David Wilde

Soziale Dienste in Wohnungsgenossenschaften

Eine qualitative Analyse der Sichtweisen und Handlungsstrategien des genossenschaftlichen Managements

Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Soziale Dienste in Wohnungsgenossenschaften

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Soziale Dienste in Wohnungsgenossenschaften

Eine qualitative Analyse der Sichtweisen und Handlungsstrategien des genossenschaftlichen Managements

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Sozialwissenschaft der
Ruhr-Universität Bochum
- Fakultät für Sozialwissenschaft -

vorgelegt von
David Patrick Wilde
aus Herne

betreut von
Prof. Dr. Rolf G. Heinze

Bochum 2014

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.
1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2014
Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 2014

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2014
Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen
Telefon: 0551-54724-0
Telefax: 0551-54724-21
www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.
1. Auflage, 2014
Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-95404-766-6
eISBN 978-3-7369-4766-5

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

„Genossenschaften erinnern die internationale Gemeinschaft daran, dass es möglich ist, wirtschaftliches Handeln und soziale Verantwortung zu verbinden.“

UN-Generalsekretär Ban Ki-Moon, 2012

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG 15

1.1 Problemstellung 12

1.2 Aufbau der Untersuchung 22

1.3 Methodisches Vorgehen 24

2 WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN IM KONTEXT VON WOHNUNGSMARKT UND WOHNUNGSWIRTSCHAFT 27

2.1 Das Wirtschaftsgut Wohnung und seine Besonderheiten 27

2.1.1 Charakteristika des Sachgutes Wohnung aus Nachfragersicht 28

2.1.2 Die Perspektive der Anbieter auf dem Wohnungsmarkt 31

2.1.3 Der Wohnungsmarkt und seine Teilmärkte 34

2.2 Die unternehmerische Wohnungswirtschaft 38

2.2.1 Unternehmenstypologien der Anbieter am (Miet-) Wohnungsmarkt 39

2.2.2 Empirische Daten zu den Bestandsgrößen der Wohnungsunternehmen 47

2.2.3 Veränderungen und Herausforderungen auf dem Wohnungsmarkt 52

3 NEUORIENTIERUNG UND EVOLUTION DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT 61

3.1.1 Neue Anforderungen an das Management und die Organisationsstrukturen 61

3.1.2 Kundenorientierung als wohnungswirtschaftliche Wettbewerbsstrategie 67

3.1.3 Wohnbegleitende Dienstleistungen als strategische Option 69

4 WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN ALS RECHTS-, ORGANISATIONS- UND UNTERNEHMENSFORM 78

4.1 Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft 78

4.2 Entwicklung genossenschaftlicher Strukturen in der Wohnungswirtschaft 81

4.2.1 Historische Einbettung der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland 82

4.2.2 Spezifische wohnungsgenossenschaftliche Organisationsprinzipien 86

4.3 Besonderheiten der Unternehmensführung in Wohnungsgenossenschaften 93

4.3.1 Der Member-Value bei Wohnungsgenossenschaften 95

4.3.2 Wohnbegleitende Dienstleistungen im Rahmen des Member-Value-Konzeptes 98

4.3.1 Forschungsstand zu wohnbegleitenden Dienstleistungen in Genossenschaften 100

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5 STRATEGISCHES MANAGEMENT UND DIENSTLEISTUNGSINNOVATIONEN IN WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN 112

5.1 BEGRIFFSABGRENZUNG 112

5.1.1 Management 113

5.1.2 Strategie 120

5.2 STRATEGISCHES MANAGEMENT 125

5.2.1 Entwicklungsgeschichte des Strategischen Managements 126

5.2.2 Theoretische Grundlagen des Strategischen Managements 129

5.2.2.1 Rational-entscheidungsorientierte Ansätze *130*

5.2.2.2 Ökonomische Ansätze *135*

5.2.2.3 Der Strategiebegriff in der Soziologie *139*

5.2.3 Konzeptionelles Referenzmodell des Strategischen Managements in Wohnungsgenossenschaften 142

5.3 DIENSTLEISTUNGSINNOVATIONEN IM RAHMEN DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS 148

5.3.1 Innovationsmanagement 148

5.3.2 Service Engineering 153

6 ZWISCHENFAZIT THEORETISCHER TEIL 158

7 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG 162

7.1 FORSCHUNGSDESIGN UND ERHEBUNGSINSTRUMENTE 162

7.1.1 Erhebungsinstrumente 163

7.1.2 Untersuchungsstichprobe 166

7.1.3 Datenverdichtung und –analyse 168

8 DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE 173

8.1 *„GERADE WIR GENOSSENSCHAFTEN SOLLTEN DA EIN BISSCHEN MUTIGER SEIN ALS ANDERE.“* - UNTERNEHMENSTYP 1 „INNOVATOREN“ 185

8.1.1 Annäherung und Motivation 187

8.1.2 Genossenschaftliches Selbstverständnis 191

8.1.3 Mieteranforderungen und Mitgliederperspektive 195

8.1.4 Ideenfindung und Dienstleistungsentwicklung 200

8.1.5 Angebot, Trägerschaft und Organisation 206

8.1.6 Zwischenfazit 214

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.2 *„Dienstleistungen machen dann Sinn, wenn sie das Kerngeschäft unterstützen“ - Unternehmenstyp 2 „Adaptierer“* 215

8.2.1 Annäherung und Motivation 217

8.2.2 Genossenschaftliches Selbstverständnis 221

8.2.3 Mieteranforderungen und Mitgliederperspektive 227

8.2.5 Angebot, Trägerschaft und Organisation 240

8.2.6 Zwischenfazit 248

8.3 *„Für uns lohnt sich so etwas einfach nicht und wir brauchen so etwas auch nicht.“ - Unternehmenstyp 3 „Skeptiker“* 250

8.3.1 Annäherung und Motivation 252

8.3.2 Genossenschaftliches Selbstverständnis 255

8.3.3 Mieteranforderungen und Mitgliederperspektive 259

8.3.4 Ideenfindung und Dienstleistungsentwicklung 264

8.3.5 Angebot, Trägerschaft und Organisation 267

8.3.6 Zwischenfazit 270

8.4 Kontrastive Gesamtbetrachtung 273

9 SOZIALE DIENSTE IN WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN – ZWISCHEN SYMBIOSE, ZWECKGEMEINSCHAFT UND DESINTERESSE 285

9.1 Zusammenfassung der theoretischen und empirischen Untersuchungsergebnisse und Überprüfung der Hypothese 287

9.2 Erkenntnisse aus den Unternehmen – Wie viel Dienstleistungen braucht eine gute Genossenschaft heute? 289

9.3 Konsequenzen für die Politik – Wohnungsgenossenschaften als Heilsbringer der Zivilgesellschaft? 295

LITERATURVERZEICHNIS 309

ANHANG 1) INTERVIEWLEITFADEN 333

ANHANG 2) KURZFRAGEBOGEN 337

ANHANG 3) DATENAUSWERTUNG 341

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen und Aktivitäten im Immobilienlebenszyklus 41

Abbildung 2: Mitgliederstruktur des GdW nach Unternehmenssparten 47

Abbildung 3: Mitgliederstruktur des GdW nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand 48

Abbildung 4: Wohnungsbestand in Deutschland nach Eigentümern 52

Abbildung 5: Bevölkerungsentwicklung der Bundesrepublik Deutschland 54

Abbildung 6: Haushaltsgröße in Deutschland nach Mitgliedern je Privathaushalt 56

Abbildung 7: Ganzheitliches Modell der Unternehmensführung 66

Abbildung 8: Wohnungswirtschaftliches Leistungsbündel 70

Abbildung 9: Optionen der Dienstleistungsträgerschaft 73

Abbildung 10: Nachfrage nach wohnbegleitenden Dienstleistungen nach Altersklassen 75

Abbildung 11: Servicemanagement im Rahmen der Management-Handlungsfelder 77

Abbildung 12: Aufbau der Organe einer eingetragenen Genossenschaft 81

Abbildung 13: Genossenschaftliche Wesens- und Verfahrensprinzipien 93

Abbildung 14: Member-Value und wohnbegleitende Dienstleistungen 98

Abbildung 15: Rolle der Service- und Mitgliederorientierung für Genossenschaften 104

Abbildung 16: Bestehende soziale Maßnahmen bei Wohnungsgenossenschaften 106

Abbildung 17: Beurteilung von Dienstleistungen für das Wohnen im Alter 108

Abbildung 18: Management Hierarchieebenen 115

Abbildung 19: Management Kreis nach Schubert 117

Abbildung 20: Management als Querschnittfunktion 120

Abbildung 21: Entstehungsphasen des Strategischen Managements 129

Abbildung 22: Prozess des Strategischen Managements nach HUNGENBERG 131

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 23: Prozess des Strategischen Managements nach STEINMANN/SCHREYÖGG 133

Abbildung 24: Paradigma der Neuen Industrieökonomik 137

Abbildung 25: Strategisches Managementmodell für Wohnungsgenossenschaften 147

Abbildung 26: Vier-Phasen-Modell für das Service Engineering 157

Abbildung 27: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse und Typisierung 170

Abbildung 28: Unternehmenstypen in der Untersuchungsstichprobe 174

Abbildung 29: Unternehmenstypen nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand 175

Abbildung 30: Unternehmenstypen nach Mitarbeiterzahl 176

Abbildung 31: Unternehmenstypen nach Einwohnerzahl der Gemeinde 176

Abbildung 32: Geschäftsfelder in den Unternehmenstypen 177

Abbildung 33: Bieten Sie bereits wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder an? 178

Abbildung 34: Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder? 179

Abbildung 35: Welche sozialen Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder? 180

Abbildung 36: Unternehmenstypen nach Leerstandsquote 183

Abbildung 37: Unternehmenstypen nach Eigenkapitalrendite 184

Abbildung 38: „Innovatoren“ nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand 185

Abbildung 39: „Innovatoren“ nach Einwohnerzahl der Gemeinde 186

Abbildung 40: „Adaptierer“ nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand 215

Abbildung 41: „Adaptierer“ nach Einwohnerzahl der Gemeinde 216

Abbildung 42: Skeptiker nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand 251

Abbildung 43: „Skeptiker“ nach Einwohnerzahl der Gemeinde 251

Abbildung 44: Wirkungsebenen wohnbegleitender Dienstleistungen 283

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Größenklassenstruktur der GdW Unternehmen nach Rechtsform 51

Tabelle 2: Strategische Zielbereiche zur Ratingverbesserung 65

Tabelle 3: Untersuchungsstichprobe nach Unternehmensgröße 167

Tabelle 4: Untersuchungsstichprobe nach Größe der Kommune 168

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BauGB	Baugesetzbuch
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMI	Bundesministerium des Inneren
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BMVBW	Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
ebd.	ebenda
eG	eingetragene Genossenschaft
EnEV	Energieeinsparverordnung
et al.	et altera (und Andere)
etc.	et cetera
evtl.	Eventuell

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ExWoSt	Experimenteller Wohnungs- und Städtebau
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GdW	Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hg.	Herausgeber
HGB	Handelsgesetzbuch
i.d.R	in der Regel
i.H.v.	in Höhe von
inkl.	inklusive
Kap.	Kapitel
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
Nr.	Nummer
rd.	rund
S.	Seite
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WE	Wohneinheiten
WfA	Wohnungsbauförderanstalt
z.B.	zum Beispiel

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

1 Einleitung

Deutschland sieht sich wie viele andere Industriestaaten auch mit enormen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert. Diese können nicht isoliert voneinander betrachtet werden sondern greifen auf vielen Ebenen untrennbar ineinander, weisen flächendeckende Schnittmengen auf und beeinflussen sich gegenseitig.

Ein in diesem Zusammenhang besonders prägnantes Beispiel sind die demografischen Veränderungsprozesse, die sich in einer zunehmenden Alterung der Gesellschaft – bei gleichzeitigem Rückgang der Bevölkerung – äußern und deren Auswirkungen unter anderem auf gesundheits-, wirtschafts- und sozialpolitischer Ebene einen massiven Handlungsdruck auslösen. Die hier zu lösenden Probleme werden oftmals unter negativ assoziierten Stichworten wie Pflegenotstand, Fachkräftemangel, Altersarmut und Generationenkonflikt diskutiert. Doch auch die Chancen, die mit der Lösung ebendieser Probleme für den Wirtschafts- und Sozialstandort Deutschland einhergehen, werden zunehmend erkannt und in die Diskussion einbezogen.

Dabei zeichnet sich verstärkt die Erkenntnis ab, dass weder der *Staat*, noch der *Markt* allein in der Lage sein werden, die bevorstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Und auch die Akteure des *Dritten Sektors*, die sich in Deutschland als ergänzendes Regulativ im sozialpolitischen Kontext etabliert haben, befinden sich in einem anhaltenden Wandlungsprozess zur Überwindung eigener Strukturdefizite, die einer vollen Entfaltung ihres sozialpolitischen Leistungspotenzials bislang noch im Wege stehen.[1]

Gesucht werden aus einer *Governance*-Perspektive heraus insbesondere neue Verantwortungskonstellationen, bei denen staatliche, marktwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Trägerstrukturen so miteinander kombiniert werden, dass durch einen innovativen *Wohlfahrtsmix* spürbare Verbesserungen hinsichtlich der Erreichbarkeit sozialpolitischer Ziele sowie deren vorausschauender Steuerbarkeit realisiert werden. Ein Lebensbereich, der dabei als Kulminationspunkt zahlreicher sozialpolitischer Herausforderungen angesehen werden kann ist der des *Wohnens*. Gerade das Thema Woh-

1 SCHNEIDERS 2010: 235

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nen im Alter entwickelt sich mehr und mehr zum Megathema, das je nach Betrachtungswinkel mal als Sorgenkind, mal als Hoffnungsträger behandelt, dessen enorme Tragweite inzwischen jedoch uneingeschränkt bestätigt wird. Einige Autoren sprechen vom Wohnen im Alter bereits als eine der großen „europäischen Herausforderungen“.[2]

Die vorliegende Arbeit setzt an dieser Stelle an und beschäftigt sich eingehend mit einem Spezialfall für die Entwicklung neuer Trägerstrukturen, der an der Schnittstelle zwischen dem demografisch bedingt zunehmend wichtiger werdenden Handlungsfeld *Wohnen im Alter* und dem sozialpolitischen Querschnittsthema der *Sozialen Dienste* angesiedelt ist: der Erbringung wohnbegleitender und insbesondere sozialer Dienstleistungen durch die Unternehmen der professionell-gewerblichen Wohnungswirtschaft in Deutschland; speziell jenen in genossenschaftlicher Rechtsform.

1.1 Problemstellung

Bereits seit längerem wird die Rolle der Wohnungsunternehmen in Deutschland als wesentliche Akteure zur Überwindung sozialer Problemlagen durch die Bereitstellung verschiedener *Dienstleistungsangebote* für ihre Mieter diskutiert. Allgemein werden dabei Potenziale insbesondere im Bereich von Angeboten für die Zielgruppe älterer und hochaltriger Mieter gesehen, da mit zunehmendem Alter auch die Wahrscheinlichkeit eines auftretenden Unterstützungsbedarfes zur Aufrechterhaltung der selbständigen Lebensführung im häuslichen Umfeld empirisch nachweisbar ansteigt.

Dieser Trend ist schon seit vielen Jahren auch von den Akteuren der Wohnungswirtschaft selbst erkannt und wird aktuell wieder verstärkt – beispielsweise im Rahmen der im Jahr 2013 vom Bundesverband der Immobilienwirtschaft GdW abgegebenen „Hamburger Erklärung“ – thematisiert:

> *„Themen wie ’Wohnen für ein langes Leben’, ’Die Wohnung als Gesundheitsstandort’ oder ’Generationsübergreifendes Wohnen’ rücken in den Mittelpunkt und erfordern ziel-*

2 MICHEL / SCHLÜTER 2012: 431

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *gruppenspezifische Wohnangebote, die auch die wohnungsnahen Dienstleistungen auf Quartiers- und Stadtteilebene berühren.“* [3]

Zahlreiche Argumente scheinen tatsächlich dafür zu sprechen, dass gerade Wohnungsunternehmen sich besonders als Anbieter sozialer Dienstleistungen eignen. Einerseits verfügt die Wohnungswirtschaft in Deutschland bereits über eine lange Tradition, gesellschaftliche Problemlagen durch ihre Aktivitäten zu überwinden oder diese zumindest abzufedern. Dies erfolgte bislang in der Regel entweder in enger Abstimmung und mit Unterstützung der politischen Akteure auf Länder- und Bundesebene, oder aber auf deren massiven Druck hin – etwa durch politisch initiierte Gesetzgebungen und Verordnungserlässe. Als Beispiele hierfür können die staatliche Wohnungsbauförderung[4] im Bereich *Barrierefreies Bauen* sowie die zunehmende Verschärfung der Baugesetzgebung im Handlungsfeld *Energieeffizienz und Klimaschutz* angesehen werden.

Und auch im Hinblick auf die Herausforderungen des demografischen Wandels für die Versorgungskonstellationen im sozialen Bereich sieht die bundespolitische Ebene in den Wohnungsunternehmen – insbesondere aufgrund ihrer regionalen Verankerung – einen wesentlichen und in die Problemlösung einzubeziehenden Akteur.

So kommt ein Expertendialog mit der Bundeskanzlerin zu diesem Thema im Jahr 2012 beispielsweise zu dem Schluss:

> *„Eine vernetzte Versorgung aller Generationen im Wohnquartier spielt künftig eine noch größere Rolle. Hierüber sollen das Ineinandergreifen der unterschiedlichen Hilfen und Unterstützungsformen gefördert, die starren Sektorenabgrenzungen gelockert und verschiedene Professionen vernetzt werden. Große Chancen könnten in der Kooperation eines Akteurs sozialer Dienste, eines Kostenträgers (Kranken- und Pflegeversicherung) und der Wohnungswirtschaft liegen, da es auf diese Weise gelingen kann, die ohnehin geforderte Netzwerkbildung zu stärken.“* [5]

In der Demografie-Strategie der deutschen Bundesregierung wird zudem die Förderung derartiger Kooperationsmodelle unter dem Stichwort der *Sorgenden Gemeinschaften* ausdrücklich zu einem wichtigen politischen Ziel erklärt:

---

3 GdW 2013: 1
4 vgl. Schneiders 2010: 101
5 Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2012: 32 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *„Mit den Kommunen, der Wohnungswirtschaft, Bauträgern, Sozialverbänden, örtlichen Leistungserbringern und anderen Akteuren vor Ort wird sie (gemeint ist die Bundesregierung, Anm.des.Verf.) unter dem Leitbild der ‚Sorgenden Gemeinschaften' in einen intensiven Dialog treten, wie auf regionaler bzw. kommunaler Ebene die Rahmenbedingungen für selbstbestimmtes Leben im Alter einschließlich der Betreuung und Pflege im häuslichen Umfeld verbessert werden können. Dabei gilt es, vor Ort geeignete Infrastrukturen und differenzierte ambulante Angebote unter Einbindung des bürgerschaftlichen Engagements aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln und diese sinnvoll mit anderen Angeboten zu vernetzen."* [6]

Auf politischer Ebene werden also die Notwendigkeit, sowie die möglichen Vorteile erkannt, die sich auf gesellschaftlicher Ebene durch der Einbindung der Wohnungswirtschaft in die Lösung demografiebedingter Herausforderungen und Problemlagen ergeben können.

Andererseits werden auch für die Wohnungsunternehmen selbst erhebliche unternehmerische Vorteile gesehen, die durch die Entwicklung und Bereitstellung sozialer Dienstleistungen für ihre Mieter entstehen können. Dies ist insbesondere auf die *Veränderungsprozesse auf den Wohnungsmärkten* zurückzuführen, die zwar regional sehr differenziert verlaufen, insgesamt jedoch zu einem spürbaren und inzwischen rund zwei Jahrzehnte andauernden „Paradigmenwechsel von der Angebots- zur Nachfrageorientierung"[7] in der Wohnungswirtschaft geführt haben.

Gerade auf Wohnungsmärkten, die von zunehmenden Wohnungsleerständen, überalternden Bewohnerschaften und sozialen Problemlagen gekennzeichnet sind, besteht für Wohnungsunternehmen die Möglichkeit, über ein ausdifferenziertes Dienstleistungsangebot Wettbewerbsvorteile zu generieren, indem Bewohner langfristig an das Unternehmen gebunden, neue Zielgruppen angesprochen und damit die Vermietungssituation sowie letztlich auch die wirtschaftliche Lage stabilisiert und verbessert werden können. Die Wohnungswirtschaft selbst spricht in diesem Zusammenhang inzwischen davon, dass nicht mehr nur das physische Produkt *Wohnung*, sondern das ganzheitliche Produkt *Wohnen* Kern ihres vielfältigen Angebotsspektrums ist.[8]

---

6 BMI 2011: 30f.
7 RÖBER / SINNING 2010a: 9
8 INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG 2002: 6f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieser Selbstanspruch gilt insbesondere für die Gruppe der *Wohnungsgenossenschaften*, also jene Teilgruppe der wohnungswirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland, die in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft „e.G." geführt wird.[9]

Einerseits sind die Wohnungsgenossenschaften in Deutschland bereits heute in gesteigertem Maße von den Auswirkungen des *demografischen Wandels* betroffen, da die Altersstruktur ihrer Mitglieder dem allgemeinen demografischen Trend um einige Jahre vorauseilt. Das Durchschnittsalter der Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften ist heute bereits höher als das Durchschnittsalter der Gesamtbevölkerung in Deutschland. Eine entsprechende Untersuchung aus dem Jahr 2005 hierzu kommt zu dem Ergebnis, dass die Altersstruktur der Genossenschaftsmitglieder bereits zum damaligen Zeitpunkt der prognostizierten Entwicklung der deutschen Gesamtbevölkerung des Jahres 2020 entsprach.[10] Demnach stellt der demografische Wandel speziell für die Wohnungsgenossenschaften schon heute eine primäre Herausforderung dar.

Andererseits ist durch das Prinzip der *Mitgliederförderung*[11] mit der genossenschaftlichen Rechtsform bereits qua Gesetz ein besonderer Gesellschaftsauftrag verbunden, der auf die Erfüllung der Bedürfnisse ihrer Mitglieder abzielt und damit – entsprechende Bedürfnislagen bei den Mitgliedern vorausgesetzt – grundsätzlich auch die Erbringung sozialer Dienstleistungen umfassen kann.

Der Wert einer genossenschaftlichen Mitgliedschaft drückt sich für Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften demnach aufgrund ihrer Doppelrolle als Anteilseigner und Empfänger der unternehmerischen Leistungen nicht allein in Form einer Verzinsung ihrer Geschäftsanteile aus. Vielmehr bestehen daneben bei Genossenschaften der Auftrag und die Verpflichtung, die Zufriedenheit ihrer Mitglieder durch ein attraktives Leistungsspektrum zu steigern.[12]

---

9 Für den Begriff „Wohnungsgenossenschaft" gibt es in der Praxis zahlreiche andere Formulierungen, wie Wohnungsbaugenossenschaft, Wohnstättengenossenschaft oder Bauverein, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung jedoch alle synonym verwendet werden.

10 vgl. VNW 2005

11 vgl. §1 GenG

12 vgl. NEITZEL 2006: 54

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieser ganzheitliche Gesellschaftsauftrag ist auf die historische Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland zurückzuführen, die ursprünglich zur Überwindung massiver Wohnungsnot gegründet wurden und noch heute den Grundprinzipien der solidarischen *Selbsthilfe*, *Selbstverantwortung* und *Selbstorganisation* folgen.[13] Insbesondere vor dem Hintergrund der umfangreichen Privatisierungen ehemals öffentlicher und gemeinnütziger Wohnungsbestände an Finanzinvestoren, die in den vergangenen Jahren zu dramatischen Umwälzungen der Eigentümerstrukturen auf den deutschen Wohnungsmärkten geführt haben, wurde die besondere Bedeutung der Wohnungsgenossenschaften für den Sozialstandort Deutschland auf politischer Ebene wiederentdeckt und hat zu einer Revitalisierung des Genossenschaftswesens geführt.[14]

So hatte beispielsweise die deutsche Bundesregierung in den Jahren 2002 bis 2004 eine *Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften* mit dem Auftrag eingesetzt, die Perspektiven von Wohnungsgenossenschaften, insbesondere im Hinblick auf ihre Rolle in der Zivilgesellschaft und auf ihre Leistungspotenziale im Rahmen von Stadtentwicklung und Stadtumbau zu bestimmen. Nach Ansicht der damaligen Bundesregierung

> *„erfüllen Wohnungsgenossenschaften idealtypisch, von ihrem Anspruch und von ihren Potenzialen her, die Anforderungen, die ein moderner Staat an Organisationen der Bürgergesellschaft stellt. Sie unterstützen die Eigenorganisation und produzieren langfristige Sicherheit. Wohnungsgenossenschaften können positive Funktionen für eine bürgergesellschaftliche Entwicklung haben, wenn sie in geeigneter Weise ein ‚öffentliches Gut' produzieren, das heißt wenn sie nachweislich einen integrativen Beitrag leisten, der über die individuellen Interessen der einzelnen Mitglieder hinausgeht."*[15]

Insbesondere die Abgrenzung der Genossenschaften zu anderen Unternehmensformen, die sich durch *„Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value"*[16] ausdrückt, wird in der aktuellen politischen sowie wissenschaftlichen Debatte als ein wesentliches sozialpolitisches Potenzial wiederentdeckt. Einige Autoren sprechen gar von den Genossenschaften als *„Stabilisatoren in der Krise"* bzw. als *„Hort der Nachhaltigkeit"*.[17]

13 vgl. exemplarisch GROSSKOPF / MÜNKNER / RINGLE 2009, BMVBW 2004, MÄNDLE 2005
14 vgl. exemplarisch die Beiträge in WEGNER / PIEPER / STAHNKE 2012
15 BMVBW 2004a: 4
16 BLOME-DREES 2012
17 BLOME-DREES 2012: 2, 4

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Doch diese theoretische Ausgangsbasis allein führt noch nicht zwangsläufig dazu, dass Genossenschaften in der Praxis flächendeckend auch tatsächlich vermehrt im Themenfeld der sozialen Dienste aktiv werden. Tatsächlich decken empirische Untersuchungen regelmäßig gravierende Unterschiede hinsichtlich des Engagements der rund 2.000 Wohnungsgenossenschaften im Bereich der sozialen Dienste auf.[18] Dabei spielen oftmals Faktoren wie Unternehmensgröße und regionale Marktunterschiede eine determinierende Rolle; es wird aber auch zunehmend deutlich, dass es sich hierbei um eine strategische Fragestellung handelt, die vor dem Hintergrund unterschiedlicher Unternehmensziele, Geschäftsmodelle, Trägerstrukturen und nicht zuletzt auch wirtschaftlicher Rahmenbedingungen beleuchtet werden muss.

Die vorliegende Arbeit widmet sich ebendiesem Themenfeld und möchte Antworten insbesondere auf folgende forschungsleitende Fragestellungen finden:

1. Wie nehmen die Wohnungsgenossenschaften selbst ihre Rolle hinsichtlich der Erbringung sozialer Dienstleistungen zur Überwindung gesellschaftlicher Problemlagen wahr und füllen diese gegebenenfalls auch in der Praxis bereits aus?
2. Welchen Stellenwert hat in diesem Zusammenhang die genossenschaftliche Rechtsform und das damit verbundene Primat der Mitgliederförderung?
3. Wie bewerten die Wohnungsgenossenschaften das Thema der sozialen Dienste aus einer strategischen Managementperspektive heraus und welche wirtschaftlichen sowie organisatorischen Aspekte wirken sich hierbei förderlich oder hinderlich auf eine flächendeckende Umsetzung konkreter Angebote aus?
4. Wie werden Angebote sozialer Dienste in Wohnungsgenossenschaften – sofern diese bereits vorhanden sind – typischerweise initiiert, entwickelt und realisiert?
5. Wie nehmen Wohnungsgenossenschaften die Bedarfs- und Nachfragekonstellationen ihrer Mitglieder hinsichtlich der Inanspruchnahme sozialer Dienste wahr?

Durch die Beantwortung der zuvor genannten Fragen soll neben einem allgemeinen Forschungsbeitrag zur Lösung der im einleitenden Text aufgezeigten Problemlagen des

18 vgl. exemplarisch BMVBW 2004: 216 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wirtschafts- und Sozialstandortes Deutschland insbesondere folgende, durch den Autor formulierte Hypothese, überprüft werden:

Das von politischer sowie wissenschaftlicher Seite zunehmend lauter werdende Postulat nach mehr Engagement von Wohnungsgenossenschaften im Feld der sozialen Dienste ist zu einseitig und steht damit einer vollen Entfaltung bislang nicht ausgeschöpfter Potenziale des genossenschaftlichen Wohnens im Wege.

Begründet wird dies insbesondere damit, dass die von politischer Seite regelmäßig dargelegte Argumentationskette zu pauschal ist und dadurch die Diversität der in der Praxis vorliegenden Unternehmensrealitäten der Wohnungsgenossenschaften zu stark ausblendet. Vielmehr können aus individueller Genossenschaftsperspektive zahlreiche Argumente für, aber ebenso auch gegen ein Engagement im Bereich wohnbegleitender, sozialer Dienste sprechen. Die jeweilige Interpretation und Entscheidung hierzu liegt im Rahmen der strategischen Unternehmensführung bei den Führungs- und Kontrollgremien, insbesondere beim Vorstand der Genossenschaft. Zudem ist aus politischer Sicht durchaus zu hinterfragen, ob die flächendeckende Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften zu diversifizierten Dienstleistern rund um das Wohnen tatsächlich wünschenswert ist, oder ob ein wesentlicher Sozialbeitrag der Genossenschaften nicht auch gerade darin zu sehen ist, dass sie mit ihrem oftmals recht konservativ anmutenden Geschäftsmodell schon seit vielen Jahrzehnten für bezahlbares Wohnen breiter Bevölkerungsschichten stehen; ein Faktor der vor dem Hintergrund notwendiger Refinanzierungsmaßnahmen im Falle eines erhöhten Engagements – beispielsweise im Handlungsfeld der sozialen Dienste – unter Umständen wegzubrechen droht.

Zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen und zur Überprüfung der oben formulierten Hypothese wird die vorliegende Untersuchung wie folgt aufgebaut.

1.2 Aufbau der Untersuchung

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht mit den Wohnungsgenossenschaften in Deutschland eine klar definierte Gruppe von Akteuren die in einem eindeutig abgrenzbaren Marktumfeld agiert welches sich durch verschiedene Besonderheiten und historische Entwicklungsstränge signifikant von den Marktstrukturen anderer Branchen abhebt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Aus diesem Grunde erfolgt in *Kapitel 2* zunächst eine ausführliche Darstellung des Mietwohnungsmarktes in qualitativer sowie quantitativer Hinsicht. Dabei werden u.a. die Angebots- und Nachfrageseite auf dem Wohnungsmarkt voneinander abgegrenzt, typische Produktmerkmale des Wirtschaftsgutes Wohnung sowie der Vermietung als Dienstleitung herausgestellt, unterschiedliche Unternehmensformen der professionellen Wohnungswirtschaft in Deutschland charakterisiert und abschließend einige allgemeine Entwicklungslinien und Herausforderungen für die Branche als Ganzes dargestellt.

Darauf aufbauend wird der Fokus in *Kapitel 3* auf einige spezielle Trends der Wohnungswirtschaft gelegt, die für das Forschungsinteresse der vorliegenden Untersuchung von besonderer Bedeutung sind. Hierbei handelt es sich einerseits um unternehmensinterne Veränderungsprozesse, die das Management und die Organisation von Wohnungsunternehmen betreffen und die vor dem Hintergrund verschiedener Markteinflüsse erläutert werden. Zusätzlich wird aus einer Wettbewerbsperspektive heraus das Thema Kundenorientierung als zunehmend wesentliche Handlungsmaxime für die Wohnungsunternehmen skizziert und das Angebot wohnbegleitender, sozialer Dienste als eine in diesem Zusammenhang mögliche strategische Option vorgestellt.

Eine ausführliche Betrachtung der genossenschaftlichen Unternehmen auf dem deutschen Wohnungsmarkt erfolgt in *Kapitel 4*. Neben einer historischen Betrachtung der Entstehung und Verbreitung von Wohnungsgenossenschaften werden insbesondere rechtliche sowie organisatorische Besonderheiten dieser speziellen Unternehmensform dargestellt. Zudem wird mit dem Member-Value Konzept ein noch relativ junger Ansatz aus der Genossenschaftsforschung aufgegriffen und auf die forschungsleitenden Fragestellungen der vorliegenden Untersuchung angewandt.

Die Entscheidung, ob und in welcher Form soziale Dienstleistungen im Rahmen der Geschäftsfeldpolitik von Wohnungsgenossenschaften berücksichtigt werden, ist eine strategische und damit elementarer Teil des strategischen Managements. Die Grundzüge des strategischen Managements werden in *Kapitel 5* dargestellt, indem nach einer einleitenden Definition des Strategiebegriffs sowie einem Abriss über dessen Einzug und Entwicklung im Rahmen der Managementforschung, zwei klassische Forschungsansätze vorgestellt und ein für die empirische Untersuchung dieser Arbeit grundlegendes Prozessmodell abgeleitet wird. Anschließend wird mit der Darstellung neuerer Ansätze

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

aus den Bereichen Innovationsmanagement und Service Engineering eine Brücke zwischen dem ganzheitlichen Konzept des Strategischen Managements und dem für die vorliegende Untersuchung relevanten Spezialfall der Entwicklung und Erbringung wohnbegleitender, sozialer Dienstleistungen geschaffen.

Die Darstellung der empirischen Untersuchung erfolgt in *Kapitel 6*. Hierbei wird zunächst das Untersuchungsdesign, d.h. insbesondere die verwendete Methodik, die ausgewählte Stichprobe sowie der forschungspraktische Prozess der Datenverdichtung und –analyse erläutert. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden anschließend ausführlich in *Kapitel 7* dargestellt, wobei eine Aufgliederung anhand von drei Unternehmenstypen erfolgt, die im Rahmen der empirischen Datenanalyse identifiziert werden konnten.

Den Abschluss der Untersuchung bilden in *Kapitel 8* eine Zusammenfassung der im Rahmen der Untersuchung gewonnen theoretischen und empirischen Erkenntnisse sowie ein Ausblick auf die weitere Entwicklung. Hierbei werden auch mögliche Ansätze und Schwerpunkte für zukünftige Forschungsaktivitäten zu den hier relevanten Themenfeldern aufgezeigt.

1.3 Methodisches Vorgehen

Die Arbeit verfolgt mit den einleitend genannten Fragestellungen einen multidisziplinären Ansatz an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Fachdisziplinen und Forschungsrichtungen, wie Genossenschaftsforschung, Wirtschaftssoziologie, Managementlehre, Immobilienökonomie, Governance-Theorie und Sozialökonomik.

Folgende Arbeiten haben sich in den vergangenen Jahren innerhalb ihrer Disziplinen ausführlich mit Aspekten beschäftigt, die für die forschungsleitenden Fragestellungen der vorliegenden Untersuchung von besonderem Interesse sind und somit als wissenschaftlicher Bezugsrahmen dieser Dissertation betrachtet werden können:

- Allgemeine Beiträge zu den Strukturen und Verschiebungen im sozialpolitischen Raum sowie spezielle Arbeiten zum Themenfeld der Sozialen Dienste und den wirtschaftlichen Potenzialen des Alters liefern beispielsweise Baecker / Naegele

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

et al. (2010), Heinze / Naegele (Hg.) (2010), Evers / Heinze / Olk (Hg.) 2011), Heinze / Naegele / Schneiders (2011) sowie Schneiders (2010).

- Grundlegende Beiträge zum Governance-Begriff sowie im Speziellen zur Entgrenzung des traditionellen Wohlfahrtskorporatismus in Deutschland und neuen Akteurskonstellationen leisten: Heinze (2009), Benz / Dose (Hg.) (2010), Benz / Lütz / Schimank / Simonis (Hg.) (2012), Schimank (2002), Bogumil / Jann (2009), Bogumil / Kuhlmann (Hg.) (2010), Evers / Heinze (Hg.) (2008)

- Zu Struktur und Perspektiven der (Wohnungs-) Genossenschaften in Deutschland, ihren aktuellen Herausforderungen sowie ihrer Rolle in der Zivilgesellschaft finden sich ausführliche Beiträge insbesondere hier: Flieger (2011), BMVBW (2004), Münkner / Ringle (Hg.) (2006), Grosskopf / Münkner / Ringle (2009), Kock (2008), Pleister (Hg.) (2001)

- Mit dem Prinzip der Mitgliederförderung in Wohnungsgenossenschaften sowie dem jüngeren Konzept des Member-Value in der Genossenschaftsforschung beschäftigen sich sehr ausführlich u.a. die folgenden Autoren: Mändle (2005), Beuerle / Mändle (2005), Böttiger (2009), Theurl (2002), Neitzel (2006), Hanrath / Weber (2010), Theurl / Wendler (2011)

- Zu Aspekten der Kundenorientierung und dem Angebot wohnbegleitender, insbesondere auch sozialer Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft vgl. Fehr (2000), Hohm (2005), Beuerle / Petter (2008), Kesselring (2010), Eichener / Schauerte / Klein (2002), Röber / Sinning (Hg.) (2010), GdW (2008a)

- Die wirtschaftswissenschaftlichen Felder der Dienstleistungsentwicklung, des Innovationsmanagements und des Service-Engineerings im Allgemeinen sowie speziell übertragen auf den sozialen Bereich und die Wohnungswirtschaft, werden in folgenden Beiträgen von den Autoren ausführlich beleuchtet: Hauschildt (2004), Bruhn / Stauss (Hg.) (2004), Bullinger / Scheer (Hg.) (2006), DIN (Hg.) (2005), Jasch (2006), Howaldt / Jacobsen (Hg.) (2010), Scharp / Jonuschat (Hg.) (2004), GdW (Hg.) (2004)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Zum strategischen Management von und in Unternehmen, wirtschaftssoziologischen Markttheorien und zum Strategiebegriff im sozialwissenschaftlichen Kontext können die folgenden Werke als maßgebliche theoretische Grundlage angesehen werden: Welge / Al-Laham (2003), Bea / Haas (2005), Hahn / Taylor (Hg.) (2006), Schwarz (2004), Raschke / Tils (2007), Raschke / Tils (Hg.) (2010), Beckert / Deutschmann (Hg.) (2009)

Aufbauend auf dieser wissenschaftlichen Basis wird im ersten Teil der vorliegenden Untersuchung ein theoretischer Bezugsrahmen gebildet, bei dem die bislang oftmals rein separiert voneinander verlaufenden Forschungsrichtungen in ein integriertes Gesamtmodell überführt werden und damit die Grundlage für die anschließend erfolgende empirische Untersuchung bilden.

Den zweiten Teil bildet dann die empirische Untersuchung, die im Wesentlichen aus einer qualitativen Befragung von Wohnungsgenossenschaften besteht. Verwendet wurde dabei die Befragungsform des leitfadengestützten Experteninterviews. Im Zeitraum von Anfang 2008 bis Mitte 2011 wurden dazu insgesamt 28 Wohnungsgenossenschaften persönlich besucht, um auf diesem Wege neben den in den Interviews erhobenen Informationen auch ergänzende Eindrücke aus den Unternehmen zu gewinnen. Als Interviewpartner standen in nahezu allen Fällen Vorstandsmitglieder zur Verfügung, nur in wenigen Ausnahmefällen waren die Interviewpartner Prokuristen oder Bereichsleiter. Insgesamt wurde somit das Ziel erreicht, als *Experten* im Hinblick auf die zuvor aufgeworfenen forschungsleitenden Fragestellungen ausnahmslos Interviewpartner zu gewinnen, die als Vertreter des oberen Managements – und damit als Entscheidungsträger – von Wohnungsgenossenschaften angesehen werden können.

Eine ausführliche Beschreibung der verwendeten Methodik, insbesondere der verwendeten Interviewform, der Instrumentarien zur Datenaufbereitung und Datenverdichtung sowie der gewählten Untersuchungsstichprobe erfolgt in Kapitel 7. Im Anhang findet sich zudem der bei der Befragung verwendete Leitfaden sowie ein ebenfalls bei der Datenerhebung zum Einsatz gekommener Kurzfragebogen.

Zur besseren Lesbarkeit wird im Rahmen der Untersuchung in der Regel eine geschlechtsspezifische Form verwendet, wenngleich beide Geschlechter gemeint sind.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2 Wohnungsgenossenschaften im Kontext von Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft

Wohnungsgenossenschaften in Deutschland agieren nicht im luftleeren Raum, sondern sie sind in vielfältiger Weise mit verschiedenen Branchen- und Marktstrukturen verwoben. Zudem stellen sie ein Produkt zur Verfügung, welches eine hohe Verflechtung mit angrenzenden Handlungsfeldern aufweist. Diese übergeordneten Zusammenhänge zu versehen ist wichtig, um sich mit einzelnen Spezialthemen – wie etwa dem der wohnbegleitenden Dienstleistungen in Genossenschaften – in angemessener Weise auseinandersetzen zu können. Aus diesem Grund nähert sich die vorliegende Arbeit vom Allgemeinen zum Speziellen, indem in diesem Kapitel zunächst einmal die Wohnungsgenossenschaften im Gesamtbild der Wohnungswirtschaft verortet und die damit einhergehenden Rahmenbedingungen skizziert werden.

2.1 Das Wirtschaftsgut Wohnung und seine Besonderheiten

Anders als in vielen anderen Wirtschaftssektoren haben die spezifischen Produktmerkmale des Sachgutes *Wohnung*[19] bzw. der Dienstleistung *Wohnen* weitreichende Auswirkungen auf die Zusammenhänge und Funktionsweisen des Wohnungsmarktes sowie der an ihm beteiligten Akteure. Die für die wohnungswirtschaftlichen Marktleistungen charakteristischen Eigenschaften führen in der Summe zu einer Vieldimensionalität, in der OETTLE gar den Grund für die bisher eher vernachlässigte Stellung der Wohnungswirtschaft in den deutschen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vermutet.[20]

Bevor im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Schwerpunkt auf die am Wohnungsmarkt anbietenden Unternehmen im Allgemeinen – und hier die Anbieter in Form der eingetragenen Genossenschaft im Speziellen – gelegt wird, sollen deshalb zuvor einige immanente Merkmale des wohnungswirtschaftlichen Leistungsbündels herausgestellt werden. Hierbei bietet sich eine Differenzierung zwischen Anbieter- und

19 Der Begriff Wohnung ist in Deutschland eindeutig definiert. Der Definition nach DIN 283 folgend ist eine Wohnung „die Summe der Räume, welche die Führung eines Haushaltes ermöglichen, darunter stets eine Küche oder ein Raum mit Kochgelegenheit. Eine Wohnung hat grundsätzlich einen eigenen abschließbaren Zugang unmittelbar vom Freien, von einem Treppenhaus oder einem Vorraum, ferner Wasserversorgung, Ausguss und Toilette, die auch außerhalb des Wohnungsabschlusses liegen können.“ (WFA 2004: 29)

20 vgl. OETTLE 1996

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nachfragerperspektive an, da viele der herausragenden Merkmale eine je unterschiedliche Färbung bekommen, je nachdem, aus welchem Blickwinkel heraus man sich dem Untersuchungsgegenstand nähert. Anschließend soll noch eine kurze Abgrenzung des Wohnungsmarktes sowie seiner einzelnen Teilmärkte und Dimensionen versucht werden.

2.1.1 Charakteristika des Sachgutes Wohnung aus Nachfragersicht

Als grundlegende Erkenntnis sollte der Analyse der charakteristischen Merkmale von Wohnungen aus Nachfragersicht vorangestellt werden, dass die Nachfrage sich im eigentlichen gemeinten Sinne nicht auf das physische Objekt Wohnung bezieht, sondern vielmehr auf die mit ihr zusammenhängenden Nutzungsleistungen. Damit ist die Tatsache angesprochen, dass die spezielle Nutzungsart *Wohnen* in zivilisierten Gesellschaften unbestritten zu den Grundbedürfnissen eines jeden Individuums zählt.

> *„Die damit verbundene räumliche Geborgenheit gilt als Fundament seiner geistigen und physischen Existenz und seiner Entwicklung. Zugleich soll eine gesicherte individuelle Wohnsituation der Verwirklichung allgemeiner gesellschaftspolitischer Wertvorstellungen, insbesondere der Würde des Menschen und dem Recht auf Entfaltung der Persönlichkeit dienen.“* [21]

Das Gut Wohnung und die mit ihm am Wohnungsmarkt angebotenen und nachgefragten Nutzungsleitungen wirken also als Voraussetzungen und Funktionsträger für die Befriedigung des existentiellen Bedürfnisses Wohnen. Der physische Baukörper Wohnung wird von SPIEGEL lediglich als *materielles Substrat* des Wohnens[22] dargestellt, dem wiederum eine Reihe immanenter Charakteristika zugeordnet werden können.

Eines der wesentlichsten physischen Merkmale des Produktes Wohnung ist seine absolute *Immobilität*.[23] Weder kann der Wohnungsnutzer auf regionaler oder etwa gebäudeinterner Ebene den Standort einer Wohnung beeinflussen oder verändern, noch könnte er diese im Falle eines Wohnortwechsels einfach „mitnehmen“. Hieraus ergibt sich eine starke Verflechtung der Wohnsituation mit anderen (sozialen) Bedarfsfeldern, wie dem

21 BISON 1996: 103
22 vgl. SPIEGEL 1996: 42
23 vgl. SCHWARZ 2004: 38

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Arbeitsplatz oder der lokalen Infrastruktur, beispielsweise in Form einer Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr. Speziell die Abhängigkeit gegenüber der räumlichen Nähe zum Arbeitsplatz stellt in der Praxis häufig ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Wohnung dar.

Ein weiteres Resultat dieser multidimensionalen Einbettung ist die bemerkenswerte *Heterogenität* des Wohnungsangebotes. Vielfältige Wohnungsmerkmale wie Lage, Grundriss oder Ausstattung, sowie die zuvor skizzierte Verflechtung mit individuellen Kontextbedingungen des erweiterten – sozialen sowie infrastrukturellen – Wohnumfeldes haben zur Folge, dass jede Wohnung für sich genommen im Grunde ein Unikat darstellt.[24] Selbst ansonsten identische Wohnungen innerhalb ein und desselben Gebäudes lassen sich zwangsläufig zumindest hinsichtlich ihrer räumlichen Lage voneinander differenzieren. Dies hat oftmals weit reichende Auswirkungen auf den vom Bewohner empfundenen Nutzwert der Wohnung.[25]

Die heterogene Struktur des Wohnungsangebotes führt weiterhin zu einer aus Nachfragersicht stark ausgeprägten *Intransparenz des Wohnungsmarktes* und damit zwangsläufig zu einer fehlenden oder zumindest defizitären Marktübersicht. Dadurch entstehen bezogen auf den Wohnungskonsum nicht zu unterschätzende Wechselbarrieren, die sich insbesondere in Form intangibler Kosten für den Wohnungssuchenden darstellen. Dazu zählen beispielsweise die hohen Transaktionskosten, die sich für den Kunden bei Wohnungssuche, Kontaktaufnahmen mit diversen Anbietern sowie der Koordination und Wahrnehmung individueller Besichtigungstermine ergeben.[26] Daneben stehen eine Reihe tangibler Kosten, die bei jedem Wohnungswechsel mehr oder weniger stark zu berücksichtigen sind und die sich ebenfalls hemmend auf die Wohnmobilität und das wohnungsbezogene Konsumverhalten auswirken können. Hierzu zählen etwa die Kosten für Umzugsunternehmen, Möbel oder Materialbedarf wie Wand- und Bodenbeläge in der neuen Wohnung.

---

24 vgl. HOHM 2005: 39

25 Als wichtige Unterscheidungskriterien präsentieren sich in der wohnungswirtschaftlichen Praxis beispielsweise regelmäßig die geographische Ausrichtung des Balkons (z.B. Süd- oder Nordbalkon) sowie die Zuordnung der Wohnung zu einer bestimmten Etage (z.B. Erdgeschoss oder Dachgeschoss).

26 vgl. KÜHNE-BÜNING ET AL.2005: 17

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Aufgrund der hohen Unsicherheit, die sich aus der Heterogenität des Wohnungsangebotes bei gleichzeitiger Intransparenz des Marktes ergibt, ist die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Wohnung immer auch mit einem relativ hohen *Risiko* für den Wohnungssuchenden verbunden. Wohnungsneubezüge und Wohnungswechsel sind Situationen, die - konträr zu vielen anderen Konsumentscheidungen - im Verlaufe des Lebens bei den meisten Menschen typischerweise nur relativ selten vorkommen. Hierdurch ergibt sich ein für jede Entscheidungssituationen relativ hohes Gewicht, bezogen auf die gesamte wohnungsbezogene Konsumbiographie. Fehlende Substitutionsmöglichkeiten durch andere Güter steigern dieses Gewicht noch weiter.[27]

Schließlich ist noch die *Langlebigkeit* des Produktes Wohnung zu nennen, die sich zum einen durch die physische Beschaffenheit des Baukörpers sowie durch die ökonomischen Investitions- und Verwertungszusammenhänge der Wohnung als Wirtschaftsgut darstellt. Nach KÜHNE-BÜNING kann bei heutigen Wohnungen entsprechend der technischen und baulichen Qualitäten von einer „bis zu 100jährigen Nutzungsdauer ausgegangen werden, die bei entsprechender Instandhaltung des Gebäudes noch gesteigert werden kann.“[28] Damit ist die Wohnung von allen lebensnotwendigen Wirtschaftsgütern das mit Abstand langlebigste. Die enormen Herstellungskosten sowie der hohe ökonomische Wert eines einmal errichteten Gebäudes wirken sich auch auf die in der Praxis vorfindbaren Finanzierungsformen für das Wohnen aus. Hierbei fällt ins Auge, dass das Produkt Wohnen durch verschiedene Nutzungsarten geprägt ist, die sich grobschematisch in die beiden Hauptalternativen Eigentum (z.B. Kauf, Bau) und Miete (z.B. Untermiete, Dauernutzungsvertrag) unterteilen lassen. Allen Nutzungsarten gemein ist, dass sie für den Nutzer meist mit einer relativ langfristigen – über mehrere Jahrzehnte oder endlos fortlaufenden – Finanzierungsform verbunden sind.[29] Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse und Renditeberechungen der Anbieterseite, auf die im folgenden Abschnitt nun näher eingegangen werden soll.

