritt das „Auseinandersetzungsguthaben“ zu ermitteln. <sup>95</sup>

<sup>90</sup> Unternehmenspräsentation der VBS eG, Frankfurt am Main im Juli 2021:

<https://vbs-frankfurt.de/assets/Uploads/Unternehmenspraesentation-VBS7.pdf>, zuletzt aufgerufen am 30.01.2023.

<sup>91</sup> Das Kürzel steht für „International Financial Reporting Standards“. Diese Standards sind der aktuellen Information des Kapitalmarktes verpflichtet, in erster Linie also dem Investorenschutz. Sie verlangen demgemäß eine Bewertung nach Marktwerten, nicht - wie das deutsche Handelsgesetzbuch (HGB) - nach (oft historischen) Anschaffungswerten. Nach HGB gilt „vorsichtige Bewertung“, um „Gläubigerschutz durch Erhalt von Haftungsmasse“ zu erreichen, nach IFRS „zeitgemäße Bewertung“, um „Anleger- und Gläubigerschutz durch Information“ zu sichern. Rainer BUCHHOLZ, Internationale Rechnungslegung: Die wesentlichen Vorschriften nach IFRS und HGB, Berlin <sup>15</sup>2021, S. 22.

<sup>92</sup> Michael BRAUN, Artikel „In Genossenschaften stecken dicke Reserven“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 239 v. 14.10.2022, S. 20.

<sup>93</sup> Quelle: Berechnet nach Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2017, S.19, 33.

<sup>94</sup> Hochtaunusbau, Satzung vom 21.12.2009, § 40, Ziffer 2.

<sup>95</sup> „Der Ausgeschiedene kann lediglich sein Auseinandersetzungsguthaben, nicht auch einen Anteil an den Rücklagen und dem sonstigen Vermögen der Genossenschaft verlangen.“ Hochtaunusbau, Satzung vom 21.12.2009, § 12, Ziffer 2, Satz 1.

## 8. Zur Debatte über den Umgang mit stillen Reserven

Die Genossenschaftswissenschaft hat diese Spreizungen und den Umgang damit schon früh thematisiert. Der Genossenschaftswissenschaftler Reinhold Henzler beobachtete Anfang der 1960er-Jahre, dass die Geschäftsguthaben von Genossenschaften und ihr effektives Eigenkapital - also „Geschäftsguthaben plus offene Rücklagen plus stille Rücklagen“ - scherenartig auseinanderliefen. Dass Genossen schlechter als Aktionäre gestellt seien, werde ihnen umso mehr bewusst, „je stärker die offenen und stillen Rücklagen ihrer Genossenschaft dotiert werden, je größer die ‚Verzichte‘ werden, die den Mitgliedern bei der Verwendung des Genossenschaftsgewinns, der ja doch mindestens zu einem Teil aus Geschäften mit ihnen erzielt worden ist, zugemutet werden“.<sup>96</sup> In einem späteren Aufsatz plädierte Henzler dafür, Genossen an der Substanz ihrer Genossenschaft besser zu beteiligen.<sup>97</sup>

Die Bundesregierung griff solche Anregungen aus der Genossenschaftswissenschaft Anfang der 1970er-Jahre auf. Sie konnte sich dabei auch auf empirische Untersuchungen stützen, wonach Genossen „ein großes und zunehmendes Interesse an einer möglichst hohen Rendite ihrer Kapitalanteile haben“.<sup>98</sup> Die Bundesregierung wollte Genossenschaften ermöglichen, „Anreize für eine stärkere finanzielle Beteiligung der Genossen und damit für eine verstärkte Eigenkapitalbildung zu schaffen“.<sup>99</sup> Der Gedanke war, ausscheidenden Genossen entgegenzukommen, „die einer Genossenschaft lange Zeit angehört und dadurch deren Ziele besonders gefördert haben“, die aber beim Ausscheiden nichts davon haben, dass die Genossenschaft „mit Hilfe der Beiträge der Genossen ein großes Vermögen angesammelt hat“. Dann „nicht mehr als das Geschäftsguthaben“ ausbezahlt zu bekommen, werde von vielen langjährigen Genossen „als unbefriedigend empfunden.“<sup>100</sup>