27 vgl. SCHWARZ 2004: 38; KÜHNE-BÜNING ET AL. 2005: 15
28 KÜHNE-BÜNING ET AL. 2005: 15
29 vgl. HOHM 2005: 39; SCHWARZ 2004: 38

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.1.2 Die Perspektive der Anbieter auf dem Wohnungsmarkt

Auch aus Anbietersicht weist die Wohnung gegenüber anderen Gütern einige grundlegende Besonderheiten auf. Wie im vorangehenden Abschnitt bereits erläutert stellt sich auch hier die Frage nach der genauen Abgrenzung und Definition des betrachteten Objektgegenstandes. Handelt es sich bei dem angebotenen Produkt tatsächlich um das physische Objekt Wohnung oder vielmehr um die Nutzungsleistung Wohnen? Während im ersten Fall die Veräußerung der Wohnung als Eigentum, und damit der *Wohnimmobilienmarkt* angesprochen ist, handelt es sich bei letzterem eher um die Wohnungsvermietung und damit um den *Mietwohnungsmarkt*. Hauptgegenstand der vorliegenden Untersuchung sind die Anbieter auf dem Mietwohnungsmarkt, weshalb auch die folgenden Ausführungen aus der Perspektive dieser Akteure heraus erfolgen werden.

Hierbei ist wiederum die enorme gesellschaftspolitische Bedeutung der Nutzungsleistung Wohnen herauszustellen. Da mit der Wohnung als Produkt und mit deren Vermietung gegen Entgelt das für die Gesellschaft elementare Grundbedürfnis Wohnen befriedigt wird, muss hierbei von einem *besonderen Gut* gesprochen werden. Ein quantitativ ausreichendes und darüber hinaus auch qualitativ angemessenes Wohnungsangebot ist vor diesem Hintergrund nicht nur aus individueller und betriebswirtschaftlicher Perspektive heraus von Interesse, sondern ebenso auch auf gesamtgesellschaftlicher und sozialstaatlicher Ebene elementar. JENKIS formuliert aus diesem Tatbestand heraus die Frage, ob es sich bei der Wohnung um „ein Wirtschafts- oder Sozialgut“ handelt.[30] Ebenso KOFNER, der in seinem Standardwerk „Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft“ ein ganzes Kapitel mit der Grundsatzfrage überschreibt: „Die Wohnung – privates Gut oder Sozialgut?“.[31]

Für Wohnungsproduzenten und Wohnungsanbieter – hier speziell die anbietenden Unternehmen auf dem Mietwohnungsmarkt – äußert sich die soziale Dimension des Produktes Wohnung vor allem in einer stark ausgeprägten ordnungspolitischen wie rechtlichen Reglementierung der gesamten Wohnungswirtschaft. Speziell die mangelhafte

30 JENKIS 1996a: 213
31 KOFNER 2004: 7ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wohnraumversorgung nach dem zweiten Weltkrieg hat dazu geführt, dass sich die Wohnungspolitik in Deutschland zu einem eigenständigen Politikbereich entwickelt hat. Wohngeld, Eigentumsförderung und sozialer Wohnungsbau haben als Interventionswerkzeuge den Wohnungsmarkt über Jahrzehnte hinweg nachhaltig geprägt, so dass das ökonomische Gleichgewichtsprinzip von Angebot und Nachrage auf dem Wohnungsmarkt in Deutschland nur begrenzt greifen konnte. Der deutsche Wohnungsmarkt wird deshalb auch regelmäßig als nachhaltiger „*Interventionsmarkt*“ [32] beschrieben.

Neben dieser für die anbietenden Unternehmen relevanten gesamtmarktlichen Besonderheit (Makroebene) bietet das Gut Wohnung auch aus betriebswirtschaftlich unternehmerischer Perspektive einige Struktur bildende Spezifika (Mikroebene).

Auch hier spielt die Immobilität – also die *Standortgebundenheit* – der Wohnung eine wesentliche Rolle. Wohnungen können weder importiert noch exportiert werden, was für die anbietenden Unternehmen „die Abhängigkeit der Vermarktung […] von der regionalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation, von der technischen und kulturellen Infrastruktur sowie von ökologischen Faktoren“[33] nach sich zieht. Auch die unmittelbare Bindung an den Faktor Boden als komplementärem Gut zum Gebäude ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben. Damit ist der (Miet-)Wohnungsmarkt aus Anbietersicht immer auch mit dem vorgelagerten Bodenmarkt zu betrachten.[34]

Als weiteres Charakteristikum ist die *lange Produktionsdauer* zu erwähnen, die sich beim Wohnungsbau, aber auch bei gewerblichen Bauprojekten und sonstigen Immobilien ergeben. Relativ lange Fristen müssen bei der Herstellung einer jeden Immobilie zum einen für die reine Bauzeit, allerdings auch für vorangestellte Phasen wie Planung, Genehmigungsverfahren oder Grundstückserschließung kalkuliert werden. Je nach Größe und qualitativen Merkmalen eines Bauprojektes müssen zwischen zwei und fünf Jahre Zeitraum zwischen Investitionsentscheidung und Fertigstellung bzw. Nutzungsübergabe veranschlagt werden. Aus dieser langen Gesamtproduktionsdauer ergibt sich eine stark eingeschränkte Angebotselastizität. So kann auf eine quantitative Steigerung der

32 KOFNER 2004: XX (Einleitung)
33 BRAUER 2003a: 12
34 vgl. KOFNER 2004: 39ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nachfrage unter Normalbedingungen nur mit zwei- bis fünfjähriger Verzögerung reagiert werden. Findet binnen dieser Zeit ein erneuter Nachfragerückgang statt, so wird mit einer Überproduktion und dadurch entstehenden Angebotsüberhängen zu rechnen sein. Dieses für die Immobilienwirtschaft typische Phänomen wird in der Literatur auch als „Spinnwebtheorem“ oder auch „Schweinezyklus“ bezeichnet.[35]

Neben der Produktionsdauer liegen auch die *Produktionskosten* für das Gut Wohnung weit über dem Durchschnitt sonstiger Konsumgüter. Die Gesamtkosten eines Bauvorhabens setzen sich hauptsächlich aus den Bodenkosten für Erwerb und Erschließung, den Baukosten für die Errichtung des Gebäudes sowie den Baunebenkosten zusammen. Letztere ergeben sich beispielsweise aus der Beauftragung von Architekten- und Ingenieurleistungen sowie zu großen Teilen aus der Beschaffung notwendiger Finanzierungsmittel. Die hohen Produktionskosten für ein Bauvorhaben stehen in der Regel einer vollständigen Finanzierung aus Eigenkapital des Bauherren entgegen, so dass die Inanspruchnahme von Mitteln des Kapitalmarktes ein unumgehbares Instrument im Wohnungsbau darstellt.[36]

Vor dem Hintergrund des *langfristigen Lebenszyklus* einer Wohnimmobilie in Kombination mit der überwiegenden Refinanzierung über die Nutzungsart Miete, bedeuten die hohen Produktionskosten für diejenigen Wohnungsanbieter, die Wohnungen dauerhaft im eigenen Bestand halten, eine relativ hohe Kapitalbindung bei einem langfristigen Kapitalumschlag. Wobei das Investmentrisiko durch das in Relation zum Kapitaleinsatz geringe Nutzungsentgelt erhöht wird und zudem mögliche Marktreaktionen verlangsamt.[37]

> *„Immobilieninvestitionen führen in aller Regel zu einer hohen und dauerhaften Kapitalbindung, initiieren permanente Zahlungsströme und üben einen nachhaltigen Einfluß auf das Kostengefüge und die Ertragskraft der Investoren aus. Investmententscheidungen sind irreversibel, zukunftsbezogen und damit in hohem Maße risikobehaftet.“*[38]

35 vgl. BRAUER 2003a: 13
36 vgl. HÄMMERLEIN 1996: 51
37 vgl. MAYER 1998: 39
38 MAIER 1999: 41

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Langlebigkeit des Gebäudebestandes äußert sich für Wohnungsanbieter zudem darin, dass das Produkt Wohnung lange marktwirksam ist, im Zeitverlauf mehrfach vermarktet werden muss (Transaktionskosten) sowie laufende Maßnahmen für den Erhalt und die Zukunftssicherung der Vermarktbarkeit notwendig werden (Reinvestitionskosten, z.B. für Instandhaltung und Modernisierung).

2.1.3 Der Wohnungsmarkt und seine Teilmärkte

Die Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum geschieht in der Bundesrepublik Deutschland primär über den Markt. Unter einem Markt wird dabei die Gesamtheit aller zwischen Anbietern und Nachfragern auftretenden ökonomischen Beziehungen an einem bestimmten Ort und innerhalb einer definierten Zeitspanne verstanden, die sich auf ein bestimmtes Gut beziehen. Der Markt für das Gut Wohnung - als gedachter Ort für Angebot, Nachfrage und Austausch von Wohnungen sowie mit Wohnungen in Zusammenhang stehender Leistungen - ist in Deutschland der *Wohnungsmarkt*. Dieser ist wiederum in das System der Sozialen Marktwirtschaft eingebettet und wird durch diesen Ordnungsrahmen maßgeblich beeinflusst.[39] Diese Eigenschaft führt zusammen mit den weiter oben skizzierten Besonderheiten des Wirtschaftsgutes Wohnen sowie der relativ stark ausgeprägten rechtlichen, steuerlichen sowie ordnungspolitischen Intervention dazu, dass sich der Wohnungsmarkt in Deutschland als das präsentiert, was in der Mikroökonomie als ein unvollkommener Markt bezeichnet wird.[40]

Grundsätzlich lässt sich der Wohnungsmarkt nochmals in den Markt für Wohnungs*nutzungen* und den Markt für Wohn*immobilien* unterteilen. Die auf diesen Märkten gehandelten Güter stellen im ersten Fall zeitlich befristete Nutzungsrechte an Wohnungen dar, während im zweiten Fall Eigentumsrechte an Wohnimmobilien im Mittelpunkt des Marktaustauschprozesses stehen.[41] Den Gegenstand der vorliegenden Untersuchung bildet primär der Markt für Wohnungsnutzungen, also der Markt für die zeitliche Überlassung von Wohnungsnutzrechten gegen eine Nutzungsgebühr bzw. Miete. Wenn im Fol-

39 vgl. dazu ausführlich BEHRENDT 1992
40 vgl. SCHWARZ 2004: 37
41 vgl. KOFNER 2004: 19

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

genden vom Wohnungsmarkt die Rede ist, so ist damit also – soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet – der deutsche *Miet*wohnungsmarkt gemeint.

Eine einheitliche Definition des Wohnungsmarktes liegt bislang weder in der Praxis noch in der wissenschaftlichen Literatur vor. Je nach Blickwinkel werden vielmehr unterschiedliche Kriterien für die Begriffsbestimmung und inhaltliche Abgrenzung eines Wohnungsmarktes heran gezogen. Nahezu unumstritten ist dabei die Feststellung, dass es *den* deutschen Wohnungsmarkt im eigentlichen Sinne nicht gibt. Vielmehr muss aufgrund der Immobilität und Heterogenität des Wohnungsbestandes eine Segmentierung in unterschiedliche *Teilmärkte* erfolgen. Die dafür relevanten Dimensionen können subjektiver oder objektiver, sowie räumlicher oder sachlicher Natur sein.

Räumliche Teilmärkte ergeben sich aufgrund der Standortgebundenheit von Wohnungen. Wesentliche Unterscheidungskriterien für die Wohnungsnachfrage auf regionalen Teilmärkten sind in der Praxis die Erreichbarkeit von Arbeitsorten und infrastrukturellen Einrichtungen, die Leistungsfähigkeit der Verkehrsanbindungen sowie die subjektiv empfundene Qualität des jeweiligen Wohnortes – speziell des unmittelbaren Wohnumfeldes. Die Aufgliederung eines regionalen Teilmarktes kann nahezu beliebig genau erfolgen. So kann es einen räumlichen Wohnungsmarkt auf Stadtteilebene, innerhalb eines Stadtgebietes oder beispielsweise für eine gesamte Region geben. Dabei lässt sich empirisch regelmäßig ein „Nebeneinander von regionalen Teilmärkten mit Angebots- und Nachfrageüberhängen und entsprechend unterschiedlichen Preistendenzen“[42] nachweisen. Auch wenn einzelne regionale Teilmärkte augenscheinlich wenig Berührungspunkte aufweisen – z.B. die Wohnungsmärkte von Berlin und München – so findet in der Regel zumindest eine theoretische wechselseitige Beeinflussung statt. Über so genannte Mietspiegel kann beispielsweise eine weitestgehend objektive Vergleichbarkeit des jeweiligen Marktpreises für das Gut Wohnen erreicht werden, wodurch einzelne regionale Teilmärkte zueinander in Relation gesetzt werden können. Durch demografische Prozesse – insbesondere den regional teilweise bereits deutlich spürbaren Bevölkerungs-

42 KOFNER 2004: 23

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

rückgang – treten Angebote angrenzender Wohnungsmärkte darüber hinaus zunehmend in Konkurrenz zueinander.[43]

Die Unterscheidung *sachlicher Teilmärkte* erfolgt vielfach anhand objektbezogener Merkmale wie Größe, Baujahr, Grundriss oder Ausstattung der Wohnungen. Neben subjektiven Einschätzungen des Nutzers, die bei einer solchen Aufgliederung relevant werden (z.B. Präferenz für das Wohnen in einer „Altbauwohnung"), stellen vor allem objektive Wohnungs- und Gebäudeeigenschaften ein relativ gut erfassbares, quantifizierbares und damit für die wohnungswirtschaftliche Praxis Nutzen stiftendes Unterscheidungskriterium dar. Sachliche Wohnungsteilmärkte können beispielsweise anhand der Wohnungsgrößen – mit der Quadratmeterzahl als Messgröße oder aufgeschlüsselt nach der Anzahl der Zimmer – gebildet werden. Auch das Baujahr und der damit vielfach in Zusammenhang stehende Gebäudestandard (z.B. Wärmedämmung, Heizungsanlage, Elektroinstallation) werden regelmäßig als Kriterien für die Aufgliederung sachlicher Teilmärkte am Wohnungsmarkt heran gezogen. Eine weitere Unterscheidung kann anhand des Grades der staatlichen Intervention in einem jeweiligen Marktsegment erfolgen. Hierbei sind der so genannte *frei finanzierte* und der durch öffentliche Förderinstrumente geprägte *soziale Wohnungsbau* zu nennen, bei dem der Staat besonderen Einfluss auf die Mietpreisbildung, die Marktzutrittsmöglichkeiten einzelner Nachfragergruppen sowie die Investitionsbedingungen auf der Angebotsseite ausübt.[44]

Unabhängig von der Aufgliederung einzelner Teilmärkte lassen sich für den Wohnungsmarkt in Deutschland einige weitere grundlegende Charakteristika anführen. Als herausragendes Merkmal gilt hierbei die Tatsache, dass es sich um einen hauptsächlichen *Bestandsmarkt* handelt.

> *„Aufgrund der Langlebigkeit des Gutes Wohnung ist das Wohnungsangebot primär von Bestandsgrößen, weniger von Stromgrößen bestimmt. Der Wohnungsbestand zählt zu den Bestandsgrößen, Abbruch und Neubau zu den Stromgrößen. Nicht zuletzt deshalb weisen Statistiken regelmäßig ein Verhältnis von Wohnungsneubauten zu Wohnungsbeständen von etwa 2% zu 98% aus."*[45]

43 vgl. dazu Kapitel 2.2.3
44 vgl. KOFNER 2004: 23
45 SCHWARZ 2004: 37/38

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die dominierende Stellung des Wohnungsbestandes hat weitreichende Auswirkungen auf die Aktionsspielräume der Wohnungsanbieter. Diese können auf eine veränderte Wohnungsnachfrage (in qualitativer wie quantitativer Hinsicht) nur mit zeitlicher Verzögerung und auch nur in begrenztem Umfang reagieren. Dies ist für das Untersuchungsfeld der vorliegenden Arbeit von besonderer Bedeutung, da die Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen eine strategische Option zur Kompensation relativ geringer Reaktionsmöglichkeiten auf physischer Produktebene seitens der Wohnungsanbieter darstellt.

Eine weitere Eigenheit des Wohnungsmarktes ist seine starke Verflechtung mit öffentlichen, besonders städtebaulichen bzw. stadtplanerischen Leistungen sowie mit vor- oder nachgelagerten Wirtschaftszweigen. Bei den öffentlichen Berührungspunkten ist beispielsweise die Abhängigkeit von einer ausreichenden Baulandausweisung, zu errichtenden Straßenanschlüssen sowie der Installation entsprechender Ver- und Entsorgungsleitungen elementar.[46] Im Hinblick auf die Verflechtung mit anderen Wirtschaftszweigen werden regelmäßig die naturgemäße Nähe zum Bodenmarkt, sowie zum Kapitalmarkt und dem Markt für Bauleistungen angeführt.[47]

Darüber hinaus ergeben sich kaum zu überschätzende gesamtwirtschaftliche Multiplikatoreffekte aus der Tätigkeit, der am Wohnungsmarkt handelnden Unternehmen. Knapp ein Drittel aller Nettoinvestitionen der deutschen Wirtschaft werden von der Wohnungswirtschaft getätigt. Hieraus ergeben sich auch weit reichende Konsequenzen für die gesamtwirtschaftliche Beschäftigungssituation: In den Unternehmen der Immobilienwirtschaft waren Ende 2011 rund 2,8 Millionen Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt[48], wobei der Wohnungswirtschaft quantitativ die bedeutsamste Sparte des Immobiliensektors darstellt. Damit stellen die rund *39 Millionen Wohnungen* in Deutschland quantitativ das mit Abstand gewichtigste Wirtschafts- und Anlagegut dar.[49] Darüber hinaus gehen von der Immobilienwirtschaft im engeren Sinn – und hier insbesondere der Gruppe der Vermieter – auch nennenswerte unmittelbare Beschäftigungsef-

46 vgl. KÜHNE-BÜNING ET AL. 2005: 14
47 vgl. HEUER / NORDALM 1996: 35ff.
48 vgl. DEUTSCHER VERBAND / GIF 2013
49 vgl. KOFNER 2004; EICHENER / VAN EMMERICH / PETZINA 2000: 2ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

fekte aus. So waren allein im Dienstleistungsbereich des Grundstücks- und Wohnungswesens im Jahr 2011 rund 476.000 Erwerbstätige in 196.000 Unternehmen beschäftigt und erwirtschafteten einen Umsatz von rund 107 Mrd. Euro.[50]

Ebenso heterogen wie sich der Wohnungsmarkt als Gesamtgebilde von Angebot und Nachfrage nach Wohnungen in Deutschland darstellt, präsentieren sich auch die in diesem Wirtschaftszweig handelnden Akteure. Für die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung von besonderem Interesse ist die Akteursgruppe der so genannten unternehmerischen Wohnungswirtschaft. Zur Einführung und Darstellung der grundlegenden Zusammenhänge und Konstellationen dieser Unternehmensfraktion soll der folgende Abschnitt dienen.

2.2 Die unternehmerische Wohnungswirtschaft

Nach HÄMMERLEIN werden im wohnungspolitischen Sinn „als Wohnungswirtschaft alle staatlichen und privaten Aktivitäten zur Befriedigung der Wohnungsnachfrage breiter Bevölkerungsschichten erfasst, die am Wohnungsmarkt auftreten.“[51] Aus einer eher marktorientierten Perspektive heraus ist für die Wohnungswirtschaft besonders der Wohnungsmarkt als gedachter Ort des Zusammentreffens von Wohnungsangebot und Wohnungsnachfrage interessant.

Insgesamt umfasst der Wohnungsmarkt in Deutschland rund 40 Millionen Wohnungen, wovon rund 23 Millionen vermietet, die übrigen 17 Millionen von ihren Eigentümern selbst genutzt werden.[52] Dies entspricht einem Anteil an Mietwohnungsnutzungen von rund 57% gegenüber 43% Selbstnutzungen durch Eigentümer. Damit ist das Wohnen zur Miete in Deutschland die dominierende Nutzungsart von Wohnungen. Bei den Wohnungen in Vermietung stellen Privatleute und Kleinanbieter mit rund 14 Millionen Wohnungen (bzw. 60% aller Mietwohnungen) die bedeutsamste Anbietergruppe dar.

50 vgl. DESTATIS: Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich, online recherchiert am 17.04.2014
51 HÄMMERLEIN 1996: 14
52 vgl. GDW 2012: 25

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Allerdings werden von diesen Akteuren in der Regel nur jeweils sehr kleine Wohnungsbestände angeboten – nicht selten handelt es sich dabei um eine einzige Wohneinheit innerhalb eines ansonsten primär selbst genutzten Wohngebäudes. Außerdem kennzeichnet diese Vermietergruppe „ein nur geringer Professionalisierungsgrad. Oftmals stützt sich das Mietverhältnis gar auf persönlicher Bekanntschaft.“[53] Dienstleitungsinnovationen und wohnbegleitende Servicekonzepte als zentrale Untersuchungsgegenstände der vorliegenden Arbeit stellen aufgrund begrenzter unternehmerischer Spielräume, knapper finanzieller wie personeller Ressourcen sowie einer oftmals vollständig fehlenden langfristigen strategischen Planung und nicht vorhandener Managementqualifikationen für diese Anbietergruppe in der Regel keine relevanten Handlungsoptionen dar.

Die zweite große Anbietergruppe stellen auf dem deutschen Wohnungsmarkt *professionell-gewerbliche Anbieter* dar, die als Akteursgruppe allgemein auch unter dem Terminus der *unternehmerischen Wohnungswirtschaft* gefasst werden und die mit fast 10 Millionen angebotenen Wohnungen immer noch rund 43% aller Mietwohnungen repräsentieren. Wenn im Folgenden von den Anbietern und Unternehmen der Wohnungswirtschaft die Rede ist, die als Anbieter am Wohnungsmarkt auftreten, so sind damit – soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet – stets die professionell-gewerblichen Anbieter der unternehmerischen Wohnungswirtschaft gemeint.

2.2.1 Unternehmenstypologien der Anbieter am (Miet-) Wohnungsmarkt

Gegenüber anderen Branchen weist die unternehmerische Wohnungswirtschaft in Deutschland eine relativ heterogene Anbieterstruktur auf. Nach KOFNER gilt ein Unternehmen dann als *Wohnungsunternehmen* im weiteren Sinne, „wenn der Unternehmensgegenstand laut Satzung betrifft:

- den Bau und die Vermietung von Wohnungen im eigenen Namen,
- die wohnungswirtschaftliche Betreuung (Wohnungsverwaltung im Auftrag Dritter, Baubetreuung) oder

53 GDW 2005: 106

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- die Errichtung und Veräußerung von Eigenheimen, Kleinsiedlungen und Eigentumswohnungen (Bauträgergeschäft).“[54]

Dieser Definition folgend werden Unternehmen anderer Branchen, die zwar ebenfalls Teile der aufgeführten wohnungswirtschaftlichen Kernleistungen anbieten, dies jedoch vor dem Hintergrund eines abweichenden, satzungsgemäß festgelegten Hauptzweckes tun, nicht zur Gruppe der Wohnungsunternehmen im weiteren Sinne gezählt.[55]

Von grundlegender Bedeutung bei der Zuordnung eines Unternehmens zum Wirtschaftszweig Wohnungswirtschaft ist die Tatsache, dass es sich bei dieser Branche letztlich um einen Sektor der Immobilienwirtschaft handelt. Diese wiederum ist derjenige Wirtschaftszweig in Deutschland, der sich allgemein mit der Entwicklung, Planung, Herstellung, Vermarktung und Bewirtschaftung von Immobilien beschäftigt.

Damit stellen die Unternehmen, die nach der eingangs angeführten Basisdefinition von KOFNER zur Gruppe der Wohnungsunternehmen zu zählen sind, einen Ausschnitt, jedoch nicht zwangsläufig ein repräsentatives Abbild aller Akteure der Immobilienwirtschaft dar. Das immobilienwirtschaftliche Leistungsspektrum beschränkt sich weder auf einen bestimmten Immobilientyp (z.B. Wohngebäude), noch auf einen bestimmten Ausschnitt im Zeitverlauf eines Gebäudes (z.B. Bewirtschaftungsphase). Vielmehr werden unter dem Sammelbegriff Immobilienwirtschaft sämtliche Akteure zusammengefasst, die im Lebenszyklus einer Immobilie relevant werden. Demnach zählen auch Stadtplaner, Kommunen, Facility-Manager oder Abrissunternehmer[56] zur umfassenden Gruppe immobilienwirtschaftlicher Akteure.

54 KOFNER 2004: 27

55 Dies ist beispielsweise bei vielen Banken, Immobilienfonds und Versicherungen der Fall, denen nach Angaben des GdW immerhin ein Anteil von rund 16 Prozent an allen von professionell-gewerblichen Anbietern vertriebenen Wohnungen zuzurechnen ist.

56 Eine vollständige Auflistung aller immobilienwirtschaftlichen Akteure soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Vgl. für einen umfassenden Überblick: BRAUER 2003

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 1: Phasen und Aktivitäten im Immobilienlebenszyklus[57]

Prinzipiell können auch die von Wohnungsunternehmen zu erbringenden Leistungen den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie umfassen. Empirisch lässt sich besonders bei großen Wohnungsunternehmen regelmäßig ein sehr umfassendes Leistungsspektrum feststellen, wozu beispielsweise ein eigenes Bauleistungsgeschäft, der Betrieb einer unternehmensinternen Planungs- und Projektentwicklungsabteilung oder ein hauseigener Regiebetrieb gehören können. Einer engeren Definition der Wohnungsunternehmung folgend sind diese Leistungsbereiche jedoch nicht elementarer Unternehmenszweck eines Wohnungsunternehmens sondern sie dienen lediglich zur Unterstützung oder Abrundung des so genannten wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäftes.

> *„Die Unternehmenstätigkeit ist primär darauf gerichtet, die Wohnungen dauerhaft und ertragreich zu vermieten. Alle weiteren Leistungen, die erbracht werden, sind auf dieses Ziel gerichtet. Das betrifft auch die gesamte Investitionstätigkeit, die sowohl Ersatz- als auch Erweiterungsinvestitionen in Form von Instandhaltung, Modernisierung und Neubau umfasst. Dauerhafte Mieterbindung und Mieterneugewinnung stehen im Mittelpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit von Wohnungsunternehmen.“*[58]

In der Praxis stellt sich die Leistungspalette wohnungswirtschaftlicher Unternehmungen äußerst heterogen dar. Im Folgenden soll unter einem Unternehmen dann ein Wohnungsunternehmen verstanden werden, wenn der überwiegende Teil der unternehmerischen Tätigkeit der nach dem zuvor skizzierten Verständnis für die Wohnungswirtschaft branchentypischen Natur entspricht.

57 eigene Darstellung
58 BRAUER 2003: 37

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Innerhalb der Gruppe der Wohnungsunternehmen lassen sich die Anbieter nochmals anhand verschiedener Strukturfaktoren unterscheiden. Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal haben sich die unternehmerischen Motive herausgestellt, die sich auch als unternehmerisches Selbstverständnis des Wohnungsunternehmens begreifen lassen. Auf-Aufgrund der historischen Entwicklung der deutschen Wohnungswirtschaft lassen sich hier zwei idealtypische Grundprinzipien unterscheiden, mit denen jeweils eine ebenso idealtypisch zu verstehende Unternehmensform in Zusammenhang gesehen wird. Namentlich handelt es sich dabei um die *Erwerbswirtschaftlichkeit* der so genannten „freien" Wohnungsunternehmen auf der einen, sowie die *Bedarfswirtschaftlichkeit* bei den ehemals „gemeinnützigen" Wohnungsunternehmen auf der anderen Seite.

Primär erwerbswirtschaftliche Motive lassen sich traditionell besonders ausgeprägt bei den *freien Wohnungsunternehmen* wieder finden. Hierbei handelt es sich um privatwirtschaftlich organisierte und voll steuerpflichtige Organisationen. Da diese Unternehmensgruppe schon seit jeher unter den Bedingungen einer freien Wohnungsmarktwirtschaft agiert, haben sich Gewinnerzielung und Rentabilitätsmaximierung als zentrale Unternehmensziele herauskristallisiert. Daraus folgert auch eine ganz bestimmte Form der Angebotspolitik, die sich weniger durch den Bau und die Bewirtschaftung von Wohnungen im eigenen Bestand auszeichnet, als vielmehr durch die – wirtschaftlich oftmals deutlich rentablere – Wohnungsproduktion für den Verkauf an Dritte.[59]

Zahlreiche Firmen dieser Anbietergruppe werden in den offiziellen Statistiken den privaten Bauherren zugeordnet und können damit nicht mehr als Institutionen von den privaten Haushalten unterschieden werden. Aus diesem Grund liegen bezüglich der genauen Anzahl und Unternehmensstrukturen freier Wohnungsunternehmen gesicherte statistische Erkenntnisse nur begrenzt vor. Über die Mitgliederstatistik des *Bundesverbandes freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen e.V.* (BFW) lassen sich dennoch einige Aussagen zu Anzahl und quantitativem Gewicht der freien Wohnungsunternehmen auf dem deutschen Wohnungsmarkt treffen. Dem BFW als einem der Spitzenverbände der unternehmerischen Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Deutschland ge-

59 vgl. FEHR 2000: 23; SCHWARZ 2004: 25

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

hören im Jahr 2012 rund 1.600 Mitglieder und verbundene Unternehmen an. Diese bewirtschaften ca. 3,1 Millionen Wohnungen, was einem Anteil von etwa 14 Prozent an allen Mietwohnungen entspricht.[60]

Der eher erwerbswirtschaftlich orientierten Mitgliederstruktur des BFW stehen die angeschlossenen Unternehmen des *GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.* gegenüber, denen die „aus DDR-Betrieben hervorgegangenen Wohnungsunternehmen sowie die ehemals gemeinnützigen in den alten Bundesländern […] zum größten Teil“[61] angehören. Da die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehenden Wohnungsanbieter in Form der eingetragenen Genossenschaft zum weit überwiegenden Teil dem GdW angehören und dort auch den zahlenmäßigen Großteil der angeschlossenen Mitgliedsunternehmen ausmachen, erscheint eine ausführlichere Analyse der Mitgliederstruktur des Verbandes an dieser Stelle gerechtfertigt.

Laut GdW Jahresstatistik[62] waren dem Verband im Jahr 2012 rund 3.000 Mitgliedsunternehmen angeschlossen, welche zusammengenommen einen Wohnungsbestand von rund 6 Millionen Wohneinheiten repräsentieren. Dies entspricht einem Anteil von 15 Prozent an allen Wohnungen bzw. 30 Prozent an allen *Miet*wohnungen in Deutschland.

Innerhalb der Mitglieder des GdW stellen die *Wohnungsgenossenschaften* mit einem Anteil von ca. 65 Prozent an allen Verbandsmitgliedern quantitativ die größte Gruppe dar. Insgesamt waren dem Verband am 31.12.2011 deutschlandweit 1.864 Unternehmen angeschlossen, die zur Sparte der Wohnungsgenossenschaften gehören. Auf die speziellen Eigenschaften und Voraussetzungen dieses Unternehmenstypus wird an einer späteren Stelle noch detaillierter eingegangen.[63] An dieser Stelle ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass das Gemeinschaftsvermögen des Unternehmens im Falle der Genossenschaft bei den Genossenschaftsmitgliedern liegt, die typischerweise in einer Genossenschaftswohnung wohnen und durch das Zeichnen eines oder mehrerer Genossenschaftsanteile eine Miteigentümerschaft mit den entsprechenden Rechten und Pflich-

60 vgl. online im Internet: www.bfw-bund.de/index.php?id=7 (recherchiert am 15.08.2012)
61 FEHR 2000: 21
62 Die Daten dieses Abschnittes zur Mitgliedsstruktur des GdW entstammen ausnahmslos der GdW Jahresstatistik 2012 / 2013 (vgl. GDW 2012)
63 vgl. Kap. 4

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ten erwerben. Damit sind die Genossenschaftsmitglieder Kunden, Eigentümer und Kapitalgeber zugleich. Der unabdingbare Zweck einer Genossenschaft ist in Deutschland stets die *Förderung ihrer Mitglieder*. Dies hat weit reichende Auswirkungen auf die Angebotspolitik sowie den Handlungsspielraum des genossenschaftlichen Managements, worauf in Kapitel 4 noch näher einzugehen sein wird.

Die zweitgrößte Gruppe innerhalb der GdW Mitgliedsunternehmen sind die *kommunalen Wohnungsunternehmen*. Hier liegt das Eigentum bzw. die Mehrheitsbeteiligung in der Hand von Gemeinden und Gemeindeverbänden.[64] Die vorranginge Aufgabe der kommunalen Wohnungsunternehmen lag in der Vergangenheit darin, als Instrument der Städte, die Wohnraumversorgung sozial Schwacher sowie Angehöriger so genannter Problemgruppen – wie Ausländer oder besonders kinderreiche Familien – sicher zu stellen. Diese Gruppen haben speziell auf angespannten Wohnungsmärkten Probleme, ein angemessenes und realisierbares Wohnungsangebot vorzufinden. Vor dem Hintergrund demografischer Bevölkerungsverschiebungen und der allgemeinen Entspannung der Wohnungsmärkte verliert dieses Instrument der Wohnungs- und Stadtentwicklungspolitik jedoch – zumindest vorübergehend – an Bedeutung.[65] Mit insgesamt 729 Unternehmen gehört rund jedes vierte (25,7%) GdW Mitgliedsunternehmen dieser Gruppe an.

Weitere 14 Wohnungsunternehmen bzw. 0,5% der vom GdW vertretenen Unternehmen verfügen über Mehrheitsbeteiligungen des *Bundes und der Bundesländer*. Auch diese Anbieter sehen sich seit einigen Jahren dem zuvor am Beispiel der kommunalen Wohnungsunternehmen angesprochenen Bedeutungsverlust ausgesetzt. Bereits im Jahr 2000 hat der Verkauf von 114.000 Eisenbahnerwohnungen aus Besitz der Bundesregierung auf die sich wandelnde Rolle der in gebietskörperschaftlichem Besitz liegenden Wohnungsunternehmen aufmerksam gemacht. Der anhaltende Trend, öffentliche und am Gemeinwohl ausgerichtete Wohnungsbestände in privatwirtschaftlichen Besitz übergehen zu lassen, löst in der politischen Diskussion einige Bedenken aus.

64 Auch die drei deutschen Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen zählen zu dieser Gruppe.

65 Dieser Trend lässt sich besonders deutlich an den zunehmenden Bestandsveräußerungen kommunaler Wohnungsunternehmen ablesen. So verkaufte beispielsweise die Stadt Dresden im März 2006 ihre städtische Wohnungsbaugesellschaft Woba, inklusive dem gesamten Wohnungsbestand von 48.000 Wohnungen, für insgesamt 1,7 Mrd. Euro an die privatwirtschaftliche Investorengruppe Fortress (USA).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Befürchtet wird zum einen, dass durch diese Form der „Entstaatlichung“[66] das vollständige Wegbrechen eines wesentlichen sozialstaatlichen Instrumentariums zur Versorgung Bedürftiger mit angemessenem Wohnraum eingeläutet wird. Andererseits werden negative Konsequenzen für die Bewohner der nun stärker nach dem *shareholder-value* Prinzip bewirtschafteten Wohnungen erwartet, beispielsweise in Form steigender Mieten oder ausbleibender Investitionen für Modernisierung und Instandhaltung.[67] Unabhängig davon, ob die geäußerten Befürchtungen eintreten werden oder nicht, so lässt sich eine Folge der zunehmenden Veräußerung von (öffentlichen) Wohnungsbeständen bereits heute beobachten, nämlich der Trend zum wohnungswirtschaftlichen Großunternehmen.

Durch den Einkauf umfangreicher „Bestandspakete“ hat sich beispielsweise die Deutsche Annington Immobilien GmbH – ein Tochterunternehmen der britischen Terra Firma Capital Partners Ltd. – zum größten deutschen Wohnungsunternehmen mit insgesamt rund 230.000 Wohnungen im eigenen Bestand entwickelt. An zweiter Stelle folgt die durch den Aufkauf der Woba Dresden GmbH Anfang 2006 auf 160.000 deutsche Wohneinheiten gewachsene Investorengruppe Fortress. Hervorzuheben ist angesichts dieser Entwicklungen nicht nur das auffallende Größenwachstum einzelner Wohnungsanbieter auf dem deutschen Wohnungsmarkt, sondern auch der zunehmende internationale Einfluss. Blieb die Wohnungswirtschaft in Deutschland über Jahrzehnte hinweg in vielen Belangen von der wirtschaftlichen Globalisierung weitestgehend unbeeinflusst, so gerät sie mittlerweile zunehmend in das Blickfeld internationaler Investoren.[68]

Die 149 Wohnungsunternehmen, bei denen privatwirtschaftliche Kapitelgeber die Kapitalmehrheit stellen, machen rund 5,2 % der GdW Mitgliedsunternehmen aus. Hierbei handelt es sich oftmals um so genannte – teilweise auch ehemalige – *industrieverbundene Wohnungsunternehmen*. Diese stellten traditionell den gemeinwirtschaftlichen Prinzipien folgend Werkswohnungen ausschließlich für Angestellte und Arbeiter zur

66 OETTLE 1996: 13

67 Ein solches Verhalten privater Investoren befürchtet der Deutsche Mieterbund besonders „auf angespannten Wohnungsmärkten. Hier werden alle Mieterhöhungsspielräume ausgenutzt. (…) Teilbestände, die ohne Wertsteigerungsfantasie sind, werden in Bezug auf Instandhaltung und Instandsetzung vernachlässigt. Der Privatisierung durch Verkauf an leistungsstarke Mieter oder an Dritte wird ein höheres Gewicht beigemessen.“ (RIPS 2006: 358) Ein im 2013 vorgelegter Bericht der von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen eingerichteten Enquetekommission „Wohnungswirtschaftlicher Wandel und neue Finanzinvestoren in NRW“ beschäftigt sich ausführlich mit dieser Thematik. (vgl. LANDTAG NRW 2013)

68 vgl. exemplarisch KOFNER 2006

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Verfügung. Die Motivation dazu gründete sich zum einen in der gegenüber den eigenen Mitarbeitern empfundenen sozialen Verantwortung sowie in betriebswirtschaftlichen Zweckmäßigkeitserwartungen, wie der Gewinnung und Bindung qualifizierter Arbeitskräfte sowie der Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit in der Belegschaft.[69] Mittlerweile werden diese – meist als Tochterunternehmen einer größeren Muttergesellschaft untergeordneten – Institutionen, regelmäßig als eigenständige und gewinnmaximierend orientierte Geschäftsbereiche angesehen. Einige „ihrer Vertreter zählen zu den größten deutschen Wohnungsunternehmen überhaupt und haben somit ein erhebliches Gewicht in der Branche.“[70]

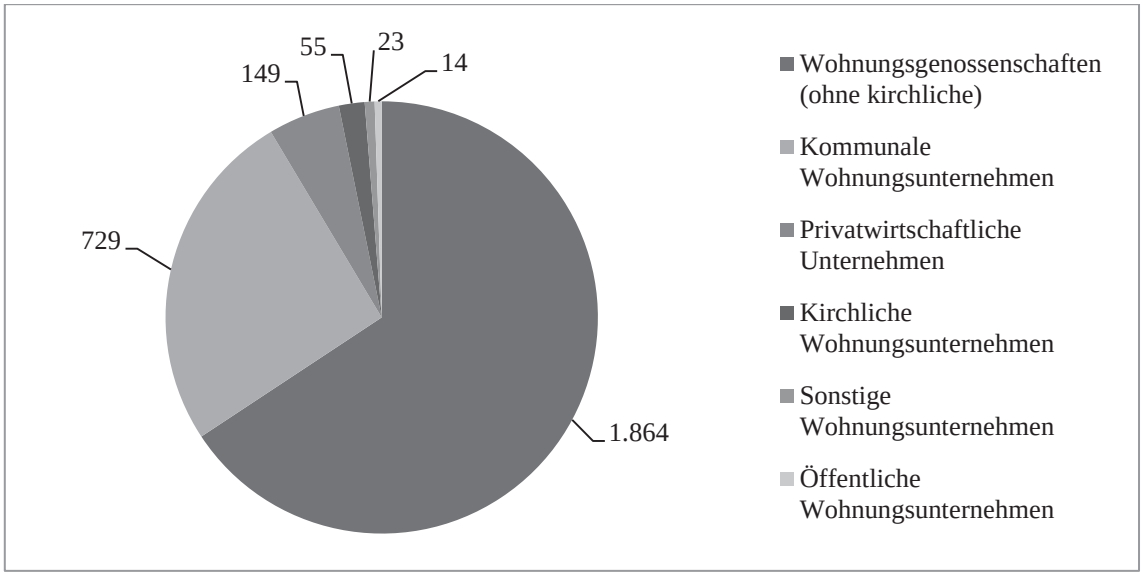
Primär gemeinnützige Wertvorstellungen verkörpern nach wie vor die 55 *kirchlichen Wohnungsunternehmen* in den Mitgliederreihen des GdW. Diese machen einen Anteil von rund 2 % an allen Mitgliedsunternehmen aus, jedes zweite dieser Unternehmen ist in genossenschaftlicher Form organisiert. Ihren Ursprung finden die kirchlichen Wohnungsunternehmen in der christlichen Soziallehre, den Vorstellungen der Kirche – hier besonders der zwei Amtskirchen – über die Institutionen Ehe und Familie sowie im Subsidiaritätsprinzip.[71] Diesen Leitmaximen folgend verstehen sich die kirchlichen Wohnungsunternehmen zunehmend als Dienstleister, die neben der Wohnraumversorgung Bedürftiger und sozial Schwacher auch die soziale und individuelle Förderung bestimmter Bevölkerungsgruppen in den Fokus ihrer Geschäftstätigkeit rücken.

Schließlich gehören dem GdW noch 23 *sonstige Wohnungsunternehmen* mit verschiedenen Anteilseignern an. Dies entspricht einem Anteil von 0,8 % an allen Mitgliedsunternehmen. Die jeweilige Kapitalbeteiligung liegt bei diesen Unternehmen deutlich unter 50 %, „so dass sie weder der kommunalverbundenen Gruppe, den öffentlichen Wohnungsgesellschaften, den privatwirtschaftlichen Unternehmen noch den kirchlichen Unternehmen eindeutig zugeordnet werden können.“[72]

69 vgl. BUSE 1999: 29
70 FEHR 2000: 23
71 vgl. KSD 2000
72 GDW 2005: 111

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 2: Mitgliederstruktur des GdW nach Unternehmenssparten[73]



Wie die Grafik verdeutlicht, lässt sich zusammenfassend eine klare Dominanz der genossenschaftlichen Unternehmensform feststellen. Nahezu zwei Drittel aller GdW-Mitgliedsunternehmen gründen sich auf der genossenschaftlichen Rechtsform, gefolgt von den kommunalen Wohnungsunternehmen, denen immerhin noch knapp jedes vierte GdW Mitgliedsunternehmen zuzurechnen ist.

2.2.2 Empirische Daten zu den Bestandsgrößen der Wohnungsunternehmen

Will man ein vollständiges Bild der am deutschen Wohnungsmarkt auftretenden Akteure erhalten, so bildet die zuvor erfolgte Aufteilung der Unternehmen nach Unternehmens*sparte* nur ein mögliches Untersuchungsraster. Wie in Kapitel 2.1.3 bereits dargestellt, bildet der Handelsplatz für Wohnungen und Wohnungsnutzungen in Deutschland einen hauptsächlich durch Bestandsgrößen und weniger durch Stromgrößen geprägten Markt. Dieses Faktum lässt eine nähere Analyse der Unternehmensstrukturen, aufgeschlüsselt nach der Anzahl der bewirtschafteten Wohnungen im jeweils eigenen Bestand sinnvoll erscheinen.

Legt man den Gesamtbestand von rund 5,8 Millionen Wohnungen zugrunde, die von den GdW Mitgliedsunternehmen bewirtschaftet werden, dann entfällt davon mit 42 %

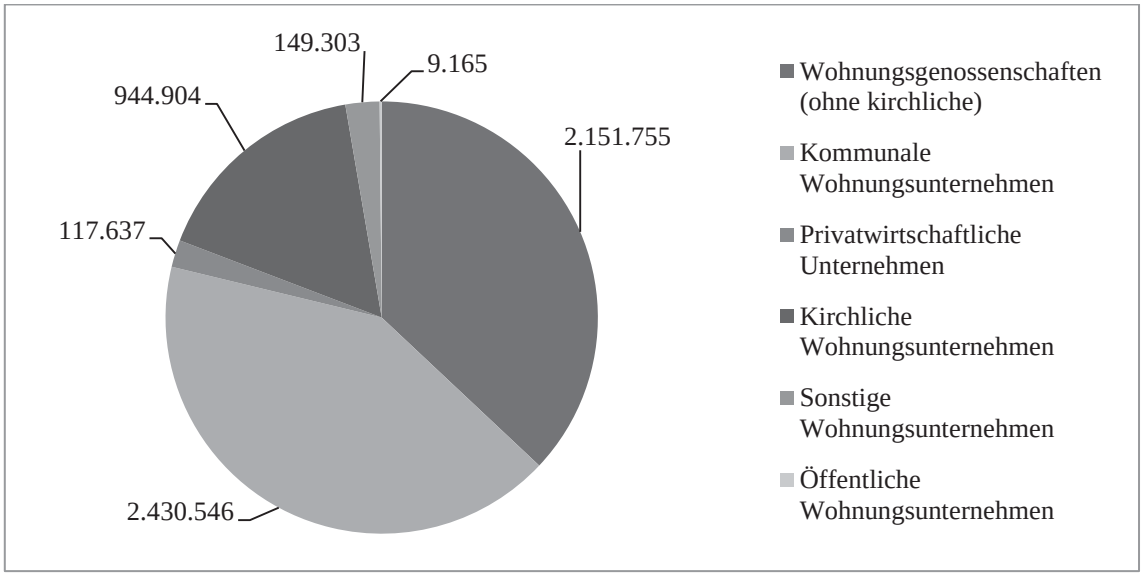
73 Quelle: GdW 2012: 108

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

(bzw. 2,4 Millionen Wohnungen) die Mehrheit auf kommunale Wohnungsunternehmen. Danach folgen die Genossenschaften mit einem Anteil von immerhin noch 37 % Anteil am Gesamtwohnungsbestand, was einer absoluten Zahl von rund 2,1 Millionen Wohnungen entspricht. Damit entfallen bereits 78 % bzw. mehr als drei Viertel des gesamten – durch den GdW repräsentierten – Wohnungsbestandes auf diese beiden Unternehmenssparten. Es schließen sich die Wohnungsunternehmen der Privatwirtschaft mit rund 950.000 Wohnungen (16,4 %), die öffentlichen Unternehmen des Bundes und der Länder mit rund 120.000 Wohnungen (2 %), die Kirchen mit 150.000 Wohnungen (2,5 %) sowie die sonstigen Unternehmen mit 9.000 Wohnungen (0,15 %) an.

Gewichtet am insgesamt bewirtschafteten Wohnungsbestand der GdW Unternehmen stehen die Genossenschaften demnach größenmäßig an zweiter Stelle, hinter den Kommunalen. Während sich fast jedes zweite Mitgliedsunternehmen des GdW der genossenschaftlichen Rechtsform bedient, wird rund jede dritte Bestandswohnung durch eine Genossenschaft bewirtschaftet. Hier zeigt sich, dass Wohnungsgenossenschaften zum weit überwiegenden Teil kleinteilig organisiert sind und überschaubare Bestandsgrößen – oftmals ausschließlich innerhalb einer einzelnen Kommune angesiedelt – aufweisen.

Abbildung 3: Mitgliederstruktur des GdW nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand[74]



74 vgl. GDW 2012: 108

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nimmt man den bewirtschafteten Wohnungsbestand als Kennzahl für die Feststellung der jeweiligen Unternehmensgröße, so lässt sich eine durchschnittliche Anzahl von rund 2.000 bewirtschafteten Wohnungen pro GdW Mitgliedsunternehmen feststellen.[75] Dieser Durchschnittswert ist für die Analyse der Unternehmen nach Unternehmensgröße allerdings nur bedingt aussagekräftig. Tatsächlich zeigt sich in der Praxis eine breite Streuung zwischen den durchschnittlich bewirtschafteten Bestandsgrößen der einzelnen Wohnungsunternehmen.

Die GdW Jahresstatistik weist dementsprechend eine Größenklassenstruktur der Wohnungsunternehmen mit insgesamt sechs Differenzierungsstufen aus, wobei in der untersten Stufe kleine Unternehmen mit einem eigenen Bestand von weniger als 500 Wohnungen aufgeführt werden, während in der obersten Anbieter mit großen Wohnungsbeständen von mehr als 10.000 eigenen Wohnungen erfasst werden.[76]

Anhand des empirischen Datenmaterials der GdW Jahresstatistik lassen sich somit detaillierte Aussagen über die durchschnittlichen Unternehmensgrößen, gewichtet an den jeweils bewirtschafteten Wohnungen im eigenen Bestand treffen. Für eine übersichtlichere Darstellung schlägt HELLERFORTH jedoch eine Zusammenfassung einzelner Größenklassen zu insgesamt vier Kategorien vor. Dabei sind dann „Unternehmen mit einem Wohnungsbestand von weniger als 500 Wohnungen als klein, von 500 bis 1.000 Wohnungen als mittel, von 1.000 bis 5.000 Wohnungen als mittelgroß und mit über 5.000 Wohnungen als groß anzusehen.“[77]

Legt man diese vierstufige Größenklassenkategorisierung zugrunde, so ergibt sich eine deutliche Konzentration bei den kleinen Unternehmen mit weniger als 500 bewirtschafteten Wohnungen. Insgesamt 1.190 bzw. 43,3 % aller berichtenden GdW Unternehmen gehören dieser Kategorie an.[78] Mittelgroße Anbieter mit einem Bestand zwischen 1.001

75 Bezogen auf den von den 2.790 berichtenden GdW Mitgliedsunternehmen insgesamt bewirtschafteten Wohnungsbestand von 5,8 Mio. Wohnungen.

76 Die Größenklasseneinteilung erfasst insgesamt folgende Stufen: bis 500 Wohnungen, 501 bis 1.000 Wohnungen, 1.001 bis 2.000 Wohnungen, 2.001 bis 5.000 Wohnungen, 5.001 bis 10.000 Wohnungen, 10.001 Wohnungen und mehr

77 HELLERFORTH 1996: 33

78 Die Daten zur Größenklassenstruktur beziehen sich ausschließlich auf die für die GdW Jahresstatistik 2004 berichtenden Unternehmen. Dies sind insgesamt 2.891 der 3080 Mitgliedsunternehmen, die zur Gruppe der originären Wohnungsunternehmen im GdW zählen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

und 5.000 Wohnungen stellen mit 877 Unternehmen bzw. 31,9 % Anteil an allen Unternehmen die zweitgrößte Gruppe dar. Es folgen die mittleren Unternehmen (501 bis 1.000 Wohnungen) mit einer Gesamtzahl von 489 Unternehmen (17,8 %) sowie die großen Anbieter (mehr als 5.000 Wohnungen) mit 195 Unternehmen (7,1 %). Auch wenn kleine Anbieter mit einem Bestand von weniger als 500 Wohnungen relativ gesehen die am stärksten besetzte Größenkategorie darstellen, so gilt dennoch festzuhalten, dass eine noch größere Anzahl der GdW Mitgliedsunternehmen im Durchschnitt zwischen 500 und 5.000 Wohnungen bewirtschaftet. Nimmt man die beiden mittleren Kategorien („mittel“ und „mittelgroß“) zusammen, so macht dies eine Summe von 1.366 Unternehmen bzw. rund 50 % aller Unternehmen aus.

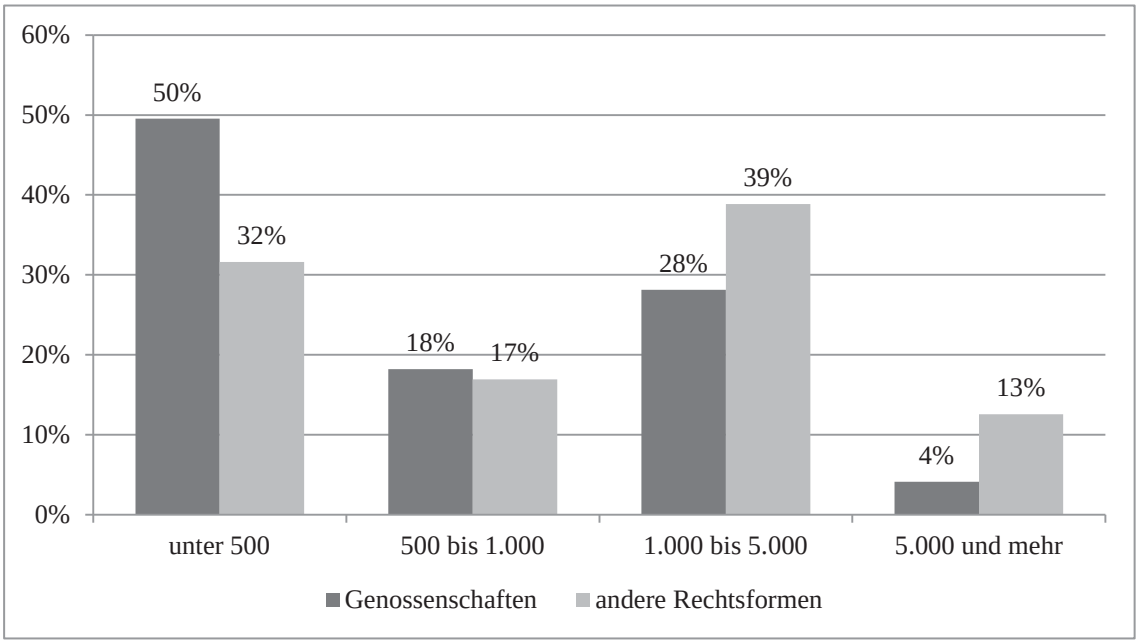
Ein etwas abweichendes Bild ergibt sich, wenn ausschließlich die Größenklassenstrukturen der Wohnungs*genossenschaften* im GdW untersucht werden. Auch bei den Genossenschaften ist die Gruppe der kleinen Unternehmen mit Beständen bis zu 500 eigenen Wohnungen die am stärksten besetzte. Mit 49,5 % ist diese Kategorie bei den Genossenschaften allerdings nochmals deutlich dominierender, als im Vergleich aller Wohnungsunternehmen. 886 der 1.789 berichtenden Wohnungsgenossenschaften verfügen über Bestände mit weniger als 500 Wohnungen. Mit 18,2% machen die 326 Unternehmen mittlerer Größe einen ähnlich hohen Anteil wie im Vergleich aller GdW Unternehmen aus, während die 503 mittelgroßen (28,1%) und die 74 großen (4,1 %) Unternehmen bei den Genossenschaften ein deutlich geringeres Gewicht einnehmen.[79]

Die Landschaft der im GdW vertretenen genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen ist damit eindeutig durch kleinere Wohnungsbestände geprägt, die etwa jede zweite Genossenschaft in Deutschland bewirtschaftet. Die andere Hälfte wird von mittleren und mittelgroßen Unternehmen dominiert. Lediglich ein kleiner Anteil der Genossenschaften verfügt über große Bestände von mehr als 5.000 Wohnungen. Dies unterscheidet sie von den Wohnungsunternehmen anderer Rechtsformen, die in der Regel größere Wohnungsbestände von 1.000 und mehr Wohnungen bewirtschaften.

79 vgl. GdW 2012: 111

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tabelle 1: Größenklassenstruktur der GdW Unternehmen nach Rechtsform[80]

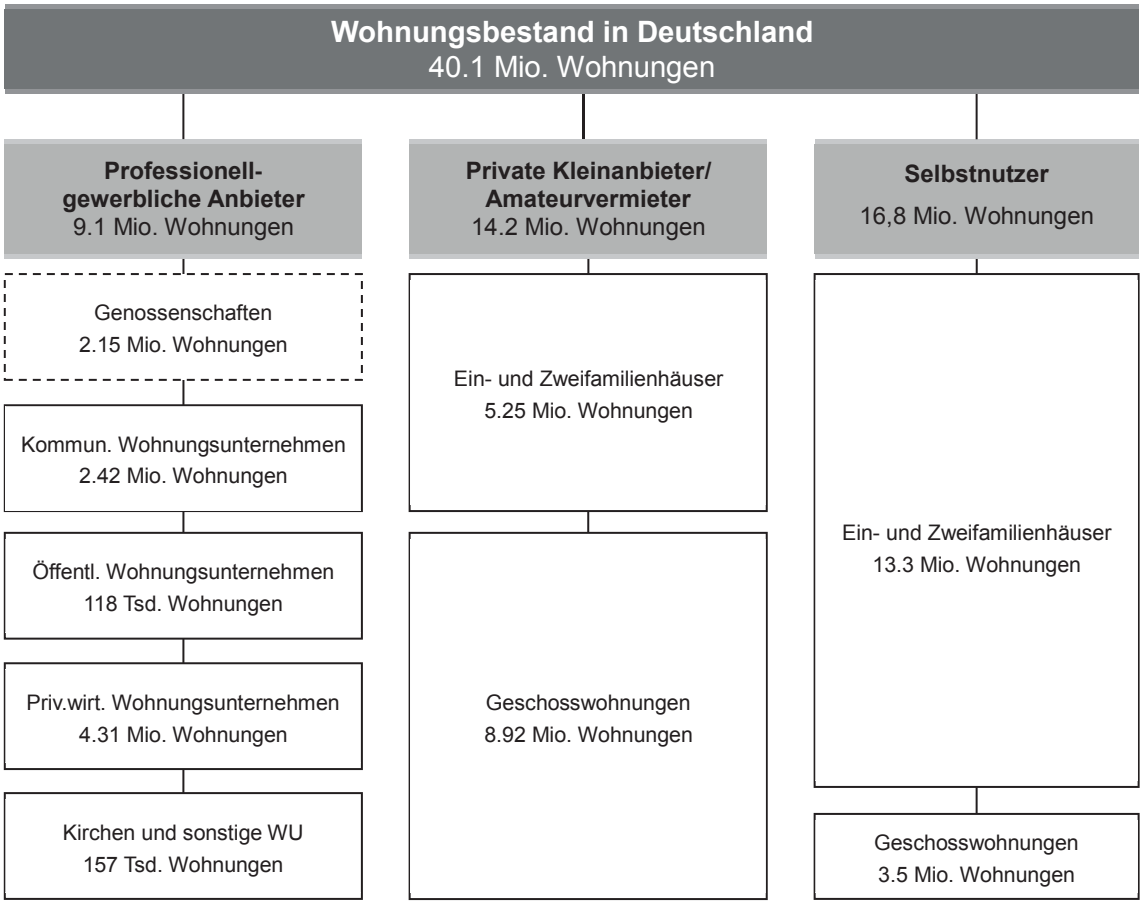


Die empirischen Daten zeigen also, dass der genossenschaftlichen Unternehmensform auf dem deutschen Wohnungsmarkt in quantitativer Hinsicht eine herausragende Bedeutung zukommt. Mit ihren 2,15 Millionen bewirtschafteten Wohnungen repräsentieren die Wohnungsgenossenschaften knapp 10% des gesamten deutschen Mietwohnungsbestandes von rund 23 Millionen Wohnungen. Die folgende Grafik illustriert nochmals die Stellung des genossenschaftlichen Wohnens im Gesamtgefüge des Wohnungsmarktes der Bundesrepublik Deutschland und seiner Wohnungsbestände.

80 vgl. GDW 2012: 111

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 4: Wohnungsbestand in Deutschland nach Eigentümern[81]



2.2.3 Veränderungen und Herausforderungen auf dem Wohnungsmarkt

Nachdem zuvor ein empirischer Überblick über die unterschiedlichen Anbietertypen, sowie die Unternehmens- und Bestandsverteilungen auf dem deutschen Wohnungsmarkt gegeben wurde, soll der Blick im Folgenden auf wesentliche Trends und Kontextveränderungen gelenkt werden, mit denen sich die Wohnungswirtschaft aktuell konfrontiert sieht. Zwar lassen spezifische Strukturfaktoren des wohnungswirtschaftlichen Leistungsbündels wie die lange Produktions- und Lebensdauer des Wohnungsbestandes, der sich daraus ableitende geringe Stromgrößenanteil sowie die fehlende Substituierbarkeit des Gutes Wohnen[82] eine relative Unflexibilität der brancheninhärenten Verhältnisse vermuten. Diese Einschätzung kann – zumindest was die qualitative und quantitative

81 vgl. GDW 2012: 25
82 vgl. Kapitel 2.1

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zusammensetzung des Wohnungsbestandes angeht – auch teilweise bejaht werden. In der Tat wird die Wohnungswirtschaft als Branche maßgeblich durch die Bedingungen eines nachhaltigen Bestandsmarktes determiniert, was sich für die anbietenden Unternehmen besonders in einem eingeschränkten – im Verglich mit anderen Branchen nahezu statischen – Aktionsradius bei auftretenden Nachfrageänderungen niederschlägt. Auf den zweiten Blick präsentiert sich der Wohnungsmarkt gleichwohl aber auch als äußerst dynamisches Gebilde, bei dem im Gegensatz zu vielen anderen Märkten eine Vielzahl ökonomischer, politischer sowie sozialer Strömungen relevant wird und teilweise Struktur verändernde Wirkungen entfaltet.

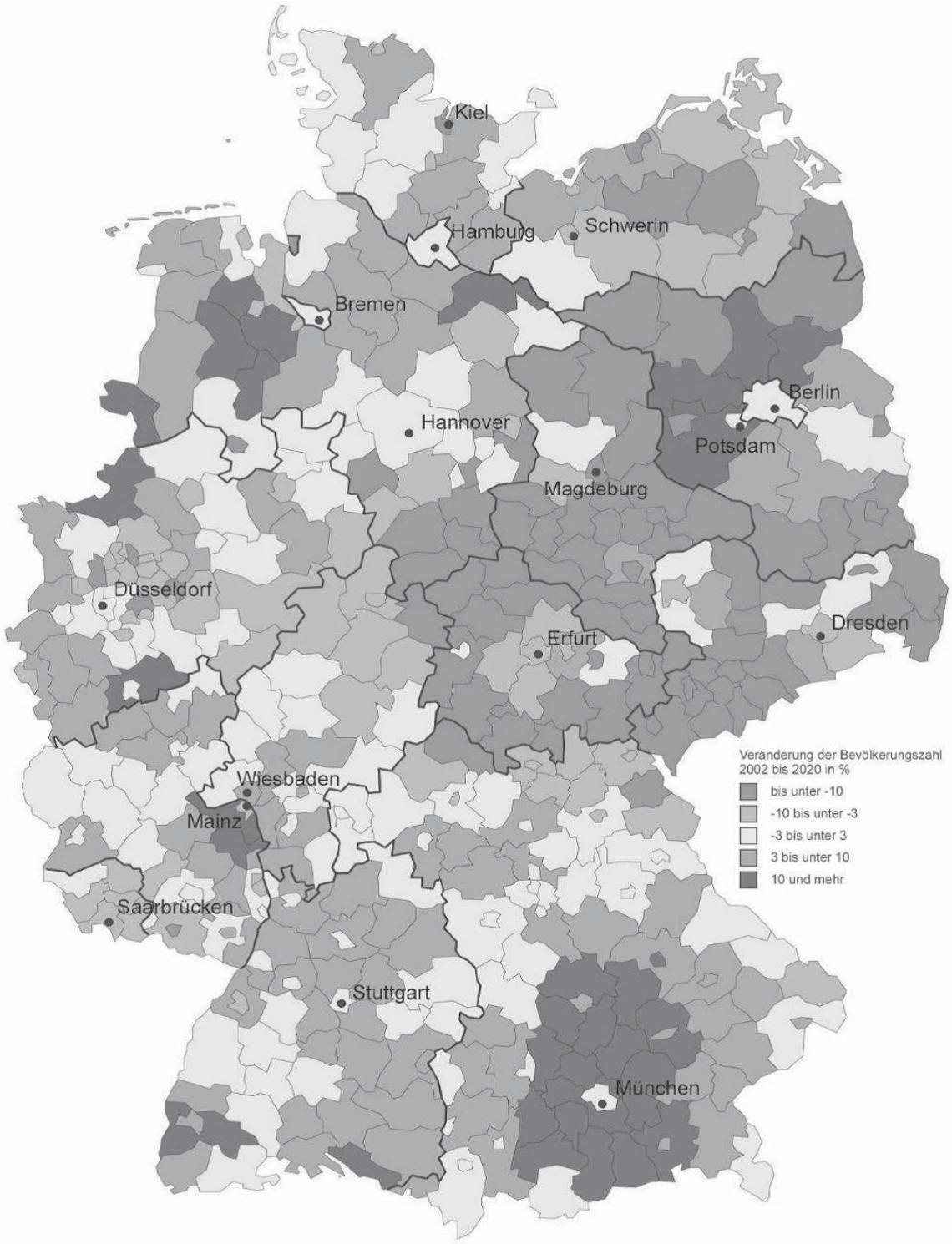
Zu den wohl größten Herausforderungen für die anbietenden Akteure auf dem deutschen Wohnungsmarkt gehört derzeit – insbesondere jedoch für die mittel- bis langfristige Zukunft betrachtet – der *Demografische Wandel*.[83] Die regional teilweise bereits deutlich spürbare Abnahme der Gesamtbevölkerung führt zu einer Entspannung der Wohnungsmärkte. In einigen Regionen sind die Auswirkungen des absoluten Bevölkerungsrückganges für Wohnungsunternehmen bereits in Form steigender Wohnungsleerstände und Mieterfluktuationen spürbar. Langfristig erwachsen aus einer rückläufigen Wohnungsnachfrage und dem daraus resultierenden strukturellen Wohnungsleerstand wirtschaftliche Problemlagen. Relativ erstmalig in der Geschichte treten Wohnungsunternehmen deshalb – zumindest bei angrenzenden oder sich überschneidenden regionalen Wohnungsteilmärkten – untereinander als Konkurrenten gegenüber.

Hierbei handelt es sich zunächst jedoch ausdrücklich um ein regional sehr differenziertes und nicht für alle deutschen Regionen oder Kommunen gleichermaßen zutreffendes Phänomen, wie die folgende Grafik verdeutlicht:

83 Der Begriff des Demografischen Wandels wird mittlerweile in vielfältigen Zusammenhängen verwendet, wobei sich teilweise auch differenzierte und stereotypisierende Begriffsauffassungen herausgebildet haben. Für die Wohnungswirtschaft ist aber gerade die Vielschichtigkeit demografischer Veränderungsprozesse eine besondere Herausforderung, die an dieser Stelle nochmals mittels einer Definition des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung beim Statistischen Bundesamt hervorgehoben werden soll: „Demografie beschreibt (…) mit Zahlen und Kennziffern, wie sich die Bevölkerungszahl und ihre Strukturen (Alter, Geschlecht, Familienstand, Lebensform, Nationalität, Kinderzahl, Region, Gesundheitszustand u.ä.) durch demografische Verhaltensmuster / Ereignisse (Kinder haben, heiraten, sich scheiden lassen, umziehen, sich gesund erhalten oder sterben) verändern.“ (BIB 2004: 7) Vgl. dazu auch BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG 2006 sowie STATISTISCHES BUNDESAMT 2003

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 5: Bevölkerungsentwicklung der Bundesrepublik Deutschland[84]



84 Quelle: BBR BUND 2007 (online recherchiert am 23.04.2011 unter www.bbr.bund.de)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zwar steht die Zahl der nachgefragten Wohnungen in einer Gesellschaft augenscheinlich stark mit der jeweiligen Bevölkerungszahl und -entwicklung in Verbindung. Allerdings sind es nicht ausschließlich Einzelpersonen, die als Nachfrager am Wohnungsmarkt auftreten, weshalb von einer rückläufigen Bevölkerungszahl auch nicht unmittelunmittelbar auf eine ebenfalls rückläufige Wohnungsnachfrage geschlossen werden darf. In Anlehnung an die Definition des Begriffes Wohnung nach DIN 283[85] sind es vor allem *private Haushalte*, welche als quantifizierbare Einheiten für die Zusammensetzung und Entwicklung der Wohnungsnachfrage verantwortlich zeichnen. Im wohnungswirtschaftlichen Zusammenhang ist aus diesem Grunde „die **Zahl der privaten Haushalte von größerem Belang** als die Bevölkerungszahl"[86] Der GDW weist deshalb in seiner Jahresstatistik 2005 zurecht darauf hin, dass die

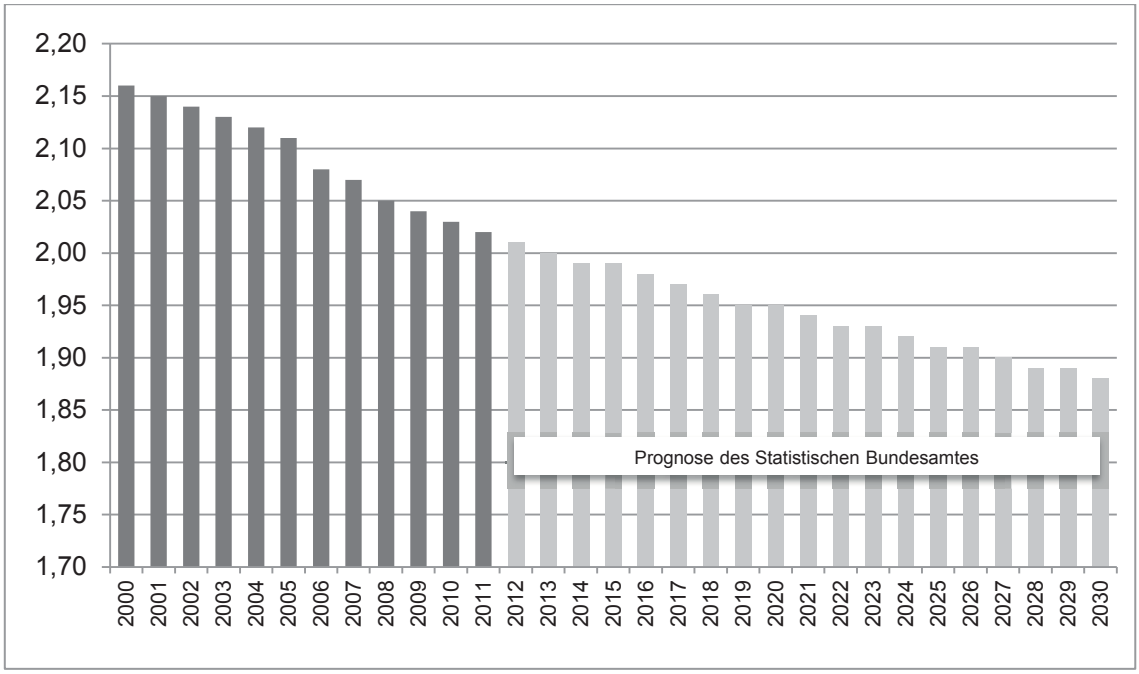
> *„relevante Größe für die Entwicklung der Wohnungsnachfrage […] nicht die allgemeine Bevölkerungsentwicklung, sondern die Zahl und Struktur der privaten Haushalte [ist, Anm.d.Verf.]. Um Fehlschlüsse angesichts langfristiger Bevölkerungsprognosen zu vermeiden, gilt es zu beachten, dass die Zahl der Haushalte in Deutschland bis 2020 deutlich wachsen wird. Damit entwickelt sich die entscheidende Determinante der Wohnungsnachfrage deutlich dynamischer als das Bevölkerungswachstum. Nachfragerückgänge aufgrund der sinkenden Bevölkerungszahl werden durch das gegenwärtige Haushaltsbildungsverhalten überkompensiert."*[87]

Das noch bis 2020 anhaltende und trotz einer ab dem Jahr 2012 bereits abnehmenden Gesamtbevölkerungszahl stattfindende Wachstum bei der Zahl der Privathaushalte geht auf eine Abnahme der Haushaltsgröße, also der durchschnittlichen Anzahl der in einem Haushalt lebenden Personen zurück. Zwischen 1992 und 2011 hat sich diese Zahl von 2,26 auf 2,02 Personen pro Haushalt verringert.[88] Nach Einschätzung des Statistischen Bundesamtes wird sich dieser Trend auch in den kommenden Jahrzehnten fortsetzen.[89]

85 vgl. Fußnote auf S. 23
86 STIENS 1996: 299 (Hervorhebung im Original)
87 GDW 2005: 92
88 vgl. GDW 2012: 105
89 vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2011

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 6: Haushaltsgröße in Deutschland nach Mitgliedern je Privathaushalt[90]



Verantwortlich für die rückläufige Durchschnittsgröße der Privathaushalte ist zum einen das gewandelte *Haushaltsbildungsverhalten*, also beispielsweise die Entscheidung Kinder erst sehr spät oder gar nicht zu bekommen sowie die Tendenz später oder überhaupt nicht zu heiraten. Andererseits steht auch die *Altersstruktur* der Bevölkerung in einem starken Zusammenhang mit der Zusammensetzung und Entwicklung der privaten Haushalte, womit bereits ein zweiter Megatrend[91] angesprochen ist, der sich zunehmend zu einer Herausforderung für die gesamte Wohnungswirtschaft entwickelt: Die Alterszusammensetzung und -entwicklung der Bevölkerung.

Das Durchschnittsalter in der Bevölkerung – und damit auch das Alter der Wohnungsnachfrager bzw. -nutzer – steigt kontinuierlich an. Als Folge daraus ergeben sich veränderte Anforderungen an das Wohnungsangebot. Zum einen müssen Wohngebäude auf baulicher Ebene dem steigenden Alter der Bewohner angepasst werden. Hierbei kommt der barrierefreien Wohnraumgestaltung besondere Bedeutung zu, wobei zunehmend erkannt wird, dass eine DIN-gerechte Realisierung von Barrierefreiheit nach DIN 18025 I + II oftmals weder notwendig noch möglich ist. Dies trifft vor allem auf den Woh-

90 vgl. GdW 2012: 105f. sowie Statistisches Bundesamt 2011: 10
91 vgl. Naisbitt 1982

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nungsbestand zu. In vorhandenen Bestandswohnungen sind der altersgerechten Modifikation durch bauliche Maßnahmen oft enge Grenzen gesetzt, sowohl was die physische Realisierbarkeit, als auch was die ökonomische Kosten-Nutzen-Relation solcher Maßnahmen angeht. Aus diesem Grunde wird eine Ergänzung des physischen Produktes „Wohnung" durch flankierende soziale und infrastrukturelle Maßnahmen notwendig. Allgemein formuliert besteht eine Herausforderung für Wohnungsanbieter in der Schaffung *altersgerechter Wohnformen*[92], womit zum einen neue Formen der Betreuung und des Zusammenlebens älterer Menschen gemeint sein können, andererseits aber auch verstärkt die Verknüpfung von Wohnen und wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt.

Eine Herausforderung für die Wohnungswirtschaft bei der Schaffung solcher altersgerechter Wohnformen besteht darin, dass es sich bei der Zielgruppe „Ältere Menschen" keinesfalls um eine homogene Gruppe mit relativ einheitlichen Wohnwünschen und –bedürfnissen handelt.[93] Die gerontologische Forschung konnte mittlerweile mehrfach herausstellen, dass auch und besonders die Gruppen älterer Menschen durch eine zunehmende Ausdifferenzierung der Lebenslagen und Lebensstile – oder allgemeiner: eine zunehmende Individualisierung und Pluralisierung – gekennzeichnet ist.[94]

Auch innerhalb der Gesamtgesellschaft ist eine anhaltende *Individualisierung und Pluralisierung* der Lebensentwürfe zu verzeichnen. Dies führt auf der Ebene des Wohnens zu einer wachsenden Vielfalt ausdifferenzierter Wohnpräferenzen und Wohnbedürfnisse.[95] An die Stelle des über Jahrzehnte hinweg betriebenen standardisierten Wohnungsbaus für eine weitestgehend homogene Zielgruppe[96] tritt deshalb verstärkt die Notwendigkeit einer zielgruppenorientierten Angebotspolitik. Hierbei schlägt auch das wachsende Einflusspotenzial der Konsumenten auf einem nachhaltig entstandenen *Mietermarkt* zu Buche. Auf einem relativ entspannten Wohnungsmarkt können Wohnungsnachfrager aufgrund wachsender Leerstandszahlen aus einem breiten Wohnungs-

92 vgl. dazu exemplarisch HEINZE ET AL. 1997 sowie KRINGS-HECKEMEIER 1998
93 vgl. WILDE / FRANKE 2008: 73ff.
94 vgl. dazu ausführlich z.B. BACKES / CLEMENS / KÜNEMUND 2004 sowie KOHLI / KÜNEMUND 2000
95 vgl. zum Zusammenhang von Lebenslage/Lebensstil und Wohnungsnachfrage ausführlich SCHNEIDER / SPELLERBERG 1999 und die Beiträge in SCHADER-STIFTUNG 2001 sowie zur „Soziologie des Wohnens" allgemein HÄUßERMANN / SIEBEL 2000
96 vgl. EICHENER / SCHAUERTE 2000

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

angebot wählen und sich nach Lage, Grundriss Ausstattung oder sonstigen Merkmalen für das attraktivste Angebot entscheiden. Für Wohnungsunternehmen bietet diese Situation neben allen damit verbundenen Herausforderungen freilich auch neue Potenziale.

> *„Die immer ausdifferenzierteren Ansprüche individueller Nachfragergruppen bieten die Chance zielgruppenspezifischer Angebotsstrategien. Diese setzen auf die enge Beziehung zwischen individualisierten Lebensentwürfen und entsprechend gestalteten Wohnräumen. Für die Wohnung als Symbol der Lebensqualität des eigenen Milieus besteht eine wachsende Nachfrage, die mit der entsprechenden Zahlungsbereitschaft unterlegt ist."*[97]

Allerdings gilt es auch hier wieder den jeweiligen unternehmerischen Handlungsspielraum in den typischen wohnungswirtschaftlichen Kontext zu setzen.

> *„Da bei Wohnungen der Veränderbarkeit des Produktes Grenzen gesetzt sind, kann – insbesondere wenn man bedenkt, daß nur ein kleiner Teil der Nachfrage durch Neubauten gedeckt wird – vor allem durch wohnbegleitende Zusatzdienstleistungen ein zusätzlicher Wettbewerbsparameter gewonnen werden. Zunehmend individualisierte Angebotsstrategien stärken das Kerngeschäft und sind die Produktstrategie für immer weniger standardisierte Nachfragerpräferenzen."*[98]

Die gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen wurden als Folge der zuvor skizzierten Tendenzen vom Gesetzgeber bereits in einigen Bereichen an die neue Situation auf dem Wohnungsmarkt angepasst. Exemplarisch lassen sich hier die veränderten Förderbestimmunen des *sozialen Wohnungsbaus* sowie die inhaltliche Ausrichtung der Programme im Rahmen des *Stadtumbaus* anführen, die nicht mehr ausschließlich auf die Schaffung neuen Wohnraumes fokussiert sind, sondern seit einigen Jahren bereits ausdrücklich auch Maßnahmen im vorhandenen Wohnungsbestand berücksichtigen. Die quantitative Wohnungspolitik wird zunehmend von einer qualitativen abgelöst.

Dies spiegelt sich auch in der Investitionstätigkeit der Wohnungsunternehmen wider. Ausweislich der GdW Jahresstatistik sind von den 9,6 Mrd. Euro, die im Jahr 2011 insgesamt von den Wohnungsunternehmen getätigt wurden, 7,1 Mrd. Euro in den Bestand geflossen, was einem Anteil von 74,2 % entspricht. Lediglich 2,4 Mrd. Euro bzw. 25,8 % entfielen auf den Neubau.[99] „Strukturell dominieren Bestandsinvestitionen das Woh-

97 GdW 2005: 104
98 ebd.
99 vgl. GdW 2012: 126

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nungsbauvolumen (…)“[100] mit einem Anteil von zwei Dritteln an der Gesamtinvestitionssumme in der Bundesrepublik Deutschland demnach mittlerweile deutlich.

Mit dem *Wegfall des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes* 1990 wurde auf dem Wohnungsmarkt ein weiterer Schritt vom staatlich beeinflussten *Interventionsmarkt* hin zu einer *freien Wohnungsmarktwirtschaft* eingeleitet. Zwar sehen sich ehemals gemeinnützige Wohnungsunternehmen auch heute noch regelmäßig einer sozialen Verantwortung der Gesellschaft bzw. den Mietern gegenüber verpflichtet. Wirtschaftliche Interessen spielen aber auch in dieser Unternehmensgruppe eine zunehmend wichtige Rolle. Verschärfend wirken sich hier die Entwicklungen der Globalisierung, das Auftreten internationaler Großkonzerne und der Einfluss von Kreditgebern und Finanzinvestoren aus.

Der *Einfluss internationaler Investoren* wird auch in Zukunft weiter zunehmen und den deutschen Wohnungsmarkt nachhaltig verändern. Besonders hoch ist das Interesse ausländischer Investoren dabei am Ankauf umfangreicher Portfolios von Wohnungsbeständen sowie am Erwerb ganzer Wohnungsgesellschaften. In dieses Marksegment sind in den vergangenen zehn Jahren bereits Kapitalsummen im mittleren zweistelligen Milliardenbereich geflossen.[101] Besonders die seit einigen Jahren an Popularität gewinnende Möglichkeit, kommunale Finanzhaushalte durch den Verkauf städtischer Wohnungsbestände bzw. ganzer Wohnungsgesellschaften zu sanieren, wird diesen Trend auch weiterhin unterstützen.

Schließlich sehen sich die Akteure der Wohnungswirtschaft auch einer Reihe *branchen- und unternehmensinterner Herausforderungen* gegenüber. Die historische Entwicklung der Branche war in den vergangenen fünfzig Jahren vielfach von Nachfrageüberhängen und einer wachstumsorientierten staatlichen Wohnungspolitik geprägt. Diese Rahmenbedingungen haben sich in der Branche in Form einer ausgebildeten *Verwaltungsmentalität* manifestiert. Neuere betriebswirtschaftliche Einflüsse wie ein kundenorientiertes Marketing, strategische Managementkonzepte oder eine professionelle Portfolioplanung

100 GdW 2005: 60
101 vgl. Rohmert 2006: 2f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wurden eher stiefmütterlich behandelt und finden erst in jüngerer Zeit Einzug in diesen Wirtschaftszweig.

> *„Der Jahrzehnte vorherrschende (...) wohnungswirtschaftliche Vermietermarkt im deutschsprachigen Raum hat zu Nachlässigkeiten von Seiten der Anbieter geführt. Steter Erfolg motiviert eben nur selten dazu, strukturelle Defizite anzugehen. Der aktuell spürbare Wandel vom Vermietermarkt zum Mietermarkt in einer steigenden Anzahl regionaler Immobilienmärkte dürfte jedoch nach und nach bei immer mehr Marktteilnehmern einen gewissen ‚Leidensdruck' erzeugen, sich grundlegend mit den Themen Strategie, Vertrieb und Kundenmanagement zu beschäftigen."*[102]

Hier wird zukünftig noch ein bedeutendes Maß an Unternehmens- und Organisationsentwicklung zu leisten sein. Dabei zeichnet sich bereits heute ab, dass in einem Großteil der deutschen Wohnungsunternehmen Veränderungsprozesse initiiert werden müssen, die weit über die Ebene kurzfristiger, einzelne organisationale Teilbereiche umfassender Maßnahmen hinaus gehen. Vielmehr bedarf es einer grundlegenden Neuausrichtung der auf dem Wohnungsmarkt anzutreffenden Organisationsstrukturen auf der einen, sowie der angebotenen Leistungsbündel – inklusiver den dazugehörenden Formen des Kundenkontakts, des Marketings, der Unternehmenskulturen, der Innovationsmechanismen etc. – auf der anderen Seite.

Dieser Wandel auf dem Wohnungsmarkt zwingt die Anbieter dazu, ihre eigene Position zu bestimmen, bestehende Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und durch eine nachhaltige Organisationsentwicklung auf die neuen Anforderungen auszurichten. Dies bedeutet insbesondere für die Ebene des Managements, dass ein Evolutionsprozess in Gang gesetzt und mit den entsprechenden Inhalten gefüllt werden muss. Welche Entwicklungsstränge sich hierbei aktuell abzeichnen, zeigt das folgende Kapitel.

102 FRONTIERS MANAGEMENT CONSULTING UNTERNEHMENSBERATUNGSGESELLSCHAFT MBH & FORSCHUNGSCENTER BETRIEBLICHE IMMOBILIENWIRTSCHAFT 2006: 5

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3 Neuorientierung und Evolution der Wohnungswirtschaft

In diesem Kapitel soll gezeigt werden, welche Konsequenzen sich aus den zuvor beschriebenen Eigenheiten des Wohnungsmarktes und des Gutes Wohnen sowie aus den aktuellen und zukünftigen Trends in diesem Marktumfeld für die Anbieter von Wohnraum, d.h. für die Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft und hier speziell die Gruppe der Wohnungsgenossenschaften, ergeben.

3.1.1 Neue Anforderungen an das Management und die Organisationsstrukturen

Die in Kap. 2.2.3 geschilderten Transformationsprozesse auf dem Wohnungsmarkt machen Veränderungen im unternehmerischen Handeln der Wohnraumanbieter erforderlich. Empirische Studien zeigen allerdings regelmäßig, dass die deutsche Wohnungswirtschaft auf diese Aufgaben und Herausforderungen bislang nur relativ unzureichend vorbereitet ist. So kommt eine breit angelegte Studie[103] der Boston Consulting Group GmbH (BCG) im Jahr 2006 etwa zu folgendem Ergebnis:

> *„Relevante Veränderungen des Immobilienmarktes haben schon seit den 90er Jahren zu stark erhöhten Anforderungen an einzelne Unternehmen geführt, nun hat sich der Markt für alle Teilnehmer derart verändert, dass mit den gestiegenen Risiken sich aber auch die Chancen für alle erhöht haben (...). Vor einem solchen Handlungshintergrund müssten die Unternehmen Möglichkeiten untersuchen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und ihre Strategien und Geschäftsmodelle darauf einzustellen (...) Notwendig seien überzeugende Strategien, operative Exzellenz, Managementkompetenz sowie betriebswirtschaftliche Exzellenz, Eigenschaften, die kaum anzutreffen seien."*[104]

BCG spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit einer verstärkten *Industrialisierung* der Wohnungsunternehmen, bei der verschiedene Unternehmensformen mit unterschiedlichen Unternehmenszielen, Geschäftsmodellen, Portfoliostrategien, Finanzierungsstrukturen und Organisationsformen auf das veränderte Branchenumfeld reagieren müssten. Wohnungsunternehmen stehen demnach unter dem Zwang, ihre Geschäftsmodelle nach den Marktgegebenheiten und den strategischen Zielen auszurichten und anschließend alle Struktur- und Prozesskomponenten, die darauf einwirken, kritisch zu prüfen und aufeinander abzustimmen.[105]

---

103 vgl. KRENTZ 2006
104 KRENTZ 2006: 47f.
105 vgl. ausführlich BOSTON CONSULTING GROUP 2007

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Neben diesen, aus der empirischen Forschung abgeleiteten Begründungen eines professionellen und strategischen Managements von Wohnungsunternehmen, werden diese Forderungen in den vergangenen Jahren auch aus der Branche selbst heraus verstärkt vorgebracht. Volker Nordalm beispielsweise, der ehemalige Generalbevollmächtigte der Viterra AG – über viele Jahre hinweg eines der größten deutschen Wohnungsunternehmen und heute, nach der Übernahme durch die Deutsche Annington GmbH im Jahre 2005, Bestandteil *des* größten Wohnungsunternehmens in Deutschland[106] – zieht zum Professionalisierungsdefizit der deutschen Wohnungswirtschaft folgendes Fazit: „Die Wohnungswirtschaft glaubt noch immer, dass sie ohne Theorie auskommt." Er führt weiter aus, dass der Vorwurf, deutsche Wohnungsunternehmen seien „undermanaged" nicht von der Hand zu weisen sei. Es komme deshalb zukünftig vor allem darauf an, in der Wohnungswirtschaft „vernünftige Unternehmensorganisationen" aufzubauen.[107]

Auch der für die Wohnungswirtschaft immanent wichtige Kapitalmarktsektor verlangt eine zunehmend professionalisierte und strategische Ausrichtung des wohnungswirtschaftlichen Managements. Durch die Umsetzung der so genannten BASEL II Kriterien wurde ein professionelles strategisches Management und eine effiziente Organisationsstruktur zu einem grundlegenden Faktor bei der Kreditvergabe durch Banken an Wohnungsunternehmen.[108]

Zum 01.01.2006 sind im Rahmen des Kreditwesengesetzes (KWG) die Richtlinien zu Basel II in Kraft getreten. Nach §18 KWG sind Banken dazu verpflichtet, sich ein Urteil über die wirtschaftliche Situation ihrer Kreditnehmer zu schaffen, um eine ausreichende Eigenkapitalunterlegung bei der Kreditvergabe sicherzustellen. Zur Ermittlung eines angemessenen Wertes bezogen auf die Eigenkapitalunterlegung der Bank, wird das Ausfallrisiko des Kreditnehmers eingeschätzt sowie die Zuordnung desselbigen in eine bestimmte Risikoklasse vorgenommen. Dies geschieht durch ein so genanntes Ratingverfahren. Ein solches Rating verfolgt also allgemein den Zweck, Dritte in aussagekräftiger und nachvollziehbarer Weise über den Wert eines eines Gegenstandes (z.B. Wertpapier,

106 Stand vom März 2014
107 vgl. RUGE 2006: 11
108 vgl. LAURITZEN 2001

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unternehmen, Investitionsobjekt) zu informieren. Dabei gibt das Rating eine Einschätzung über die Fähigkeit und die Bereitschaft eines Kreditnehmers ab, seine Verbindlichkeiten zu einem definierten Zeitpunkt in der Zukunft vollständig zurückzuzahlen.

Das Ratingergebnis bildet die Grundlage für die Aushandlung von Kreditkonditionen zwischen Bank und Kreditnehmer. Dabei kann prinzipiell festgehalten werden, dass Unternehmen mit einem guten Ratingergebnis günstigere Konditionen aushandeln können und gleichzeitig weniger eigene Sicherheiten leisten müssen, als schlechter beurteilte Unternehmen. Umgekehrt kann sich für letztere durch eine hohe Risikoklassifizierung und daraus resultierend ungünstige Zinskonditionen, bis hin zur Aufkündigung eines Kredites, eine wirtschaftliche Notlage ergeben.

Die Beurteilung und Einschätzung eines Unternehmens bei der Kreditvergabe stellt an sich keinen neuen Tatbestand dar und wurde von den Banken auch in der Vergangenheit bereits durchgeführt. Durch Basel II wurden allerdings die Anforderungen an das zu verwendende Ratingverfahren angehoben. Eine wesentliche Veränderung liegt darin, dass im Rahmen des Ratings nun verstärkt auch eine *zukunftsorientierte Perspektive* einzunehmen ist; d.h. dass das Hauptaugenmerk nicht mehr ausschließlich – wie bei früheren Verfahren geschehen – auf aktuellen und retrospektiven Kennzahlen liegt, sondern dass anhand verschiedener Daten und Informationen auch eine realistische Prognose zukünftiger Entwicklungen versucht wird.

> *„Im Unterschied zur bisherigen Verfahrensweise wollen die Kreditinstitute nun zusätzlich wissen, wohin das Wohnungsunternehmen steuert. Sie sind nun an der Unternehmensführung und hier insbesondere an den strategischen Überlegungen der Geschäftsleitung interessiert. Die Planungsprämissen sind dabei genauso darzulegen wie die Instrumente der Planung, der Umsetzung (Steuerung) und der Kontrolle. Neben den Planungsinhalten steht hier vor allem das zur Anwendung kommende Planungs-, Steuerung- und Kontrollinstrumentarium, also die Methodik auf dem Prüfstand der Banken. Während in früheren Zeiten strategische Fragen mündlich erörtert werden konnten, werden von den Banken zukünftig schriftlich fixierte und monetär bewertete Planungsdaten eingefordert.“*[109]

Für Wohnungsgenossenschaften – die regelmäßig eine im Vergleich mit anderen Branchen außerordentlich hohe Fremdkapitalquote aufweisen – wird ein gutes Ratingergeb-

109 DIETRICH 2006: 66

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nis zukünftig zu einem wirtschaftlich entscheidenden Faktor werden. Viele Genossenschaften, allerdings in nahezu gleichem Maße auch Wohnungsunternehmen anderer Rechtsformen, sind auf die zuvor genannten Anforderungen, welche für ein positives Ratingergebnis fortan notwendigerweise erfüllt werden müssen, bisher nur unzureichend vorbereitet. Besonders das strategische Element eines zukunftsorientierten Planungs- und Steuerungsinstrumentariums konnte in vielen Unternehmen bislang nicht in ausreichendem Maße ausgebildet werden. Vielfach findet sich im Führungshandeln von Wohnungsunternehmen „eine auffällige Dominanz vergangenheitsbezogener, unsystematischer – und schließlich reaktiver Verhaltensweisen.“[110] Hier zeigt sich ein drastischer Handlungs- und Entwicklungsbedarf.

Im wohnungs- und immobilienwirtschaftlichen Kontext ergibt sich eine Reihe branchenspezifischer Zielbereiche, welche sich auf das Ratingergebnis auswirken und von den Genossenschaften zukünftig zur aktiven Beeinflussung – d.h. vor allem zur Verbesserung – der Ratingergebnisse genutzt werden können und müssen. Ansatzpunkte bieten hierbei die unterschiedlichen Faktoren, die im Prozess der wohnungswirtschaftlichen Leistungserbringung eine Rolle spielen. Damit ist etwa die Bestandspolitik gemeint, die Aufschluss darüber gibt, wie gut das Wohnungsportfolio auf demografische oder energetische Anforderungen ausgerichtet ist und ob beispielsweise eine Vergrößerung oder Verkleinerung des Wohnungsbestands angestrebt wird. Weiterhin ist die Instandhaltungs- und Modernisierungspolitik von wesentlicher Bedeutung, weil sie Informationen über die qualitative Entwicklung des Wohnungsangebotes aussagt, was sich wiederum maßgeblich auf die Mieter- und Mietenpolitik auswirkt.

Insbesondere vor dem Hintergrund von energie- und klimapolitischen Diskussionen etabliert sich weiterhin die Umweltpolitik von Wohnungsunternehmen als ein wichtiger Zielbereich, weil hierdurch ein Zeichen für Nachhaltigkeit und eine dauerhaft gute Vermietbarkeit gesetzt werden kann, was von Kreditgebern zunehmend in die Beurteilung der Geschäftspolitik mit einbezogen wird. Und schließlich findet auch die Servicepolitik von Wohnungsunternehmen immer mehr Beachtung, weil auch im Finanzwesen inzwi-

110 SCHWARZ 2004: 94

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schen die Erkenntnis reift, dass neben der baulichen Ebene immer stärker auch Faktoren wie Kundenorientierung, Servicequalität und flankierende Dienstleistungsangebote maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg – und damit wiederum auf die Bonität – von Wohnungsanbietern nehmen.

Tabelle 2: Strategische Zielbereiche zur Ratingverbesserung[111]

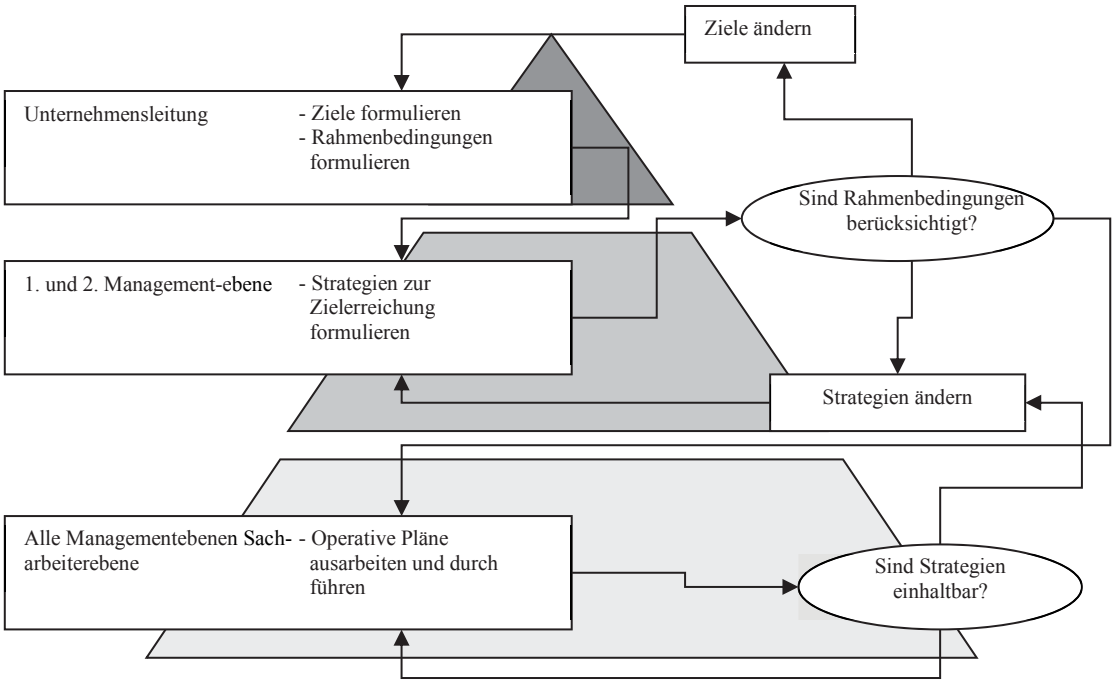
Bereich	Zielsystem
Bestandsentwicklungs-politik	- Wie wird strategisch auf den demografischen Faktor reagiert? - Wird der Wohnungsbestand in dieser Größenordnung beibehalten?
Instandhaltungs-/ Modernisierungspolitik	- Wie werden Bestandsstrukturen behandelt (Portfolio)? - Welche Standards existieren (Material, Preise, Ausstattung)?
Mieterpolitik	- Welche Mieterklientel wird zukünftig angesprochen? - Welche Neubau,- Modernisierungspolitik resultiert daraus?
Mietenpolitik	- Welche Mieterhöhungspolitik findet statt? - Wir eine differenzierte Mietenstrategie verfolgt?
Servicepolitik	- Wie wird Kundenorientierung und –bindung hergestellt? - Welche Leistungen werden über die Vermietung hinaus angeboten? - Wie werden Dienstleistungen entwickelt, und angeboten?
Umweltpolitik	- Welche Materialien werden verbaut? - Welche Entsorgungsmöglichkeiten werden sichergestellt? - Wird auf geringe Bodenversiegelung geachtet? - Werden regenerative Energien genutzt? - Wird versucht, den Jahresprimärenergiebedarf zu reduzieren?

Die hier aufgeführten Zielbereiche und -systeme müssen von Wohnungsunternehmen in die betrieblichen Entscheidungsprozesse integriert, zu konkreten Strategien und Programmen ausgearbeitet sowie letztlich auch operativ umgesetzt und kontrolliert werden. Die in diesem Prozess anfallenden Aufgaben verteilen sich in der Regel auf unterschiedliche Hierarchieebenen im Unternehmen und lassen sich folgendermaßen – als idealtypisches Modell der Unternehmensführung[112] – darstellen:

111 eigene Darstellung, in Anlehnung an DIETRICH 2006: 69
112 Abbildung nach KOOK / SYDOW 2003: 24

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 7: Ganzheitliches Modell der Unternehmensführung



Legt man dieses ganzheitliche Modell der Unternehmensführung einer Betrachtung der in der Praxis anzutreffenden Entscheidungsstrukturen deutscher Wohnungsunternehmen zugrunde, so treten regelmäßig latente Defizite, sowohl inhaltlicher, als auch struktureller Natur, zu Tage.

Strukturdefizite liegen in vielen Wohnungsunternehmen insofern vor, als dass grundlegende Entscheidungen, z.B. bezüglich umfangreicher Investitionsvorhaben im Rahmen von Neubau oder Modernisierung, oftmals eher „aus dem Bauch heraus“ getroffen werden, als dass professionelle Managementmethoden bei der jeweiligen Entscheidungsfindung zum Einsatz kämen. Eine ausführliche Analyse aller für ein Projekt relevanten Rahmenparameter oder ein kontrastierender Vergleich unterschiedlicher denkbarer Strategien sowie ein Abgleich mit den übergeordneten Unternehmenszielen – falls diese überhaupt ausformuliert vorliegen – findet in vielen Wohnungsunternehmen noch nicht in angemessenem Umfang statt. Erst in jüngerer Zeit erhalten etwa die in anderen Wirtschaftszweigen bereits über Jahre bewährten Ansätze eines professionellen Portfoliomanagements oder detaillierte Szenarienanalysen Einzug in die Wohnungswirtschaft.