Das könne Menschen davon abhalten, Genossenschaften beizutreten und Geschäftsanteile zu zeichnen. Deshalb verstand die Bundesregierung die geplante Änderung des Genossenschaftsgesetzes eben als Hilfe,

---

<sup>96</sup> Reinhold HENZLER, Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung, in: Reinhold HENZLER, Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Gesammelte Abhandlungen und Beiträge, Frankfurt am Main 1970, S. 229f.

<sup>97</sup> Reinhold HENZLER, Über die Frage der Beteiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft, in: Reinhold HENZLER, Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Gesammelte Abhandlungen und Beiträge, Frankfurt am Main 1970, S. 317f., 321.

<sup>98</sup> Hans-Hermann MÜNKNER und Forschergruppe, Genossenschaftliche Identität und Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft, Frankfurt am Main, 1990, S. 51.

<sup>99</sup> Deutscher Bundestag, Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Gesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, Drucksachen VI/2854 v. 22.11.1971 und 7/97 v. 5.2.1973, zuletzt aufgerufen am 25.01.2022 unter <https://dserver.bundestag.de/btd/06/028/0602854.pdf> und <https://dserver.bundestag.de/btd/07/000/0700097.pdf>.

<sup>100</sup> Deutscher Bundestag, Drucksache VI/2854 v. 22.11.1971, S. 25, und Drucksache 7/97 v. 5.2.1973, S. 27.

Eigenkapital zu generieren. „Dieser Zweck, die Verbreiterung und Festigung der Kapitalgrundlage, stand sogar im Vordergrund“.<sup>101</sup>

Der Plan wurde schnell eingeeignet. Schon der Rechtsausschuss des Bundestages schlug vor, ausscheidenden Genossen einen Anteil nicht an den bilanzierten „anderen Reservefonds“ einzuräumen, sondern nur „an einem zu diesem Zweck gebildeten Reservefonds“.<sup>102</sup> Dies auch nur als Kann-Regel, als mögliche Satzungsregel. So kam es dann auch in Form des Paragraphen 73 Abs. 3 ins Gesetz.<sup>103</sup>

Diese Einengung erklärt sich zum Teil mit den Spezifika genossenschaftlicher Kapitalbeteiligung. Während der Aktionär erst mit dem Kauf der Aktie zum Aktionär wird, ist die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft dagegen zunächst „ein personenrechtlicher Akt“. Erst nach der Mitgliedschaft muss sich der Genosse finanziell beteiligen. Und wenn der Aktionär seine Beteiligung aufgibt, die Aktie also verkauft, bleibt die Kapitalbasis der AG unverändert. Dagegen nimmt ein ausscheidender Genosse auch seine Pflicht zur finanziellen Beteiligung mit und lässt sich seinen Anteil auszahlen: „Die eG lässt es also zu, daß ihr mit dem Austritt eines Mitgliedes Beteiligungskapital entzogen wird.“ Um dadurch nicht den Förderzweck zu gefährden, etwa indem ein Mitglied mit Anspruch auf hohe Reserveanteile austritt und durch eines ersetzt wird, das Geschäftsanteile mit nur kleinem Nominalwert kauft, sollte eben der Beteiligungsfonds geschaffen werden, um nicht alle (anteiligen) Reserven bei einem Austritt ausschütten zu müssen.<sup>104</sup>

Ein austretendes Mitglied erhielt danach also den Wert seiner Geschäftsanteile zurück, behielt aber seine verbrieften Rechte am Beteiligungsfonds und damit seine Ansprüche an einem möglichen Liquidationserlös. Und solange die Liquidation nicht erfolgte, beschränkte sich der Kapitalabfluss der Genossenschaft nur auf die Geschäftsanteile des austretenden Mitgliedes. Solche Konzepte wurden vereinzelt gewürdigt: Sie machten Genossenschaften „anpassungsfähiger für unsere schnellebige (sic!) Zeit“<sup>105</sup>. Doch insgesamt galt: „Diese Regelung fand jedoch keine große Resonanz“.<sup>106</sup>

---

<sup>101</sup> Herbert GEIST, Die finanzielle Beteiligung der Genossen an der eingetragenen Genossenschaft, Marburg 1981, S. 1.