Darüber hinaus liegen *inhaltliche Defizite* bei der Unternehmensführung von Wohnungsunternehmen vielfach noch dergestalt vor, dass eine zu einseitige Fokussierung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

auf das physische Produkt Wohnung gelegt wird und der Dienstleistungscharakter des Kerngeschäftes Vermietung, also das „Wohnen als zentrales Produkt der Branche“[113], nicht oder nur unzureichend in die unternehmerische Praxis übertragen wird. Hier zeigt sich die ausgeprägte Produktzentriertheit der Wohnungswirtschaft.

> *„Für die Wohnungswirtschaft war lange Zeit typisch, dass sie sich (z.T. auch gesetzlich gezwungen) nur auf ein Produkt konzentriert hatte: die Wohnung. Das Gut Wohnung war relativ homogen, mit einer Standardausstattung, die im Mietwohnungsneubau nur relativ geringfügige Qualitätsunterschiede kannte, und Standardgrundrissen, die durch Kölner Empfehlungen, DIN-Normen, Bauserien und Förderrichtlinien normiert waren. (...) Dieses Produkt wurde in großen Mengen für einen Markt von anonymen Kunden produziert. Im Zuge der Marktveränderungen wird sich die Wohnungswirtschaft zumindest in Teilen von den Standardgrundrissen loslösen müssen. (...) Deshalb wird es auch in der Wohnungswirtschaft notwendig, das Produkt kundenindividuell zu differenzieren.“*[114]

Aus dieser Erkenntnis, die in den vorangegangenen Kapiteln bereits ausführlich hergeleitet wurde, kristallisiert sich das Bewusstsein dafür heraus, dass der Begriff der Kundenorientierung für alle wohnungswirtschaftlichen Akteure zukünftig zu einer entscheidenden Schlüsselfrage wird. Die damit einhergehenden Konsequenzen sollen im folgenden Kapitel etwas ausführlicher beschrieben werden.

3.1.2 Kundenorientierung als wohnungswirtschaftliche Wettbewerbsstrategie

Die hohe Bedeutung der Kundenorientierung für den wirtschaftlichen Erfolg von Wohnungsunternehmen rückt inzwischen verstärkt in das Bewusstsein der entscheidenden Akteure. Die veränderten Marktbedingungen führen dazu, dass alle Anbieter von Wohnraum den Erhalt ihrer Zukunftsfähigkeit vor dem Hintergrund einer anspruchsvolleren und ausdifferenzierteren Kundenklientel überprüfen und ggf. durch Anpassungen auf Strategie-, Organisations- und Angebotsebene reagieren müssen.

> *„An Stelle des Produkts ‚Wohnung’ tritt das Produkt ‚Wohnen’. (...) Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Wohnungsunternehmen und deren Marketing. Produktvarianten müssen differenziert, eine breitere Produktpalette muss angeboten werden. (...) Kundenorientierung wird somit zum wichtigen Schlagwort für die Wohnungswirtschaft.“*[115]

113 GdW 2005: 104
114 Schauerte / Eichener 2000: 19
115 Institut für ökologische Wirtschaftsforschung 2002: 6f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zwar ist davon auszugehen, dass der physische Produktkern *Wohnung* auch zukünftig seine dominante Stellung bei der strategischen Ausrichtung der Wohnungsunternehmen nicht gänzlich verlieren wird – Wohnungssuchende werden ihre Mietentscheidung wohl auch langfristig vorrangig von Wohnungsmerkmalen wie Lage, Größe, Zuschnitt, Ausstattung und Preis abhängig machen und nicht in erster Linie von den Serviceleistungen des Vermieters – in entspannten Märkten mit einem hohen Angebotsüberschuss verliert dieser Aspekt jedoch zunehmend an Bedeutung.

Um aus der breiten Masse an verfügbarem Wohnraum gegenüber Wohnungssuchenden positiv herauszustechen, müssen also Potenziale aus weiteren Quellen aktiviert werden. Gleiches gilt im Übrigen für die bereits vorhandenen Mieter, deren Wechselbereitschaft bei einem breiten Angebot an verfügbarem Wohnraum in vielen Regionen heute höher ausfällt als noch vor einigen Jahren und die es durch neue und umfangreiche *Kundenbindungsinstrumente* entsprechend zu halten gilt. Vor diesem Hintergrund sprechen Wohnungsmarktexperten inzwischen schon davon, dass ein guter Service „die neue Kernkompetenz“[116] der Wohnungsunternehmen sei, wollten diese langfristig „erfolgreich am Markt bestehen.“[117]

Mit dem Begriff Service sind dabei zunächst einmal alle Dienstleistungen angesprochen, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Kerngeschäft und seinen Schnittstellen zum Kunden stehen. Dies sind bei Wohnungsunternehmen also insbesondere *Basis-Leistungen* wie Besichtigungen, Vermietungsprozesse, Schadensmeldungen, Reparaturen, der Umgang mit Beschwerden oder Vertragsangelegenheiten. Bei all diesen Serviceleistungen wird ein zunehmend hoher Qualitätslevel notwendig, um die Zufriedenheit der Kunden – die zudem immer mehr durch Dienstleistungsbemühungen in anderen Branchen beeinflusst werden – auf einem gleich hohen Niveau zu halten. Die von den Kunden wahrgenommene Servicebeschaffenheit bezieht sich dabei insbesondere auf Dimensionen wie:[118]

- Freundlichkeit

116 GDW 2008a: 107
117 GDW 2008a: 107
118 vgl. GDW 2008a: 108

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Schnelligkeit
- Qualität
- Zuverlässigkeit
- Transparenz
- Information
- Kommunikation

Über diese grundlegenden Serviceleistungen im Kerngeschäft der Wohnungsunternehmen hinaus, werden allerdings auch immer mehr die so genannten *wohnbegleitenden* Dienstleistungen diskutiert und als zunehmend wichtiges Instrument für Wohnungsunternehmen dargestellt.

3.1.3 Wohnbegleitende Dienstleistungen als strategische Option

Eine mittlerweile verstärkt diskutierte Strategie, mit der sich Wohnungsunternehmen auf die veränderten Nachfragestrukturen und Anforderungen des Wohnungsmarktes einstellen können, liegt in den so genannten *wohnbegleitenden Dienstleistungen*. Dabei handelt es sich um Dienstleistungen, die das Kerngeschäft der Vermietung unterstützen oder ergänzen sollen und für die Kunden – in der Regel die Wohnungsnutzer – einen zusätzlichen Mehrwert generieren. Das Spektrum reicht dabei von technischen und hauswirtschaftlichen Services, über Informations- und Kommunikationsdienstleistungen, bis hin zu personenbezogenen und sozialen Dienstleistungen z.B. im Rahmen eines Nachbarschafts- und Quartiersmanagements.

Wohnbegleitende Dienstleistungen werden von einigen Autoren mittlerweile als ein fester Bestandteil moderner Wohnungswirtschaft angesehen, der sich unmittelbar aus den veränderten Marktbedingungen ableiten lässt.

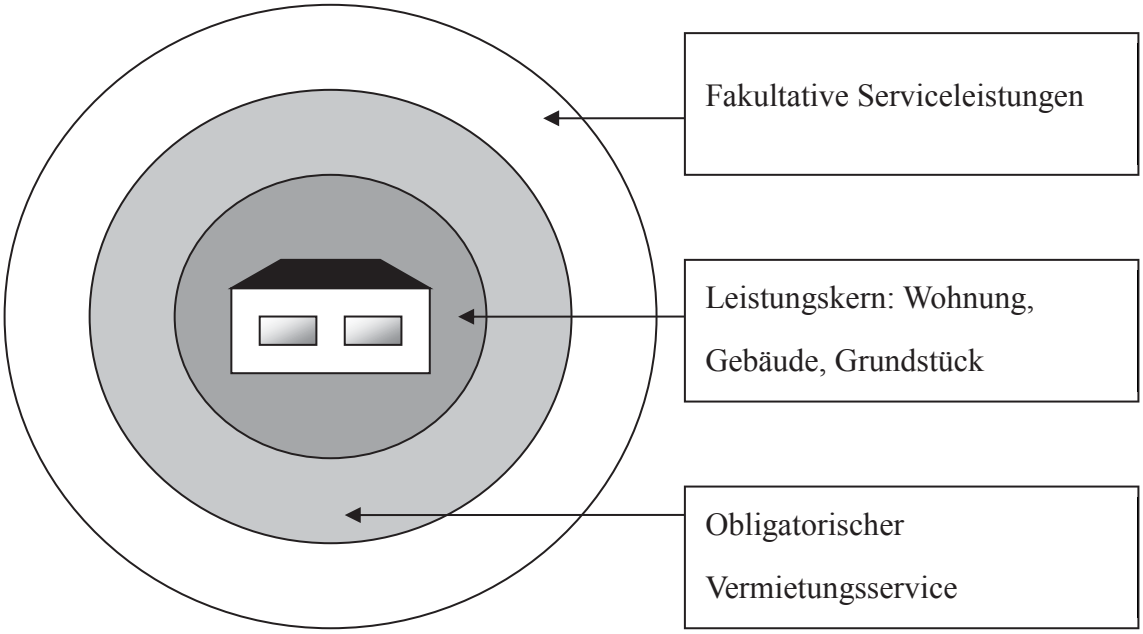
> *„(...) Dazu gehört neben der Anpassung der Produktpalette auch ein zusätzliches Angebot produktnaher Dienstleistungen. Wohnbegleitende Dienstleistungen sind Teil des neuen Produkts ‚Wohnen' und gewinnen vor dem Hintergrund eines veränderten Marktgeschehens zunehmend an Bedeutung. Sie sind Teil einer innovativen Markenpolitik.“*[119]

119 INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG 2002: 6f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Da es sich bei wohnbegleitenden Dienstleistungen um Zusatzangebote handelt, die zwar in einem Zusammenhang mit der eigentlichen Vermietungsleistung stehen, jedoch in der Regel nur einen nachgeordneten, unterstützenden oder ergänzenden Charakter bezogen auf das wohnungswirtschaftliche Kerngeschäft haben, spricht man regelmäßig auch von *fakultativen Serviceleistungen*. Diese werden über die Vermietung von Wohnraum und die damit in Zusammenhang stehenden obligatorischen Dienstleistungen hinaus angeboten, wie das folgende Schaubild verdeutlicht:

Abbildung 8: Wohnungswirtschaftliches Leistungsbündel[120]



Wie dem Schaubild zu entnehmen ist, steht im Mittelpunkt des wohnungswirtschaftlichen Leistungsbündels der bewirtschaftete und vermietete Wohnraum, also alle Wohnungen, Gebäude und Grundstücke eines Wohnungsunternehmens. Diese bilden den *materiellen Produktkern* und sind der Ausgangspunkt für alle weiteren wohnungswirtschaftlichen Leistungen.

Hiermit eng verflochten sind die so genannten *obligatorischen Vermietungsleistungen.* Gemeint sind hiermit alle Aktivitäten eines Vermieters, die dazu notwendig sind, den

120 Eigene Darstellung, nach FEHR 2000: 41 sowie HOHM 2005: 49

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Betriebszweck – d.h. bei Wohnungsunternehmen vor allem den Zweck der Wohnungsvermietung und -bewirtschaftung – zu erfüllen. Aus der Natur des Gutes Wohnung sowie aus den vorhandenen gesetzlichen Regelungen ergibt sich in diesem Zusammenhang eine Reihe technischer und kaufmännischer Aufgaben. Eher technischer Natur sind die notwendigen Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungstätigkeiten, die dazu dienen, einem Mieter die vertraglich zugesicherte Nutzbarkeit der Wohnung langfristig zu gewährleisten. Regelmäßige kaufmännische Leistungen sind beispielsweise die Abrechnung von Miete und Nebenkosten sowie eine verwaltungstechnische Betreuung des Mieters. Aus dieser Perspektive heraus stellt bereits die Vermietung von Wohnraum inklusive der „rechtlich bedingten Pflichtleistungen (…) ohne die das Wohnobjekt aus organisatorischer und absatztechnischer Sicht nicht zu vermarkten wäre“[121] eine Dienstleistung dar. Diese in der Marketing-Literatur auch als „Muss-Leistungen“ bezeichneten Services stehen allerdings nicht im Fokus der vorliegenden Untersuchung.

Wenn im Folgenden von wohnbegleitenden Dienstleistungen die Rede ist, so sind damit stets so genannte *fakultative Serviceleistungen*, die von Wohnungsunternehmen, speziell von den Wohnungsgenossenschaften, über das Kerngeschäft hinaus freiwillig erbracht werden. Dieser fakultativen Serviceebene wird von wissenschaftlicher Seite „ein besonderes strategisches Potenzial im Hinblick auf die Zielgrößen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zugesprochen, das sich aus wachsenden Servicebedarfen (…)“[122] auf Seite der Wohnungsnachfrager ergibt.

Die primären Ziele einer expansiven Dienstleistungspolitik von Wohnungsunternehmen, die neben den obligatorischen auch ein mehr oder minder breites Spektrum an fakultativen Serviceleistungen berücksichtigt, können unterschiedlicher Natur sein. In der Praxis werden regelmäßig drei zentrale Zielbereiche genannt, die in Zusammenhang mit der Entwicklung und dem Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen gebracht werden. Es sind dies im Einzelnen soziale, unterstützende oder ertragsorientierte Ziele:[123]

121 FEHR 2000: 40
122 HOHM 2005: 244
123 vgl. im Folgenden HOHM 2005: 59ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- *Soziale Ziele:* Die Gruppe der ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen und speziell die Wohnungsgenossenschaften betreiben über das Anbieten diverser Zusatzdienstleistungen regelmäßig eine spezielle Form des Sozialmanagements. Mieter mit einem besonderen Betreuungs- oder Versorgungsbedarf können auf diese Weise aktiv unterstützt werden. Darüber hinaus können Wohnquartiere durch nachbarschaftliche Initiativen und Servicekonzepte qualitativ aufgewertet werden, was sich wiederum positiv auf die zu erzielende Miete auswirkt. Hier wird sichtbar, dass selbst sozial motivierte Dienstleistungsangebote letztlich auch wieder eine für Wohnungsunternehmen ökonomisch relevante Komponente aufweisen können.

- *Unterstützende Ziele:* Fakultative Serviceangebote können das eigentliche Kernprodukt – die Wohnung bzw. die Vermietung – in ein differenzierteres Gesamtangebot einbetten und somit die Bereiche Kundengewinnung und –bindung nachhaltig unterstützen. Diese Strategie wird in anderen Branchen bereits seit vielen Jahren erfolgreich verfolgt, wo durch die Verknüpfung von materiellem Produktkern und so genannten „value added services“ eine höhere Kundenzufriedenheit erzeugt wird. Auf diese Weise kann sich ein Wohnangebot aus der breiten Masse des Wohnungsmarktes abheben, was die Neukundengewinnung unterstützt. Andererseits möchten viele Kunden auf einmal erlebte Serviceangebote oft nur noch ungern verzichten, was wiederum die langfristig ausgelegte Mieterbindung steigern kann.

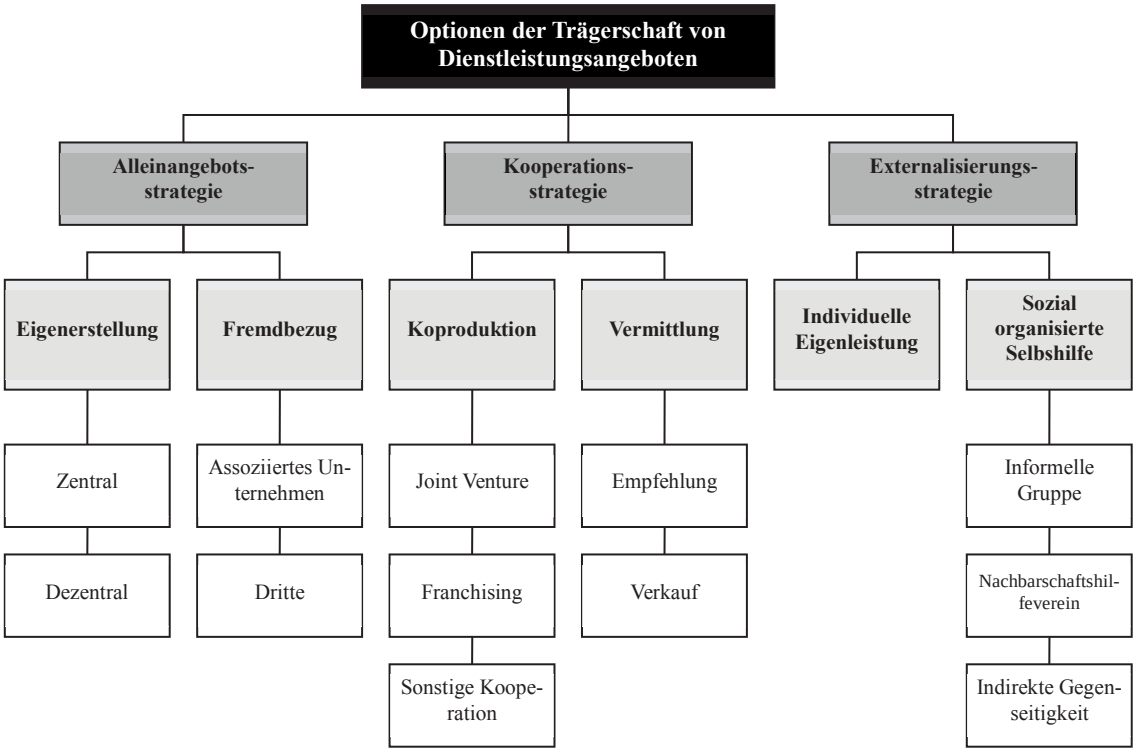
- *Ertragsorientierte Ziele:* Werden Serviceleistungen gegen Entgelt angeboten, so können sie für das Untenehmen zu eigenen Geschäfts- und Ertragsfeldern ausgebaut werden. Je nach Wettbewerbssituation und lokaler Marktstruktur können Wohnungsunternehmen ihre Dienstleistungen auch über den eigenen Mieterstamm hinaus für weitere Kunden anbieten. Solche Dienstleistungskonzepte können organisatorisch als „Profit Center“ mit einer eigenen Gewinn- und Verlustrechnung geführt werden und einen nennenswerten Anteil zum Gesamtergebnis des Unternehmens beitragen. In jüngerer Zeit gründen vor allem größere Wohnungsunternehmen eigens zu diesem Zweck Tochtergesellschaften, die sich mit der Entwicklung und dem Vertrieb wohnbegleitender Dienstleistungen auseinandersetzen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ebenso differenziert, wie die mit der Erbringung wohnbegleitender Dienstleistungen verbundenen Ziele, sind auch die in der Praxis anzutreffenden Formen der Trägerschaft solcher Angebote.

Neben der vollständigen Eigenerbringung einer Dienstleistung haben sich inzwischen zahlreiche Varianten entwickelt, mit denen Dienstleistungen teilweise oder vollständig aus dem eigenen Unternehmen ausgelagert werden können. Über unterschiedliche Formen der Kooperation oder Externalisierung lässt sich somit die Leistungstiefe bei dem Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen für die Wohnungsunternehmen beeinflussen, wodurch insbesondere hinsichtlich der zu erzielenden Qualität und des Kundennutzens, der notwendigen Ressourcen sowie nicht zuletzt auch des finanziellen Engagements erhebliche Steuerungsmöglichkeiten entstehen.[124]

Abbildung 9: Optionen der Dienstleistungsträgerschaft[125]



124 vgl. SCHARP / JONUSCHAT (HG.) 2004: 58
125 Eigene Darstellung, in Anlehnung an FEHR 2000: 253

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Als ein besonderer Wert wohnbegleitender Dienstleistungen wird die Möglichkeit angesehen, unterschiedliche Zielgruppen effektiv anzusprechen und flexibel auf Veränderungen der Rahmenbedingungen und Anforderungen auf Nachfragerseite zu reagieren. Diesem Umstand kommt eine umso größere Bedeutung zu, beachtet man die ausgesprochene-ausgesprochene Unflexibilität des materiellen Kernproduktes Wohnung.

> *„Besonders in der Wohnungsbranche etabliert sich der Trend, zur eigentlichen Leistung, der Immobilie, zusätzliche Services anzubieten, die bei Unternehmen zu deren wirtschaftlichem Erfolg beitragen sollen. (...) Fest steht: Service stärkt die Mieterbindung. Inzwischen haben Anbieter von Immobilien verstanden, dass (...) Wohnungen im Mieter- und Käufermarkt nur Produkte sind, die sich absetzen lassen, wenn sie den Anforderungen der Kunden und des Marktes entsprechen.“*[126]

In diesem Zusammenhang kann das Beispiel des Demografischen Wandels und den damit einhergehenden Veränderungen der Wohnungsnachfrage als ein Paradebeispiel angeführt werden:

Durch die demografischen Alterungstendenzen in der Bevölkerung steigt die Nachfrage nach altersgerechten Wohnangeboten. Da aber der baulichen Veränderbarkeit der bestehenden Wohnungen – in baulicher ebenso wie in betriebswirtschaftlicher Hinsicht – enge Grenzen gesetzt sind und nur ein Bruchteil der veränderten Nachfrage über den Neubau abgedeckt werden kann,[127] besteht eine wichtige Strategie für Wohnungsanbieter in der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungsangebote speziell für ältere Mieter, damit diese möglichst lange und selbständig in der eigenen Wohnung verbleiben und somit den Unternehmen auch als Kunden erhalten bleiben können. Ähnliche Bedingungen gelten auch für weitere Zielgruppen, wie zum Beispiel die wachsende Gruppe der Alleinerziehenden.

Empirische Studien haben inzwischen belegt, dass eine Nachfrage nach wohnbegleitenden Dienstleistungen in der Praxis tatsächlich vorhanden ist, allerdings wie zuvor beschrieben zielgruppenspezifisch stark variiert. Als wesentliche Determinanten der Dienstleistungsnachfrage konnten dabei insbesondere die Faktoren Alter und Wohnkonzept nachgewiesen werden, wobei unter einem Wohnkonzept ein langfristig angelegter,

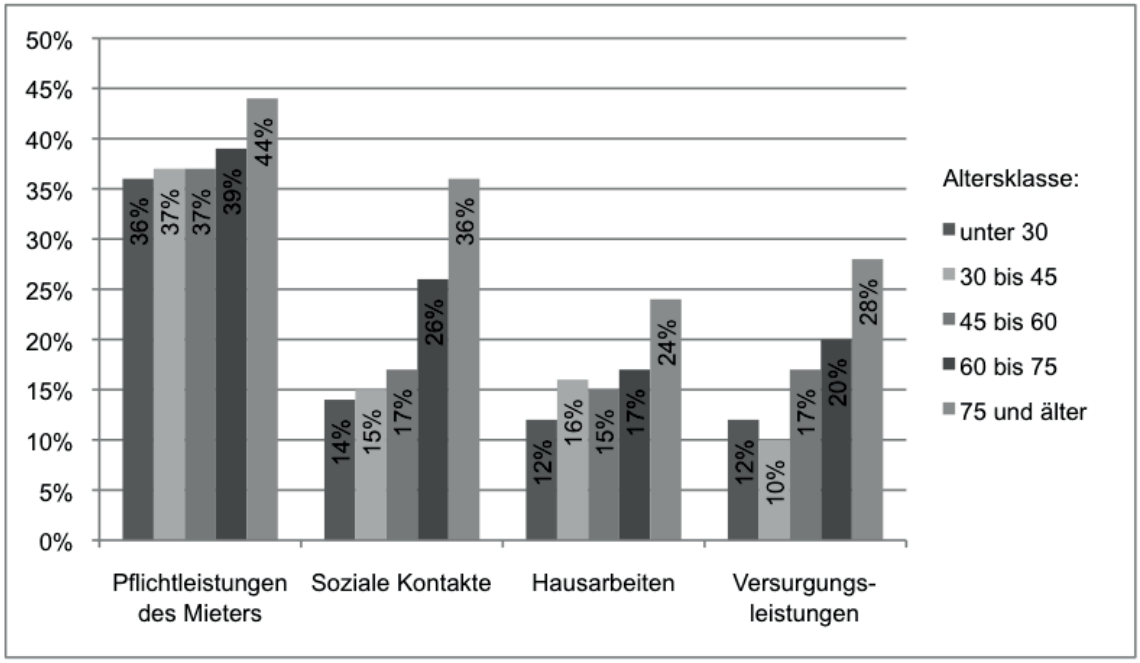
126 NIEDERSTADT 2007: 18
127 vgl. Kapitel 2.1.3

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

subjektiver Wohnungsnachfrage-Typ gemeint ist, der neben der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auch eine auf milieuspezifischen Präferenzen basierende Identifizierung unterschiedlicher Wohnbedürfnisse berücksichtigt.[128]

Im Rahmen der GdW-Studie „Wohntrends 2020“ wurde beispielsweise folgende Nachfragekonstellation hinsichtlich verschiedener Themenbereiche wohnbegleitender Dienstleistungen, unterteilt nach Altersklassen, erhoben:

Abbildung 10: Nachfrage nach wohnbegleitenden Dienstleistungen nach Altersklassen[129]



An diesen Zahlen wird deutlich, weshalb wohnbegleitende Dienstleistungsangebote heute von vielen Wohnungsmarktexperten nicht mehr nur als eine mögliche, sondern vielmehr auch eine wichtige und – besonders in entspannten und von älteren Haushalten dominierten Wohnungsmärkten – notwendige strategische Option für Wohnungsunternehmen darstellen. Speziell den Wohnungsgenossenschaften wird dabei aufgrund ihrer historisch gewachsenen Rolle auf dem deutschen Wohnungsmarkt eine besondere Bedeutung bei der Entwicklung und Erbringung wohnbegleitender Serviceleistungen zugeschrieben. Bereits seit einigen Jahren, in jüngerer Zeit jedoch mit wachsendem Nach-

128 vgl. GdW (Hg.) 2008a: 44, 109
129 Quelle: GdW 2008a: 110

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

druck, wird auf wissenschaftlicher, aber auch auf politischer und verbandlicher Ebene auf diesen Umstand hingewiesen.

Auch in den Wohnungsunternehmen und hier wieder speziell in den Genossenschaften ist diese Erkenntnis bereits zum überwiegenden Teil angekommen. Dies verdeutlichet nicht zuletzt ein Blick auf aktuelle Themen und Beiträge wohnungsgenossenschaftlicher Fachveranstaltungen. Exemplarisch sei hier das 9. Symposium „Perspektiven für Genossenschaften“, vom 8. November 2006 in Münster, genannt, welches unter dem Titel „Zukunft stärken Innovative Produkte und Dienstleistungen für Wohnungsgenossenschaften“ stattfand. Angesichts der vielfältigen Fachbeiträge und Diskussionen des Symposiums kommt der Veranstalter, das Institut für Genossenschaftswesen (IfG) , zu folgendem Ergebnis:

> *„Wohnungsgenossenschaften besitzen spezifische Merkmale und gewisse Kernkompetenzen. Diese gilt es zu enttarnen und mittels Kommunikation an die verschiedenen Akteure auf dem Immobilienmarkt zu vermitteln. Um die Zukunftsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaften sicherzustellen ist zu analysieren, wie sich Megatrends und somit die Nachfragewünsche der Mieter auf Wohnungsgenossenschaften auswirken. Antworten hierauf geben u.a. innovative Technologien, innovative Ideen und innovative Dienstleistungen.“*[130]

Diesem zunehmend geschärften Problembewusstsein steht jedoch eine nach wie vor mangelnde Umsetzung entsprechender Dienstleistungskonzepte in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis gegenüber. Tatsache ist, dass bezogen auf das Thema wohnbegleitende Servicekonzepte, „der größte Teil der Unternehmen in einer Warteposition verharrt. Man weiß zwar, dass man langfristig aktiv werden muss, fühlt sich aber unsicher im Hinblick auf die notwendigen Maßnahmen und ihre Machbarkeit.“[131]

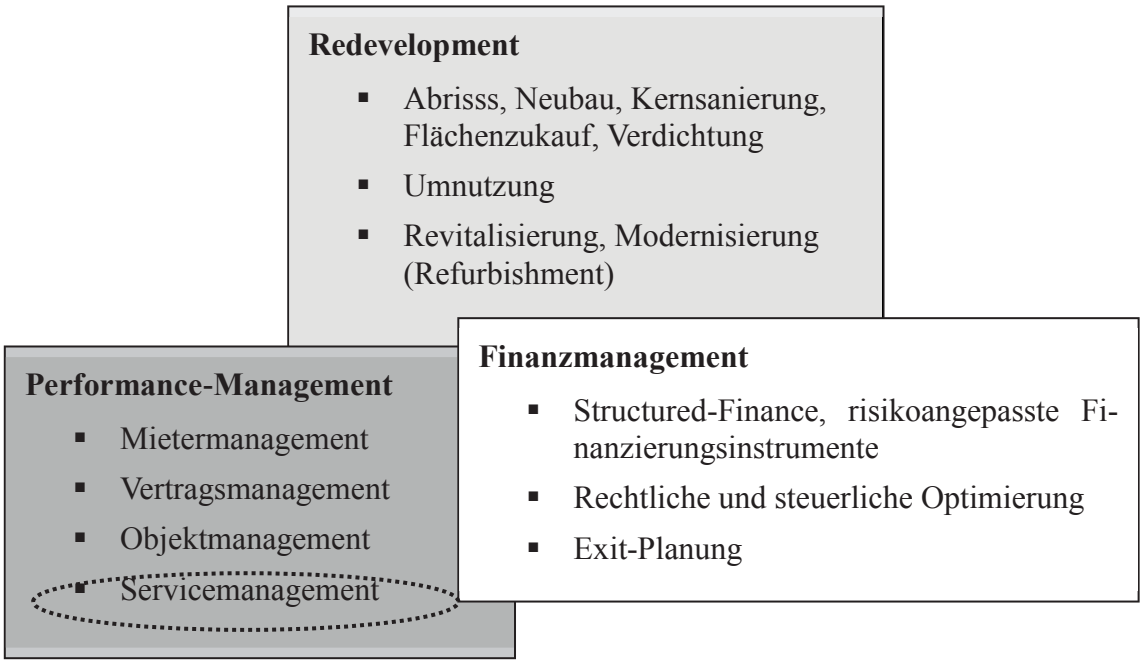
Die Entwicklung und das Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen kann nicht isoliert, das heißt losgelöst von anderen Geschäftsfeldern und Unternehmensbereichen betrachtet werden; es muss immer eine Einbettung in das ganzheitliche Angebotsprogramm einer Wohnungsgenossenschaft stattfinden. Dies gilt sowohl für die Ausgestaltung des Geschäftsfeldportfolios, also dem inhaltlichen und thematischen An-

130 IFG 2006a
131 NARTEN / SCHERZER 2006: 4

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gebotsprogramm des Unternehmens, als auch für die unternehmensinternen Strukturen und Prozesse, die auf eine gleichsam effektive wie effiziente Zielerreichung hin auszugestalten sind. Hierbei stellt das Servicemanagement zukünftig einen wichtigen, aber eben nur einen unter mehreren Bausteinen der strategischen Handlungsfelder des Managements von Wohnungsgenossenschaften dar:

Abbildung 11: Servicemanagement im Rahmen der Management-Handlungsfelder[132]



Welche besonderen Rahmenbedingungen hierbei in der speziellen Rechts- und Organisationsform der eingetragenen (Wohnungs-) Genossenschaft zu beachten sind, soll im folgenden Kapitel herausgestellt werden.

132 Eigene Darstellung, in Anlehnung an ROTTKE / REBITZER 2006

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4 Wohnungsgenossenschaften als Rechts-, Organisations- und Unternehmensform

Genossenschaften weisen aufgrund ihrer Rechtsform sowie durch ihre historische Entwicklung in Deutschland zahlreiche Besonderheiten auf, die sich maßgeblich auf ihren unternehmerischen Handlungsspielraum und auf die Entscheidungsprozesse der in ihnen handelnden Personen auswirken. Um das spezielle Thema der Sozialen Dienste in Wohnungsgenossenschaften angemessen vertiefen zu können gilt es deshalb zunächst einmal ein breites Verständnis für diese genossenschaftlichen Eigenheiten zu schaffen, indem in den folgenden Ausführungen die formellen Rahmenbedingungen dieser Rechtsform erläutert, ihr entstehungsgeschichtlicher Hintergrund in Deutschland skizziert sowie ein Überblick über wesentliche Organisationsprinzipien von Genossenschaften gegeben wird. Aufbauend auf dieser Grundlage wird schließlich noch dargestellt, welche Besonderheiten sich im Rahmen der Unternehmensführung von Wohnungsgenossenschaften aus heutiger Sicht ergeben und wie der Forschungsstand zu diesem Thema ist.

4.1 Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft

Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) beschränkt sich in Deutschland nicht ausschließlich auf die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehenden Akteure der Wohnungswirtschaft. Genossenschaftliche Organisationsstrukturen lassen sich typischerweise auch in vielen anderen Branchen wieder finden. So tragen beispielsweise die Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland ebenso die genossenschaftliche Rechtsform, wie zahlreiche weitere Unternehmungen aus dem Handwerk, der Landwirtschaft sowie aus den unterschiedlichsten Dienstleistungsbereichen. In jüngerer Zeit genießt die genossenschaftliche Rechtsform zudem einen wahren Boom im Bereich so genannter Energiegenossenschaften, die bundesweit zurzeit hohe Gründungsraten aufweisen.

Im Vergleich zu anderen Rechtsformen wie der GmbH oder der AG weisen Genossenschaften einige grundlegende Besonderheiten auf. Zunächst einmal sind sie weder ein-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

deutige Personen- noch Kapitelgesellschaften[133], sondern es handelt sich um wirtschaftliche Vereine, die – wie alle Vereine – einem zuvor eindeutig definierten und schriftlich dokumentierten Zweck dienen müssen. Die entsprechende Rechtsgrundlage hierfür bildet das Genossenschaftsgesetz (GenG), welches die Genossenschaften sowie deren allen gemeinsamen Zweck in §1 GenG definiert als „Gesellschaften (…) deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern".

Diese auch als genossenschaftliches Förderprinzip bezeichnete Regelung unterscheidet die Genossenschaften grundsätzlich von anderen Unternehmenstypen. Während bei Unternehmen anderer Rechtsform die Gewinnerzielung im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit steht und de facto auch einen Selbstzweck darstellen kann, sind die Genossenschaften durch §1 GenG zur wirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet. Zwar dürfen auch in Genossenschaften Gewinne erwirtschaftet werden, diese sind jedoch stets zur Förderung der Mitglieder oder zumindest zum langfristigen Erhalt der Förderfähigkeit gegenüber den Mitgliedern einzusetzen. Dies kann zum Beispiel durch die Bildung von Rücklagen oder durch die Investition in Erfolg versprechende Projekte des Geschäftsbetriebes geschehen.[134]

Eine Genossenschaft kann von mindestens drei Personen – den so genannten Mitgliedern – gegründet werden. Diese müssen zunächst eine Satzung festlegen und in schriftlicher Form aufsetzen. Mindestens folgende Fragestellungen müssen per Satzung eindeutig geregelt werden:[135]

- Wie hoch soll die maximale Einlage (Geschäftsanteil) pro Mitglied sein?[136]
- Welcher Betrag muss als Mindesteinlage geleistet werden? (gesetzlich festgelegt sind mindestens zehn Prozent des Geschäftsanteils)
- Können mehrere Geschäftsanteile von einem Mitglied erworben werden?

133 Genossenschaften verfügen allerdings – wie die Kapitalgesellschaften – über eine eigene Rechtspersönlichkeit und sind somit juristische Person.
134 DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND E.V., 2005: S.6
135 vgl. JUNG 2006: 114
136 Anders als bei Kapitalgesellschaften ist bei Genossenschaften kein Mindestkapitel festgeschrieben. Vielmehr bilden die Einlagen ihrer Mitglieder das Grundkapital.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Besteht eine beschränkte, unbeschränkte oder keine Nachschusspflicht?

Weiterhin müssen die Organe Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung bestellt werden. Bei Genossenschaften mit einer Mitgliederzahl von mehr als 1.500 Genossen kann per Statut festgelegt werden, dass die Generalversammlung in Form einer Vertreterversammlung besteht, wobei die Vertreter[137] in allgemeiner, unmittelbarer, gleicher und geheimer Wahl durch alle Genossenschaftsmitglieder gewählt werden.[138]

Die General- oder Vertreterversammlung wählt den Aufsichtsrat, der wiederum die Mitglieder des Vorstands bestellt. Der *Vorstand* besteht aus mindestens zwei Mitgliedern und wird grundsätzlich aus den Reihen der Genossenschaftsmitglieder gewählt. Dem Vorstand obliegen die Geschäftsführung des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes in eigener Verantwortung sowie die Vertretung der Genossenschaft nach außen.

Der *Aufsichtsrat* besteht aus mindestens drei Mitgliedern, wobei ein Aufsichtsratsmitglied nicht gleichzeitig Mitglied des Vorstandes sein darf.[139] Die Hauptfunktion des Aufsichtsrates besteht in der Überwachung des Vorstandes bei der Geschäftsführung, wobei eine weitgehende Bindung an die Bestimmungen des Aktiengesetzes, sowie bei sehr großen Genossenschaften an das Betriebsverfassungsgesetz (bei mehr als 500 Mitarbeitern) bzw. das Mitbestimmungsgesetz (bei mehr als 2.000 Mitarbeitern) besteht. Der Aufsichtsrat kann zur Ausübung seiner Kontrollfunktion jederzeit Berichterstattung vom Vorstand verlangen sowie Einsicht in die Bücher der Genossenschaft nehmen. Als Kontrollorgan hat der Aufsichtsrat allerdings kein Weisungsrecht gegenüber dem Vorstand (Entscheidungsorgan).

> *„Wenn der Aufsichtsrat mit der Unternehmenspolitik des Vorstandes nicht einverstanden ist, kann er lediglich auf eine Ablösung des Vorstandes (§40 GenG) hinwirken, aber nicht selbst aktiv in die Geschäftspolitik eingreifen.“* [140]

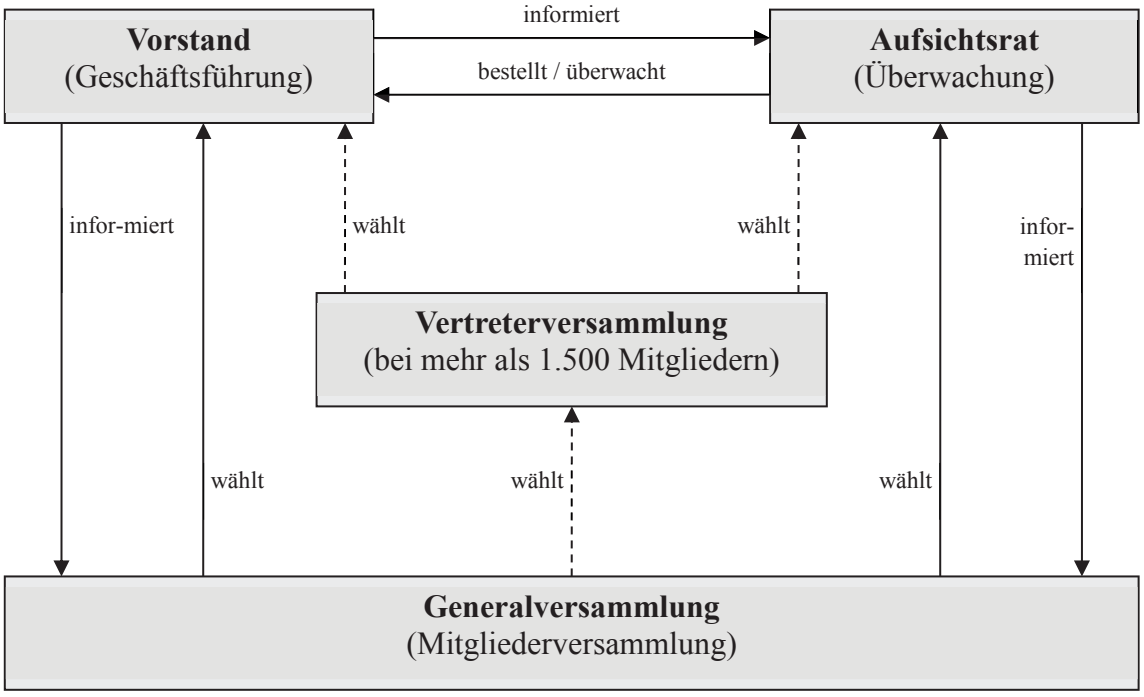
Er ist darüber hinaus zur Prüfung des Jahresabschlusses und zur Unterrichtung der General- bzw. Vertreterversammlung über die gewonnenen Ergebnisse verpflichtet.[141]

137 Nach §43a (3) müssen mindestens fünfzig Vertreter gewählt werden, wobei keine Vertretung durch Bevollmächtigte erfolgen kann und Mehrstimmrechte nicht eingeräumt werden.
138 vgl. §43a GenG: Vertreterversammlung
139 vgl. §37 GenG: Unvereinbarkeit von Vorstands- und Aufsichtsratsamt
140 BEUERLE / MÄNDLE 2005: 63

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die *General- bzw. Vertreterversammlung* beschließt als oberstes Willensorgan über alle wichtigen Angelegenheiten der Genossenschaft. Grundlegende Bedeutung kommt vor allem dem regelmäßigen Beschluss über den Jahresabschluss sowie über die Verteilung des Gewinns zu. Es gilt das „Eine-Person-eine-Stimme"-Prinzip".[142] Beschlüsse erfordern – falls keine satzungsgemäß festgeschriebene abweichende Regelung vorliegt – die einfache Mehrheit.

Abbildung 12: Aufbau der Organe einer eingetragenen Genossenschaft[143]



4.2 Entwicklung genossenschaftlicher Strukturen in der Wohnungswirtschaft

Die Anwendung genossenschaftlicher Rechts- und Organisationsformen im wohnungswirtschaftlichen Umfeld hat in Deutschland eine lange Tradition, deren Ursprung zeitlich noch vor dem Inkrafttreten des GenG im Jahre 1889 zu verorten ist. Im folgenden Abschnitt soll zunächst ein kurzer Abriss des Entstehens wohnungsgenossenschaftlicher Strukturen in Deutschland gegeben werden. Danach wird eine Einführung in typische

141 vgl. JUNG 2006: 116
142 vgl. MÄNDLE 2005: 94
143 Eigene Darstellung in Anlehnung an BEA / DICHTL / SCHWEITZER 2000: 378

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Organisationsstrukturen der deutschen Wohnungsgenossenschaften gegeben, bevor im anschließenden Abschnitt auf deren aktuelle Situation und Herausforderungen eingegangen wird.

4.2.1 Historische Einbettung der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland

Als einer der wesentlichen Wegbereiter des genossenschaftlichen Wohnens in Deutschland gilt *Victor Aimé Huber*. Der Berliner Universitätsprofessor wies in seinen Schriften bereits ab dem Jahre 1837 auf die katastrophalen und teilweise menschenunwürdigen Wohnverhältnisse hin, die sich in den deutschen Städten aufgrund der Industrialisierung und dem damit einhergehend explosionsartig zunehmenden Zuzug von Lohnarbeitern herausgebildet hatten.[144] Ein probates Mittel zur Abmilderung dieser unzumutbaren Zustände auf dem Wohnungsmarkt sah Huber in dem vor allem durch das Prinzip der kollektiven Selbsthilfe gekennzeichneten Genossenschaftsgedanken. Im Jahre 1847 gründete er gemeinsam mit dem königlichen Landbaumeister Carl Wilhelm Hofmann mit der „Berliner gemeinnützigen Baugesellschaft“ die erste deutsche Wohnungsunternehmung in genossenschaftsähnlicher Organisationsform.

Der Grundstein für eine nachhaltige Etablierung und Verbreitung des Genossenschaftsgedankens im deutschen Wohnungsbau wurde allerdings erst rund vierzig Jahre später, mit der Einführung des GenG gelegt. Bis zur Einführung dieses Gesetzes galt noch eine unbeschränkte Haftung der Mitglieder gegenüber dem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb, was die meisten Menschen von einer genossenschaftlichen Mitgliedschaft – selbst unter den Bedingungen struktureller Wohnungsnot – abhielt. Mit der Einführung des „*Gesetz betreffend die Wirtschafts- und Erwerbsgenossenschaften*“ – kurz Genossenschaftsgesetz GenG – am 1. Mai 1889 sowie dem Inkrafttreten des Invaliditäts- und Alterssicherungsgesetzes am 22. Juni 1889 wurden die Rahmenbedingungen für den Erfolg der Wohnungsgenossenschaften geschaffen, da fortan die Haftungspflicht der Mitglieder auf den eingezahlten Geschäftsanteil beschränkt war und gleichzeitig eine

144 vgl. ausführlich KANTHER / PETZINA 2000

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vergabe von langfristigen und zugleich zinsgünstigen Darlehen der Versicherungsanstalten an die gemeinnützige Wohnungswirtschaft eingeführt wurde.[145]

In der Folge kam es zu einer lang anhaltenden Phase der Verbreitung genossenschaftlicher Organisationsformen im Wohnungsbau, wobei die beiden wichtigsten Gründungsphasen in der Zeitspanne zwischen 1889 und 1914 sowie in den 1920er Jahren[146] zu sehen sind.[147]

Die ersten Wohnungsgenossenschaften stützten sich noch meist auf eine aktiv betriebene Selbsthilfe der Mitglieder, welche sich vor allem in der Einbringung eigener Arbeitsleistungen äußerte. Diese Genossenschaften waren „zumeist übersichtliche Zusammenschlüsse weniger Personen, die den Genossenschaftlichen ‚Förderauftrag' noch nicht als Abstraktum erscheinen ließen, sondern statt dessen den Aspekt der basisdemokratisch regulierten Selbsthilfe alltäglich begreifbar machten."[148] Diese genossenschaftliche Form wird auch als Wohnungsproduktivgenossenschaft bezeichnet. Dann setzte jedoch ein Trend zu „größer werdenden und selbständig agierenden genossenschaftlichen Geschäftsbetrieben (…) [ein, bei denen die – Anm.d.Verf.] Idee einer reinen Hilfs- und Ergänzungsfunktion der Genossenschaft gegenüber den Mitgliederhaushalten nicht mehr realistisch war."[149] Genossenschaften mit immer größeren Mitgliederzahlen bildeten sich heraus. Die Evolution der deutschen Wohnungsgenossenschaften besonders ab der Nachkriegszeit wird von SCHANETZKY in dem folgenden Zitat anschaulich skizziert:

> *„Seit Anfang der 50er Jahre führte das Zusammenspiel von Wohnungsmarktentwicklung und Wohnungspolitik (...) dazu, dass ein genossenschaftliches Größenwachstum einsetzte, an dessen Ende sich die Schere zwischen den wenigen ‚großen' und dem nach wie vor größeren Anteil an ‚kleineren' Genossenschaften immer weiter geöffnet hatte. Besonders die ‚Großgenossenschaften' (...) bildeten eigene, bürokratisierte Verwaltungsapparate aus. Die Unternehmenspolitik wurde angesichts der vielfältigen und komplexen Aufgaben*

145 vgl. EXNER 2001: 65ff.

146 Allein im Zeitraum von 1895 bis 1910 hat sich die Zahl der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland von 138 auf 848 mehr als versechsfacht. Bis zur Mitte des Ersten Weltkrieges gab es im Deutschen Reich schon mehr als 1.300 Wohnungsgenossenschaften mit insgesamt fast 270.000 Mitgliedern. Aufgrund der großen Wohnungsnot nach dem Ersten Weltkrieg kam es dann zu einer weiteren Gründungswelle. Hierbei stieg zwar die Zahl der Genossenschaftsneugründungen stark an, dem standen jedoch aufgrund oftmals unzureichender ökonomischer Sorgfalt und nur jeweils geringen Mitgliederzahlen keine entsprechenden Wachstumsraten, was die bewirtschafteten Wohnungsbestände betrifft gegenüber. Vgl. MÄNDLE 2005: 64ff.

147 vgl. dazu auch SCHANETZKY 2000: 93

148 SCHANETZKY 2000: 93

149 MÄNDLE 2005: 18

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *zunehmend von hauptamtlichen und eigenverantwortlichen Vorständen bestimmt - entsprechend kam es zu einem Verlust basisdemokratischen Einflusses. Letztlich war dies eine Entwicklung vom vegetativ organisierten Selbsthilfeverband zum modernen Dienstleistungsunternehmen; eine Entwicklung freilich, die bis heute nicht abgeschlossen ist und die nach wie vor zu Verunsicherung führt (...)"*[150]

Die in diesem Prozess entstandenen genossenschaftlichen Geschäftsbetriebe nehmen für ihre Mitglieder heute vielfältige wohnungswirtschaftliche Funktionen wahr und haben sich aus einer aufgabenbezogenen Sichtweise heraus zu vielgestaltigen Dienstleistern „rund um das Wohnen"[151] etabliert.

Dazu hat nicht zuletzt die Aufhebung des *Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes (WGG)* zum 1. Januar 1990 beigetragen. Durch das WGG wurde der wirtschaftliche Aktionsradius der gemeinnützigen Wohnungsunternehmen – zu denen neben kirchlichen und kommunalen Wohnungsunternehmen auch die Wohnungsgenossenschaften zählten – auf den Bau und die Verwaltung von Wohnungen beschränkt. Die Kommunen konnten die von den Wohnungsgenossenschaften erstellten und verwalteten Wohnungen mit ausgewählten Mietern zu festgelegten Mietpreisen belegen wofür die Genossenschaften als Gegenleistung in den Genuss u.a. von Fördergeldern, zinsvergünstigten Krediten sowie der Befreiung von der Körperschaftssteuer, der Vermögenssteuer, der Gewerbesteuer, der Kapitalverkehrssteuer und der Grunderwerbssteuer kamen.