<sup>102</sup> Drucksache 7/659 vom 01.06.73, Bericht und Antrag des Rechtsausschusses, S. 8, zuletzt aufgerufen am 10.01.2022 unter <https://dserver.bundestag.de/btd/07/006/0700659.pdf>

<sup>103</sup> Gesetz zur Änderung des Gesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften vom 9.10.1973, Bundesgesetzblatt 1973, Teil I, Nr. 82, v. 12.10.1973, hier, Ziffer 47, § 73 Abs. 3, S. 1458. [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBI&jumpTo=bgbl173s1451.pdf#\\_bgbl\\_%2F%2F%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl173s1451.pdf%27%5D\\_1641833180073](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl173s1451.pdf#_bgbl_%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl173s1451.pdf%27%5D_1641833180073), zuletzt aufgerufen am 10.01.2022.

<sup>104</sup> GEIST (1981), S. 73, 76, vgl. auch S. 73–79.

<sup>105</sup> Volks- Bau- und Sparverein Frankfurt am Main eG (2001), S. 40, vgl. auch S. 39–40.

<sup>106</sup> GEIST (1981), S. 1.

Es gab die Angst vor Massenausritten.<sup>107</sup> Aber auch die Genossenschaftsleiter waren dagegen. Die „standen nach empirischen Untersuchungen aus dem Jahre 1973 dieser Maßnahme zu zwei Dritteln kritisch gegenüber, uneingeschränkt befürwortet wurde die Substanzbeteiligung der Mitglieder nur von neun Prozent“.<sup>108</sup> Vorstände und Geschäftsführer von Genossenschaften setzten sich statt für Ausschüttungen lieber für höhere Rücklagen ein.<sup>109</sup>

So blieb der Paragraph 73 Absatz 3 des Gesetzes über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften die einzige, kaum genutzte und auch nur maßvolle Auflockerung der „herkömmlichen Regel“ der Unteilbarkeit genossenschaftlicher Reserven.<sup>110</sup> Auch bei der nächsten großen Reform des Genossenschaftsrechts, 2006, blieb der Paragraph 73 Absatz 3 inhaltlich unverändert erhalten.<sup>111</sup> Hinweise der Expertenkommission der Bundesregierung 2004, „die fehlende Teilhabe am inneren Wert“ führe dazu, „dass wenig Anreize für Mitglieder bestehen, sich für eine Eigenkapitalstärkung der eigenen Wohnungsgenossenschaft zu engagieren“,<sup>112</sup> fanden keine Beachtung.

Die Genossenschaftswissenschaft hatte also weiter Anlass, sich mit der Gewinn- und Substanzbeteiligung im Genossenschaftswesen zu befassen. In großer Deutlichkeit haben das 2018 der emeritierte Direktor des Instituts für Handels- und Wirtschaftsrecht, der Marburger Genossenschaftsrechtler Volker Beuthien, und die Juristin und Rechtstheoretikerin Verena Klappstein, getan. Sie kommen zum Ergebnis, eine „spezielle Unverteilbarkeit freiwillig gebildeter Rücklagen“ lasse sich aus dem deutschen Genossenschaftsrecht „nicht herleiten“.<sup>113</sup> Sie mahnen: „Auf keinen Fall darf [...] eine kapitalverfettende Genossenschaft entstehen, die weithin für sich selbst und zum Vorteil der von ihr Beschäftigten wirtschaftet“.<sup>114</sup> Sondern im Zentrum der Arbeit müsse der Förderzweck stehen. Eine Baugenossenschaft habe also für die Mitglieder Wohnungen zu bauen und zu pflegen: „In der förderzweckfernen Überkapitalisierung einer Genossenschaft drückt sich

---

<sup>107</sup> Volker BEUTHIEN, Verena KLAPPSTEIN, Sind genossenschaftliche Rücklagen ein unteilbarer Fonds? Zur Kapitalerhaltung und Überschussverwendung im Genossenschaftsrecht (=Schriften zum Unternehmens- und Kapitalmarktrecht, Bd. 47), Tübingen 2018, S. 103.

<sup>108</sup> MÜNKNER (1990), S. 72.

<sup>109</sup> Ebd., S. 69.

<sup>110</sup> Hans-Hermann MÜNKNER, Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung - „Multi-stakeholder Genossenschaften“ in der internationalen Praxis (= Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, H. 58), Berlin 2002, S. 43.

<sup>111</sup> § 73. Abs. 3 des Gesetzes zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts, vom 14.09.2006, in: Bundesgesetzblatt 2006, Teil I Nr. 39 v. 17.08.2006, hier: S. 1940. [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBI&jumpTo=bgbl106s1911.pdf#\\_bgbl\\_%2F%2F%5B%40attr.id%3D%27bgbl106s1911.pdf%27%5D\\_1640260638698](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl106s1911.pdf#_bgbl_%2F%2F%5B%40attr.id%3D%27bgbl106s1911.pdf%27%5D_1640260638698), zuletzt aufgerufen am 10.01.2022

<sup>112</sup> Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hg.), Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven. Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Berlin 2004, S. 465.

<sup>113</sup> BEUTHIEN, KLAPPSTEIN (2018), S. 130.

<sup>114</sup> Ebd., S. 124.

grundsätzlich versäumte Mitgliederförderung aus“.<sup>115</sup> Es bestehe „ein Gebot der Auskehrung förderzweckfreien Vermögens“.<sup>116</sup> Das gelte auch für stille Reserven.<sup>117</sup>

Verhaltener äußerte sich die frühere Direktorin des Münsteraner Instituts für Genossenschaftswesen, Theresia Theurl. Genossenschaftliches Wohneigentum sei eben kein Individualeigentum. Entsprechend gelte für genossenschaftliche Geschäftsanteile, dass sie zwar ein Nutzungsrecht an einer Wohnung „verkörpern“, dass sie aber „nicht als finanzielle Anlageinstrumente zu verstehen sind“.<sup>118</sup> Dividende und Wertzuwachs seien Kennzeichen des aktienorientierten Shareholder Value. Genossenschaftler suchten aber vorzugsweise einen „MemberValue“. Und darunter verstünden sie in erster Linie die in Anspruch genommenen „Leistungen“<sup>119</sup>, die Vermögens- und Partizipationsrechte folgten nachrangig.<sup>120</sup>

## 9. Die Rezeption der Debatte in der Praxis

Solche nachrangigen Werte in den ersten Rang zu heben, Reserven vom „Shareholder Value“-Bereich in einen „MemberValue“ zu wandeln, stille Reserven also zu heben und die frei werdenden Mittel für einen zügigeren Neubau zu nutzen, ist bislang nicht erkennbar vorgekommen.

So hat die älteste deutsche Wohnungsbaugenossenschaft, die „Baugenossenschaft München von 1871 eG“, ihr Neubauprogramm 1971 in einem der engsten und teurer werdenden Wohnungsmärkte Deutschlands für fast 50 Jahre eingestellt. Sie hat sich bis 2019 auf Bestandsbewirtschaftung beschränkt, dabei allein von 2001 bis 2013 ihre Eigenkapitalquote von gut 20 auf 81 Prozent gesteigert und erst von 2019 an wieder neue Wohnungen geplant, dies vor allem, weil Bestandsbauten nicht mehr wirtschaftlich zu betreiben waren.<sup>121</sup>

---

<sup>115</sup> Ebd., S. 134.