Das WGG wurde über viele Jahre in der Bundesrepublik Deutschland kontrovers diskutiert. Während die Befürworter des WGG auf dessen positive Auswirkungen hinsichtlich der qualitativen und quantitativen Wohnungsbauentwicklung hinwiesen, sahen Kritiker in der praktischen Anwendung des Gesetzes einen Missbrauch gemeinnütziger Wohnungsunternehmen als „Organe staatlicher Wohnungspolitik."[152] Neben dieser eher auf der wohnungswirtschaftlichen Makroebene geführten Diskussion wurde das WGG auch aus einer betriebswirtschaftlichen und mitgliederbezogenen Perspektive heraus kritisiert. Kritischen Stimmen aus der Genossenschaftsforschung folgend habe die rechtliche Kodifizierung der wohnungswirtschaftlichen Gemeinnützigkeit zu einer Erosion der ur-

150 SCHANETZKY 2000: 93
151 MÄNDLE 2005: 70
152 SCHWARZ 2004: 59

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sprünglichen Genossenschaftsidee im täglichen Denken und Handeln ihrer Mitglieder geführt. JÄGER (2001) sieht hier

> *„eine schwere Hypothek auf Verhaltensweisen und Denkmuster, die aus der Zeit des bis 1989 mehr als fünfzig Jahren währenden Regimes des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes (...) herrührt. Das WGG trieb den Mitgliedern die Bereitschaft zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung aus; es lähmte das Miteigentümerbewusstsein und züchtete Anspruchsdenken und Mietermentalität."*[153]

Was hier bereits anklingt ist eine generelle Veränderung der Lage der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland. Ursprünglich als Institutionen solidarisch praktizierter Selbsthilfe zur Wohnungsversorgung erdacht, entwickelten sich die Wohnungsgenossenschaften relativ schnell zu Akteuren des Wohnungsmarktes, die zwar grundsätzlich noch einer genossenschaftlichen Rechts- und Organisationsform verpflichtet waren, deren Geschäftsbetriebe jedoch eine zunehmende Verselbständigung, Professionalisierung und bezogen auf die Beziehungsstrukturen zu den Mitgliedern letztlich auch eine Vermarktlichung erfahren haben.

Hier wird die *hybride Natur*[154] der Wohnungsgenossenschaften deutlich, womit gemeint ist, dass es sich bei einer Wohnungsgenossenschaft zwar einerseits um eine Personenvereinigung mit spezifischen soziologischen und sozialpsychologischen Verhaltensweisen auf Mitgliedseite handelt, andererseits aber jede Wohnungsgenossenschaft letztlich auch ein Wirtschaftsunternehmen ist, welches im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft und im direkten Vergleich mit wohnungswirtschaftlichen Unternehmen anderer Rechtsformen bestehen muss. Dieser Sachverhalt wird auch als Prinzip der Doppelnatur bezeichnet und ist eines von mehreren – speziell für Wohnungsgenossenschaften charakteristischen – Prinzipien. An dieser Stelle erscheint ein genauerer Blick auf diese spezifischen wohnungsgenossenschaftlichen Prinzipien sinnvoll, da sich hieraus wichtige Rahmenbedingungen für die an später Stelle vertieft zu diskutierende Thematik der Geschäftsführung und des Managements von Wohnungsgenossenschaften ergeben.

153 JÄGER 2001: 17
154 vgl. MÄNDLE 2005: 19

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4.2.2 Spezifische wohnungsgenossenschaftliche Organisationsprinzipien

Mit der Einführung des GenG Ende des 19. Jahrhunderts wurde für die Wohnungsgenossenschaften in der Rechtsform der eG ein verbindlicher und Struktur bestimmender Rechtsrahmen geschaffen. Gleichsam haben sich im Zuge der Genossenschaftsbewegung auch einige Grundsätze und Prinzipien herausgebildet, die für den Großteil der deutschen Wohnungsgenossenschaften auch heute noch Gültigkeit besitzen und die vor allem „das Wesen, die Struktur und das Verhalten des Managements in Wohnungsgenossenschaften bedingen.“[155]

Diese Genossenschaftsprinzipien leiten sich einerseits direkt aus den Bestimmungen des GenG ab und sind dementsprechend für alle Wohnungsgenossenschaften als verbindlich und unabdingbar anzusehen; andererseits handelt es sich aber auch um Grundsätze, die aus dem genossenschaftlichen Selbstverständnis heraus entstanden sind und die von jeder Genossenschaft individuell interpretiert, umgesetzt bzw. in einer jeweils eigenständigen Ausprägung in die unternehmerische und organisatorische Praxis getragen werden. Prinzipien die zur letzteren Gruppe gehören sind entsprechend variabel und gestalten sich von Genossenschaft zu Genossenschaft andersartig, ohne jedoch das Wesen der genossenschaftlichen Organisationsform grundsätzlich in Frage zu stellen oder zu beeinflussen während die Wesensprinzipien uneingeschränkt und für alle Genossenschaften in gleicher Form Gültigkeit besitzen.

Im Mittelpunkt des Handelns einer jeden Genossenschaft steht als absolutes und nicht variables Wesensprinzip die in §1 GenG festgeschriebene *Förderung der Mitglieder*. Das Förderprinzip bildet für Wohnungsgenossenschaften eine identitätstragende Norm und ist für das Wesen der genossenschaftlichen Vereinigungsform unverzichtbar.[156]

> *„Das Genossenschaftsmanagement hat im Rahmen der Rechtsform der eG nicht die Möglichkeit den Grundzweck der Förderung außer acht zu lassen, sondern hat alles daran zu setzen, eine primär wirtschaftliche Nutzenstiftung für die Mitglieder zu erreichen. (...) Die Mitgliederförderung ergibt sich in Wohnungsgenossenschaften daraus, dass die Mit-*

155 MÄNDLE 2005: 30
156 vgl. BMVBW 2004: 51

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

glieder im Wohn- bzw. Immobilienbereich einen Bedarf feststellen, den sie nicht über den Markt oder anderweitig abdecken können.“[157]

Genossenschaften haben verschiedene Möglichkeiten, ihrem Förderauftrag nachzukommen. Abhängig von der Bedürfnislage der Mitglieder, der aktuellen Wohnungsmarktsituation sowie der momentanen wirtschaftlichen Lage des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes, kann eine Förderung beispielsweise über die preisgünstige Erstellung und Überlassung von Wohnraum, über die Verteilung erwirtschafteter Überschüsse sowie über die Erbringung unterschiedlicher immobilien- bzw. wohnbezogener Dienstleistungen gegenüber den Mitgliedern erfolgen.[158]

Neben der Mitgliederförderung bildet das *Personalitätsprinzip* ein zweites absolutes und nicht variables Wesensprinzip einer jeden (Wohnungs-) Genossenschaft. Damit ist gemeint, dass nicht die kapitalmäßige Beteiligung am Unternehmen, sondern die Person des Mitgliedes – als natürliche oder juristische Person – im Vordergrund des genossenschaftlichen Wirkens steht. Im Personalitätsprinzip spiegelt sich der jeder Genossenschaft inhärente, soziologische Tatbestand einer Personenvereinigung wieder.

Der Person des Mitglieds kommt bei einer Genossenschaft an zahlreichen Stellen eine zentrale Bedeutung zu. So bedarf es zunächst einer Mindestanzahl von drei Personen, um eine Genossenschaft zu gründen bzw. um eine solche zu erhalten. Eine Kapitalbeteiligung an der Genossenschaft ist nur durch die persönliche Übernahme einer Mitgliedschaft möglich et vice versa. Grundsätzlich besteht in Genossenschaften eine Beitrittsfreiheit, wodurch die Beteiligung an dem Personalverband jeder Person grundsätzlich offen steht. Im Rahmen der genossenschaftlichen Entscheidungsfindung wird durch die Anwendung demokratischer Verfahren und Strukturen – besonders durch die Anwendung des „Eine-Person-Eine-Stimme“-Prinzips – nochmals sichergestellt, dass der Person des Mitglieds ein ausdrücklicher Vorrang vor der Höhe einer jeweiligen Kapitalbe-

157 MÄNDLE 2005: 31

158 Vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Wohnungsmarktes sowie zunehmend ausdifferenzierterer, inkonsistenterer und komplexerer Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 2.2.3) stellt die Feststellung der Mitgliederbedürfnisse und die Formulierung angemessener Fördermaßnahmen eine wachsende Herausforderung für das wohnungsgenossenschaftliche Management dar. Besonders die anhaltende Ausdifferenzierung der Lebenslagen und Wohnbedürfnisse führt dazu, dass sich immer häufiger auch zueinander in Konflikt stehende Förderbedarfe herausbilden, wie beispielsweise die konkurrierenden Bedürfnisse nach preisgünstigem aber zugleich auch qualitativ besonders hochwertigem Wohnraum. Auf die Berücksichtigung dieses Umstandes im Rahmen des strategischen Managements von Wohnungsgenossenschaften wird in Kap. 4.3 noch näher einzugehen sein.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

teiligung eingeräumt wird und Entscheidungen somit von Personen- anstatt von Kapitalmehrheiten getroffen werden.[159]

Zu den wesentlichen begrenzt variablen Genossenschaftsprinzipien gehören die Prinzipien Selbstverwaltung, Selbstverantwortung und Selbsthilfe. Vor allem das Prinzip der *Selbstverwaltung* wirkt sich auf die Aufbauorganisation und Unternehmensführung von Wohnungsgenossenschaften aus, da jedem Mitglied die Möglichkeit gegeben werden muss, sich „direkt oder indirekt an der Willensbildung und Kontrolle des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes"[160] zu beteiligen. Da bei steigender Mitgliederzahl eine direkte Einflussnahme jedes einzelnen Mitgliedes zunehmend problematisch wird, kommt in der genossenschaftlichen Praxis besonders der indirekten Mitgliederbeteiligung – im Rahmen der durch das GenG und die jeweilige Satzung festgeschriebenen Grenzen – eine hohe Bedeutung zu.

Das Prinzip der *Selbstverantwortung* findet in der genossenschaftlichen Vereinigung dadurch Anwendung, dass eine Haftung jedes Mitgliedes gegenüber der Genossenschaft, in Höhe des individuell erworbenen Geschäftsanteils besteht sowie unter bestimmten Voraussetzungen eine Nachschusspflicht im Rahmen einer Genossenschaftsinsolvenz geltend gemacht werden kann. Die Genossenschaftsmitglieder sind insofern zu einer selbstverantwortlichen, die wirtschaftliche Lage sowie die Substanz des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes berücksichtigenden und pflegenden Verhaltensweise angehalten, damit das Bestehen der Genossenschaft und damit auch die Grundlage für die eigene wirtschaftliche Förderung langfristig sichergestellt werden können.[161]

Auf den entstehungsgeschichtlichen Hintergrund der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland geht das Prinzip der *Selbsthilfe* zurück. Besonders in den Gründungsjahren der genossenschaftlichen Wohnform wurde eine aktive solidarische Selbsthilfe von den Mitgliedern betrieben, die von gegenseitiger finanzieller Unterstützung bis hin zur Erbringung eigener Arbeitsleistungen im Rahmen des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes reichten. Diese Form der Selbsthilfe wird in heutigen Wohnungsgenossenschaf-

159 vgl. zu diesem Abschnitt MÄNDLE 2005: 31f.
160 BMVBW 2004: 50f.
161 vgl. BMVBW 2004: 51 sowie MÄNDLE 2005: 36

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ten in dieser ausgeprägten Form in der Regel nicht mehr betrieben. Dennoch bildet die Selbsthilfe auch heute insofern noch ein zentrales genossenschaftliches Prinzip, als „Wohnungsgenossenschaften privatwirtschaftliche Organisationen sind und ohne fremde Hilfe ihre wirtschaftlichen Interessen durchsetzen wollen. Ziel der Wohnungsgenossenschaften ist es (…) für einzelne Mitglieder durch den gemeinsamen Geschäftsbetrieb einen wirtschaftlichen Nutzen zu erwirtschaften.“[162] Aus dieser Perspektive heraus bildet schon die genossenschaftliche Organisationsform – mit dem Wesensprinzip der persönlichen Mitgliedschaft und der im GenG festgeschriebenen Leitmaxime individueller Mitgliederförderung – eine Selbsthilfeorganisation per se.

MÄNDLE (2005) führt über die drei zuvor genannten hinaus, noch eine Reihe weiterer Prinzipien auf, die sich prägend auf die Struktur und die Geschäftsgrundsätze von Wohnungsgenossenschaften auswirken und die „in anderen Unternehmensformen der Wohnungswirtschaft in diesem Sinne nicht vorhanden sind.“[163] Im Einzelnen zählt er hierzu die Prinzipien Subsidiarität, Freiwilligkeit, Identität, Regionalität, Gleichbehandlung sowie die bereits im vorangehenden Kapitel beschriebene „Doppelnatur“ von Wohnungsgenossenschaften – also die hybride Struktur einer Personenvereinigung auf der einen sowie eines Wirtschaftsunternehmens auf der anderen Seite. Allen diesen Prinzipien, inklusive der drei ausführlich skizzierten Maximen Selbstverwaltung, Selbstverantwortung und Selbsthilfe ist gemein, dass sie grundsätzlich in jeder Wohnungsgenossenschaft Anwendung finden sollen, die Art der Ausprägung jedoch innerhalb gewisser Grenzen variabel ist.[164] Letztlich ist es die Aufgabe jeder einzelnen Genossenschaft, die für sich – d.h. vor allem für ihre Mitglieder – angemessene Anwendung dieser Prinzipien im genossenschaftlichen Entscheiden und Handeln herauszufinden.

Schließlich gibt es noch so genannte wohnungsgenossenschaftliche *Verfahrensprinzipien*, welche sich nicht direkt aus dem GenG ableiten und die entsprechend variabel von jeder Wohnungsgenossenschaft ausgestaltet werden können. Hierzu zählen die Prinzi-

162 MÄNDLE 2005: 35
163 MÄNDLE 2005: 34
164 Als Beispiel kann hier das Prinzip der Selbsthilfe angeführt werden, welches sich in einigen Wohnungsgenossenschaften einzig auf die Leistungen des Geschäftsbetriebes gegenüber den Mitgliedern beschränkt, während in anderen Genossenschaften eine aktive Selbsthilfe der Mitglieder durch Einbringen eigener Arbeitsleistungen, z.B. in Form eines aktiven Quartiersmanagements oder durch das selbständige Organisieren von Nachbarschaftsinitiativen oder -festen praktiziert wird.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

pien Solidarität, Produktivität und Innovation. Im *Solidaritätsprinzip* sieht MÄNDLE unter anderem

> *„den Tatbestand* (…)*, dass sich die Mitglieder gegenüber dem Geschäftsbetrieb und die Geschäftsbetriebe sich gegenüber den Mitgliedern solidarisch verhalten. Dies bedeutet einerseits, dass im Geschäftsbetrieb alles daran gesetzt wird, den Mitgliedern einer Genossenschaft umfassende wirtschaftliche Nutzeffekte rund um das Wohnen zu erwirtschaften und andererseits die Mitglieder bereit sind, die ihnen überlassenen Wohnungen pfleglich zu nutzen.“*[165]

In der Interpretation des Solidaritätsprinzips lässt sich in heutigen Wohnungsgenossenschaften regelmäßig eine zunehmende Asymmetrie feststellen. Wie aus dem Zitat hervorgeht, ist das Solidaritätsprinzip ursprünglich als wechselseitiger Prozess zwischen Mitgliedern und Geschäftsbetrieb gedacht, bei dem sich beide Seiten durch solidarisches Verhalten – quasi im Gegenstromverfahren – unterstützen und fördern.

Während sich jedoch der Großteil der genossenschaftlichen Geschäftsbetriebe dieses Solidaritätsverständnisses auch heute noch bewusst ist und dies im Handeln des Geschäftsbetriebes zum Ausdruck bringt, beklagen viele Genossenschaften, dass das Solidaritätsbewusstsein auf Mitgliederseite kontinuierlich abnimmt. Anstelle des durch Solidarität geprägten Mitgliederbewusstseins tritt demzufolge mehr und mehr eine Konsumenten- bzw. Mietermentalität. HERMANN (2005) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass heute „die genossenschaftlichen Tugenden (…) teilweise aus dem Bewusstsein der Genossenschaftsmitglieder verschwunden sind.“[166]

Dies wird allerdings weniger auf mangelndes Interesse oder eine abnehmende solidarische Grundhaltung seitens der Genossenschaftsmitglieder zurückgeführt, als vielmehr auf eine zunehmende Unkenntnis in der Bevölkerung sowie eine mangelnde Informationspolitik der Genossenschaften hinsichtlich der Ideen und Prinzipien der genossenschaftlichen Wohnform sowie der damit verbundenen Vorteile, die sich daraus durch eine Mitgliedschaft für den einzelnen ergeben können.[167]

---

165 MÄNDLE 2005: 38

166 HERMANN 2005: 95

167 Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken wird dem genossenschaftlichen Marketing zukünftig eine wichtige Rolle zukommen. Eine Reaktivierung der genossenschaftlichen Grundprinzipien setzt eine aktive Informationspolitik seitens der Genossenschaften sowie der verantwortlichen Stellen in Politik und Verbänden voraus. Im Jahr 2005 wurde mit diesem Ziel die Initiative „Wohnen in Genossenschaften“ mit dem Internatauftritt www.wohnungsgenossenschaften.de gegründet.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Im Fokus des *Produktivitätsprinzips* steht die Leistungsfähigkeit des wohnungsgenossenschaftlichen Geschäftsbetriebes. Dieser hat laut §1 GenG den Auftrag der Mitgliederförderung zu erfüllen, wobei die Förderung der Mitglieder immer eine kurzfristige und eine langfristige Dimension hat.[168] Die Genossenschaft ist einerseits kurzfristig dazu verpflichtet eine unmittelbare Nutzenstiftung gegenüber den aktuellen Mitgliedern zu erzielen, was beispielsweise über Instandhaltungs-, Modernisierungs- und Neubaumaßnahmen oder über die Erbringung weiterer, das Wohnen betreffende Dienstleistungen geschehen kann.

Bei diesen kurz- bis mittelfristigen Instrumenten hat die Unternehmensführung andererseits jedoch stets zu berücksichtigen, dass die Fähigkeit zur Mitgliederförderung auch langfristig gewährleistet bleiben muss, d.h. dass die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit des Geschäftsbetriebes durch die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden sichergestellt werden soll und

> *„dass dessen Unternehmenssubstanz nicht aufgezehrt oder reduziert werden darf und für die Leistungserstellung hochqualifizierte Produktionsfaktoren vorhanden sein müssen, die zum Nutzen der Mitglieder einzusetzen sind.“* [169]

In dieser Hinsicht unterscheiden sich Wohnungsgenossenschaften prinzipiell nicht von anderen Unternehmensformen, so dass auch die zur Anwendung kommenden Methoden der Planung und Organisation – allgemein des Managements und der Unternehmensführung in Genossenschaften – grundsätzlich desselben Ursprungs wie in anderen Unternehmensformen sein können und teilweise auch sein müssen.

Ähnlich verhält es sich mit dem genossenschaftlichen *Innovationsprinzip*. In Kap. 3 wurde ausführlich auf die sich wandelnden Rahmenbedingungen auf dem deutschen Wohnungsmarkt sowie allgemein in Wirtschaft und Gesellschaft eingegangen. Aus diesen Veränderungsprozessen ergeben sich Anforderungen an den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb, welcher aus den veränderten Rahmenbedingungen Rückschlüsse und Konsequenzen für die laufenden Entscheidungsprozesse ziehen muss. So bedingen der Demografische Wandel und die veränderten Haushaltsformen, Werthaltungen und Le-

168 Dieser Sachverhalt wird an späterer Stelle im Rahmen des Member-Value Konzepts noch ausführlich dargestellt.
169 MÄNDLE 2005: 39

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bensstile beispielsweise eine inhaltliche Anpassung der genossenschaftlichen Förderinstrumente. Rechtliche, ökologische und technologische Entwicklungen müssen ebenso in der unternehmerischen Praxis aufgenommen werden wie die Anforderungen, die sich aus einer zunehmend globalisierten und ausdifferenzierten Gesamtwirtschaft ergeben. Darüber hinaus wird in jüngerer Zeit verstärkt gefordert, dass die Wohnungsgenossenschaften aufgrund ihres quantitativen wie qualitativen Gewichts in der Bundesrepublik Deutschland nicht ausschließlich als Produkt sondern auch als aktiver Treiber gesamtgesellschaftlicher Veränderungen aufzutreten haben:

> *„Hierunter ist auch letztlich das Prinzip des sozialen Fortschritts der Wohnungsgenossenschaften zu sehen, wobei es dabei nicht nur darum geht, sozialpolitische Entwicklungen im engeren Sinne zu beeinflussen, sondern auch die moderne Gesellschaftsentwicklung im Wohnbereich bzw. rund um das Wohnen innovativ zu gestalten.“*[170]

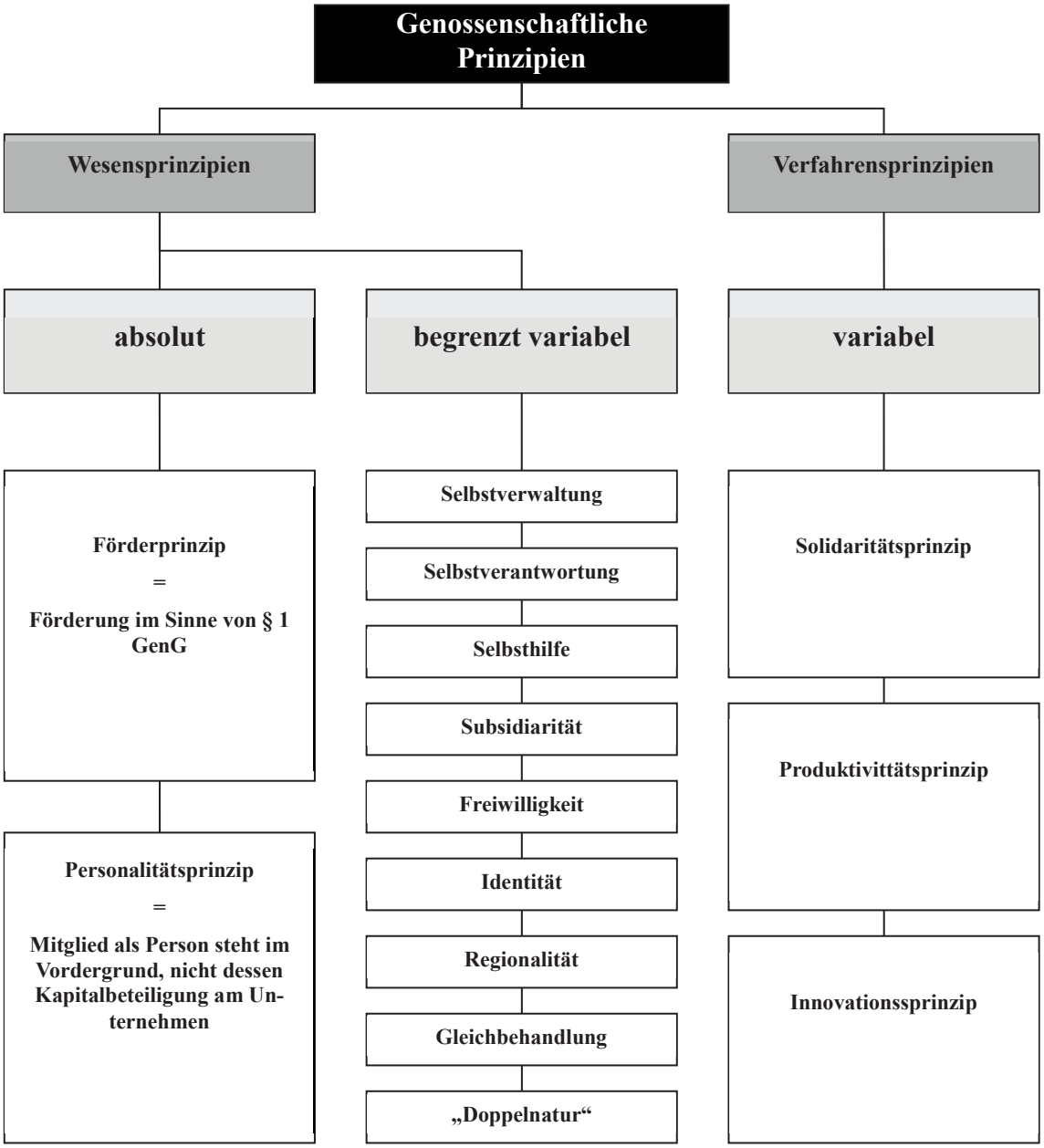
Um dem Innovationsprinzip in beide aufgezeigten Richtungen – d.h. einmal innerhalb des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes aber auch aus der Genossenschaft in andere gesellschaftliche Teilbereiche hinein – gerecht zu werden, sind jeweils strategische Entscheidungen der Unternehmensführung notwendig.[171] Diese sind einerseits nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, gleichwohl aber auch nach den Anforderungen aller in diesem Kapitel genannten Genossenschaftsprinzipien zu treffen. Dadurch ergibt sich für die Geschäftsführung in Wohnungsgenossenschaften eine besondere, im Gegensatz zu Wohnungsunternehmungen anderer Rechts- und Organisationsform komplexere Gemengelage. Die Genossenschaftsforschung sieht inzwischen gerade diese mehrdimensionale Zielausrichtung der Wohnungsgenossenschaften gleichzeitig als *„Wettbewerbsvorteil und Managementherausforderung“* an.[172]

Die folgende Abbildung gibt einen zusammenfassenden Überblick über die zuvor ausführlich beschriebenen genossenschaftlichen Prinzipien. Im anschließenden Abschnitt werden wesentliche Konsequenzen für die wohnungsgenossenschaftliche Unternehmensführung aufgezeigt.

170 BEUERLE / MÄNDLE 2005: 137
171 zum Begriff des „Strategischen“ siehe ausführlich Kap. 5.1.2
172 THEURL 2012: 50

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 13: Genossenschaftliche Wesens- und Verfahrensprinzipien[173]



4.3 Besonderheiten der Unternehmensführung in Wohnungsgenossenschaften

Die im vorangehenden Abschnitt skizzierten Prinzipien haben unmittelbaren Einfluss auf das genossenschaftliche Management. Vorstände und weitere Entscheidungsträger in

173 eigene Darstellung, in Anlehnung an MÄNDLE 2005: 33 sowie BMVBW 2004: 50

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wohnungsgenossenschaften können sich nur innerhalb dieses Handlungsrahmens bewegen. Alle Elemente der strategischen sowie operativen Unternehmensführung haben sich an den genossenschaftlichen Wesens- und Verfahrensprinzipien zu orientieren.

Da es sich bei vielen der aufgeführten Prinzipien jedoch um mehr oder minder variable Aspekte handelt, ist es in der Praxis kaum möglich, ein aus diesem Gesamtrahmen eindeutig abzuleitendes Handlungsprogramm zu extrahieren. Vielmehr ist es regelmäßig andersherum gerade die Aufgabe der Unternehmensführung, die allgemein formulierten Genossenschaftsprinzipien immer wieder zeitgemäß zu interpretieren, vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen und Problemlagen – insbesondere auf den Wohnungsmärkten – zu reflektieren und schließlich in konkretes Handeln zu übersetzen.

Ob und in welchem Umfang die so initiierten Maßnahmen dem genossenschaftlichen Rahmen dann auch tatsächlich entsprechen, kann ebenso wenig pauschal überprüft oder gar gemessen werden. Vielmehr ist es Aufgabe der Geschäftsführung, über geeignete Methoden und Instrumente laufend zu hinterfragen, ob sich die Genossenschaft auf einem den Genossenschaftsprinzipien – und damit zusammenhängend auch den Mitgliederinteressen – entsprechenden Weg befindet. Auf einer übergeordneten Ebene obliegt diese Verantwortung insbesondere auch den genossenschaftlichen Gremien Aufsichtsrat und General- bzw. Vertreterversammlung.

Um in diesem Prozess, der von Genossenschaft zu Genossenschaft sehr unterschiedlich ausgestaltet sein kann, Transparenz und Objektivität zu schaffen, hat sich die Genossenschaftsforschung intensiv mit der Frage beschäftigt, wie erfolgreiches Genossenschaftshandeln operationalisierbar und damit auch messbar gemacht werden kann. LENK / ROTTMANN / HESSE haben beispielsweise 2010 eine Studie zur *„Sozialrendite von Wohnungsgenossenschaften“*[174] vorgelegt. Darin erarbeiten die Autoren ein Modell, welches an das von kommunalen Wohnungsunternehmen bekannte Konzept der *Stadtrendite* anknüpft und insbesondere darauf abzielt, neben dem betriebswirtschaftlichen auch den sozialen sowie den ökologischen Erfolg wohnungsgenossenschaftlicher Arbeit zu mes-

174 vgl. LENK / ROTTMANN / HESSE 2010

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sen. Ein weiteres Modell, mit dem sich insbesondere THEURL[175] seit einigen Jahren intensiv auseinandersetzt und das sich inzwischen auch im speziellen Bereich der Wohnungsgenossenschaften etabliert hat, ist das Konzept des Member-Values in Genossenschaften. Aufgrund seiner praktischen Relevanz für das Thema der vorliegenden Arbeit wird das Member-Value-Konzept im folgenden Abschnitt ausführlich vorgestellt.

4.3.1 Der Member-Value bei Wohnungsgenossenschaften

Das Member-Value-Konzept ist inhaltlich von dem auf die Eigentümerinteressen bei Aktiengesellschaften ausgerichteten Shareholder-Value Konzept abgeleitet. Die zentrale These des Member-Value-Ansatzes besagt, dass Mitglieder einer (Wohnungs-) Genossenschaft ein besonderes Interesse an den vom genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb erzeugten Werten und Leistungen haben. Umgekehrt stehen die Entscheidungsträger sowie die Mitarbeiter von Genossenschaften in der Verantwortung, diese Leistungen und Werte langfristig und in angemessener Weise gegenüber ihren Mitgliedern zu erbringen. Der Member-Value selbst kann als ein theoretisches Maß verstanden werden, mit dem der Grad der Zielerfüllung des genossenschaftlichen Unternehmens und seiner Wertschöpfung für die Mitglieder greifbar gemacht wird, wobei gleichzeitig der aktuelle Nutzen der Mitgliedschaft sowie dessen zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten thematisiert werden. Weiterhin findet innerhalb dieses Ansatzes eine Differenzierung nach unmittelbarem, mittelbarem und nachhaltigem Member-Value statt:[176]

> *„Der Member-Value ist der Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder und besteht aus drei Komponenten - dem Wert der realen (unmittelbaren) Förderung des Mitglieds, dem Wert der mittelbaren Förderung durch Dividenden oder Verzinsung des Geschäftsanteils (wenn dies in den Statuten vorgesehen ist) und dem Wert des langfristigen Förderpotenzials des Genossenschaftsunternehmens (wertschaffende unternehmerische Entscheidungen).“*[177]

Diese Dreigliederung des Konzeptes nach unmittelbarem, mittelbarem und nachhaltigem Member-Value, lässt sich inhaltlich wie folgt auf den speziellen Fall der Wohnungsgenossenschaften anwenden:

175 vgl. exemplarisch THEURL 2013
176 vgl. auch im Folgenden BÖTTIGER 2006; THEURL / BÖTTIGER 2007
177 THEURL 2002

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unmittelbarer Member-Value

Unter unmittelbarem Member-Value werden die Werte verstanden, die den Mitgliedern einer Genossenschaft in der Gegenwart aus dem Kerngeschäft heraus generiert werden. Weil bei Wohnungsgenossenschaften in der Regel die Vermietung von Wohnraum das Kerngeschäft darstellt, liegen die entsprechenden Aspekte des unmittelbaren Member-Value auch in diesem Bereich.

Mögliche Beispiele für unmittelbaren Member-Value sind demnach:

- günstige Mieten / Nutzungsgebühren
- gutes Wohnungsangebot (qualitativ, energetisch etc.)
- transparente Information und Kommunikation
- hoher Kundenservice (Öffnungszeiten, Erreichbarkeit etc.)
- wohnbegleitende Dienstleistungen und Angebote

Mittelbarer Member-Value

Mittelbarer Member-Value entsteht den Genossenschaftsmitgliedern ebenfalls in der Gegenwart, allerdings nicht aus dem Kern des genossenschaftlichen Geschäftsmodells heraus, sondern als „Pekuniäre Ströme zwischen Unternehmen und Mitgliedern (...)“.[178] Hiermit ist eine rein wirtschaftliche Dimension angesprochen, bei der die Mitglieder an der wirtschaftlichen Leistung ihrer Genossenschaft in Form von Zahlungsströmen partizipieren. Hinzu kommen die aus der Eigentümerfunktion der Mitglieder abgeleiteten Entscheidungs- und Gestaltungsrechte in der Genossenschaft.

Mittelbarer Member-Value kann demnach wie folgt entstehen:

- Möglichkeiten der Mitbestimmung, Entscheidung und Gestaltung
- Angemessene Dividendenausschüttungen
- Genossenschaftliche Rückvergütungen
- Attraktive Verzinsung von Spareinlagen
- Attraktive Verzinsung von Inhaberschuldverschreibungen

178 BÖTTIGER 2009: 81

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nachhaltiger Member-Value

Entgegen der beiden vorgenannten Perspektiven stellt der nachhaltige Member-Value ausdrücklich einen Langfristbezug her. Hierbei handelt es sich eben nicht um Leistungen, die gegenüber den Mitgliedern in der Gegenwart erbracht werden, sondern vielmehr um Vorkehrungen zur „Schaffung nachhaltiger Werte in der Zukunft".[179] Weil hiermit theoretisch alle Maßnahmen gemeint sind, die dazu geeignet sind, den zukünftigen Erfolg einer Wohnungsgenossenschaft und die Förderfähigkeit gegenüber ihren Mitgliedern sicherzustellen, fällt das Spektrum möglicher Inhalte auch entsprechend breit aus.

Nachhaltiger Member-Value kann u.a. geschaffen werden durch:

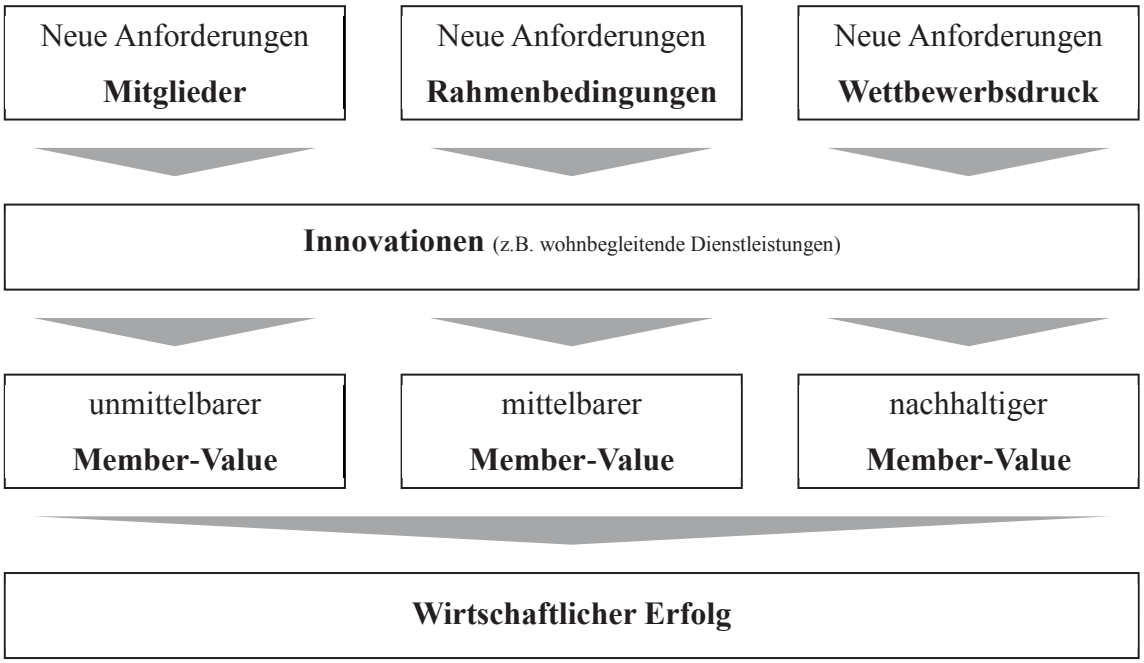
- Wirtschaftliche Rücklagen / Stärkung des Eigenkapitals
- Vorausschauende Wirtschaftsplanungen
- Langfristige Projekte (z.B. Neubau und Modernisierungen)
- Aufbau von Netzwerkstrukturen und Kooperationen
- Weitblickende Personalplanung und -entwicklung

Alle drei Dimensionen sind zudem stets in Abgleich mit den Veränderungen und Anforderungen zu bringen, die sich beispielsweise aus einer Veränderung der Mitgliederstruktur, der Marktbedingungen oder der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ergeben, wie die folgende Grafik veranschaulicht.

179 BÖTTIGER 2009: 81

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 14: Member-Value und wohnbegleitende Dienstleistungen[180]



In der Grafik sind wohnbegleitende Dienstleistungen bereits als Teil des Member-Value Konzeptes explizit dargestellt und verortet. Im folgenden Abschnitt soll nun konkreter dargelegt werden, welche Rolle das Thema im Rahmen des Member-Value Konzeptes spielt.

4.3.2 Wohnbegleitende Dienstleistungen im Rahmen des Member-Value-Konzeptes

Wie in Kap. 3.1.3 gezeigt wurde, stellen wohnbegleitende Dienstleistungsangebote heute schon ganz allgemein ein wachsendes Handlungsfeld der unternehmerischen Wohnungswirtschaft dar. Gerade im Bereich der sozialen Dienste steht dabei regelmäßig die Generierung von Mehrwerten für die Mieter – bei Genossenschaften damit also gleichzeitig auch für die Mitglieder – im Mittelpunkt, wodurch ein direkter Zusammenhang zum Konzept des Member-Value hergestellt werden kann.

180 Eigene Darstellung, in Anlehnung an THEURL 2006

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Es wurde gezeigt, dass insbesondere unter dem Stichwort des *unmittelbaren Member-Values* all jene Leistungen der Genossenschaft subsummiert werden, die aktuell und direkt gegenüber den Mitgliedern erbracht werden. Hierzu zählen bei Wohnungsgenossenschaften neben der Wohnungsversorgung und den damit zusammenhängenden administrativen sowie technischen Leistungen, zunehmend auch so genannte „by-products“[181] d.h. also auch wohnungsnahe und wohnbegleitende Dienstleistungsangebote. Diese Elemente sind von den Mitgliedern der Genossenschaft direkt wahrnehm- und einschätzbar.

BÖTTIGER führt den Faktor „Service“ – unter dem er auch Dienste wie Einkaufsunterstützung, Putz- und Wäschedienste, spezielle Angebote für Senioren, wie Pflegedienste und medizinische Notfallbetreuung sowie weitere zielgruppenspezifische Angebote, etwa für Kinder und Jugendliche subsumiert – ebenfalls als einen wesentlichen Bestandteil des unmittelbaren Member-Values von Wohnungsgenossenschaften auf.[182]

Über diese theoretische Einordnung in das Member-Value Konzept hinaus, hat die Genossenschaftsforschung in den letzten Jahren insbesondere das Thema der wohnbegleitenden Dienstleistungen als ein wesentliches Handlungsfeld herausgearbeitet, mit dem Wohnungsgenossenschaften vor dem Hintergrund demografischer und gesellschaftlicher Verschiebungen die sich ändernden Bedarfe ihrer Mitglieder abdecken – und damit wiederum den Member-Value nachhaltig steigern – können. So empfiehlt beispielsweise die durch umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen gestützte Expertenkommission der Bundesregierung[183] im Jahr 2004 explizit den Wohnungsgenossenschaften

> *„(...) zu prüfen, ob (...) auch wohnbegleitende Dienstleistungen angeboten werden können, durch die den Mitgliedern das Wohnen im Alter komfortabler gestaltet wird. Als solche bedarfs- und nachfrageorientierte Dienstleistungen kommen beispielsweise soziale, handwerkliche und hauswirtschaftliche Dienstleistungen in Betracht.“* [184]

Es liegen also zahlreiche – von der Wissenschaft herausgearbeitete und von der Politik beförderte – Argumente vor, die für ein verstärktes Engagement der Wohnungsgenos-

181 vgl. SCHAUERTE / EICHENER 2000: 20
182 vgl. BÖTTIGER 2009: 107
183 vgl. BMVBW 2004
184 BMVBW 2004: 703

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

senschaften im Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen sprechen. Stellt sich also die Frage, warum in der Praxis noch längst nicht alle Genossenschaften gleichermaßen aktiv in diesem Feld sind, um auf diese Weise den Member-Value bzw. die Mitgliederförderung effektiv zu steigern. Warum kommen empirische Untersuchungen – wie noch zu zeigen sein wird – gar zu der Erkenntnis, dass zahlreiche Genossenschaften gar keine oder allenfalls nur sehr überschaubare Aktivitäten in diesem Handlungsfeld an den Tag legen? Zur Beantwortung dieser Frage ist es wichtig sich vor Augen zu führen, dass die unterschiedlichen Dimensionen des Member-Value-Konzeptes teilweise in massiver Konkurrenz zueinander stehen und Aktivitäten in einem der drei Member-Value Bereiche negative Auswirkungen auf die übrigen Dimensionen haben können.

Dies wird am Beispiel der wohnbegleitenden, sozialen Dienste besonders deutlich: Zwar lässt sich durch ein verstärktes Engagement in diesem Gebiet vor dem Hintergrund der weiter oben skizzierten Veränderungen auf dem Wohnungsmarkt sicherlich ein höheres Maß an unmittelbarem Member-Value für Teilmengen der Mitglieder in Genossenschaften erzielen, da das Angebot von Dienstleistungen in der Regel jedoch unterschiedliche Ressourcen wie Geld oder Zeit bindet, geht dies unter Umständen zu Lasten des mittelbaren und langfristigen Member-Values; beispielsweise der Ausschüttung von Dividenden und der Bildung von Rücklagen. Aber auch innerhalb der Dimension des unmittelbaren Member-Values steht das Ziel einer expansiven Dienstleistungspolitik in permanentem Widerstreit mit anderen Zielen, wie etwa niedrigen Mieten.

Damit wird deutlich, dass unter Member-Value Gesichtspunkten zwar viele Argumente für ein Engagement von Wohnungsgenossenschaften im Handlungsfeld der sozialen Dienste sprechen, einige Aspekte aber auch ebenso nachvollziehbare Gegenargumente für ein solches Engagement liefern. Aus diesem Grund lohnt es sich, im folgenden Kapitel einen Blick auf den aktuellen Forschungsstand zum Zusammenhang von genossenschaftlicher Rechtsform und wohnbegleitenden Diensten zu werfen.

4.3.1 Forschungsstand zu wohnbegleitenden Dienstleistungen in Genossenschaften

Wie gezeigt wurde, stellen wohnbegleitende Dienstleistungen aus wissenschaftlicher Sicht inzwischen einen wesentlichen Aspekt im Rahmen der Servicepolitik von Woh-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nungsunternehmen sowie speziell ein Instrument zur Steigerung des Member-Values in Genossenschaften dar. Dazu ist anzumerken, dass diese Erkenntnis grundsätzlich nicht neu ist und die Wissenschaft schon vor rund zwanzig Jahren damit angefangen hat, durch Potenzialanalysen und Zukunftsstudien – aber auch schon im Rahmen einiger Best-Practice Untersuchungen – auf die besonderen Potenziale hinzuweisen, die sich aus einem verstärkten Engagement von Wohnungsunternehmen im Bereich der wohnbegleitenden, insbesondere der sozialen Dienste, ergeben.

BUCKSTEEG / EICHENER beschäftigen sich beispielsweise schon 1995 ausführlich mit der Diversifizierung von Geschäftsfeldern und Dienstleistungsfunktionen für die Wohnungswirtschaft und schreiben dabei unter anderem den „Sozialen Diensten für das Wohnen im Alter“ eine besondere Bedeutung zu.[185] Ebenso EICHENER / HEINZE / BUCKSTEEG, die 1994 „Neue Geschäftsfelder in den sozialen Dienstleistungen“ als eine der wesentlichen Anforderungen an die Wohnungswirtschaft vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen ausmachen. Neben den Dienstleistungen für das Wohnen im Alter weisen die Autoren auch damals schon auf weitere Potenzialbereiche – etwa Quartiersangebote für junge Menschen und Familien mit Kindern – hin, deren zunehmende Notwendigkeit sich bereits in den 1990er Jahren deutlich abzeichnete.[186] MEYER / HEINZE legen 1996 eine sehr umfangreiche und konkrete Sammlung von Beiträgen für „Neue Dienstleistungsangebote in der Wohnungswirtschaft“ vor, wobei insbesondere die Potenziale sozialer Dienstleitungen herausgestellt werden.[187]

Seitdem wurden zahlreiche weiterführende Untersuchungen angestellt, die sich unter anderem mit möglichen Ansatzpunkten für wohnbegleitende Dienstleistungen in Wohnungsunternehmen auseinandergesetzt, unterschiedliche Trägermodelle gegenübergestellt oder die Bedarfs- und Nachfragestrukturen auf Seite der Mieter analysiert haben.

Eine sehr umfassende Analyse über das Thema der wohnbegleitenden Dienstleistungen sowohl aus Mieter, als auch aus Vermietersicht liefert beispielsweise FEHR, der dabei insbesondere auf den Aspekt des Dienstleistungs*managements* aus wohnungswirtschaft-

185 vgl. BUCKSTEEG / EICHENER 1995: 75ff.
186 vgl. EICHENER / HEINZE / BUCKSTEEG 1994: 9ff. (Michael Neitzel fragen!!!)
187 vgl. MEYER / HEINZE (Hg.) 1996

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

licher Sicht eingeht.[188] HOHM beschäftigt sich ebenfalls ausführlich mit wohnbegleitenden Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft und stellt hierbei vor allem den Zusammenhang sowie die Auswirkungen solcher Angebote auf verschiedene *Marketingaspekte* wie Kundenbindung und Kundenzufriedenheit heraus.[189] Umfangreiche empirische Daten zu den *Bedarfs- und Nachfragestrukturen* für wohnbegleitende Dienstleistungen aus Mietersicht finden sich zudem exemplarisch bei HEINZE / EICHENER / NAEGELE[190] – mit einem Schwerpunkt auf älteren Haushalten – sowie im GDW Branchenbericht „Wohntrends 2020".[191]

So umfangreich in den genannten Studien das Thema der wohnbegleitenden Dienste aus verschiedenen Blickrichtungen insgesamt auch behandelt wurde, so wenig wurde dabei bislang auf die besonderen Rahmenbedingungen und Zusammenhänge der genossenschaftlichen Rechtsform eingegangen. Zwar gehen die Autoren im Rahmen ihrer theoretischen Analysen regelmäßig auf die besonderen Anbieterstrukturen sowie die unterschiedlichen Unternehmensformen auf dem deutschen Wohnungsmarkt ein, im weiteren Verlauf werden diese bezogen auf wohnbegleitende Dienstleistungen jedoch meist zu einer großen Gruppe unter dem Label „Wohnungsunternehmen" oder „Vermieter" zusammengefasst. Dies gilt selbst für vorliegende Einzelfallanalysen und Good-Practice-Dokumentationen, bei denen sehr häufig Genossenschaften als Beispielunternehmen für wohnbegleitende Dienstleistungen aufgeführt werden, eine besondere Würdigung der rechtsformspezifischen Besonderheiten jedoch nicht oder allenfalls am Rande erfolgt.[192]

Stellt sich also die Frage, wie das Thema der wohnbegleitenden Dienste gerade von den Wohnungs*genossenschaften* in Deutschland bislang in der Praxis aufgenommen wurde und welche Rolle es im Rahmen der Mitgliederförderung heute bereits spielt. Untersuchungen, die sich hauptsächlich auf genau diese Fragestellung fokussieren liegen nur sehr bedingt vor, aus verschiedenen Quellen lassen sich allerdings schon wesentliche Ergebnisse extrahieren, die zur Beantwortung der Fragestellung von besonderem Inte-

188 vgl. FEHR 2000
189 vgl. HOHM 2004
190 vgl. HEINZE / EICHENER / NAEGELE et al. 1997: 67ff.
191 vgl. GDW 2008: 107ff.
192 vgl. exemplarisch BERENDT 1997 sowie BECK / ZIERVOGEL 2010

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

resse sind. Umfangreiche Ergebnisse, die eine Annäherung an das Thema ermöglichen, wurden beispielsweise im Rahmen umfangreicher Member-Value Studien des IFG MÜNSTER sowie durch verschiedene Arbeitsgruppen der EXPERTENKOMMISSION WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN des BMVBS vorgelegt.[193]

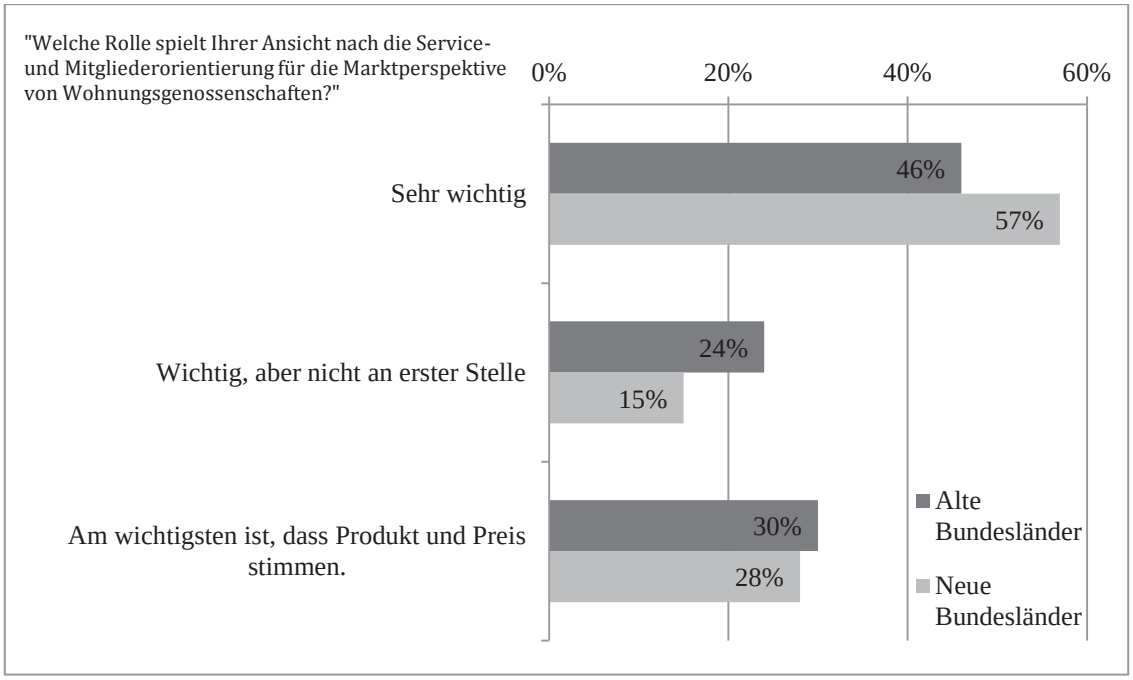
Hier wurde beispielsweise auf den mit der Rechtsform verbundenen Auftrag zur Mitgliederförderung eingegangen und vor diesem Hintergrund gerade für die Wohnungsgenossenschaften eine zunehmende Serviceorientierung als Herausforderung der strategischen Unternehmensentwicklung identifiziert. Diese Erkenntnis scheint allerdings noch nicht in allen Genossenschaften gleichermaßen angekommen zu sein, wie eine Umfrage im Rahmen der EXPERTENKOMMISSION WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN 2004 – die u.a. nach der Bedeutung von Service- und Mitgliederorientierung in Wohnungsgenossenschaften gefragt hat – belegt.