<sup>116</sup> Ebd., S. 19.

<sup>117</sup> Ebd., S. 100f.

<sup>118</sup> Theresia THEURL, Genossenschaften und Wohneigentum, in: Eigentum. Aus Politik und Zeitgeschichte, 70. Jahrgang, Nr. 41/2020 vom 5. 10. 2020, S. 33f.

<sup>119</sup> „Wohnleistungen und die wohnrelevanten Serviceleistungen, jeweils unter Berücksichtigung der Wohn- und Servicequalität, der Nutzungsentgelte und Servicegebühren. Serviceleistungen sind zum Beispiel Betreuungs- und Pflegeangebote für Senioren, Freizeit- und Kulturleistungen für Kinder und Jugendliche oder Mobilitäts- und Reinigungsdienste“. THEURL (2020), S. 35.

<sup>120</sup> THEURL (2020), S. 35. Dieses Ideal entspricht, wie erwähnt, nach Untersuchungen MÜNKNER nicht mehr der Wirklichkeit. Er fand heraus, Genossen hätten „ein großes und zunehmendes Interesse an einer möglichst hohen Rendite ihrer Kapitalanteile“. MÜNKNER und Forschergruppe (1990), S. 51. Vgl. oben Anm. 97.

<sup>121</sup> ONGYERTH (2021), S. 161–177.

Ähnlich die Hochtaunusbau. Sie sagte über ihre stillen Reserven, diese seien „bei Bestandshaltung der Immobilien nicht bilanzierungsfähig.“<sup>122</sup> Also nicht nutzbar - vom Nachweis der Bonität bei Kreditverhandlungen vielleicht abgesehen. Nach einer langen Neubaupause (1998 - 2014) fand sie aber doch noch eine Nutzungsmöglichkeit: Ausgelöst durch unabwendbare Dachsanierungen baute sie vor allem Penthauswohnungen auf vorhandenem Bestand.<sup>123</sup> So konnten also – quasi als neues Dach – neue Wohnungen entstehen und dann mehr Neubaumieten eingenommen werden. Denn der Vorstand nutzte die Marktwerte der Grundstücke „für die kalkulatorische Eigenkapitalbereitstellung.“ Das erhöhte nicht nur die Kreditwürdigkeit. Vor allem mussten die Grundstücke nicht zum geringen Buchwert, sondern konnten „zu Marktwerten in der Mietkalkulation berücksichtigt werden“.<sup>124</sup> Das wirkte mietpreissteigernd. „Kerngeschäftsfeld“<sup>125</sup> blieb jedoch die Bewirtschaftung vorhandener Wohnungen und Häuser. Es sind nur „punktuelle Erweiterungen durch Zukauf oder Neubau“ geplant.<sup>126</sup>

Dabei setzten Genossenschaften ungeachtet der aufgelaufenen stillen Reserven auf öffentliche Hilfe. Die „Baugenossenschaft München von 1871 eG“ beantragte für das Baugebiet Blumenau „zur Mitfinanzierung“ Mittel aus der Förderung „München Modell-Miete MMM“<sup>127</sup>. Und die Hochtaunusbau konnte von Ende 2021 an im Ortsteil Ober-Erlenbach 16 neue 4-Zimmer-Wohnungen bauen, weil die Stadt im Erbbaurechtsvertrag mit der Genossenschaft „zu einem sehr fairen Zins“ bereit war.<sup>128</sup>

Zur Erfüllung des Genossenschaftszwecks wurden stille Reserven nur einmal genutzt. Es ging dabei allerdings ums Überleben und nicht nur darum, den normalen Genossenschaftszweck zu erfüllen. Staatlicher Druck ging sogar über eine milde „Kann-Regelung“ hinaus zu einer „Veräußerungspflicht“ für Teile des Genossenschaftsvermögens. Dies forderte der Staat als Gegenleistung für die Entschuldung früherer genossenschaftlicher Wohnungen<sup>129</sup> auf dem Gebiet der DDR. Hier sah das „Altschuldenhilfe-Gesetz“ vom Juni 1993 eine „Veräußerungspflicht“ für 15 Prozent des genossenschaftlichen Wohnungsbestandes vor, also eine entsprechende Auflösung stiller Reserven, wobei die Mieter „zur Bildung individuellen

---

<sup>122</sup> Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2017, S. 19.

<sup>123</sup> So waren etwa 2021 fünf Penthauswohnungen in Bau. Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2021, S. 8.

<sup>124</sup> Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2012, S. 18.

<sup>125</sup> Hochtaunusbau, Geschäftsbericht 2019, S. 18.

<sup>126</sup> Ein ereignisreiches Jahr bei der Hochtaunusbau. Sven Groth im Interview mit der Mitgliederzeitschrift MIEZE 2020, S. 21. [https://www.hochtaunusbau.de/fileadmin/inhalt/dokumente/downloads/MIEZE\\_2020.pdf](https://www.hochtaunusbau.de/fileadmin/inhalt/dokumente/downloads/MIEZE_2020.pdf), zuletzt aufgerufen am 23.02.2022.

<sup>127</sup> ONGYERTH (2021), S. 177.

<sup>128</sup> So wurde der hauptberufliche Genossenschaftsvorstand Sven Groth zitiert. Bernhard BIENER, Artikel „Nachlass beim Bodenpreis“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 291 v. 14.12.2021, S. 39.

<sup>129</sup> Vergleichbare Verpflichtungen galten auch für frühere kommunale DDR-Wohnungsgesellschaften.



Wohneigentums vorrangig zu berücksichtigen“ waren. Als „mieternahe Privatisierungsform“ wurde dabei auch der Erwerb durch neu gegründete Wohnungsgenossenschaften anerkannt<sup>130</sup> – ganz so, wie es die „Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften“ der Bundesregierung 2004 empfohlen hatte, um auch gewachsene Bewohnerstrukturen zu schützen.<sup>131</sup>

Stille Reserven wurden bislang in der Regel nicht mobilisiert. Für Neubauten standen sie trotz Nachfrage von Mitgliedern nicht zur Verfügung. Mitgliederguthaben blieben bislang auf das Geschäftsguthaben beschränkt. Der seit den 1960er-Jahren von Henzler, Münkner, Beuthin und Klappstein geführte Nachweis, wonach genossenschaftliche Rücklagen durchaus ein teilbarer Fonds seien, blieb in der genossenschaftlichen Praxis unbeachtet. Öffentliche Förderer förderten weiter und forderten die Nutzung stiller Reserven nicht ein.

---

<sup>130</sup> Uwe HANNIG, Das Altschuldenhilfe-Gesetz, in: Helmut W. JENKIS (Hg.), Kompendium der Wohnungswirtschaft, München, Wien 2001, S. 772–800, hier: S. 788f.

<sup>131</sup> BM Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hg.), Bericht der Expertenkommission (2004), S. 35.

# Literatur

## Monografien und Aufsätze:

Bauen und Wohnen. Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 51–52/2022, Bonn, 16.12.2022.

BEUERLE, Iris, Wohnungsgenossenschaften im gesellschaftlichen Wandel, Berlin 2014.

BEUTHIEN, Volker, KLAPPSTEIN, Verena, Sind genossenschaftliche Rücklagen ein unteilbarer Fonds? Zur Kapitalerhaltung und Überschussverwendung im Genossenschaftsrecht (= Schriften zum Unternehmens- und Kapitalmarktrecht, Bd. 47), Tübingen 2018.

BRAUN, Michael, Gelebte Selbsthilfe. Konrad Riedel: Kommunist, Unternehmer, Baugenosse, in: Jahrbuch Hochtaunuskreis, 32. Jahrgang (2024), S. 193 - 199.