Zwar ist der Anteil der Wohnungsgenossenschaften, welche die Service- und Mitgliederorientierung für sehr wichtig halten mit rund 50 % am höchsten, allerdings gibt mit rund 30 % immerhin noch jede dritte Genossenschaft an, dass Produkt und Preis immer noch die wichtigsten Eigenschaften – und Serviceorientierung somit implizit eher von nachrangiger Bedeutung – seien. Jede fünfte Genossenschaft steht mit ihrer Einschätzung zwischen diesen beiden Polen und erklärt, dass Serviceorientierung zwar wichtig sei, allerdings nicht an erster Stelle stehe.

[193] vgl. BÖTTIGER 2009, BÖTTIGER 2009a, BMVBW 2004, BMVBS 2010

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 15: Rolle der Service- und Mitgliederorientierung für Genossenschaften[194]



Aus der Grafik ist zudem zu erkennen, dass die ostdeutschen Genossenschaften der Service- und Mitgliederorientierung eine höhere Bedeutung beimessen, als die westdeutschen. Weitaus stärker als die regionale Dimension wirkt sich den Ergebnissen der Umfrage zufolge allerdings die *Größe* der Genossenschaft auf die Frage nach der Service- und Mitgliederorientierung aus. Demnach zeigen sich die Wohnungsgenossenschaften umso serviceorientierter, je größer der bewirtschaftete Wohnungsbestand ist.

> *„Zwischen der Service- und Mitgliederorientierung und der Größe der Wohnungsgenossenschaften besteht ein deutlicher Zusammenhang, das heißt sie sinkt mit abnehmender Genossenschaftsgröße kontinuierlich und erheblich. Von den großen Wohnungsgenossenschaften (5.000 Wohnungen und mehr) hielten drei Viertel (74%) die Service- und Mitgliederorientierung für sehr wichtig, von den kleineren Wohnungsgenossenschaften (500 bis unter 1.000 Wohnungen) jede zweite (50%) und von den kleinsten mit unter 100 Wohnungen nur jede dritte (33%). Von letzteren war mehr als jede zweite Wohnungsgenossenschaft davon überzeugt, dass es in erster Linie auf Produkt und Preis ankommt.“*[195]

Die Bedeutung der Unternehmensgröße auf die Einstellungen, aber auch auf den faktischen Handlungsspielraum von Wohnungsgenossenschaften, wurde inzwischen durch weitere Untersuchungen bestätigt.

194 BMVBW (HG.) 2004: 217
195 BMVBW (HG.) 2004: 217 f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

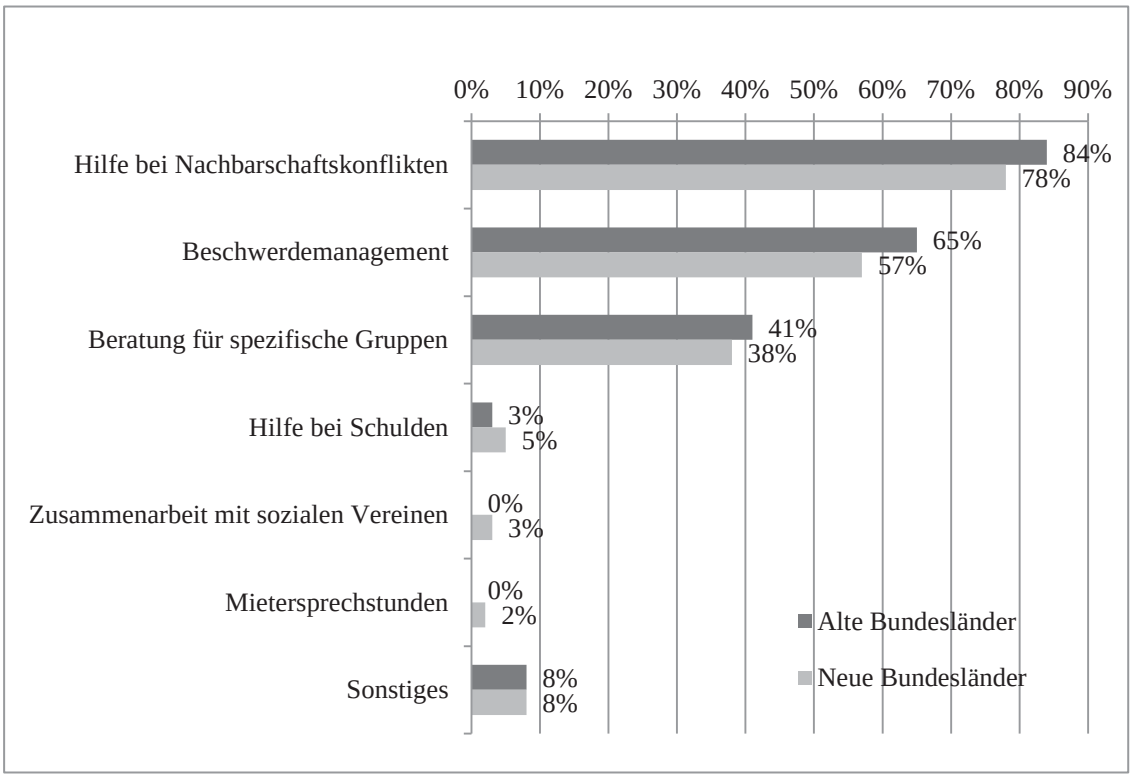
Eine Arbeitsgruppe im ExWost-Forschungsfeld „Modelle Genossenschaftlichen Wohnens“ zur „Erschließung von Genossenschaftspotenzialen“ stellt hierzu etwa heraus, dass gerade größere „Traditionsgenossenschaften“ ihre Spielräume zugunsten innovativer Angebote und neuer Wohnformen erweitern und dadurch positive Effekte, sowohl auf das Image, als auch auf die Wirtschaftlichkeit erzielen können. Kleineren „klassischen“ Genossenschaften – die oftmals noch ehrenamtlich geführt werden – attestieren die Autoren hingegen eine zunehmende Herausforderung, überhaupt langfristig erfolgreich am Markt zu bestehen, wobei zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Eigenständigkeit insbesondere neue Kooperationsformen notwendig seien.[196] Freiräume für ein verstärktes Engagement im Handlungsfeld wohnbegleitender sozialer Dienstleistungsangebote dürften vor dem Hintergrund dieser Problemlagen kaum auszumachen sein.

Entsprechend unterschiedlich verlaufen auch die Umsetzungsprozesse solcher Angebote in den einzelnen Wohnungsgenossenschaften. Hierbei wird ebenfalls deutlich, dass es in der Praxis nicht *das* typische Maßnahmenbündel gibt, sondern eher eine Vielzahl unterschiedlicher Angebote vorliegt, die sich alle unter dem Stichwort der „sozialen Maßnahmen“ subsumieren lassen. Die EXPERTENKOMMISSION WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN konnte durch gezielte Umfragen herausstellen, dass zwar bereits in vielen Geschäftsbetrieben Maßnahmen angeboten werden, die in diese Kategorie fallen, der Großteil davon allerdings nicht das Angebot fakultativer – also „echter“ wohnbegleitender – Serviceleistungen betrifft, sondern eher auf ein allgemeines „Sozialmanagement“ im Rahmen der wohnungswirtschaftlichen Verwaltungsleistungen ausgerichtet ist.[197]

196 vgl. BMVBS (HG.) 2007: 82
197 vgl. dazu auch HOPPENSTEDT 1996: 60

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 16: Bestehende soziale Maßnahmen bei Wohnungsgenossenschaften[198]



Wie die Grafik zeigt, sind Angebote, die sehr nah am wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäft angesiedelt sind und hauptsächlich auf die Sicherstellung einer angemessenen Vermietungs- und Bewirtschaftungssituation abzielen – wie etwa die Hilfe bei Nachbarschaftskonflikten oder das Beschwerdemanagement – bereits in den allermeisten Wohnungsgenossenschaften vorhanden. Eine weitaus geringere Durchdringung liegt hingegen bei solchen Angeboten vor, die als zusätzliche Dienstleistungen einen über die Vermietungsleistung hinausgehenden Zusatznutzen bieten, wie beispielsweise die Beratung für bestimmte Zielgruppen oder die Zusammenarbeit mit sozialen Vereinen. Aus diesem Grund lautet eine Handlungsempfehlung der EXPERTENKOMMISSION, gerade im Bereich dieser wohnbegleitenden Dienstleistungsangebote ein stärkeres Engagement zu fördern und die damit zusammenhängenden Potenziale – insbesondere für das Wohnen im Alter – nachhaltig zu aktivieren.[199]

198 BMVBW (HG.) 2004: 220
199 vgl. BMVBW (HG.) 2004: 703

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ob bzw. wie die Empfehlungen der EXPERTENKOMMISSION von den Wohnungsgenossenschaften aufgenommen und über konkrete Maßnahmen auch tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden, hat eine Studie im Auftrag des BMVBS im Jahr 2010 evaluiert.[200] Hierzu wurde eine groß angelegte Vollerhebung durchgeführt, bei der alle rund 1.900 Wohnungsgenossenschaften aufgefordert wurden, per schriftlichem Fragebogen zu den Empfehlungen der Expertenkommission und den umgesetzten Maßnahmen ihres eigenen Geschäftsbetriebes Stellung zu nehmen. Die knapp 600 Genossenschaften, die an der Befragung teilgenommen haben, repräsentieren mit rund einer Million Wohnungen etwa die Hälfte des gesamten Bestands aller Genossenschaftswohnungen in Deutschland, wodurch die Aussagekraft der Studie als außerordentlich hoch einzustufen ist.[201]

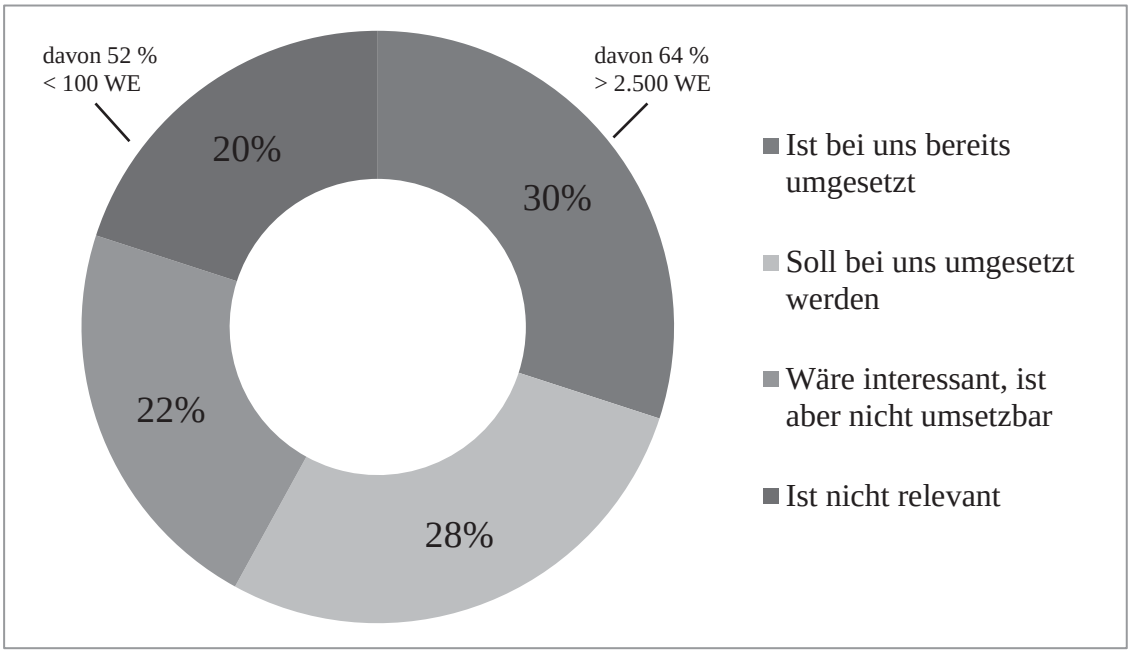
Die Befragung zeigt, dass das Interesse der Genossenschaften an Wohn- und Dienstleistungsangeboten für das Alter insgesamt hoch ist, die praktische Umsetzung allerdings nach wie vor äußerst differenziert verläuft. Während 30 % der befragten Wohnungsgenossenschaften in diesem Bereich bereits aktiv sind, planen weitere 28 % eine zukünftige Umsetzung und 22 % bekunden zwar ein grundsätzliches Interesse, sehen im eigenen Geschäftsbetrieb allerdings keine Umsetzbarkeit. Immerhin 20 % geben an, die Empfehlung der EXPERTENKOMMISSION hinsichtlich einer Erbringung von Wohn- und Dienstleistungsangeboten für das Alter als nicht relevant zu erachten. Die Autoren der Befragung geben an, dass für die Beantwortung dieser Frage insbesondere die prinzipielle Offenheit sowie die Größe der Genossenschaft eine wichtige Rolle spielen.[202]

Demnach sind es typischerweise vor allem größere Genossenschaften mit Wohnungsbeständen von 2.500 Wohnungen und mehr, die angeben, sie hätten entsprechende Dienstleistungen bereits umgesetzt während insbesondere kleinere Genossenschaften mit weniger als 500 Wohnungen die Empfehlungen der EXPERTENKOMMISSION in dieser Hinsicht als nicht relevant ansehen. Hier zeigt sich also erneut die Bedeutung der Unternehmensgröße für das Thema der wohnbegleitenden Dienste in Genossenschaften.

200 vgl. BMVBS (HG.) 2010
201 vgl. BMVBS (HG.) 2010: 17
202 vgl. BMVBS (HG.) 2010: 78

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 17: Beurteilung von Dienstleistungen für das Wohnen im Alter[203]



Mit dem Hinweis, dass auch die „prinzipielle Offenheit" der Genossenschaft eine wichtige Rolle spiele sprechen die Autoren allerdings auch eine weitere Dimension an, die es an dieser Stelle näher zu beleuchten gilt. Den Umfrageergebnissen zufolge begründen die Genossenschaften, die bislang noch keine wohnbegleitenden Dienstleistungen anbieten und dies auch nicht planen, ihre ablehnende Haltung „überwiegend mit zu hohen Kosten und fehlender Nachfrage".[204]

Dazu ist zu sagen, dass sowohl das Kosten- als auch das Nachfrageargument inzwischen durch verschiedene Studien zum Themenfeld der wohnbegleitenden Dienstleistungen aufgegriffen und relativiert wurden. Dabei konnte etwa hinsichtlich der *Kosten*, die durch wohnbegleitende Dienstleistungen auf Anbieterseite – hier also bei den Wohnungsgenossenschaften – entstehen, gezeigt werden, dass es mittlerweile durchaus Trägerschaftsmodelle gibt, die sehr kosteneffizient oder gar kostenneutral organisiert werden können; beispielsweise über niedrigschwellige Kooperationsformen oder ein eher informelles Empfehlungsmarketing.

203 eigene Darstellung in Anlehnung an BMVBS 2010: 78
204 BMVBS 2010: 78

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Was die *Nachfrage* nach wohnbegleitenden Dienstleistungen angeht, so kommen diesbezügliche Untersuchungen zwar in der Tat regelmäßig zu sehr differenzierten Ergebnissen, bei denen ein nennenswerter Anteil der Befragten – in der Regel Mieter von Wohnungsunternehmen oder Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften – angibt, kein oder nur ein sehr begrenztes Interesse an derartigen Leistungen zu haben. Bei einer genaueren Betrachtung bezieht sich diese Zurückhaltung allerdings oftmals rein auf den Aspekt der Zahlungsbereitschaft. So kommt etwa die „WOHNTRENDS 2020" Studie des GDW zu dem Schluss, dass es auf Mieterseite durchaus ein sehr hohes Interesse an wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten gäbe, die tatsächliche Inanspruchnahme in der Praxis demgegenüber allerdings sehr gering ausfalle weil kaum jemand bereit sei, für solche Leistungen auch etwas zu bezahlen. Hierin sehen die Autoren der Studie auch einen möglichen Grund dafür, dass die „Euphorie in der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen (...) in jüngster Zeit etwas abgenommen"[205] hat.

Weiterhin sehen sie neben der mangelnden Zahlungsbereitschaft auf Mieterseite auch Optimierungspotenziale auf Seite der Wohnungsunternehmen, die für eine Steigerung der Nachfrage nach wohnbegleitenden Dienstleistungen noch gehoben werden müssten. Dies betrifft insbesondere den Aspekt der Kommunikation und die transparente Aufbereitung vorhandener Angebote sowie das Schaffen einer generellen Servicementalität im Unternehmen, die auch von den Mietern wahrgenommen wird:

> *„Die geringe Inanspruchnahme kann aber auch an der Art des Angebotes und an Barrieren in der Kommunikationsstruktur liegen. Die Nachfrage nach Dienstleistungen wird häufig gehemmt durch die Unübersichtlichkeit des Angebots und eine weitgehende Unkenntnis über Umfang, Qualität und Preis der Leistungen. (...) Damit aber überhaupt Kontakte zwischen Anbietern und Nachfragern entstehen können, müssen von der Wohnungswirtschaft ‚Gelegenheitsstrukturen' geschaffen werden. Außerdem ist es notwendig, den Dienstleistungs- und Servicegedanken innerhalb der einzelnen Unternehmen zu stärken, damit die angesprochenen Barrieren abgebaut werden können."* [206]

Aus diesem Blickwinkel heraus wären niedrige Nachfragewerte hinsichtlich wohnbegleitender Dienstleistungen – die sich neben wissenschaftlichen Studien ja beispielsweise auch im Rahmen von Mieterbefragungen der Wohnungsunternehmen selbst ergeben

205 GDW (HG.) 2008a: 111
206 GDW (HG.) 2008a: 111

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

können – nicht pauschal als grundsätzliches Desinteresse der Mieter an solchen Angeboten zu werten, sondern es müsste parallel auch hinterfragt werden, ob durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen überhaupt schon sichergestellt wurde, dass auf Seite der Mieter auch eine ausreichende Kenntnis über Struktur, Inhalt und Preismodelle solcher Serviceangebote vorhanden ist.

Damit wird deutlich, dass bei der Frage nach der Bedeutung von wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten in Wohnungsgenossenschaften stets beide Sichtweisen berücksichtigt werden sollten – die des Geschäftsbetriebes *und* die der Mitglieder. Einerseits ist es sicherlich notwendig, dass der Handlungsspielraum für solche Leistungen aus Sicht des Managements – welches aufgrund vorhandener Informationsasymmetrien ein umfassenderes Bild von der wirtschaftlichen und organisatorischen Umsetzbarkeit hat – möglichst realistisch eingeschätzt wird. Andererseits ist es vor dem Hintergrund der genossenschaftlichen Rechtsform ja gerade der Auftrag des Managements, alle Handlungen des Geschäftsbetriebs auf die Förderung der Mitglieder auszurichten. Dazu gehört es auch, neue Angebote möglich zu machen, wenn diese von den Mitgliedern gewünscht werden, einer unmittelbaren Realisierung aber noch Hürden im Weg stehen.

Wie sich die Nachfragestrukturen und Zufriedenheitswerte der Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften in der Praxis darstellen, hat BÖTTIGER im Rahmen einer Umfrage unter rund 10.000 Genossenschaftsmitgliedern ausführlich analysiert.[207] Die Ergebnisse zeigen, dass aus Sicht der befragten Mitglieder unmittelbare Wohnfaktoren wie die Sicherheit des Nutzungsverhältnisses der eigenen Wohnung sowie ein gutes, Preis- Leistungs-Verhältnis die höchste Wichtigkeit ausmachen, wohingegen besondere Dienstleistungsangebote eher von nachrangiger Bedeutung sind.[208] Interessant ist allerdings, dass bei den Faktoren, die von den Mitgliedern als am wichtigsten bewertet werden, gleichzeitig auch die höchsten Zufriedenheitswerte erreicht werden. Umgekehrt geben die befragten Mitglieder an, mit dem Dienstleistungsangebot ihrer Genossenschaft, dem sie einerseits keine sehr hohe Bedeutung beimessen, andererseits auch tendenziell am unzufriedensten sind:

207 vgl. BÖTTIGER 2009 sowie BÖTTIGER 2009a
208 vgl. BÖTTIGER 2009: 181

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *„Betrachtet man den Mittelwert der Einzelkriterien „Wohnsituation“ (66,07), „Kommunikation“ (74,05) und „Dividendenzahlung“ (66,67), so werden diese von den Mitgliedern als eher zufriedenstellend eingeschätzt, während die Mitgliederzufriedenheit bzgl. der Dienstleistungen (55,57) eher weniger zufriedenstellend ist und die Anforderungen in der Beurteilung der Mitglieder häufig nicht erfüllt werden.“*[209]

Vor diesem Hintergrund weist BÖTTIGER darauf hin, dass wohnbegleitende Dienstleistungen trotz ihrer relativ geringen Bedeutung für die Mitglieder gerade wegen ihrer niedrigen Zufriedenheitswerte im Falle eines verstärkten Engagements dazu beitragen können, die Mitgliederzufriedenheit – und damit den von den Mitgliedern wahrgenommenen Member-Value – nachhaltig zu steigern.[210]

Ein weiterer interessanter Effekt, der von BÖTTIGER festgestellt wird ist die Tatsache, dass sich bezogen auf die Mitgliederzufriedenheit teilweise auch negative Effekte nachweisen lassen, die durch wohnbegleitende Dienstleistungen entstehen. So zeigen die Befragungsergebnisse beispielsweise, dass gerade zielgruppenorientierte Angebote durchaus die Gefahr bergen, nicht ausschließlich positiv von den Mitgliedern eingeschätzt zu werden und bei einigen sogar negative Reaktionen hervorzurufen.

> *„Vereinzelt sind die Gewichte der Indikatoren negativ. Dies bedeutet dann, dass z.B. Angebote für Jugendliche oder Senioren gerade nicht erwünscht sind und somit den (Member-Value, Anm.d.Verf.) Wert nicht steigern, sondern mindern.“*[211]

Damit zeigt sich, dass das Thema wohnbegleitender Dienste in Genossenschaften eine äußerst komplexe Materie ist, bei der auch die Wissenschaft bislang keine eindeutigen Ergebnisse und Handlungsempfehlungen liefern konnte. Entsprechend gibt es hierfür auch keine Patentrezepte, sondern jeder Genossenschaft obliegt es, individuell passende Handlungsstrategien zu erarbeiten und umzusetzen. Dies ist die vorrangige Aufgabe, die den genossenschaftlichen Entscheidungsträgern im Rahmen des Strategischen Managementprozesses zukommt, der im folgenden Kapitel ausführlich beleuchtet wird.

209 BÖTTIGER 2009a: 18
210 vgl. BÖTTIGER 2009: 260
211 BÖTTIGER 2009: 171

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5 Strategisches Management und Dienstleistungsinnovationen in Wohnungsgenossenschaften

In diesem Kapitel soll aufbauend auf den zuvor dargestellten Wesensmerkmalen von Wohnungsgenossenschaften ein normativ-theoretisches Modell zum Strategischen Management in dieser besonderen Unternehmens- und Organisationsform entworfen werden. Hierzu wird im ersten Abschnitt zunächst ein eindeutiger Begriffsrahmen für die zentralen Vokabeln Strategie und Management geschaffen. Dies erfolgt sehr ausführlich, weil sich zu beiden Begriffen sowohl in der Wissenschaft, als auch in der unternehmerischen Praxis inzwischen eine Vielzahl unterschiedlicher Interpretationen und Verwendungen herausgebildet hat, die eine genaue Begriffsbestimmung im Rahmen der vorliegenden Arbeit sinnvoll erscheinen lässt. Allein zum Begriff der Strategie gibt es nach Ansicht von MARTEN gleich viele Definitionen wie Autoren zu dem Thema.[212] MINTZBERG ET AL. sprechen in diesem Zusammenhang auch sehr bildlich von einem mittlerweile existierenden „Strategiedschungel“.[213]

Anknüpfend an die Begriffsdefinition wird schließlich ein Bezugsrahmen für den Theorieansatz des Strategischen Managements geschaffen um anschließend das Untersuchungsfeld der Dienstleistungsentwicklung und -erbringung innerhalb des Strategischen Managementprozesses zu verorten. Das so erarbeitete Konzept wird abschließend auf die besonderen Rahmenbedingungen der Unternehmensform der eingetragenen (Wohnungs-) Genossenschaft übertragen, womit schließlich das Untersuchungsraster für den anschließenden empirischen Teil der vorliegenden Arbeit aufgespannt wird.

5.1 Begriffsabgrenzung

Die zentralen Vokabeln, die es im Folgenden inhaltlich abzugrenzen gilt, erfahren seit einigen Jahren eine beinahe inflationäre Verwendung und bilden regelmäßig eine Diskussionsgrundlage in zahlreichen wissenschaftlichen Disziplinen, aber auch in politischen, unternehmerischen und sonstigen gesellschaftlichen Teilbereichen. Je nach Ver-

212 vgl. MARTEN 2000: 67
213 vgl. MINTZBERG / AHLSTRAND / LAMPEL 1999: 1 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wendungszusammenhang weichen die dabei zur Anwendung kommenden Sprachgebräuche teilweise deutlich voneinander ab. Umso wichtiger erscheint es, an dieser Stelle zunächst ein eindeutiges, dem weiteren Verlauf dieser Arbeit zugrunde liegendes Begriffsverständnis aufzubauen.

5.1.1 Management

Der Begriff Management wird heute sehr vielseitig und in unterschiedlichsten Zusammenhängen verwendet. Sehr allgemein formuliert könnte man sagen, dass mit dem Begriff Management oftmals eine gewisse Planung, Steuerung oder Kontrolle einer Sache i.w.S. gemeint ist. Im Straßenverkehr spricht man beispielsweise von „Traffic-Management“, im Privatleben von „Alltags-Management“ und bei der Gesundheit in jüngerer Zeit vom so genannten „Health-Management“. So vielseitig diese Begriffe verwendet werden, so unklar und missverständlich sind auch die damit in Verbindung gebrachten Wortbedeutungen. Oftmals handelt es sich gar um inhaltslose Modewörter, die im Zuge einer allgemeinen Verbreitung von Anglizismen in der deutschen Sprache aktuell werden, ohne dass eine genaue Definition oder Begriffsabgrenzung überhaupt vorgenommen werden kann.

Vollkommen anders verhält es sich mit der hier verwendeten Anwendung des Begriffes Management, nämlich der Verwendung im Rahmen einer ökonomischen Perspektive. Hier hat der Begriff des Managements bereits eine lange Tradition. Speziell in den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen beschäftigen sich zahlreiche Forschungsrichtungen intensiv mit diesem Thema; mit der Managementlehre hat sich darüber hinaus eine eigene Forschungsdisziplin ausgebildet von der einige Vertreter sogar behaupten, es handele sich dabei um eine eigene Wissenschaft für sich.[214]

Mindestens zwei grundlegend unterschiedliche Begriffsbildungen haben sich seit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Management im ökonomischen

214 Über diesen Anspruch konnte in der wissenschaftlichen Diskussion bislang keine Einigkeit erzielt werden, da Vertreter unterschiedlichster Fachrichtungen bis heute diskutieren, ob es eine Managementlehre in diesem Sinne gibt, die den harten Kriterien einer Wissenschaft genügen kann, oder ob es vielmehr eine Vermischung unterschiedlicher Wissenschaften und Fachdisziplinen ist, die in der Managementlehre zusammengeführt werden, sich dabei dem Managementbegriff jedoch aus völlig unterschiedlichen und teilweise nicht zu vereinbarenden Perspektiven heraus annähern.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Verwendungszusammenhang herausgebildet. Zum einen wird mit Management im *„institutionellen Ansatz“* eine Gruppe von Personen innerhalb des Unternehmens gemeint, die mit Weisungs- und Anordnungsbefugnissen betraut ist. Danach gehören zum Management

> *„alle Organisationsmitglieder, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen, angefangen beim Meister bis zum Vorstandsvorsitzenden. Diese im angelsächsischen Sprachraum gebräuchliche Begriffsauffassung geht also weit über die oberen Führungsebenen hinaus, für die im deutschen Sprachgebrauch häufig der Begriff Manager reserviert ist.“* [215]

Da eine solche begriffliche Zusammenfassung unterschiedlichster Personen bzw. Stellen, über mehrere Hierarchieebenen hinweg jedoch wenig Aussagekraft besitzt, ist bei diesem Ansatz eine weitere Ausdifferenzierung in die drei folgenden Ebenen üblich:

- *Top-Management:* Hierzu zählen in Wohnungsgenossenschaften die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates. Zwar werden als Genossenschafts-Manager i.e.S. „nur die obersten Führungskräfte des Unternehmens im Vorstand bezeichnet“[216], allerdings wird der Aufsichtsrat in der genossenschaftlichen Praxis qua Satzung regelmäßig an grundlegenden Unternehmensentscheidungen beteiligt.[217] Das Top-Management setzt sich vor allem mit strategischen Fragen des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes auseinander.

- *Middle-Management:* Auf dieser Ebene werden die Entscheidungen des Top-Managements in ausführbare Konzepte und Projekte umgesetzt. Zum Middle-Management zählen in Wohnungsgenossenschaften primär die verschiedenen Bereichs- und Abteilungsleiter, also beispielsweise die Leiter der Bestandsbewirtschaftung, der Projektentwicklung oder der Finanzbuchhaltung. Im Rahmen ihrer jeweiligen Aufgabenbereiche treffen Führungskräfte auf dieser Ebene primär dispositive Entscheidungen und geben Anordnungen an Mitarbeiter nachgeordneter Hierarchieebenen weiter.

---

215 STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 6
216 BEUERLE / MÄNDLE 2005: 129
217 Dieser Sachverhalt soll im deutschen Genossenschaftswesen zukünftig weiter gestärkt und ausgebaut werden. Zu diesem Zweck wurde mit dem Cooperative Governance Codex – analog zu dem im Bereich der Aktiengesellschaften bewährten Corporate Governance Codex – ein Orientierungsrahmen geschaffen, der für eine vorbildliche Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in der genossenschaftlichen Unternehmenspraxis steht und bei allen Beteiligten für mehr Transparenz und Handlungsorientierung sorgen soll.

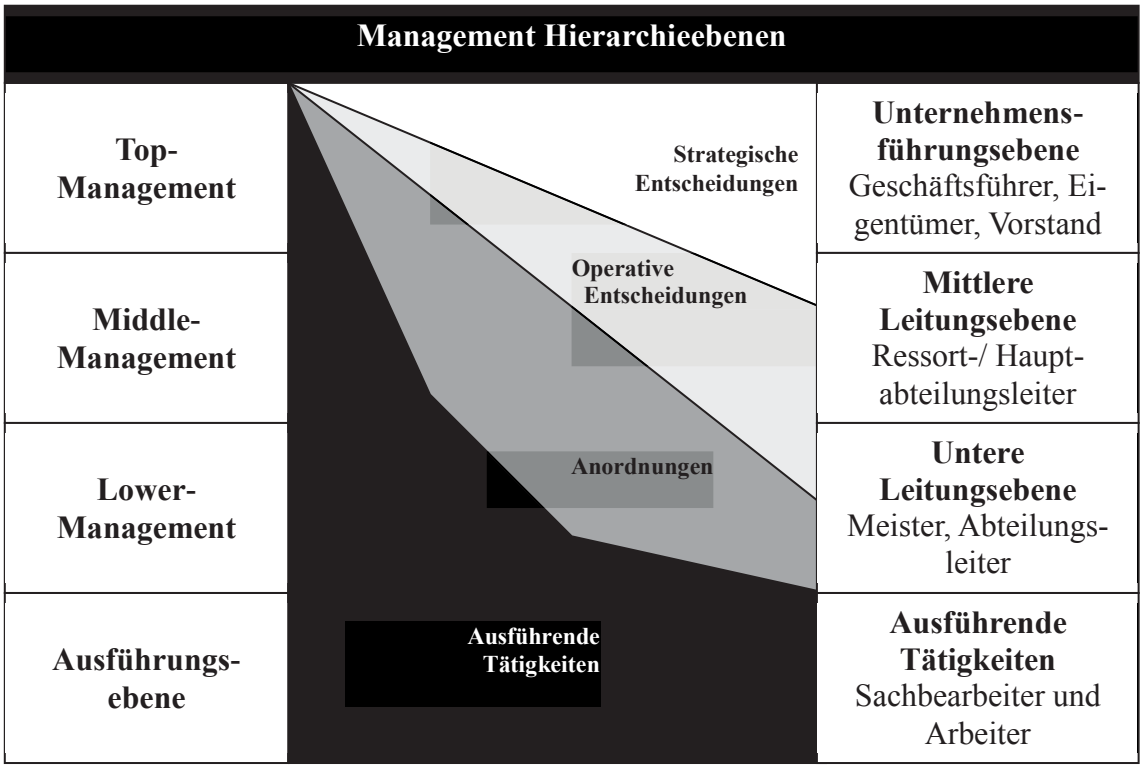
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- *Lower Management:* Auf dieser Ebene sind größtenteils ausführende Tätigkeiten angesiedelt, wobei auch hier noch dispositive Entscheidungen in einem bestimmten Rahmen üblich sind. So können beispielsweise Leiter kleinerer Teams – z.B. in der Vermietungsabteilung oder in der technischen Instandhaltung – über Budgetverantwortung und Weisungsbefugnis gegenüber anderen Teammitgliedern verfügen.

Wie zu sehen ist, sind mit der Einstufung einer Person zu einer bestimmten Hierarchieebene des Managements entsprechende Befugnisse, Rechte und Pflichten innerhalb des Unternehmens verbunden.

Die folgende Abbildung gibt einen zusammenfassenden Überblick über die institutionellen Hierarchieebenen des Managements im Unternehmen:

Abbildung 18: Management Hierarchieebenen[218]



218 Abbildung nach JUNG 2006: 172

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Aus der Abbildung geht hervor, dass die institutionelle Perspektive des Managements den Rahmen für die Ausübung verschiedener Tätigkeiten und Funktionen innerhalb des Unternehmens bildet. Hier endet allerdings die Domäne des institutionellen Ansatzes und das zweite grundlegende Verständnis des Managementbegriffes kommt zum tragen: der *„funktionale Ansatz"*. Bei dieser Konzeption wird unter dem Management eines Unternehmens die Summe aller leitenden und dispositiven Tätigkeiten verstanden, wozu das Setzen von Unternehmenszielen gezählt wird sowie jede Handlung, „die die Kombination der menschlichen Arbeitskraft mit den Betriebsmitteln und Werkstoffen plant, organisiert und kontrolliert."[219]

Bei diesem Ansatz geht es also weder um einen bestimmten Personenkreis noch um eine spezielle Hierarchieebene im Unternehmen, sondern vorerst ausschließlich um eine Reihe notwendiger Aufgaben, die – will das Unternehmen längerfristig bestehen und dabei seine Ziele auch möglichst gut erreichen – erfüllt werden müssen. Welche Aufgaben nun aus dieser Perspektive heraus zum Management im eigentlichen Sinne zu zählen sind, wird von verschiedenen Autoren unterschiedlich beurteilt. Zusammengefasst können jedoch folgende fünf Kernfunktionen ausgemacht werden, die von den meisten Managementforschern als originäre Aufgaben des Managements in funktionaler Hinsicht angesehen werden:[220]

- Ziele setzen
- Planen
- Entscheiden
- Realisieren
- Kontrollieren

Die hier gewählte Reihenfolge weckt den Eindruck, dass es sich um eine chronologische Folge von Einzeltätigkeiten handelt, die systematisch aufeinander aufbauen, wobei die Ausübung einer Tätigkeit zunächst die Erfüllung der vorhergehenden voraussetzt. Idealtypisch kann dieser Eindruck auch für eine Vielzahl von Situationen richtig sein; in

219 WÖHE 2002: 84
220 WÖHE 2002: 85f.

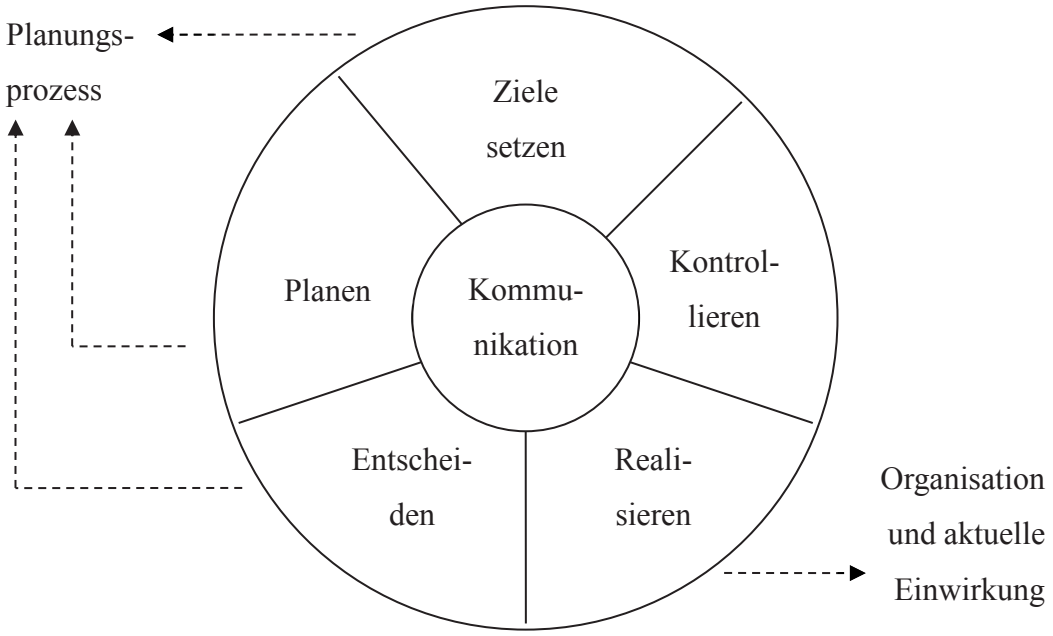
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

der unternehmerischen Praxis stellt sich jedoch regelmäßig heraus, dass zwischen den genannten Managementfunktionen vielfach komplexere Interdependenzen vorliegen, wodurch sich oftmals ein eher iteratives Vorgehensmodell herausbildet. Wenn sich beispielsweise bei der Planung herausstellt, dass ein zuvor definiertes Ziel nicht erreichbar ist, muss der Prozess wieder an den Anfang gesetzt und ggf. ein neues Ziel definiert werden. Diesen Sachverhalt hat SCHUBERT (1972) mit dem so genannten „Management Kreis“ folgendermaßen in ein Modell gebracht:

> *„Die Betriebsführung setzt Ziele, plant, entscheidet über Planungsalternativen, realisiert und kontrolliert, ob die Realisation den Zielen entspricht. Ist das nicht der Fall, so können sich Rückwirkungen auf die Ziele ergeben; der Kreis ist geschlossen.“*[221]

Zur Veranschaulichung wurde der Managementkreis von Schubert in der folgenden Darstellungsform zusammengefasst:

Abbildung 19: Management Kreis nach Schubert[222]



221 WÖHE 2002: 86
222 Darstellung nach WÖHE 2002: 86 sowie im Original SCHUBERT 1972: 43f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

BEUERLE und MÄNDLE (2005) konkretisieren die einzelnen Managementfunktionen für die spezielle Unternehmensform einer Wohnungsgenossenschaft und differenzieren dabei zwischen Kernfunktionen, sachbezogenen Funktionen und personenbezogenen Funktionen des genossenschaftlichen Managements:[223]

Zu den *Kernfunktionen* des genossenschaftlichen Managements werden das Entscheiden und das Kommunizieren gezählt. Diese Funktionen werden als unabdingbare Voraussetzungen für alle weiteren sach- und personenbezogenen Führungsfunktionen angesehen, da diese ohne vorausgehende Entscheidungen und Kommunikation nicht erfolgen können.

Bei den *Entscheidungen* kann weiter zwischen laufenden und strukturellen Entscheidungen differenziert werden, wobei erstere i.d.R. vom Vorstand sowie teilweise unter Einbeziehung des Aufsichtsrates getroffen werden, während letztere eher durch den Vorstand, den Aufsichtsrat und die General- bzw. Vertreterversammlung einzeln oder gemeinsam erfolgen, da hier der demokratische Entscheidungsprozess in Wohnungsgenossenschaften greift.

Mit *Kommunikation* ist die Weitergabe von Informationen sowohl innerhalb der Genossenschaft, d.h. gegenüber den Mitarbeitern und Mitgliedern, sowie nach außen, also beispielsweise an politische Institutionen, Verbände, Lieferanten oder an die Presse gemeint.

Unter die *sachbezogenen Aufgaben* des Managements fällt allgemein das Setzen von Zielen für das Unternehmen, die Entwicklung von Prinzipien der Unternehmensführung sowie die Planung, Organisation und Kontrolle des Unternehmensablaufes. In Wohnungsgenossenschaften wird das grundsätzliche Zielsystem bereits durch das Primat der Mitgliederförderung in §1 GenG vorgegeben, während die daraus abzuleitenden Sekundärziele genossenschaftsindividuell unterschiedlich definiert und umgesetzt werden können.

223 vgl. dazu auch im Folgenden BEUERLE / MÄNDLE 2005: 129ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Planung und Organisation werden „in erster Linie vom Vorstand unter Mithilfe des Mittleren Managements durchgeführt und beziehen sich auf den Neubau von Wohnungen, die Instandhaltung und Instandsetzung von Wohnungsbeständen, die Erweiterung durch das Geschäftsfeld der Wohneigentumsverwaltung oder Aufnahme von genossenschaftsnahen Dienstleistungen (…).“[224] Damit ist die Entscheidung für oder gegen eine Integration der im Fokus der vorliegenden Arbeit stehenden wohnbegleitenden Dienstleistungen in Wohnungsgenossenschaften als sachbezogene Funktion im originären Aufgabenbereich des genossenschaftlichen Top- bzw. deren konkrete Ausgestaltung im Bereich des Top- und Middle-Managements zu verorten.

Schließlich kommt den *personenbezogenen Managementfunktionen* in Wohnungsgenossenschaften ein hoher Stellenwert zu. Die ausgeprägte Personenbezogenheit wurde als eines der zentralen genossenschaftlichen Wesensprinzipien in Kap. 4.2.2 bereits ausführlich aufgezeigt. Der hohe Stellenwert der Person wird auch gegenüber den Mitarbeitern bis heute in der genossenschaftlichen Unternehmenspraxis hervorgehoben. Dies liegt zum einen an der historischen Entwicklung der Genossenschaften, die als Organisationen der Selbsthilfe entstanden sind, wodurch zwischen Mitgliedern, Kunden und Mitarbeitern einer Wohnungsgenossenschaft regelmäßig eine Personalunion vorlag.

Andererseits steht die Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen der Genossenschaft – und damit auch die Qualität der Mitgliederförderung – in unmittelbarem Zusammenhang mit der Motivation und den Qualifikationen der Mitarbeiter. Aus diesem Grund trägt das genossenschaftliche Management im Bereich der Personalführung sowie der Personalentwicklung eine besondere Verantwortung, sowohl gegenüber den Mitarbeitern, als auch gegenüber den Mitgliedern.

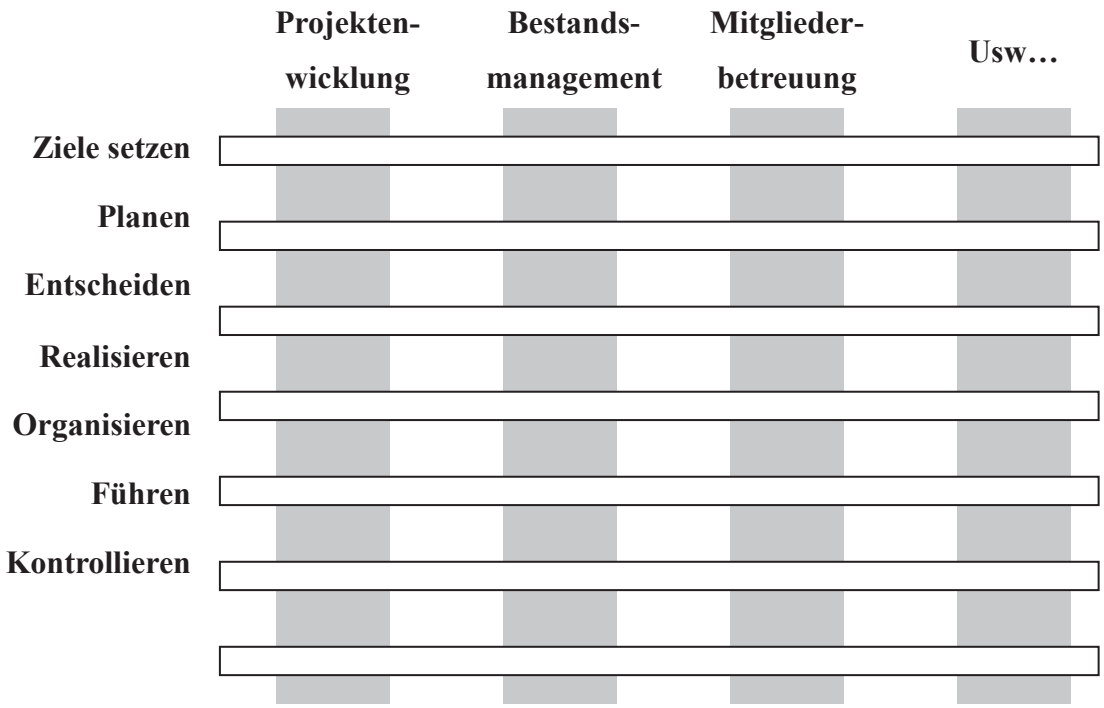
Hervorzuheben ist, dass die im vorstehenden beschriebenen Aufgaben im Rahmen des funktionalen Managementansatzes als abteilungs- und funktionsübergreifend anzusehen sind. Sie fallen prinzipiell „in und zwischen jedem Bereich des Unternehmens an, gleichgültig, ob es sich nun um Einkaufs-, Finanzierungs-, Vertriebs oder einen sonstigen betrieblichen Bereich handelt. Diese Aufgaben sind auch auf jeder Hierarchiestufe

224 BEUERLE / MÄNDLE 2005: 130

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zu erfüllen, wenn auch unterschiedlich nach Art und Umfang."[225] Managementaufgaben im funktionalen Managementansatz können somit als Querschnittaufgaben angesehen werden, was in der folgenden Abbildung für typische genossenschaftliche Aufgabenbereiche noch einmal grafisch veranschaulicht wird.

Abbildung 20: Management als Querschnittfunktion[226]



5.1.2 Strategie

Der etymologische Ursprung des Begriffes „Strategie" ist im militärischen Bereich zu verorten. Bereits im Griechenland des sechsten Jahrhunderts v. Chr. wurde der Begriff – der sich aus den Wörtern „stratos" (Heer) und „agein" (führen) zusammensetzt – sinngemäß für „den Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges" verwendet.[227] Parallel dazu wurde der Strategiebegriff darüber hinaus auch schon sehr früh für die Anwendung wohldurchdachter und ausgeklügelter Züge in Brettspielen verwendet.[228]

225 STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 7
226 eigene Darstellung in Anlehnung an STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 7
227 vgl. CLAUSEWITZ 1952; SCHWARZ 2004: 69; HUNGENBERG 2004: 5
228 vgl. STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 154

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Seinen Einzug in die wirtschaftswissenschaftliche Theoriebildung erhielt der Begriff Strategie im Rahmen der Spieltheorie, wo er von NEUMANN / MORGENSTERN[229] in deren Werk „Theories of Games and Economic Behaviour“ 1944 als eine auf ein festgelegtes Ziel ausgerichtete Folge von Einzelschritten eingeführt wurde.[230]

Die ersten Forschungsaktivitäten, die sich betriebs- bzw. wirtschaftswissenschaftlich explizit mit dem Begriff Strategie auseinandersetzten entstanden in den 1960er und 1970er Jahren und hier zunächst im angloamerikanischen Bereich.[231] Eine frühe und heute allgemein als klassisch angesehene Strategiedefinition aus dieser Zeit stammt von CHANDLER, der auch den Ausdruck „structure follows strategy“ prägte. Ihm zufolge kann eine Strategie

> *„be defined as the determination of the long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and allocation of resources necessary for carrying out these goals.“* [232]

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Strategiebegriff im wirtschaftlichen Zusammenhang kann somit als noch relativ jung bezeichnet werden, was in einem deutlichen Kontrast zu der bereits vorliegenden Fülle an Theorieansätzen, Publikationen und sogar Institutionen steht, die sich intensiv mit dieser Thematik beschäftigen.

Aufgrund der heute verfügbaren Vielfalt an unterschiedlichen Ansätzen und Perspektiven ist es kaum möglich, eine einheitliche Definition des Begriffes Strategie abzugeben. STEINMANN / SCHREYÖGG erkennen jedoch einige grundlegende Gemeinsamkeiten, die den meisten Ansätzen zugrunde liegen und die allgemein mit dem Begriff der Strategie auf wirtschaftlicher bzw. speziell auf unternehmerischer Ebene in Verbindung gebracht werden. Sie kommen zu dem Schluss, dass Strategien aus unternehmerischer Perspektive Antworten auf folgende drei Grundsatzfragen geben:[233]

- In welchen Geschäftsfeldern soll ein Unternehmen tätig sein?

229 vgl. von NEUMANN / MORGENSTERN 1944
230 vgl. SCHWARZ 2004: 70
231 vgl. hierzu exemplarisch CHANDLER 1962; ANSOFF 1965 sowie ANDREWS 1971
232 CHANDLER 1962: 13
233 vgl. STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 154

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Wie soll das Unternehmen den Wettbewerb innerhalb dieser Geschäftsfelder bestreiten?
- Welche Kernkompetenzen bilden für das Unternehmen dabei die längerfristige Erfolgsbasis?