BUCHHOLZ, Rainer, Internationale Rechnungslegung: Die wesentlichen Vorschriften nach IFRS und HGB, Berlin 2021.

Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hg.), Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven. Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Berlin 2004.

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (Hg.), Bündnis bezahlbarer Wohnraum, Berlin Oktober 2022.

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, Geschichte des Bauministeriums seit 1949 (<https://www.bmwsb.bund.de/Webs/BMWSB/DE/ministerium/unsere-geschichte/geschichte-ministerium/geschichte-ministerium-node.html>, aufgerufen am 1.2.2024).

EGNER, Björn et al., Wohnungspolitik in Deutschland. Positionen - Akteure - Instrumente, Darmstadt 2004.

EGNER, Björn, Wohnungspolitik seit 1945, in: Aus Politik und Zeitgeschehen 64. Jahrgang, Nr. 20 - 21/2014 vom 12. Mai 2014, hg. von der Bundeszentrale für Politische Bildung, S. 13–18.

FAUST, Helmut, Geschichte der Genossenschaftsbewegung: Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum, Frankfurt a. M. 1977.

FÜHRER, Karl Christian, Mieter, Hausbesitzer, Staat und Wohnungsmarkt: Wohnungsmangel und Wohnungszwangswirtschaft in Deutschland 1914 - 1960, Stuttgart 1995.

GEIST, Herbert, Die finanzielle Beteiligung des Genossen an der eingetragenen Genossenschaft, Göttingen 1981.

GROSCHKE, Heinz, Drei schwere Jahrzehnte. 1918 - 1948 (= Geschichte der Stadt Bad Homburg vor der Höhe, hg. v. Magistrat der Stadt Bad Homburg vor der Höhe, Bd. IV), Frankfurt am Main 1993.

GÜNTHER, Matthias (verantw.), Bauen und Wohnen 2024 in Deutschland, Pestel Institut, Hannover 2024.

HANNIG, Uwe, Das Altschuldenhilfe-Gesetz, in: Helmut W. JENKIS (Hg.), Kompendium der Wohnungswirtschaft, München, Wien 42001, S. 772–800.

HENZLER, Reinhold, Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung, in: Reinhold HENZLER, Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Gesammelte Abhandlungen und Beiträge, Frankfurt am Main 1970, S. 220–234.

HENZLER, Reinhold, Über die Frage der Beteiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft, in: Reinhold HENZLER, Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Gesammelte Abhandlungen und Beiträge, Frankfurt am Main 1970, S. 315–322.

HINRICHS, Wilhelm, Sozialstaatliche Sicherung der Wohnungsversorgung in Deutschland, in: Lars-Hendrik RÖLLER, Christian WEY (Hgg.), WZB-Jahrbuch Berlin 2001: Die Soziale Marktwirtschaft in der neuen Weltwirtschaft, S. 133–166.

Hochtaunus Baugenossenschaft eG (Hg.), MIEZE. Mitglieder- und Mieterzeitschrift der Hochtaunus Baugenossenschaft eG, Jubiläumsausgabe: 70 Jahre Hochtaunusbau 1947 - 2017, Bad Homburg 2017.

HOFMANN, Friedrich, Lebendiges Bad Homburg vor der Höhe. Seine Vergangenheit und Gegenwart, Bad Homburg v.d.H. 1960.

KORNEMANN, Rolf, Die wohnungspolitischen Zielsetzungen in den Regierungserklärungen, in: Helmut W. JENKIS (Hg.), Kompendium der Wohnungswirtschaft, München, Wien 42001, S. 123–143.

KUHNERT, Jan, LEPS, Olof, Neue Wohnungsgemeinnützigkeit. Wege zu langfristig preiswertem und zukunftsgerechtem Wohnraum, Wiesbaden 2017.