Aus dieser Betrachtung heraus wird deutlich, dass sich im Grunde genommen jedes Unternehmen mit strategischen Fragestellungen auseinanderzusetzen hat, will es seine langfristige Existenz nicht nachhaltig gefährden. Der Prozess der Beantwortung vorgenannter Grundsatzfragen wird auch als Strategische Planung bezeichnet. Diese

> *„zielt darauf ab, den Bestand und die Rentabilität der Unternehmung dauerhaft sicherzustellen, d.h. es wird geprüft, ob in den heutigen Geschäftsfeldern mit dem jetzt gewählten Wettbewerbskonzept auch in Zukunft erfolgreich konkurriert werden kann, ob neue Geschäftsfelder gesucht und/oder neue Kompetenzen entwickelt werden müssen.“*[234]

Strategien beschränken sich somit nicht auf die Beschreibung eines Status Quo sondern sie beziehen sich immer auf zukünftige Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Der Planungshorizont einer Strategie umfasst eine längerfristige Zeitspanne; in der Regel wird von einem Zeitraum zwischen fünf und zehn Jahren gesprochen. Einige Autoren definieren den Begriff Strategie heute kurz als die Festlegung einer bestimmten „Produkt-Markt-Kombination“, die für das Handeln eines Unternehmens binnen dieser Zeitspanne zielbestimmend ist.[235] Der dazu notwendige Planungsprozess geschieht allerdings keineswegs immer bewusst und nach rationalen Maßstäben. Strategien im hier gemeinten Sinn werden immer von Menschen in Unternehmungen erwirkt, wodurch beispielsweise (organisations-) soziologischen und (organisations-) psychologischen Prozessen ein hohes Gewicht zukommt. Strategische Planungsprozesse werden demnach permanent von organisationalen und individuellen Rahmenbedingungen, Strukturen, Aushandlungsprozessen usw. beeinflusst.[236]

Der Begriff Strategie kann im Unternehmen auf *zwei verschiedene Planungsebenen* ausdifferenziert werden, nämlich auf die Ebene des Gesamtunternehmens und die Ebene des einzelnen Geschäftsfeldes. Auf der *Ebene des Gesamtunternehmens* („corporate

234 STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 155
235 vgl. exemplarisch JUNG 2006: 179
236 vgl. hierzu ausführlich Kap. 5.2.2.3

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

strategy“) geht es dann primär darum zu entscheiden, in welchen Geschäftsfeldern[237] das Unternehmen tätig sein soll, wie die Summe aller verfügbaren Ressourcen des Unternehmens auf die ausgewählten Geschäftsfelder zu verteilen ist und wie die Beziehungen der einzelnen Geschäftsfelder untereinander auszugestalten sind. Als klassisches Beispiel können hier die großen internationalen Konzerne angesehen werden, die unter dem Dach einer Muttergesellschaft verschiedene Hauptgeschäftsfelder vereinen.

Allerdings stellt sich die strategische Frage auf Ebene des Gesamtunternehmens auch bei kleineren Unternehmungen. Im Falle der Wohnungsgenossenschaften stellt sich zunächst auch die Frage der Auswahl zukünftiger Geschäftsfelder. Wie in Kap. 4 gezeigt, übernehmen die deutschen Wohnungsgenossenschaften heute bereits eine Fülle unterschiedlicher Funktionen für ihre Mitglieder. Hieraus ergeben sich einzelne Geschäftsfelder wie die Bestandsbewirtschaftung, das Bauträgergeschäft oder die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehende Entwicklung und Erbringung wohnbegleitender Dienstleistungen. Die veränderten Rahmenbedingungen auf Mitgliederseite und am Wohnungsmarkt allgemein führen dazu, dass Wohnungsgenossenschaften auch seit vielen Jahren traditionell verfolgte Geschäftsfelder kritisch prüfen und evtl. anpassen, abstoßen oder neue hinzuziehen müssen.

Nachdem die Auswahl der zu verfolgenden Geschäftsfelder erfolgt ist, muss auf nachgeordneter Ebene innerhalb jedes Geschäftsfeldes eine entsprechende *Wettbewerbsstrategie* („business strategy“) festgelegt werden. Dabei geht es darum, die Ausgestaltung des Geschäftsfeldes an die jeweilige Unternehmens- und Wettbewerbs- bzw. Marktsituation anzupassen. Innerhalb des Bauträgergeschäftes einer Wohnungsgenossenschaft kann eine Strategie beispielsweise auf den Bau kleiner und preiswerter Wohnungen für einkommensschwache Bevölkerungsgruppen ausgerichtet sein oder aber die Genossenschaft entscheidet sich dazu kaufkräftige Zielgruppen durch den Bau großer und qualitativ besonders hochwertiger Wohnungen anzusprechen. Beide Entscheidungen hätten wiederum Auswirkungen auf alle nachgelagerten Prozesse, wie die Auswahl der zu be-

237 Der Begriff „Geschäftsfeld“ kann in diesem Zusammenhang unterschiedlich definiert werden und je nach betrachtetem Unternehmen andere Dimensionen aufweisen. Ein Geschäftsfeld kann eine ganze Branche, ein einzelnes Produkt aber auch eine bestimmte Zielgruppe sein, wie z.B. die Geschäftsfelder „Privatkunden“, „Geschäftskunden“ oder „öffentliche Kunden“ im Bankensektor.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bauenden Grundstücke, die Kapitalbeschaffung oder die Zielgruppenansprache innerhalb des wohnungswirtschaftlichen Marketings. Alle Prozesse müssen innerhalb des Geschäftsfeldes auf die gewählte Wettbewerbsstrategie ausgerichtet werden.

Darin zeigt sich, dass eine Strategie stets eine funktionsübergreifende Perspektive einnehmen muss, da nur dann eine grundlegende Beeinflussung der Ausrichtung eines Unternehmens erzielt werden kann, wenn die Betrachtung über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg erfolgt. Strategische Entscheidungen werden somit zu relativ vielschichtigen und komplexen Aufgaben, die sich nicht einzelnen Organisationseinheiten zuordnen lassen können sondern primär durch die obersten Instanzen der Unternehmensführung zu treffen sind.[238]

Ein etwas weiter gefasster Strategiebegriff wird von MINTZBERG (1987) – einem der führenden und bekanntesten Vertreter der Strategieforschung – vorgeschlagen. Er unterscheidet mit seinen „Five P´s for Strategy“ fünf verschiedene Interpretationsmöglichkeiten des Strategiebegriffs für die unternehmerische Praxis. Für Mintzberg kann eine Strategie zunächst einmal einen Plan für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens beschreiben (strategy as *plan*), d.h. es wird ein Sollzustand und der Weg dorthin festgelegt, wodurch der Grad der Zielerreichung retrospektiv beurteilt werden kann. Ebenso kann auch die Strategie selbst rückwirkend erschlossen werden, indem eine Summe von Einzelentscheidungen betrachtet wird, die zu einem bestimmten Ergebnis geführt haben (strategy as *pattern*). Ob der erreichte Zustand jedoch ursprünglich einmal als Ziel definiert wurde, lässt sich in diesem Falle nicht immer klar erkennen.

Weiter kann eine Strategie auch als Festlegung einer Position innerhalb des Marktes angesehen werden, die ein Unternehmen einnehmen soll (strategy as *position*), wodurch das Unternehmen in eine ständige Suche nach attraktiven Positionen und Marktveränderungen versetzt wird. Eine weitere Interpretation von Strategie sieht Mintzberg darin, dass jedes Unternehmen festlegen muss, wie es sich und seine Umwelt bzw. einzelne Teilbereiche der Unternehmensumwelt wahrnimmt und rekonstruiert. Hierdurch ergibt sich innerhalb der Unternehmung ein kollektives Bewusstsein bzw. eine grundlegende

238 vgl. HUNGENBERG 2004: 5

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unternehmensperspektive (strategy as *perspective*) welche sich wiederum prägend auf das unternehmerische Denken und Handeln auswirkt. In einer letzten Auslegung des Begriffes kann Strategie schließlich auch als wettbewerbsorientiertes Instrumentarium verstanden werden (strategy as *ploy*), d.h. als der Einsatz bestimmter taktischer „Spielzüge“ mit denen die eigene Position gegenüber den konkurrierenden Wettbewerbern verbessert werden soll.[239]

Für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit bieten die vorstehenden Ausführungen einen allgemeinen Orientierungsrahmen; es bedarf allerdings noch einer eindeutigeren und speziell für die empirische Untersuchung „handhabbaren“ Arbeitsdefinition dazu, was unter einer Strategie in den weiteren Ausführungen zu verstehen sein soll. Vor dem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen und bezogen auf die hier untersuchte Thematik der Entwicklung und Erbringung wohnbegleitender Dienstleistungen in Wohnungsgenossenschaften schlägt der Autor folgenden Strategiebegriff vor.

Unter einer Strategie wird im Folgenden eine längerfristige Produkt-Markt-Kombination angesehen, die von einer Unternehmung festgelegt und auf die alle nachgelagerten Ressourcen und Prozesse ausgerichtet werden. Hierbei wird als Unternehmung im vorliegenden Fall der genossenschaftliche Geschäftsbetrieb, als Produkte die Leistungen des Geschäftsbetriebes gegenüber den Mitgliedern und als Markt der für die Genossenschaft jeweils relevante Mietwohnungsmarkt angesehen. Inhalt der Strategie ist zum einen die Entscheidung für ein Produkt als solches (Sollen wohnbegleitende Dienstleistungen entwickelt und angeboten werden oder nicht?) sowie die inhaltliche Ausgestaltung der Produktmerkmale (Welche Dienstleistungen sollen für wen angeboten werden?) und des Produkterstellungsprozesses (Wann sollen die Dienstleistungen wie, wo und durch wen entwickelt und erbracht werden?).

5.2 Strategisches Management

Nachdem in den vorstehenden Ausführungen eine Einführung in die zentralen Vokabeln des Strategischen Managements gegeben und ein grundlegendes Begriffsverständnis er-

239 vgl. MINTZBERG 1987: 11ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

arbeitet wurde, soll im Folgenden ein Abriss über die noch junge, gleichwohl aber bereits sehr heterogene und intensiv voran getriebene Entwicklung der Disziplin „Strategisches Management“ in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften erfolgen. Dazu wird im nächsten Abschnitt zunächst die Entwicklungsgeschichte strategischen Denkens in der Unternehmensführung anhand von vier grundlegenden Entstehungsphasen nachgezeichnet. Anschließend wird die theoretische Fundierung des Strategischen Managements beispielhaft im Rahmen rational-entscheidungstheoretischer sowie ökonomischer Theorieansätze skizziert. Zudem wird der Strategiebegriff aus soziologischer Sicht beleuchtet, wodurch die soziale Dimension des strategischen Handelns – die in wirtschaftswissenschaftlichen Theorieansätzen weitestgehend ausgeblendet wird – in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Daran anknüpfend wird schließlich ein den weiteren Untersuchungsschritten der vorliegenden Arbeit zugrunde liegendes Prozessmodell des Strategischen Managements vorgestellt.

5.2.1 Entwicklungsgeschichte des Strategischen Managements

Während der Begriff des „Strategischen“ wie gezeigt wurde schon viele Jahrhunderte alt ist, erfolgt seine explizite Anwendung im Bereich der Unternehmensführung erst seit einigen Jahrzehnten. Nachdem zunächst eine Auseinandersetzung mit dem Begriff Strategie im unternehmerischen Zusammenhang losgelöst bzw. noch relativ unverbunden zu bestehenden Managementtheorien in den 1940er/1950er Jahren eingesetzt hatte, sehen WELGE / AL LAHAM (2003) die Geburtsstunde des Strategischen Managements als Disziplin der Betriebswirtschaftslehre in einer „Konferenz (…), die 1977 an der Universität Pittsurgh unter dem Themenschwerpunkt: ‚Business Policy and Planning. The State-of-the-Art’ abgehalten wurde und deren Beiträge in einem Sammelband mit dem Titel ‚Strategic Management’ publiziert wurden.“[240] Hier fand erstmals eine intensive Diskussion über die begriffliche Abgrenzung und die Suche nach einem grundlegenden theoretischen Paradigma des neuen Forschungsfeldes statt.

240 WELGE / AL LAHAM 2003: 8

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Allgemein wird die Entstehungsgeschichte des Strategischen Managements in folgende vier Entwicklungsphasen eingeteilt:[241]

- *Phase der Finanzplanung:* Diese Phase reichte bis in die 1950er Jahre hinein und war von relativ stabilen sowie in ihren Änderungen weitestgehend vorhersehbaren Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelten geprägt. Veränderungen des ökonomischen, technischen oder sozialen Umfeldes waren von den Unternehmen gut prognostizierbar, wodurch eine Auseinandersetzung mit Fragen außerhalb bestehender Wachstumsziele nicht stattfand. Im Fokus der Unternehmensplanung standen deshalb fast ausschließlich finanzwirtschaftliche Themen wie Budgetierung und Projektplanung.

- *Phase der Langfristplanung:* Ab Mitte der 1950er Jahre wurde die Unternehmensumwelt aufgrund hoher Wachstumsraten und eines steigenden Konsumentenbewusstseins zunehmend komplexer und dynamischer, wodurch die reine Fokussierung auf finanzwirtschaftliche Fragestellungen schnell an ihre Grenzen stieß. Eine Anpassung der Unternehmensplanung an die langfristige Entwicklung der Unternehmensumwelt rückte verstärkt in den Blickpunkt. Die zwar komplexer und dynamischer werdenden aber im Vergleich zu heutigen Maßstäben immer noch relativ vorhersehbaren Umwelttrends machten eine Langfristplanung basierend auf Trendextrapolationen mit Zeiträumen von fünf oder mehr Jahren in die Zukunft blickend zu einem ausreichenden Instrument bei der Unternehmensplanung.

- *Phase der strategischen Planung:* Die anhaltend wachsende Umweltdynamik in Form stark ausschlagender Konjunkturzyklen, einer Beschleunigung des wissenschaftlichen- und technischen Fortschritts sowie zunehmender und tief greifender Veränderungen bestehender Marktkonstellationen erforderten eine noch stärkere Konzentration auf Umwelt- und Wettbewerbsanalysen im Rahmen der Unternehmensplanung. Unternehmensinterne Prozesse wie eine zunehmende Globalisierung und Diversifizierung der Geschäftstätigkeit verstärkten diese

241 vgl. im Folgenden WELGE / AL LAHAM 2003: 8ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Notwendigkeit noch. Vor diesem Hintergrund setzte sich verstärkt „die Erkenntnis durch, mit Hilfe geeigneter **Strategien** die relevante Umwelt langfristig gestalten und auf Umweltveränderungen flexibel reagieren zu können.“[242] Damit erhielt der Strategiebegriff erstmalig Einzug in die Unternehmensentwicklung; wenn auch zunächst in einer sehr eng ausgelegten Form. Die Inhalte der strategischen Planung beschränkten sich zunächst auf die reine Formulierung von Strategien zur Erreichung von klar definierten und als vorgegeben angesehenen Zielen. Relativ schnell setzte sich jedoch die Erkenntnis durch, dass ein solches Konzept zwar sehr detailliert ausgearbeitete Strategiepläne produziert, spätestens bei deren praktischer Umsetzung im Unternehmen jedoch an seine Grenzen stößt. Im Rahmen der strategischen Planung wurde nun zwar ein intensiver Markt- und Wettbewerbsbezug hergestellt, was allerdings zu einer Vernachlässigung unternehmensinterner Strukturen, Systeme und Prozesse führte. Als Folge davon kam es nicht selten zu nachhaltigen Problemen bei der Strategieimplementierung aufgrund mangelnder oder fehlgeleiteter Ressourcen, unvorhergesehener Schnittstellenprobleme oder schlichtweg aufgrund fehlender Akzeptanz bei der Delegation von Aufgaben durch den Planungsstab an nachgeordnete Arbeitsebenen.

- *Phase des Strategischen Managements:* Die im Rahmen der strategischen Planung regelmäßig auftretenden Implementierungshürden sowie die „zunehmende Verschärfung strategischer Probleme“[243] ließen die Forderung nach einer Weiterentwicklung des strategischen Denkens bei der Steuerung und Entwicklung von Unternehmen aufkommen. Relativ schnell wurde deutlich, dass die strategische Entwicklung eines Unternehmens nicht länger auf die reine Formulierung einer oder mehrerer Strategien beschränkt bleiben konnte, sondern dass im Rahmen eines übergreifenden Strategischen Managements bzw. einer Strategischen Unternehmensführung auch Fragen der Implementierung und Kontrolle von Unternehmensstrategien berücksichtigt werden müssen. Damit wurde der Grundstein

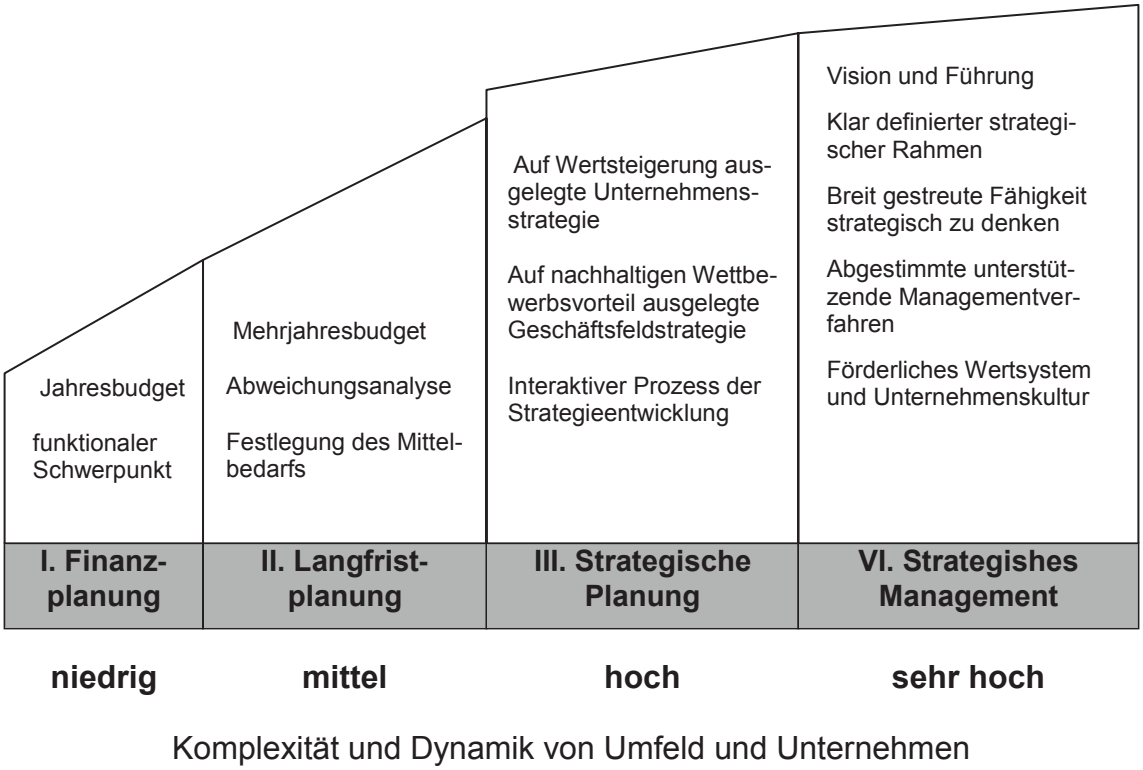
242 WELGE / AL LAHAM 2003: 10 (Hervorhebung im Original)
243 WELGE / AL LAHAM 2003: 10

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

für das im Folgenden näher vorzustellende Forschungsfeld eines übergreifenden Strategischen Managements gelegt.

Die folgende Abbildung gibt einen zusammenfassenden Überblick über die vier vorgenannten Entwicklungsphasen des strategischen Denkens in das Management von Unternehmen sowie einige zentrale Inhalte, Methoden und Instrumente:

Abbildung 21: Entstehungsphasen des Strategischen Managements[244]



5.2.2 Theoretische Grundlagen des Strategischen Managements

Der theoretische Unterbau des Strategischen Managements präsentierte sich von Beginn an äußerst interdisziplinär. Unterschiedliche Einzelwissenschaften (z.B. Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Soziologie, Mathematik), Theorien (z.B. Planungstheorie, Entscheidungstheorie, Systemtheorie) sowie „Schulen“ (z.B. Harvard Business School, Münchner Schule) beschäftigten sich schon früh mit verschiedenen Fragestellungen eines Stra-

244 Darstellung in Anlehnung an WELGE / AL LAHAM 2003: 9

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tegischen Managements.[245] Dabei hat sich im Laufe der Zeit eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze herausgearbeitet wobei Qualität und Tiefe der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand teils deutliche Unterschiede erkennen lassen. BEA / HAAS (2005) sehen im

> *„gegenwärtigen wissenschaftlichen Status des Strategischen Managements (...) ein verwirrendes Bild von unterschiedlichen Ansätzen und Paradigmen. Statt einer geschlossenen Theorie liegt eine Vielzahl unverbundener Einzelaussagen vor (...) die auf Basis unterschiedlicher Ansätze gewonnen worden sind"*[246]

Unter einem *Ansatz* wird in diesem Zusammenhang eine Menge forschungsleitender Ideen verstanden, welche in der jeweiligen Wissenschaftsperspektive gründen und einen Wissenschaftler bei der Beschäftigung mit einem interessierenden Gegenstand – bewusst oder unbewusst – in der Wahl des Erkenntnisobjektes und der Interpretation der beobachteten Wirklichkeit beeinflussen.

Aus diesem Verständnis heraus lassen sich einige grundlegende Ansätze identifizieren, die aus den jeweils zugrunde liegenden wissenschaftlichen Disziplinen heraus entstanden sind und die in der einen oder anderen Ausprägung einem zentralen Paradigma verhaftet sind. Analog zu der von WELGE / AL-LAHAM[247] verfolgten Systematik sollen im Folgenden mit den *rational-entscheidungsorientierten* und den *ökonomischen* Strömungen zwei wesentliche und für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit relevante Ansätze vorgestellt und einer kontrastierenden Betrachtung unterzogen sowie anschließend noch ein Blick auf den Strategiebegriff in der Soziologie geworfen werden.

5.2.2.1 Rational-entscheidungsorientierte Ansätze

Ansätze mit einer rational-entscheidungsorientierten Perspektive können im Allgemeinen auch als *Prozess-Ansätze* bezeichnet werden. Sie „interpretieren strategisches Management als einen rationalen und strukturierbaren Planungsprozess, der aus einer Se-

245 Dabei ist hervorzuheben, dass Fragestellungen eines Strategischen Managements nie ausschließlich auf privatwirtschaftliche Unternehmen beschränken waren. Auch in der Führung und Entwicklung von politischen Parteien, Vereinen, Verbänden oder sonstigen (Non-Profit-)Organisationen hat eine Perspektivenerweiterung um Aspekte des strategischen Denkens stattgefunden, wodurch sich eine Vielzahl an weiteren Wissenschaftlern in der ein oder anderen Form mit der Theorie eines Strategischen Managements auseinandergesetzt hat bzw. dies auch heute noch tut.

246 BEA / HAAS 2005: 24f.

247 vgl. WELGE / AL LAHAM 2003

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

quenz aufeinanderfolgender, sachlogisch zusammenhängender Entscheidungen besteht."[248] Diese Perspektive liegt den meisten anglo-amerikanischen sowie deutschsprachigen Ansätzen des Strategischen Managements zugrunde und kann somit „als die **verbreitetste Perspektive** eines strategischen Managements angesehen werden."[249]

Charakterisierend für die rational-entscheidungsorientierten Prozess-Ansätze ist die Unterscheidung von mindestens drei grundlegenden Phasen im Prozess des Strategischen Managements. Dabei handelt es sich namentlich um die Phasen der strategischen Analyse, der Strategieformulierung und –auswahl sowie der Strategieimplementierung. Der Prozesscharakter ergibt sich dadurch, dass die einzelnen Phasen aus rational-entscheidungsorientierter Perspektive sachlogisch aufeinander aufbauen, ineinander greifen und folglich chronologisch jeweils nacheinander ablaufen, wie das Phasenmodell der folgenden Abbildung veranschaulicht.

Abbildung 22: Prozess des Strategischen Managements nach HUNGENBERG[250]

Mit diesem noch relativ einfachen Phasenmodell wird bereits deutlich, dass das ganzheitliche Konzept eines Strategischen Managements – im Gegensatz zur weiter oben beschriebenen Strategischen Planung – nicht nach der Formulierung detaillierter Strategiepläne endet, sondern dass auch die Selektion und die Umsetzung von formulierten Strategien als wesentliche Aufgaben des strategischen Managementprozesses angesehen werden. Folgende Aktivitäten werden im Allgemeinen als zentrale Inhalte der einzelnen Prozessphasen genannt:

248 WELGE / AL LAHAM 2003: 23
249 WELGE / AL LAHAM 2003: 23 (Hervorhebung im Original)
250 Quelle: WELGE / AL LAHAM 2003

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- *Phase der Strategischen Analyse:* Damit eine oder mehrere Strategien für ein Unternehmen formuliert und umgesetzt werden können, wird zuallererst eine umfangreiche Informationsbasis benötigt. Im Wesentlichen werden Informationen über die aktuelle und zukünftige Situation des Unternehmens sowie seines relevanten Umfeldes – d.h. vor allem seiner Branche, Kunden, Wettbewerber etc. – benötigt.[251] Dazu sind entsprechende Analysen und Prognosen notwendig, wobei in der Regel zwischen der *externen Analyse* der Unternehmensumwelt und der *internen Analyse* des Unternehmens differenziert wird.
- *Phase der Strategieformulierung und -auswahl:* Nachdem eine Analyse des IST-Zustandes sowie eine Prognose zukünftiger Entwicklungen stattgefunden hat, werden darauf aufbauend unterschiedliche Strategiealternativen erarbeitet. Im Regelfall liegen nach diesem Schritt mehrere, grundsätzlich sinnvoll und zweckmäßig erscheinende Strategiealternativen vor, aus denen die am besten geeignete(n) auszuwählen ist bzw. sind. Der Leitgedanke in diesem Auswahlprozess liegt im so genannten „Strategischen Fit"[252]. Dieser setzt sich zusammen aus den Teilelementen „System-Umwelt-Fit" und „Intra-System-Fit". Ersteres zielt darauf ab, „das Kompetenzprofil einer Unternehmung konsequent auf die Anforderungen aus der Umwelt auszurichten"[253], während letzteres dazu dient, durch Strategisches Management eine optimale „Integration von Planungssystem, Führungskontrollsystem, Kommunikations- und Informationssystem, Motivations- und Belohnungssystem, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur"[254] herzustellen. Eine Strategie wird nur dann als wirklich geeignet eingeschätzt, wenn sie sowohl an die unternehmensexternen als auch –internen Rahmenbedingungen angepasst ist. Dabei sind die jeweiligen Chancen und Risi-

251 Je nach Unternehmen kann der Teil der Umwelt, der als relevant angesehen wird, völlig unterschiedlich ausfallen. Während die Umwelt für große, international tätige Konzerne mit hoher Wahrscheinlichkeit relativ weit gefasst wird und auch Fragen der internationalen Politik, des Ölpreises etc. umfassen kann, werden – vor allem für kleinere – Wohnungsgenossenschaften eher kleinräumigere Umfeldbedingungen, etwa auf Landes-, kommunaler oder auf Stadtteilebene relevant sein. Diese Situation muss jedoch für jede Wohnungsgenossenschaft individuell und kritisch geprüft werden. Beispielsweise können das hohe Engagement internationaler Investoren auf dem deutschen Wohnungsmarkt oder die anhaltend steigenden Energiepreise eine Erweiterung der wahrgenommenen relevanten Unternehmensumwelt auch für kleinere und ausschließlich lokal präsente Wohnungsgenossenschaften erforderlich machen. (vgl. exemplarisch WILDE 2009)

252 vgl. zum Konzept des „Strategic Fit" exemplarisch ZAJAC / KRAATZ / BRESSER 1997

253 BEA / HAAS 2005: 16

254 BEA / HAAS 2005: 17

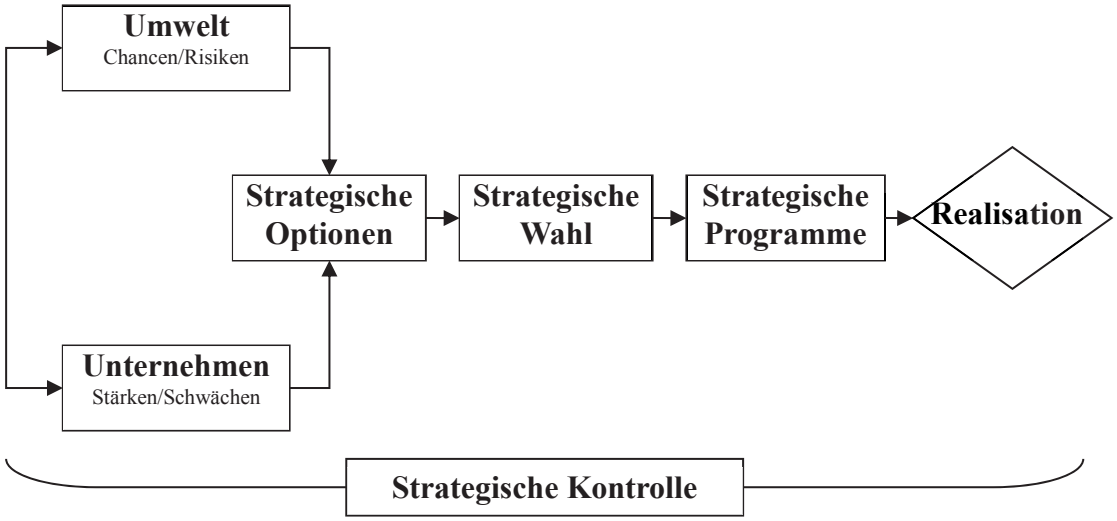
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ken aus der Unternehmensumwelt gegen die jeweiligen Stärken und Schwächen des Unternehmens abzuwiegen und kontrastierend zu beurteilen.

- *Phase der Strategieimplementierung:* Diese Phase umfasst schließlich all jene Aktivitäten die darauf abzielen, die ausformulierten und selektierten Strategien in der Unternehmung umzusetzen, d.h. dass auf die bis zu diesem Punkt getroffenen Entscheidungen nun konkrete Handlungen folgen müssen. Systeme, Strukturen und Prozesse des Unternehmens sind auf die Anforderungen einer angestrebten Strategie anzupassen. Dazu müssen verantwortliche Mitarbeiter benannt, Aufgaben delegiert und notwendige Ressourcen verteilt werden. Ausmaß und Qualität der Strategieumsetzung sind zudem – abschließend bzw. permanent – einer Erfolgskontrolle zu unterziehen.

Wie die folgende Abbildung zeigt, lässt sich aus den zuvor genannten Aktivitäten und Arbeitsschritten bereits ein differenzierteres Phasenmodell des Strategischen Managementprozesses erstellen:

Abbildung 23: Prozess des Strategischen Managements nach STEINMANN/SCHREYÖGG[255]



Einer der ersten und auch bekanntesten Vertreter der rational-entscheidungsorientierten Perspektive des Strategischen Managements ist ANSOFF, der zunächst ein Konzept vor-

255 Abbildung nach STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 157

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

legte, welches explizit auf Wachstums- und Diversifikationsstrategien von Unternehmen ausgelegt war, dieses aber später ausbaute und in Richtung eines allgemeinen Ansatzes des Strategischen Managements für Unternehmen öffnete.[256] Wichtige Impulse für die Strategiediskussion lieferte der Ansatz von ANSOFF vor allem durch seine Unterscheidung von Gesamt- und Geschäftsbereichsstrategien sowie durch den sich erstmalig in seinem Konzept abzeichnenden Portfolio-Gedanken.[257]

Eine weitere Ausarbeitung haben die Beiträge von ANSOFF durch das LCAG-Schema der Harvard Business School erfahren. LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS UND GUTH[258] – gleichsam die Namensgeber dieses Ansatzes – legten hiermit eine der ersten wirklich geschlossenen Gesamtkonzeptionen des Strategischen Managements vor. „Kennzeichnendes Merkmal des LCAG-Schemas – und gleichzeitig einer der noch zu diskutierenden Hauptkritikpunkte aller prozessorientierten Ansätze – ist die konzeptionelle Trennung der beiden Teilkomplexe **Strategieformulierung** und **Strategieimplementierung**.“[259]

In der Phase der *Strategieformulierung* ist im Rahmen des LCAG-Schemas eine Branchenstrukturanalyse durchzuführen, die zur Identifizierung von Chancen und Risiken durch technologische, ökologische und ökonomische Einflussgrößen der Unternehmensumwelt dient. Weiterhin wird das Ressourcenpotenzial des Unternehmens in sachlicher, personeller und finanzieller Hinsicht analysiert und kritisch bewertet, so dass abschließend eine Aussage über die Stärken und Schwächen des Unternehmens getroffen werden und in eine Beziehung zu den Anforderungen der Unternehmensumwelt gesetzt werden kann. Schließlich fließen im LCAG-Schema auch die Wertvorstellungen der an der Strategieformulierung beteiligten Akteure – d.h. vor allem der obersten Führungskräfte – in den Strategieformulierungsprozess ein.

In der Phase der *Strategieimplementierung* sind ebenfalls drei Teilaktivitäten vorgesehen. Zunächst muss eine Anpassung der allgemeinen Strukturen und Systeme des Un-

256 vgl. ANSOFF 1965 sowie 1988
257 vgl. WELGE / AL LAHAM 2003: 26
258 vgl. LEARNED ET AL. 1978; CHRISTENSEN ET AL. 1987 ; ANDREWS 1987
259 WELGE / AL LAHAM 2003: 27

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ternehmens an die zu realisierenden Strategieprogramme erfolgen. Daran anknüpfend sind auch die verhaltensbedingten Komponenten, wie Motivations- und Anreizsysteme, Leistungsprozesse sowie ggf. das gesamte System der Personalentwicklung kritisch zu prüfen und im Sinne der formulierten Strategien anzugleichen. Letztlich ist auch die Gestaltung der obersten Führungsebene in personeller und organisatorischer Hinsicht in das neue Strategieprogramm zu integrieren, wodurch der Implementierungsprozess im Rahmen des LCAG-Schemas seinen – zumindest vorläufigen – Abschluss findet.

Kritisiert wurden die Ansätze von ANSOFF und das LCAG-Schema – wie die rational-entscheidungsorientierte Perspektive im Allgemeinen – aufgrund ihres sehr technokratisch-orientierten und formalisierten Gesamtentwurfes. Vor allem MINTZBERG stellte die Basisprämissen prozessorientierter Ansätze grundsätzlich in Frage. Besonders kritisch beurteilt er, dass die Strategieformulierung im Rahmen rational-entscheidungsorientierter Ansätze als bewusster und vollständig sachlogisch ablaufender Prozess aufgefasst wird, dass der Strategieprozess in der Verantwortung einiger weniger Führungskräfte liegt, dass von vollständig spezifizierten und einzigartigen Strategien als Ergebnis des Formulierungsprozesses ausgegangen wird, welche sich auch gegenüber Gremien wie z.B. einem Aufsichtsrat explizit formulieren lassen sowie dass die Phasen der Strategieformulierung und der Strategieimplementierung strikt voneinander getrennt betrachtet werden.[260]

Trotz der geäußerten Kritik konnte sich die rational-entscheidungsorientierte Perspektive nachhaltig zu einer zentralen Säule in Wissenschaft und Praxis des Strategischen Managements durchsetzen.

5.2.2.2 Ökonomische Ansätze

Ein erstes originär empirisches Forschungsprogramm zum strategischen Management wurde mit der Einführung großzahliger Branchenstudien, im Rahmen der Industrial Organizations-Forschung geschaffen. Als Ausgangspunkt für die im Folgenden zu beschreibenden ökonomischen Ansätze des strategischen Managements werden regelmä-

260 vgl. MINTZBERG 1995

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ßig die Arbeiten von PORTER angesehen, die eine Verknüpfung zwischen dem Strategischen Management auf der einen und der eher volkswirtschaftlichen Industrial Organization-Theorie auf der anderen Seite bilden.[261] Zentrales Element der klassischen Industrial Organization-Forschung ist das so genannte „Structure-Conduct-Performance-Paradigma". Dieses besagt, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens im Wesentlichen durch die Charakteristika seiner jeweiligen Branchenumwelt (Structure) beeinflusst wird, welche maßgeblich das unternehmerische Verhalten (Conduct) bestimmen und dieses wiederum Auswirkungen auf das zu erzielende Unternehmensergebnis (Performance) hat.[262]

PORTER identifizierte einige grundlegende Problemfelder in dieser zentralen Annahme der Industrial Organization-Forschung und legte damit den Grundstein für die Entwicklung einer „Neuen Industrieökonomik". Er kritisierte vor allem die aus der volkswirtschaftlichen Tradition herrührende und seiner Ansicht nach zu undifferenzierte Untersuchungseinheit *Branche* und stellte fortan verstärkt die einzelne *Unternehmung* in den Mittelpunkt der Betrachtung. Diese Unternehmung konnte entgegen den Prämissen der Industrial Organization-Forschung nun auch diversifizierter Natur sein, also in unterschiedlichen Branchen gleichzeitig und mit verschiedenen Geschäftsfeldern aktiv sein. Weiterhin ergänzte Porter das weitestgehend unidirektionale „Structure-Conduct-Performance-Paradigma" um eine bidirektionale Sichtweise. Damit ist gemeint, dass nunmehr auch dem Umstand Rechnung getragen wurde, dass nicht ausschließlich die Unternehmen durch entsprechende Strukturen des Branchenumfeldes geprägt werden, sondern dass auch umgekehrt, Unternehmen durch ihre strategischen Entscheidungen die Struktur des Branchenumfeldes verändern oder zumindest einen nachhaltig prägenden Einfluss auf dieses ausüben können.

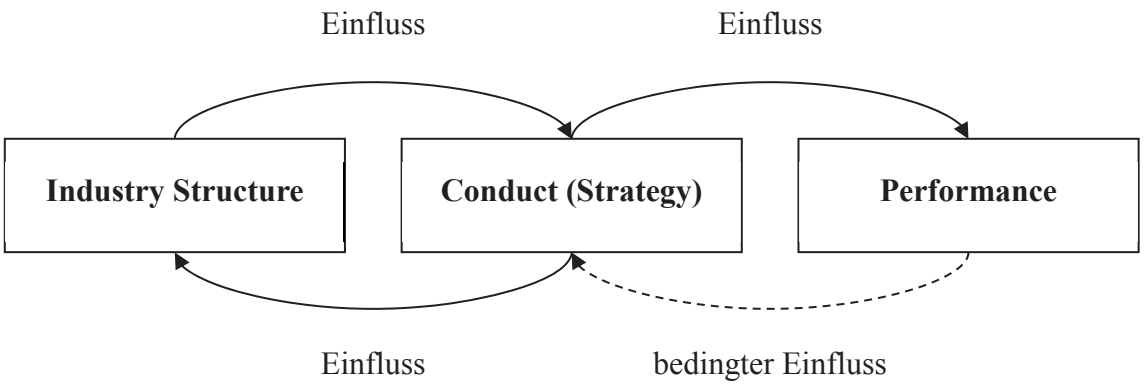
> *„So können z.B. durch Innovationen oder durch Differenzierung des Produktes einer Unternehmung Eintrittsbarrieren für andere Unternehmungen geschaffen werden. Strategien der vertikalen Integration (z.B. der Aufkauf von Zulieferern) verändern die Konzentrationsrate in einer Branche. Kooperationen und Allianzen zwischen Unternehmungen verändern die Wettbewerbsintensität und die Struktur des Wettbewerbs"*[263]

261 vgl. PORTER 1980 sowie 1981
262 vgl. WELGE / AL LAHAM 2003: 35
263 vgl. WELGE / AL LAHAM 2003: 40

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

In der Neuen Industrieökonomik wurde somit der Branchendeterminismus der Industrial Organization-Forschung zugunsten eines dynamischeren Konzeptes des Wettbewerbs innerhalb einzelner Branchen aufgegeben, wie das folgende Schaubild verdeutlicht:

Abbildung 24: Paradigma der Neuen Industrieökonomik[264]



Die Strategie-Komponente (Conduct) bildet auch den Ausgangspunkt der *Spieltheorie*, einer weiteren ökonomischen Perspektive des strategischen Managements[265]. Bei dieser Theorie steht die Annahme im Mittelpunkt, dass Unternehmen (Spieler), die auf einem Markt wettbewerbsmäßig aufeinander treffen – bezogen auf die vorliegende Arbeit also Wohnungsunternehmen bzw. speziell die Gruppe der Wohnungsgenossenschaften auf dem Wohnungsmarkt – durch strategisches Handeln (Spielzüge) versuchen, ihren jeweiligen ökonomischen Nutzen zu maximieren.

Wesentliche Unterscheidungsmerkmale in der spieltheoretischen Managementforschung bestehen in der Differenzierung zwischen kooperativen und nicht-kooperativen Strategien (Spielen) sowie in der Unterstellung vollständiger oder unvollständiger Information seitens der beteiligten Akteure. Im Rahmen spieltheoretischer Modelle werden Unternehmen nicht isoliert sondern stets in einen Wettbewerbskontext eingebunden betrachtet; zwischen den einzelnen Unternehmen bestehen somit immer Interdependenzbeziehungen.

264 Eigene Abbildung in Anlehnung an PORTER 1981: 616
265 vgl. von NEUMANN / MORGENSTERN 1944

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Strategische Entscheidungen wirken sich daher niemals nur auf eine einzelne Unternehmung, sondern auf die gesamte Wettbewerbssituation und folglich auch auf die anderen beteiligten Unternehmen aus, was wiederum deren strategisches Entscheiden und Handeln beeinflusst. Als wohl populärstes spieltheoretisches Modell kann das so genannte *Gefangenendilemma* angesehen werden.[266]

Einer zunehmenden Bedeutung im Rahmen der Strategieforschung erfreuen sich seit einigen Jahren die Ansätze der *Neuen Institutionenökonomik* (NIÖ). Durch den Plural ist bereits angedeutet, dass es sich bei der NIÖ nicht um ein geschlossenes Theoriegebilde handelt, sondern dass unter diesem Dach vielmehr mehrere Ansätze zusammengefasst werden, die miteinander verwandt sind und die trotz unterschiedlicher Ausprägungen alle von den gleichen Prämissen des menschlichen Verhaltens ausgehen. Drei Grundeigenschaften werden dabei dem Verhalten von Akteuren, einschließlich des Verhaltens in sozialen Situationen, in Organisationen bzw. Unternehmen, unterstellt:[267]

- *Individuelle Nutzenmaximierung:* Allen NIÖ-Ansätzen gemein ist, dass von individuellen Akteuren ausgegangen wird, welche klar definierte Ziele verfolgen, die ihnen wiederum einen subjektiven Nutzen einbringen (sollen). Diesen Nutzen versuchen Akteure permanent und unter Einsatz bewusster Entscheidungen und Handlungen zu maximieren.

- *Begrenzte Rationalität:* In der volkswirtschaftlichen Theorie der Neoklassik wurde von einer vollständigen Rationalität der Akteure ausgegangen, was u.a. bedeutete, dass menschliches Handeln stets auf der Basis umfangreicher und vollständiger Information stattfand. Dieses Postulat wird in der Neuen Institutionenökonomik, nicht zuletzt aufgrund der Einsicht in eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazitäten und damit auch in ein latent unvollständiges Wissen, aufgegeben.

- *Opportunismus:* Diese Grundannahme korrespondiert mit der Unterscheidung kooperativer und nicht-kooperativer Verhaltensweisen im Rahmen der Spieltheo-

266 vgl. dazu exemplarisch RAPOPORT / CHAMMAH 1965
267 vgl. zur Neuen Institutionenökonomik ausführlich RICHTER / FURUBOTN 2003

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

rie. Gemeint ist hiermit, dass Akteure zur Durchsetzung ihrer individuellen Interessen und zur Maximierung ihres persönlichen Nutzens bewusst auch solche Handlungen ausführen wird, die eine Schädigung anderer Akteure (z.B. Vertragspartner, Wettbewerber) zur Folge haben.

5.2.2.3 Der Strategiebegriff in der Soziologie

Neben den Wirtschaftswissenschaften hat sich auch die Soziologie bereits aus verschiedenen Blickrichtungen ausführlich mit dem Strategiebegriff auseinandergesetzt. Gegenstand der Beschäftigung mit dem Thema war dabei allgemein die Frage nach dem strategischen Handeln von Akteuren in sozialen Kontexten sowie teilweise auch konkreter die Frage danach, wie die Entstehung, Auswahl und Umsetzung strategischer Ziele sowie die daraus resultierenden Handlungsweisen aus soziologischer Sicht zu erfassen und zu erklären sind. In Bezug auf wirtschaftliche Zusammenhänge wurden vertiefende Untersuchungen insbesondere auf das strategische Handeln im Rahmen von Organisationen und Netzwerken hin angestellt. In jüngerer Zeit findet zudem eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Thema der Strategiebildung in spezifischen sozialen Feldern statt, so beispielsweise im Gebiet der politischen Strategie.[268]

Es kann also festgestellt werden, dass der Begriff des *Strategischen* inzwischen durchaus als ein etablierter Gegenstand soziologischer Betrachtungen angesehen werden kann. BAHRDT bezeichnet den Strategiebegriff bzw. das strategische Handeln gar als einen der Schlüsselbegriffe der Soziologie.[269] Er definiert als „strategisch“ ein solches soziales Handeln, das

> *„erstens einen hohen Grad an Zweckrationalität aufweist, das zweitens sich durch umfangreiche Geplantheit in einzelnen Schritten auf lange Sicht auszeichnet und das drittens bei der Planung der Handlungsschritte einkalkuliert, daß in dem Handlungsfeld, auf dem man agiert, andere Menschen auftreten, die andere – und eventuell aber nicht notwendigerweise – entgegengesetzte Ziele verfolgen.“*[270]

268 vgl. exemplarisch RASCHKE / TILS 2007, RASCHKE / TILS 2010
269 vgl. BAHRDT 2003: 41ff.
270 BAHRDT 2003: 41

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die ersten beiden Aspekte dieser Definition zeigen sich noch relativ deckungsgleich mit dem weiter oben ausgeführten Strategieverständnis wirtschaftswissenschaftlicher Theorieansätze, indem unter strategischem Handeln ein grundsätzlich planvolles, schrittweises und auf die Zukunft ausgerichtetes Handeln verstanden wird. Im dritten Definitionsteil tritt dann allerdings das für die soziologische Sichtweise spezifische Element zu Tage, nämlich dass auch die Präsenz anderer Menschen – und damit der soziale Kontext jeglichen Handelns – explizit angesprochen wird.

Während ökonomische Theorien die soziale Dimension wirtschaftlichen Handelns regelmäßig bewusst auszublenden versuchen[271] – was sich nicht zuletzt auch im klassischen Modell des Homo Oeconomicus widerspiegelt – stellt die Wirtschaftssoziologie hierzu mit dem Homo Sociologicus einen Gegenentwurf auf, der gerade das soziale Element als wesentlichen Faktor für die Auseinandersetzung mit dem wirtschaftlichen Handeln von Akteuren herausarbeitet.

Zwar wurde bei der weiter oben erfolgten Vorstellung ökonomischer Ansätze des Strategischen Managements bereits gezeigt, dass diese – insbesondere im Rahmen spieltheoretischer Modelle – inzwischen auch die Tatsache berücksichtigen, dass wirtschaftliche Akteure in der Regel nicht völlig isoliert von anderen Marktteilnehmern agieren können, sondern mit der Präsenz anderer Akteure rechnen und entsprechend kooperative oder nicht-kooperative Handlungsweisen an den Tag legen müssen. Der Fokus der Betrachtung liegt hierbei allerdings ganz hauptsächlich auf den Austauschbeziehungen, festgemacht an Gütern und Preisen, was dazu führt, dass gemessen an soziologischen Maßstäben der Mensch in der ökonomischen Theorie eben doch wieder

> *„(...) quasi-isoliert von seinen Mitmenschen ist, mit ihnen nur Tausch-Transaktionen aufrecht erhält und eine von seinen Mitmenschen vollständig unabhängige Nutzenfunktion hat (...)“*[272]

Diesen interdisziplinären Streit zwischen Soziologie und Wirtschaftstheorie aufgreifend, versucht WEISE zwischen beiden inhaltlichen Standpunkten zu vermitteln, indem er mit

271 vgl. GANßMANN 2009: 165
272 WEISE 1989: 152

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dem „Homo Sociooeconomicus“[273] ein Modell entwirft, welches die Eigenschaften beider Menschenbilder zusammenzuführen versucht. In eine ähnliche Richtung geht auch SCHIMANK, indem er bei seiner ausführlichen Beschäftigung mit den beiden klassischen Akteursmodellen ebenfalls eine Kombination aus beiden vorschlägt und in diesem Zusammenhang von einem „Soziologisierten Homo Oeconomicus“[274] spricht.

Bezogen auf die Dimension des *Strategischen Handelns* wird bei der dargestellten Debatte insbesondere die Frage aufgeworfen, von welchen Grundannahmen bei der Entwicklung und Verfolgung von Strategien durch verschiedene Akteure auszugehen ist. Während die Ökonomie hierbei eine reine *Nutzenmaximierung* der Akteure voraussetzt und als idealtypische Rahmenbedingungen etwa (wenn auch in einigen Ansätzen begrenzter) Rationalität, Individualismus und einen (Pareto-) effizienten Gleichgewichtszustand unterstellt, geht die Soziologie von einer *Wertorientierung* der Akteure aus und bezieht in ihre Betrachtung von strategischem Handeln auch Grundprobleme wie Unsicherheit sowie die Notwendigkeit zur Kooperation und zur Innovation gezielt mit ein.[275]

Einen ganz eigenen Strategiebegriff entwickelt BOURDIEU, indem er sich von der gängigen Annahme trennt, dass strategisches Handeln – wie etwa in der oben aufgeführten Definition von BAHRDT – planvoll, kalkulierend und in die Zukunft gerichtet ist. Vielmehr versteht er unter dem Begriff der Strategie das Vorhandensein einer impliziten Vernünftigkeit von Handlungsplänen, die sich wie selbstverständlich aus dem Habitus von Individuen oder Gruppen sowie aus deren jeweiliger Position in der sozialen Struktur ergibt.[276]

> *„Auch wenn viele Handlungssequenzen so aussehen, als seien sie zielbewusst in die Zukunft gerichtet sowie rational auf ihre eigenen Folgen berechnet, so handelt es sich doch – unter der Bedingung, dass der Habitus den derzeit bestehenden Situationen angemessen ist – nicht um zukunftsorientiertes strategisches Handeln, sondern um die Vergegenwärtigung von in der Vergangenheit erworbenen Möglichkeiten und Gewohnheiten des Habitus, also eher um eine Wirkung der Vergangenheit. So kommen Handlungsabfolgen zustande, die wie strategisch aussehen, denen jedoch keine strategische Absicht zugrunde liegt.“*[277]

273 vgl. WEISE 1989
274 vgl. SCHIMANK 2002: 71ff.
275 vgl. GANßMANN 2009: 167, 173
276 vgl. FUCHS-HEINRITZ / KÖNIG 2005: 171
277 FUCHS-HEINRITZ / KÖNIG 2005: 172

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Damit hinterfragt Bourdieu ganz grundsätzlich, inwiefern überhaupt jegliches Handeln – und damit auch das von Unternehmen sowie deren Entscheidungsträgern – rational gesteuert und bewusst initiiert abläuft. Diese radikale Abkehr von dem was in den Sozialwissenschaften traditionell ganz allgemein unter dem Begriff des Strategischen verstanden wird – so unterschiedlich die konkreten Interpretationen und Verästelungen auch sein mögen – brachte Bourdieu einiges an Kritik ein. JENKINS wirft sogar die provokante Frage auf, ob Bourdieu den Begriff der Strategie vor dem Hintergrund seiner so extrem vom traditionellen Begriffsverständnis abweichenden Auslegung nicht ungerechtfertigt verwende.[278] Für die Beschäftigung mit dem Thema der vorliegenden Arbeit sieht der Autor jedoch auch in Bourdieus Strategiekonzept wertvolle Ansatzpunkte, weil ja gerade der Frage nachgegangen werden soll, wie es dazu kommt, dass – obwohl aus objektiver und scheinbar auch rationaler Sicht alles dafür zu sprechen scheint – in der Praxis viele Wohnungsgenossenschaften das Thema der wohnbegleitenden sozialen Dienste bislang noch nicht im Rahmen ihrer strategischen Unternehmensführung berücksichtigen.