LAAK, Dirk van, Mythos "Hessenplan": Aufstieg und Wandel einer Landesplanung nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Wendelin STRUBELT, Detlef BRIESEN (Hgg.): Raumplanung nach 1945. Kontinuitäten und Neuanfänge in der Bundesrepublik Deutschland. Campus Verlag, Frankfurt/M. und New York 2015, S. 127–149.

MARTENS, Holger, Anders Wirtschaften - genossenschaftliche Selbsthilfe. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 65. Jahrgang, 35–37 (24. August 2015), S. 40–46.

MÜNKNER, Hans-Hermann, und Forschergruppe, Genossenschaftliche Identität und Identifikation der Mitglieder mit ihrer Genossenschaft, Frankfurt am Main 1990.

MÜNKNER, Hans-Hermann, Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung - „Multi-stakeholder Genossenschaften“ in der internationalen Praxis (= Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, H. 58), Berlin 2002.

ONGYERTH, Gerhard, 150 Jahre Baugenossenschaft München von 1871 eG. Bauen, Verwalten, Entwickeln 1871-2021, München 2021.

SCHULZ, Günther, Wiederaufbau in Deutschland. Die Wohnungsbaupolitik in den Westzonen und der Bundesrepublik Deutschland von 1945 bis 1957, Düsseldorf 1994.

SCHULZ, Günther, Bauen und Wohnen, in: Thomas RAHLF (Hg.), Deutschland in Daten. Zeitreihen zur Historischen Statistik, Bonn 2015, S. 266–275.

SCHULZ, Günther (Hg.), Wohnungspolitik im Sozialstaat. Deutsche und europäische Lösungen 1918–1960, Düsseldorf 1993.

SCHUBERT, Werner, 100 Jahre Genossenschaftsgesetz: Quellen zur Entstehung und jetziger Stand. Tübingen 1989.

SCHWEIBLMEIER, Eva, Selbsthilfe, Selbstbestimmung, Selbstverantwortung. 1947 - 1997. 50 Jahre Gemeinnützige Baugenossenschaft Hochtaunus e.G., Bad Homburg 1997.

STAMM, Elke (Redaktion), Gemeinnützige Baugenossenschaft Hochtaunus eG 1947 - 2007, Bad Homburg 2007.

STOCK, Oskar, Gemeinnützige Baugenossenschaft Hochtaunus e.G., in: Heimat Hochtaunus, hg. v. Ingrid Berg et. al. im Auftrag des Kreisausschusses des Hochtaunuskreises, Frankfurt am Main 1988, S. 212–214.

THEURL, Theresia, Genossenschaften und Wohneigentum, in: Eigentum. Aus Politik und Zeitgeschichte, 70. Jahrgang, Nr. 41/2020 vom 5. Oktober 2020, S. 33–38.

Volks- Bau- und Sparverein Frankfurt am Main eG (Hg.), 100 Jahre Volks- Bau- und Sparverein Frankfurt am Main eG 1901–2001, Frankfurt am Main 2001.

#### **Artikel:**

BIENER, Bernhard, Artikel „Bad Homburg will Verlust an Belegrechten stoppen“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 27.11.2015, S. 50.

BIENER, Bernhard, Artikel „Nachlass beim Bodenpreis“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 291 v. 14.12.2021, S. 39.

BRAUN, Michael, Artikel „In Genossenschaften stecken dicke Reserven“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 239 v. 14.10.2022, S. 20.

Artikel „Es begann mit einem Haufen Bruchsteine“, in: Taunuszeitung v. 27.07.2022, S. 8.

#### **Gedruckte Quellen:**

Hochtaunusbau: Aktuelles, MIEZE, Geschäftsberichte 2008–2022, Satzung vom 21.12.2009, größtenteils online zugänglich über <https://www.hochtaunusbau.de/mitglieder-service/downloads/>

#### **Ungedruckte Quellen:**

Stadtarchiv Bad Homburg vor der Höhe, Bestände A 04  
Nr. 23, 24, 166, 376, 377, 380, 484, 3059, 3088, 3090, 3290, 3291, 3292