5.2.3 Konzeptionelles Referenzmodell des Strategischen Managements in Wohnungsgenossenschaften

Nachdem im Rahmen der vorliegenden Arbeit nun die wesentlichen Beschäftigungsfelder der Wohnungswirtschaft sowie ihre aktuellen Entwicklungstrends aufgezeigt, die spezielle Anbietergruppe der Genossenschaften ausführlich vorgestellt und in den vorangehenden Abschnitten bereits allgemeine theoretische Grundlagen des strategischen Managements dargelegt wurden, sollen nun all diese Inhalte zusammengefügt und in ein möglichst praxisorientiertes, für die anschließende empirische Untersuchung zweckmäßiges Modell des strategischen Managements in Wohnungsgenossenschaften überführt werden. Ziel dabei ist es, ein idealtypisches Prozessmodell zu entwickeln, welches als Referenz für die in den qualitativen Experteninterviews zu beantwortenden Frage nach dem tatsächlichen Managementhandeln in Wohnungsgenossenschaften herangezogen werden kann.

278 Vgl. FUCHS-HEINRITZ / KÖNIG 2005: 176 sowie im Original JENKINS 1992: 83

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Nimmt man das weiter oben skizzierte Phasenmodell des strategischen Managements[279] als theoretischen Ausgangspunkt und wendet dessen einzelne Phasen auf die in den Kapiteln 2 bis 4 herausgearbeiteten Rahmenbedingungen heutiger Wohnungsgenossenschaften in Deutschland an, so kann daraus folgendes Prozessmodell abgeleitet werden:

Der erste Schritt im strategischen Managementprozess ist die *Umweltanalyse*. Mit ihr werden die informatorischen Voraussetzungen geschaffen, die als Basis für die spätere Entwicklung von Strategiealternativen dienen. Hauptziel der Umweltanalyse ist es, mögliche Risiken und Bedrohungen im externen Umfeld der Genossenschaft zu identifizieren. Dabei beschränkt sich die Analyse nicht nur auf das nähere wohnungswirtschaftliche Umfeld, sondern auch globalere Entwicklungen und Trends finden in dieser Phase Berücksichtigung. Darüber hinaus sollen neben potenziellen Risiken insbesondere auch Chancen erkannt werden, die den langfristigen Erfolg der Genossenschaft sichern könnten. Konkret beschäftigt sich die Umweltanalyse von Wohnungsgenossenschaften beispielsweise mit allgemeinen Entwicklungen in Politik (z.B. Baurecht, Energiepolitik, Steuergesetzgebung), Demografie (z.B. Altersstrukturen, Fertilität, Migration, Wanderungstendenzen), Kapitalmarkt (z.B. Zinsentwicklung, Finanzprodukte) und Gesellschaft (z.B. Wertewandel, Haushaltsstrukturen). Zudem werden externe Faktoren des näheren Genossenschaftsumfeldes analysiert, wie z.B. Entwicklung der Kommune, des lokalen Wohnungsmarktes und der Baulandsituation.

Als nächstes werden im Rahmen der *Unternehmensanalyse* die internen Ressourcen der Wohnungsgenossenschaft betrachtet. Analog zur Chancen- und Risiko-Bewertung im vorherigen Schritt, wird im Rahmen der Unternehmensanalyse nach aktuellen Stärken und Schwächen der Genossenschaft gesucht. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche internen Faktoren hinsichtlich der Entwicklungstendenzen in der Unternehmensumwelt sowie mit Blick auf etwaige Konkurrenten am Wohnungsmarkt einen Wettbewerbsvorteil oder -nachteil darstellen. Mögliche Betrachtungsgegenstände sind dabei insbesondere die Struktur des Wohnungsbestandes (z.B. technischer Zustand, Lage, Wohnungsgrößen, Barrierefreiheit), der Mitglieder (z.B. Fluktuation, Zufriedenheit, Zielgruppen,

279 vgl. STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 157ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wohnwünsche) und des Personals (z.B. Altersstruktur, Qualifikationen). Weiterhin werden unternehmerische Aspekte wie die Organisationsstruktur, Prozessabläufe oder die Finanzlage durchleuchtet und bewertet.

Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmensanalyse verdichtet und mögliche *Strategische Optionen* abgeleitet, die – ohne bereits im Detail bewertet zu werden – als grundsätzlich denkbar und sinnvoll angesehen werden können. Die Genossenschaft sammelt hier mögliche Optionen für die Weiterentwicklung des Wohnungsbestandes, die Aufnahme neuer Geschäftsfelder oder die Entwicklung neuer Serviceleistungen, Maßnahmen zur Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung, Re-Organisationsmaßnahmen im Geschäftsbetrieb oder die Optimierung der wirtschaftlichen und finanziellen Situation.

Aus diesem Aufriss möglicher Optionen werden anschließend im Rahmen der *Strategischen Wahl* von der Genossenschaft diejenigen Alternativen ausgewählt, die vor dem Hintergrund der identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken das optimale „fitting“ aufweisen; also mit hoher Wahrscheinlichkeit den größtmöglichen Erfolg versprechen. Erfolg muss dabei nicht immer wirtschaftlicher Natur sein, sondern gerade bei Genossenschaften kann sich Erfolg auch in sozialen, kulturellen oder anderen Faktoren ausdrücken. Die Strategische Wahl fragt also insbesondere auch danach, welche der aufgezeigten Strategien am besten zum Ziele- und Wertesystem der Genossenschaft passen und den maximalen Mitgliedernutzen bieten. Selbstverständlich werden unternehmerische Aspekte dabei aber nicht vernachlässigt, so etwa die Frage nach der wirtschaftlichen Kosten- und Nutzen-Relation, den benötigten Ressourcen sowie der rechtlichen Situation hinsichtlich der einzelnen Strategiealternativen.

Nachdem nun diejenigen Strategiealternativen ausgewählt wurden, die das zukünftige Handlungsgerüst der Genossenschaft darstellen sollen, wird deren praktische Umsetzung schließlich noch in Form von *Strategischen Programmen* vorbereitet. Dabei werden jene Maßnahmen festgelegt, die zur Realisation der einzelnen Strategien notwendig erscheinen, ohne diese jedoch schon bis ins letzte Detail bzw. jeden einzelnen Handlungsschritt herunterzubrechen. Vielmehr geht es darum, die wesentlichen Ziele konkret auszuformulieren, Meilensteine auf dem Weg zur Zielerreichung zu definieren und das Ganze im Rahmen einer ausführlichen Unternehmensplanung (z.B. für einen 1-, 3- und

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5-Jahres-Zeitraum) zu dokumentieren. Die so erstellten Planunterlagen dienen als Orientierung für die anschließende operative Umsetzung. In Wohnungsgenossenschaften bietet es sich zudem an, die Strategischen Programme gegenüber den genossenschaftlichen Gremien wie Aufsichtsrat und Vertreterversammlung sowie – verständlich zusammengefasst oder auch nur auszugsweise – gegenüber den Mitgliedern zu kommunizieren und dadurch Transparenz zu schaffen.

Damit ist der Planungsprozess des Strategischen Managements abgeschlossen und es beginnt die Phase der *Strategischen Realisation*. In dieser Phase werden die einzelnen Maßnahmen der Strategischen Programme in die Praxis umgesetzt, wobei einzelne Ziele vielleicht kurzfristig realisierbar sind (z.B. Verkauf oder Abriss von Gebäuden, Kooperation mit externen Dienstleistern) und andere wiederum nur sukzessive und über viele Jahre hinweg abgearbeitet werden können (z.B. Neubau- oder Modernisierungsmaßnahmen, Steigerung der Mitgliederzufriedenheit). Hier spielt auch das Geschäftsmodell der Wohnungsgenossenschaften eine wesentliche Rolle, welches von seiner Natur her schon auf Langfristigkeit und Kontinuität ausgerichtet ist, was sich regelmäßig auch in den von den Genossenschaften formulierten Unternehmensstrategien und Projektplänen widerspiegelt. Bei der Realisation der einzelnen Maßnahmen kommt es zudem nicht nur darauf an, das im Planungsprozess formulierte Ziel im Auge zu haben, sondern permanent auch mit den sich ergebenden Schwierigkeiten und Problemstellungen umzugehen, die benötigten Ressourcen und Rahmenbedingungen sicherzustellen sowie angrenzende Bereiche und Schnittstellen so zu organisieren, dass beispielsweise das laufende Tagesgeschäft durch die Strategische Realisation nicht gestört wird.

Der letzte Schritt des hier vorgeschlagenen Prozesses für das Strategische Management in Wohnungsgenossenschaften ist die *Strategische Kontrolle*. Mit ihr wird dem Umstand Rechnung getragen, dass Prognosen und Entscheidungen, die im Planungsprozess getroffen wurden, stets mit Unsicherheit verbunden sind. Mit hoher Wahrscheinlichkeit treten bei der Umsetzung der formulierten Strategien kritische oder unvorhergesehene Ereignisse ein, die eine erfolgreiche Realisation gefährden. Die Strategische Kontrolle dient insbesondere dazu, diese Ereignisse zu identifizieren und die Umsetzung des Strategischen Managementprozesses zu überwachen. Zudem wird dabei kontrolliert, ob die im Planungsprozess von der Genossenschaft gesetzten Prämissen mit fortschreitendem

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

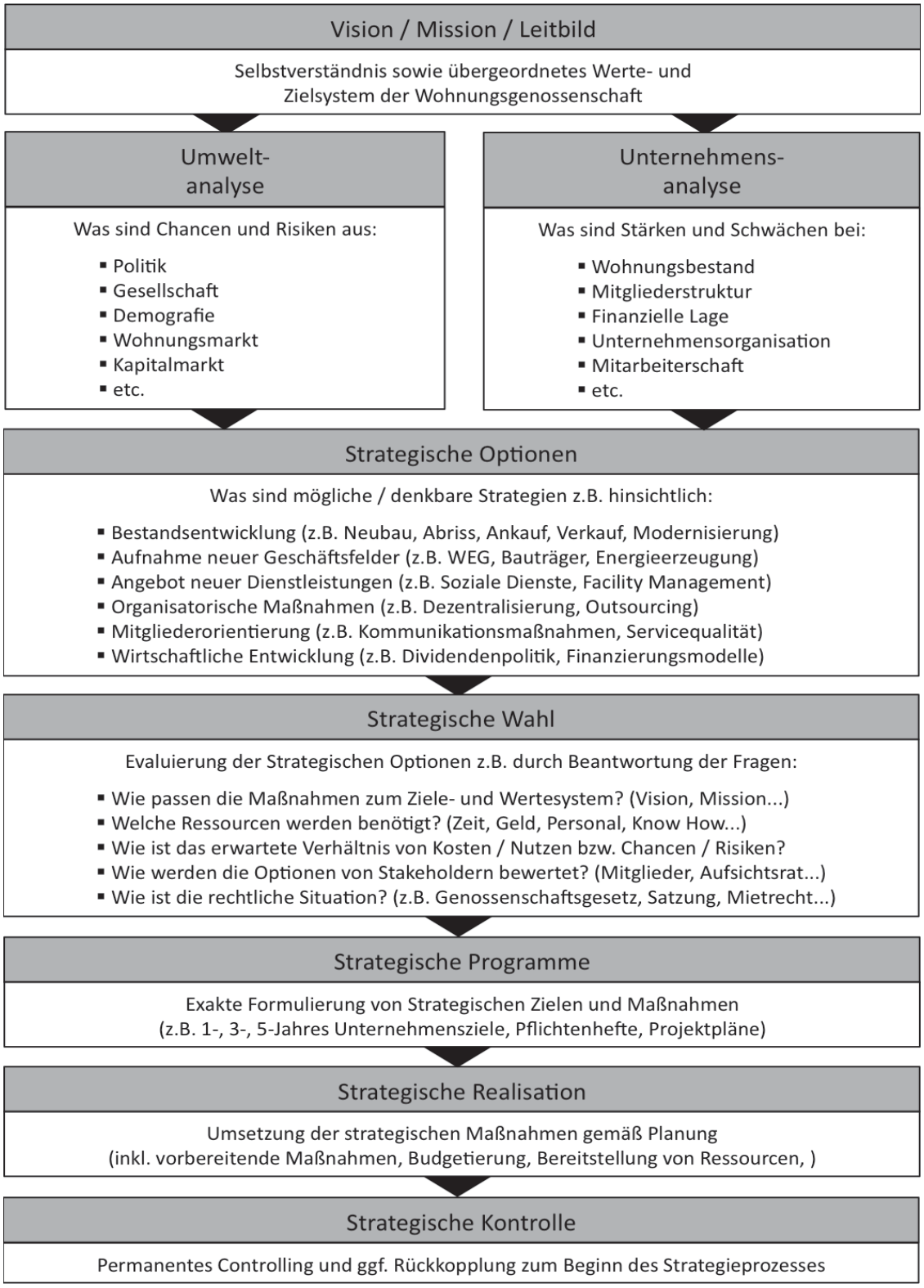
Umsetzungsstand noch Gültigkeit haben, oder ein Anpassen der Planungsprämissen sinnvoll bzw. notwendig erscheint.[280] Wenn von Seite der genossenschaftlichen Mitglieder beispielsweise negative oder ablehnende Reaktionen auf einzelne Maßnahmen – z.B. neue Dienstleistungsangebote – erfolgen, so ist zu überprüfen, ob eine weitere Verfolgung dieser Maßnahmen sinnvoll erscheint, oder ob gegebenenfalls Planänderungen vorgenommen oder einzelne Maßnahmen gar komplett eingestellt werden sollten.

Auf der folgenden Seite ist der beschriebene Prozess als Modell des Strategischen Managements für Wohnungsgenossenschaften in Form eines Ablaufdiagramms nochmal anschaulich dargestellt.

280 vgl. STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 246

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 25: Strategisches Managementmodell für Wohnungsgenossenschaften[281]



281 Eigene Darstellung in Anlehnung an STEINMANN / SCHREYÖGG 2000: 157

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.3 Dienstleistungsinnovationen im Rahmen des Strategischen Managements

Wie gezeigt wurde, ist es Teil des Strategischen Managementprozesses von Genossenschaften, die Frage zu beantworten, *ob* im Rahmen der Unternehmensstrategie neue Dienstleistungsangebote entwickelt werden oder bestehende Angebote weiterentwickelt werden sollen. Damit ist allerdings noch nicht die Frage nach dem *wie* beantwortet, da eine solche Detailbetrachtung auf der Ebene des Strategischen Managementprozesses noch nicht stattfindet.

Zwar kann die konkrete Vorgehensweise bei der Einführung oder Weiterentwicklung von Dienstleistungsangeboten grundsätzlich als Teil der Strategischen Realisation angesehen werden, in der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass es sich hierbei – insbesondere wenn am Ende des Prozesses etwas völlig Neuartiges stehen soll – um einen sehr komplexen Vorgang handelt, der einer eingehenden und selbständigen Beschäftigung bedarf. Diese findet unter dem Stichwort Innovationsmanagement bzw. speziell auf die Entwicklung neuer Dienstleistungen übertragen in jüngerer Zeit auch unter dem Label des Service Engineerings statt. Aufgrund der für das Thema der vorliegenden Arbeit gegebenen Relevanz, sollen beide Themenkreise in den folgenden Abschnitten vorgestellt werden bevor anschließend ein Zwischenfazit des theoretischen Teils erfolgt und auf den empirischen Untersuchungsteil übergeleitet wird.

5.3.1 Innovationsmanagement

Kaum ein Begriff hat sich in den vergangenen Jahren einen ähnlich anerkannten und nahezu unwidersprochenen Ruf aneignen können, *der* Erfolgsfaktor für moderne Wirtschaftsunternehmen zu sein, wie der Begriff der Innovation. Es entsteht der Eindruck, dass sich nahezu alle Wirtschaftsexperten, ob mit wissenschaftlichem oder unternehmenspraktischem Hintergrund, darüber einig zu sein scheinen, dass es insbesondere der Grad der *Innovationsfähigkeit* ist, der über Erfolg oder Misserfolg – und damit nicht zuletzt auch über das Fortbestehen, oder aber in letzter Konsequenz auch den Untergang von Organisationen – entscheidet.[282] Folgt man dieser Einschätzung, so scheint es also

282 vgl. exemplarisch JAWORSKI / ZURLINO 2009

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zunehmend wichtig für Unternehmen zu sein, den weiter oben beschriebenen Prozess des Strategischen Managements inhaltlich zukünftig nicht mehr ausschließlich entlang tradierter Muster dessen, was man als „klassische Produkt- und Geschäftsfeldentwicklung“ bezeichnen könnte zu betreiben, sondern vielmehr das aktive Vorantreiben von Innovationen – und damit das Management von Innovationen – als Handlungsmaxime zu etablieren. Bei der zunehmenden Verbreitung und Beschäftigung mit dem Thema der Innovation, haben sich – wie bei vielen anderen Fachdiskussionen auch – verschiedene Sichtweisen herausgebildet, die eine Definition dessen, was hier konkret unter Innovationen verstanden werden soll notwendig machen, bevor anschließend der Prozess des Innovationsmanagements näher erläutert wird.

HAUSCHILDT[283] liefert einen ausführlichen Überblick über gängige Definitionen des Innovationsbegriffs und kommt zu dem Ergebnis, dass aufgrund unterschiedlicher Blickwinkel aus Wissenschaft und Praxis inzwischen eine semantische Begriffsvielfalt vorliegt, wodurch die Gefahr großer Missverständnisse gegeben ist. Er schlägt deshalb folgende, die grundsätzlichen inhaltlichen Ansätze der in der Breite vorliegenden Definitionen zusammenfassende Grobcharakterisierung des Innovationsbegriffs vor:

> *„Bei Innovationen geht es um etwas Neuartiges: Neuartig ist mehr als neu, es bedeutet eine Änderung der Art, nicht nur dem Grade nach. Es geht um neuartige Produkte, Verfahren, Vertragsformen, Vertriebswege, Werbeaussagen, Corporate Identity. Innovation ist wesentlich mehr als eine graduelle Verbesserung und mehr als ein technisches Problem. (...) Innovationen sind im Ergebnis neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich – wie immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“*[284]

Diese Definition ist – weil sie eben versucht, eine größtmögliche Abdeckung der gängigen Definitionsansätze verschiedener Autoren zu liefern – noch relativ allgemein und ungenau. Sie bietet aber gerade deshalb den Vorteil, dass sie universell anwendbar ist, indem sie losgelöst von bestehenden Betrachtungsebenen wie Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße oder Produktart wirkt. Innovationen nach dieser Definition können demnach bei Industriegüterproduzenten ebenso stattfinden, wie in öffentlichen Verwal-

283 vgl. HAUSCHILDT 2004
284 HAUSCHILDT 2004: 3, 7

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tungen, Gesundheitseinrichtungen oder eben auch in Dienstleistungsunternehmen, wie den Wohnungsgenossenschaften.

Bei der Frage, wie sich nun das *Neuartige*, welches als wesentliches Substrat aus dem zuvor skizzierten Innovationsbegriff hervorgeht, in der Praxis bemerkbar macht, hat sich eine weitere Differenzierung nach Art und Grad der jeweiligen Innovation herausgebildet.

Mit der Innovationsart wird unterschieden, was das Ergebnis – man kann auch sagen die Natur – der Innovation ist. In der Regel werden hierbei Produkt-, Prozess- und in jüngerer Zeit auch Potenzialinnovationen voneinander abgegrenzt. *Produktinnovationen* wirken nach außen auf den Markt und ermöglichen dem Kunden, neue Zwecke zu erfüllen oder bereits bestehende Zwecke auf eine gänzlich neuartige Weise zu erfüllen. Das Ziel solcher Innovationen ist das Bewirken von Effektivität. Anders verhält es sich mit *Prozessinnovationen*, die eher nach innen gerichtet sind und für das Unternehmen durch neue Faktorkombinationen eine produktivitätssteigernde Wirkung entfalten sollen. Ziel solcher Innovationen ist demnach die Steigerung der Effizienz. Unter *Potenzialinnovationen* werden schließlich Neuerungen verstanden, die im Sozial- und Strukturbereich der Unternehmen verortet sind und die Beziehungsstrukturen der Mitarbeiter sowie Aspekte wie etwa die Unternehmenskultur betreffen.[285]

Der Innovationsgrad hingegen – auch Innovationstiefe genannt – gibt Aufschluss darüber, wie hoch der Innovationsgehalt bzw. die Neuartigkeit einer Innovation ist.[286] Unterschieden wird hierbei regelmäßig zwischen Basis-, Folge- und Anpassungsinnovationen. Dabei werden als *Basisinnovationen* solche Innovationen bezeichnet, die völlig neuartige Erkenntnisse und Erfahrungen hervorbringen, und somit eine bahnbrechende Abweichung von der bisherigen Praxis darstellen. Hierbei handelt es sich also insbesondere um die erstmalige Einführung bislang nicht dagewesener Produkte und Dienstleistungen. An diese schließen sich in der Regel die so genannten *Folgeinnovationen* – auch Verbesserungsinnovationen – an, die hauptsächlich eine Erweiterung oder Weiterent-

285 vgl. HAUSCHILDT 2004: 11 sowie RECKENFELDERBÄUMER / BUSSE 2006: 144
286 HAUSCHILDT 2004: 14

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen zum Inhalt haben. *Anpassungsinnovationen* resultieren schließlich aus der Integration von sozialen, technischen oder rechtlichen Standards in bestehende Produkte und Dienstleistungen. Solche Innovationen erfüllen somit lediglich den Zweck, eine Anpassung an bestehende Rahmenbedingungen herbeizuführen und nicht etwa eine wesentliche Neuerung oder Verbesserung zu bewirken.[287]

Während die Unterscheidung nach Innovationsart und Innovationsgrad auf das Ergebnis von Innovationsprozessen abzielt, hat sich die Theorie des Innovationsmanagements inzwischen auch umfassend mit der Frage nach dem Weg dorthin, also dem Innovationsmanagement als Prozess beschäftigt. Hierbei liefert für das Thema der vorliegenden Arbeit insbesondere das *Promotoren-Modell*[288] wichtige Erkenntnisse, weil es der Frage nachgeht, wer für die erfolgreiche Realisierung des Innovationsprozesses im Unternehmen verantwortlich ist und wer insbesondere auch dazu beiträgt, dass Widerstände – zu denen bereits SCHUMPETER feststellte, dass diese aus verschiedenen Gründen regelmäßig gegenüber jedlichen aufkeimenden Innovationsbestrebungen auftreten – überwunden werden. Als Promotoren werden dabei jene Individuen innerhalb einer Organisation bezeichnet, die eine besonders aktive Rolle im Innovationsprozess spielen und diesen dadurch intensiv fördern.[289]

Dabei wird im klassischen Promotoren-Modell von WITTE[290] noch einmal zwischen so genannten Machtpromotoren und Fachpromotoren unterschieden. Während der *Machtpromotor* durch seine hierarchische Position innerhalb der Aufbau-Organisation über formale Machtausübung oder das Setzen von Anreizsystemen solche Widerstände überwindet, die auf ein „Nicht-Wollen“ der Beteiligten zurückgehen, setzt der Fachpromotor sein herausragendes Fachwissen in Form von Informationen und Argumenten ein, um Widerstände zu überwinden, denen ein „Nicht-Können“ der Teilnehmer zugrunde liegt. HAUSCHILDT/CHAKRABARTI[291] ergänzen dieses Modell noch um einen

287 vgl. SCHILLES 2011: 11
288 vgl. HAUSCHILDT 2004: 199
289 vgl. HAUSCHILDT 2004: 199
290 vgl. WITTE 1973: 17ff.
291 vgl. HAUSCHILDT / CHAKRABARTI 1988

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Prozesspromotor, der durch eine gezielte Kommunikation und Interaktion schließlich noch jene organisatorischen sowie administrativen Barrieren ausräumt, die ansonsten ein „Nicht-Dürfen“ der Beteiligten hervorrufen würden.[292]

Für das Thema der vorliegenden Arbeit leiten sich aus den dargestellten Aspekten des Innovationsmanagements gleich mehrere Ansatzpunkte – nicht zuletzt auch für die inhaltliche Ausrichtung der empirischen Untersuchung – ab. Grundsätzlich stellt sich nämlich tatsächlich die Frage, um welche Innovationsart bzw. um welchen Innovationsgrad es sich im Einzelfall handelt, wenn die Einführung oder Weiterentwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen in Wohnungsgenossenschaften in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt wird. Stellen solche Angebote eine völlige Neuerung im Leistungsspektrum der Genossenschaft bzw. sogar für die gesamte Branche dar oder sind bereits entsprechende Services vorhanden, die im Rahmen eines Innovationsprozesses lediglich angepasst oder weiterentwickelt werden sollen? In beiden Fällen stellt sich zudem die Frage nach dem Initiator, also der treibenden Kraft hinter der Innovation, der nicht nur die Idee für ein neues Dienstleistungsangebot in der Genossenschaft etablieren, sondern auch die bei dessen Umsetzung auftretenden Widerstände ausräumen und alle Beteiligten zu einer aktiven Mitarbeit führen muss.

Die Innovationsforschung hat in jüngerer Zeit zudem sehr umfassend herausgestellt, dass es für den Innovationsprozess von wesentlicher Bedeutung ist, in welcher Branche er stattfindet bzw. welches Produkt jeweils im Mittelpunkt steht. Insbesondere die Abgrenzung zwischen Innovationen bei materiellen Gütern auf der einen sowie Dienstleistungen auf der anderen Seite wurde inzwischen ausführlich betrachtet. Mit dem Service Engineering wurde dabei ein speziell auf die Innovationsprozesse im Dienstleistungsbereich ausgerichtetes Modell entwickelt, welches im folgenden Abschnitt beleuchtet werden soll.

292 vgl. HAUSCHILDT 2004: 199ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

5.3.2 Service Engineering

Nicht allein die Idee für eine bestimmte wohnbegleitende Dienstleistung stellt schon einen Erfolgsfaktor an sich dar. Erst mit der erfolgreichen Entwicklung und Implementierung dieser Idee zu einem tatsächlichen, attraktiven und wirtschaftlich tragfähigen Angebot für den Mieter, können die latenten Erfolgspotenziale wohnbegleitender Service-Serviceangebote für Wohnungsanbieter gehoben werden. In diesem Zusammenhang konnte die Dienstleistungsforschung mittlerweile vielfach herausstellen, das die Entwicklung einer neuen Dienstleistung bzw. die Anpassung oder Ergänzung einer bestehenden Dienstleistung einen äußerst komplexen und differenzierten Prozess darstellt. Die Dienstleistungsentwicklung wird heute als eine mindestens ebenso komplexe und differenzierte Aufgabe angesehen, wie es die Produktentwicklung anderer (materieller) Güter auch darstellt. Diesem Umstand wird allerdings in der Praxis der Wohnungsunternehmen oftmals nicht oder nur unzureichend Rechnung getragen. Regelmäßig werden die Erfolgspotenziale einer expansiven Dienstleistungspolitik deshalb „begrenzt durch das Fehlen einer systematischen Serviceentwicklung.“[293] Untersuchungen des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation (FhG IAO) haben ergeben, dass bei der Dienstleistungsentwicklung in Unternehmen regelmäßig folgende Probleme zu beobachten sind:[294]

- Die Dienstleistungsentwicklung erfolgt in den meisten Unternehmen »ad hoc«, bzw. nach dem »Zufallsprinzip«, da geeignete Vorgehensmodelle und Methoden fehlen.
- Die Organisationsstrukturen und Prozesse der Unternehmen sind nicht oder nur unzureichend auf die Entwicklung oder Anpassung von Dienstleistungen ausgelegt.
- Strategische Maßnahmen zur gezielten Steigerung der Kundenorientierung erfolgen in den Unternehmen nur partiell.

293 HOHM 2005: 244
294 vgl. FHG IAO 2001

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

- Daten und Erkenntnisse aus bereits umgesetzten Maßnahmen der Kundenorientierung finden häufig keine Verwendung bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen.

Dieses Problemfeld betrifft mit zunehmender Bedeutung auch die Unternehmen der Wohnungswirtschaft; und hier – wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits skizziert – insbesondere die Unternehmensgruppe der eingetragenen Genossenschaften. Während die wohnungswirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Vergangenheit primär nach Lösungen zur quantitativen Wohnraumversorgung breiter Schichten der Bevölkerung verlangten, rücken heute zunehmend qualitative Aspekte des Leistungsbündels „Wohnen“ in den Fokus. Speziell in den innovativen Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ sehen Wohnungsmarktexperten nahezu einstimmig einen notwendigen Weg, um eine nachhaltige und zukunftsfähige Situation auf dem deutschen Wohnungsmarkt zu erreichen.[295] Aus diesem Umstand leitet sich der Bedarf nach einem systematischen, wissenschaftlich fundierten und vor allem auch in der wirtschaftlichen Praxis bewährten Konzept zur Dienstleistungsentwicklung in Wohnungsunternehmen ab.

Solche Konzepte sind Gegenstand der – zumindest in Deutschland – noch relativ jungen Disziplin des *Service Engineering*.[296] Der Begriff stellt eine bewusste Verknüpfung von Dienstleistungen („service“) und Ingenieurwissenschaften („engineering“) dar. Ingenieurwissenschaftliches Know-How, welches bisher im Rahmen klassischer Produktentwicklung zum Einsatz kam, soll beim Service Engineering für die Entwicklung neuer und innovativer Dienstleistungen nutzbar gemacht werden.

Diesem Ziel entsprechend, definiert das DEUTSCHE INSTITUT FÜR NORMUNG (DIN) das Service Engineering als systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Methoden und Verfahren.[297] Gegenstand dieser Betrachtungsweise

295 vgl. Kapitel 3.1.3
296 vgl. sehr ausführlich BULLINGER / SCHEER 2006
297 vgl. DIN 2005

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *„sind die verschiedenen Entwicklungsphasen von Dienstleistungen. Dazu gehört der gesamte Lebenszyklus der Dienstleistung, von der Ideenfindung über das Design des Service und die Markteinführung, bis hin zur Erbringung der Dienstleistung und ihrer Ablösung.“*[298]

Die Betrachtungsebene „Lebenszyklus“ findet ihren methodologischen Niederschlag im Rahmen der wissenschaftlichen Disziplin Service Engineering darin, dass Modelle des Service Engineering i.d.R. so genannte Vorgehens- bzw. Phasenmodelle darstellen. Ein solches Phasen-Modell – welches zudem inhaltliche Parallelen zu dem bereits vorgestellten Phasenmodell des Strategischen Managements aufweist – wurde speziell für die Entwicklung von wohnbegleitenden Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft, im Rahmen eines vom BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG geförderten Projektes unter dem Titel „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft“ exemplarisch entwickelt.

Das dabei entstandene Modell umfasst vier Phasen der Dienstleistungsentwicklung.[299] Die erste Phase ist durch eine umfassende *Situationsanalyse* gekennzeichnet, bei der die aktuelle Unternehmenssituation vor dem Hintergrund externer Einflüsse sowie interner Zustände reflektiert und bewertet wird. Externe Faktoren sind dabei etwa politische, gesellschaftliche, demografische und ökonomische Entwicklungen, die für das jeweilige Unternehmen von Belang sind sowie auch Aspekte der lokalen Markt- und Wettbewerbssituation und nicht zuletzt auch der Entwicklungsstränge innerhalb des eigenen Kunden- bzw. Mieterstamms. Aus dieser Betrachtung lassen sich unter Umständen schon erste Ansätze für Dienstleistungsideen ableiten, die hinsichtlich der Frage beurteilt werden, inwiefern sie mit unternehmensinternen Faktoren, wie der Gesellschaftsform, der Unternehmensstrategie, den vorhandenen Ressourcen oder dem bereits angebotenen Dienstleistungsportfolio in Einklang stehen.

In der zweiten Phase der *Service Creation* stellt die Entwicklung und Ausformulierung konkreter Ideen dann im Mittelpunkt. Mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente wie Befragungen, Werkstätten und Kreativitätstechniken werden mögliche Angebote im Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen erarbeitet und in eine Rangfolge gebracht.

298 GDW 2004: 13
299 vgl. GDW 2004: 16f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Letzteres erfolgt beispielsweise durch Anwendung eines Punktesystems, bei dem die gesammelten Dienstleistungsideen hinsichtlich unterschiedlicher Dimensionen – z.B. Strategie, Wirtschaftlichkeit, Kundennutzen – auf einer Punkteskala bewertet werden. Aus allen Punktwerten kann anschließend ein Dienstleistungs-Portfolio entwickelt werden, welches einen aussagefähigen Überblick über die Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Dienstleistungsideen liefert.

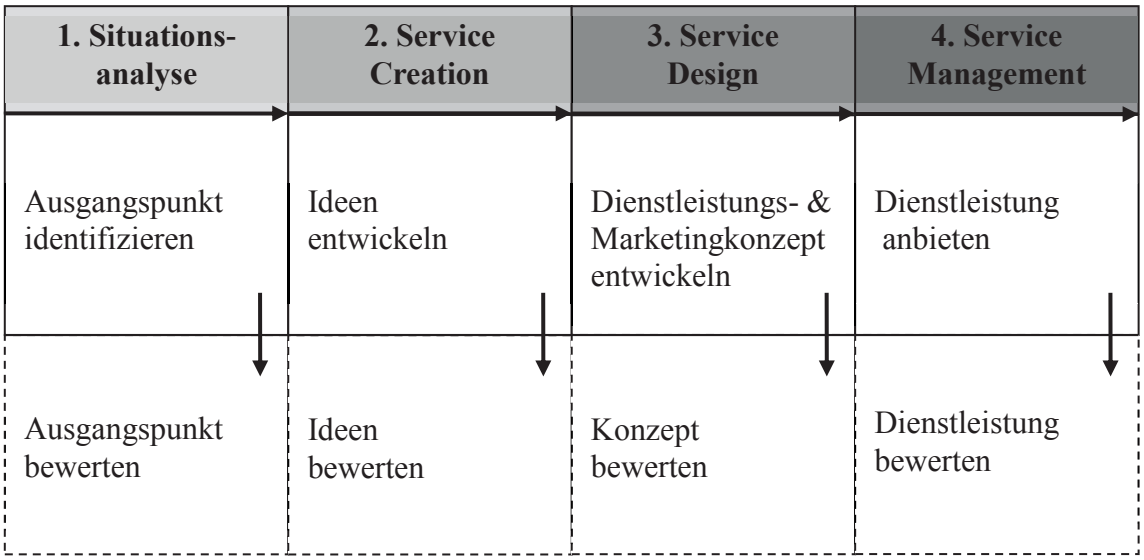
Die erfolgversprechendsten Ideen werden in die Phase des *Service Designs* überführt, die auch als zentrale Phase des Service Engineering-Prozesses angesehen wird. In ihr werden die ausgewählten Dienstleistungsideen konkretisiert und möglichst umfassend ausformuliert. Dazu gehört insbesondere die exakte Beschreibung dessen, wie der Prozess der Dienstleistungserbringung später aussehen soll, welche Ergebnisse die Dienstleistung produzieren soll und welche Ressourcen hierfür benötigt werden. Daneben spielt auch der Aspekt des Marketings in dieser Phase eine wesentliche Rolle, indem Marketingziele formuliert, eine Marketing-Strategie definiert und alle Aspekte des Marketing-Mixes auf die ausgewählten Dienstleistungen angewandt werden.

Die tatsächliche Umsetzung der entwickelten Dienstleistungen erfolgt schließlich in der Phase des *Service Managements*. Dazu werden in einem Einführungsschritt zunächst alle erforderlichen Ressourcen, wie Räumlichkeiten und Materialien, bereitgestellt, Mitarbeiter geschult und ggf. notwendige Schnittstellen zu angrenzenden Unternehmensprozessen eingerichtet. Nachdem die Dienstleistungen dann eingeführt sind und gegenüber den Mietern erbracht werden, gehört zur Phase des Service Managements auch eine laufende Qualitätskontrolle, die zur kontinuierlichen Optimierung der Angebote dienen soll.

In der folgenden Abbildung sind die vier Phasen des Service Engineering-Modells für die Wohnungswirtschaft nochmals grafisch zusammengefasst.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 26: Vier-Phasen-Modell für das Service Engineering[300]



300 eigene Darstellung, in Anlehnung an GDW 2004

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

6 Zwischenfazit Theoretischer Teil

Nachdem nun die theoretische Analyse abgeschlossen ist, soll – bevor im zweiten Teil der Arbeit die empirische Untersuchung im Mittelpunkt stehen wird – noch eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen bis hierhin gewonnenen Erkenntnisse erfolgen.

Der in den einleitenden Ausführungen erfolgte Problemaufriss hat mehrere Spannungsfelder herausgestellt, die den Grundstein für die Formulierung der forschungsleitenden Fragestellungen bildeten. Dabei handelt es sich einerseits um die Feststellung, dass in wesentlichen gesellschafts- und sozialpolitischen Problembereichen zunehmend die Erkenntnis reift, dass weder der Staat, noch der Markt allein in der Lage sein werden, diese zu lösen und deshalb neue Wohlfahrts-Strukturen unter verstärkter Einbeziehung *zivilgesellschaftlicher Akteure* gesucht, bislang allerdings nur unzureichend gefunden wurden. Weiterhin wurde die Wohnungswirtschaft – und hier insbesondere die Gruppe der Genossenschaften – als einer dieser Akteure angesprochen. Den Wohnungsgenossenschaften wird im Zuge der oben skizzierten *Governance-Debatte* von politischer sowie wissenschaftlicher Seite zunehmend die Rolle eines Problemlösers zugesprochen, indem soziale Dienste als ein wesentliches Aufgabenfeld im Rahmen der genossenschaftlichen Mitgliederförderung thematisiert werden.

An dieser Stelle ansetzend soll mit der vorliegenden Arbeit der Frage nachgegangen werden, wie diese Debatte von den Wohnungsgenossenschaften selbst wahrgenommen wird und wie sich dies im Managementhandeln sowie in den Unternehmensstrategien der Genossenschaften im Einzelnen bemerkbar macht. Es wurde zudem die *Hypothese* aufgestellt, dass der in der öffentlichen Diskussion vielfach aufgemachte Dreisatz – Genossenschaften sollten umfangreiche soziale Dienste erbringen, weil dies gut für ihre Mitglieder und damit auch für die Gesellschaft wäre und sich somit wiederum positive Auswirkungen für die Genossenschaften selbst ergäben – zu pauschal sei und die individuellen Ausgangssituationen der Genossenschaften sowie die besonderen Rahmenbedingungen der Wohnungswirtschaft zu sehr ausblende.

Zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen und zur Überprüfung der Hypothese wurde daraufhin zunächst eine ausführliche theoretische Beschäftigung mit den hierfür relevanten Themen durchgeführt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hierzu wurde zunächst die Arena abgesteckt, in der sich die Wohnungsgenossenschaften grundsätzlich bewegen. Dies erfolgte, indem der Wohnungsmarkt einmal aus Nachfrager- und einmal aus Anbieterperspektive vorgestellt und die wesentlichen Eigenschaften des *Wirtschaftsgutes Wohnung* dargelegt wurden. Dabei wurde gezeigt, dass sich eine zunehmende Diskrepanz zwischen den sich dynamisierenden und immer weiter *ausdifferenzierenden Marktanforderungen* an die Wohnung und das Wohnumfeld auf der einen sowie den – bezogen auf den physischen Produktkern – nur sehr langfristigen und unflexiblen Reaktionsmöglichkeiten der Wohnungsunternehmen auf der anderen Seite auftut. Auf Marktveränderungen können Wohnungsunternehmen bedingt durch lange Bauzeiten und begrenzte Investitionsspielräume oftmals nur mit großem zeitlichem Verzug auf der Ebene des Wohnungsbestandes reagieren.

Dem gegenüber stehen jedoch vielfältige dynamische Marktveränderungen, die sich beispielsweise in sozio-demografischen Verschiebungen, Veränderungen der Haushaltsstrukturen und sich wandelnden Wohnansprüchen widerspiegeln. Da es sich beim Wohnen zudem um ein nicht substituierbares und in hohem Maße sozial aufgeladenes Wirtschaftsgut handelt, stellen Veränderungen in den Nachfragestrukturen nicht nur eine Herausforderung für die Branchenteilnehmer, sondern immer auch ein gesamtgesellschaftliches Problem dar, das es zu lösen gilt. Insbesondere der *unternehmerischen Wohnungswirtschaft* kommt dabei – wie gezeigt wurde – aufgrund ihrer quantitativen Bedeutung, ihrer lokalen Verankerung in den Kommunen sowie ihrer strategischen Ausrichtung mit einem langfristigen Geschäftsmodell eine besondere Bedeutung zu.

Die Analyse der unterschiedlichen Anbieter auf dem Wohnungsmarkt hat dabei die herausragende Stellung der Wohnungs*genossenschaften* noch einmal deutlich gemacht, da sie einerseits mit mehr als zwei Millionen bewirtschafteten Wohnungen zu den Schwergewichten der unternehmerischen Wohnungswirtschaft zählen und andererseits durch ihre spezielle Rechtsform – die in jüngerer Zeit eine spürbare Renaissance zu erleben scheint – mit dem übergeordneten Ziel der Mitgliederförderung, scheinbar ideale Voraussetzungen für die Beschäftigung mit neuen Lösungsansätzen für gesellschaftliche Problemlagen, beispielsweise über soziale Dienstleistungsangebote, bieten.

Das breite Feld der *wohnbegleitenden Dienstleistungen* wurde in diesem Zusammenhang ebenfalls ausführlich vorgestellt, wobei deutlich wurde, dass – obwohl das Thema

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

an sich bereits seit nunmehr zwanzig Jahren intensiv als wichtiges Handlungsfeld für die Wohnungswirtschaft diskutiert wird – die Umsetzung in den Wohnungsunternehmen noch immer auffallend unterschiedlich verläuft, wobei die Spanne von einer expansiven Servicepolitik mit zahlreichen Angeboten, bis hin zu gar keinen Angeboten und einer vollständigen Vernachlässigung des Themas reicht. Dies gilt – wie anhand ausgewählter Untersuchungsergebnisse gezeigt wurde – sowohl für die Wohnungsunternehmen insgesamt, als auch für die spezielle Gruppe der Genossenschaften. Von einer flächendeckenden Umsetzung sozialer Dienstleistungsangebote in den Wohnungsgenossenschaften kann demnach heute, entgegen der aufgezeigten theoretischen Evidenz, in der Praxis noch keine Rede sein.

Wenn sich also trotz objektiv gleicher oder zumindest ähnlicher Rahmenbedingungen einige Genossenschaften für und andere wiederum gegen die Einführung wohnbegleitender Dienstleistungen entscheiden, so scheint es neben den aufgezeigten Faktoren noch weitere Aspekte zu geben, die sich maßgeblich auf das Handeln von Wohnungsgenossenschaften auswirken. Der hier aufgeworfenen Hypothese folgend, werden diese Aspekte im Bereich des *Strategischen Managements* vermutet. Aus diesem Grund wurde zunächst der Begriff des Strategischen Managements sowie einige gängige Theorieansätze aus Wirtschaftswissenschaft und Soziologie vorgestellt, wobei insbesondere auf die unterschiedlichen zugrundeliegenden Auffassungen über das rationale, d.h. das bewusste sowie planvoll in die Zukunft gerichtete Handeln eingegangen wurde.

Anschließend wurde ein konzeptionelles Referenzmodell des Strategischen Managements als *Phasenmodell* entwickelt, anhand dessen in der anschließenden empirischen Untersuchung überprüft werden soll, wie ausgeprägt das Strategische Element in den befragten Wohnungsgenossenschaften ist und ob bzw. welchen Zusammenhang es hierbei zum Grad des Engagements im Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen gibt. Da es sich bei der Entwicklung und Einführung neuer Dienstleistungsangebote zudem um ein sehr spezielles Feld innerhalb des Strategischen Managements handelt, wurde weiterhin auf das Innovationsmanagement von Dienstleistungen und hierbei insbesondere auf das noch recht junge Feld des *Service Engineerings* in der Wohnungswirtschaft genauer eingegangen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zusammenfassend lässt sich für den ersten Teil der Arbeit festhalten, dass sich aus der theoretischen Analyse in der Tat zahlreiche Argumente ableiten lassen, die Wohnungsgenossenschaften als besonders geeignete Plattform für ein Angebot an wohnbegleitenden sozialen Diensten erscheinen lassen. Aus der mittlerweile mehr als zwanzig Jahre andauernden Beschäftigung mit diesem Thema innerhalb der Branche sowie durch neuere Managementansätze scheinen zudem auch alle erforderlichen Instrumente vorzuliegen, die für eine Realisierung konkreter Angebote in den Wohnungsgenossenschaften benötigt werden. Warum eine flächendeckende Umsetzung jedoch bislang noch nicht erfolgt ist, bleibt bis hierhin allerdings offen. Damit ist insgesamt ein theoretischer Bogen gespannt, der für die Entwicklung des Leitfadens und die Durchführung der Experteninterviews im Rahmen der Empirie wegbestimmend war. Der Aufbau der empirischen Untersuchung sowie die gewonnenen Erkenntnisse werden im nun folgenden zweiten Teil der Arbeit ausführlich vorgestellt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

7 Empirische Untersuchung

Aus der forschungsleitenden Fragestellung, die in Kap. 1 ausführlich dargelegt wurde, leitet sich das empirische Interesse der vorliegenden Untersuchung ab. Dabei stehen besonders die Einstellungen und Erfahrungen derjenigen Akteure im Mittelpunkt der Betrachtung, die sich im Rahmen des strategischen Managements von Wohnungsgenossenschaften mit dem Handlungsfeld der wohnbegleitenden, insbesondere der *sozialen Dienstleistungen* auseinandersetzen.

Im Rahmen der Theoriebildung wurde gezeigt, dass es sich bei der Analyse solcher Dienstleistungsangebote ebenso wie bei dem strategischen Management von Wohnungsgenossenschaften allgemein schon definitionsgemäß um äußerst vielschichtige und dynamische Untersuchungsbereiche handelt. Beide Bereiche nehmen seit einigen Jahren darüber hinaus aufgrund vielfältiger – gesellschaftlicher sowie ökonomischer – Prozesse an Komplexität zu.

Woran es bislang allerdings mangelt, ist eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Phänomen. Besonders die vielfältigen Anforderungen an das genossenschaftliche Management, die sich aus der strategischen Entwicklung und Erbringung wohnbegleitender Dienstleistungen ergeben, sind bislang wenig erforscht. Im Rahmen der empirischen Untersuchung sollte deshalb ein Fokus auf diesen Aspekt wohnungsgenossenschaftlicher Entscheidungs- und Organisationsprozesse gelegt werden. Diese Zielsetzung hat sich unmittelbar auf den Aufbau der empirischen Untersuchung, insbesondere die Festlegung des Forschungsdesigns, die Wahl der Erhebungsinstrumente sowie die Zusammenstellung der Untersuchungsstichprobe ausgewirkt.

7.1 Forschungsdesign und Erhebungsinstrumente

In diesem Kapitel wird der methodologische Rahmen der empirischen Untersuchung vorgestellt. Die vorliegende Arbeit folgt der Theorie qualitativer Sozial- und Organisationsforschung, wodurch auch das verwendete Instrumentarium für die Datenerhebung, welches im Folgenden ausführlich vorgestellt werden soll, maßgeblich bestimmt wurde.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

7.1.1 Erhebungsinstrumente

Das primäre Erhebungsinstrument im Rahmen der empirischen Forschung, war das *leitfadengestützte problemzentrierte Experteninterview*. Dem Begriff Experteninterview[301] haftete lange Zeit die Kritik an, dass es sich hierbei um eine relativ unscharfe und nicht ausreichend definierte Erhebungsform handele, der im Rahmen qualitativer Sozialforschung deshalb nur ein begrenzter Nutzen zuzuschreiben sei. Diese Einstellung kann heute als weitgehend überholt angesehen werden. LEIBOLD / TRINCZEK kommen zu dem Schluss, dass Experteninterviews heute als „(…) eine ‹eingeführte› Methode bezeichnet werden (…)“[302] können, die darüber hinaus „(…) eines der in der empirischen Sozialforschung am häufigsten verwendeten Verfahren darstellen.“[303] Gleichwohl kann der Begriff Experteninterview heute eher als Sammelbegriff für eine Gruppe einander prinzipiell ähnelnder Untersuchungsmethoden, denn als eindeutig definierte Einzelmethode angesehen werden. Aus diesem Grund bedarf es an dieser Stelle zur Vorstellung der bei der Datenerhebung verwendeten Erhebungsmethode einer weiteren Präzisierung.

Insbesondere gilt es zu erklären, welche Personengruppe im Rahmen der Untersuchung als *Experten* angesehen und welche spezielle *Interviewform* schließlich für die Datenerhebung herangezogen wurde.

Zum Begriff des Experten hat sich innerhalb der Methodendiskussion eine intensive Debatte heraus gebildet. Die unterschiedlichen Standpunkte reichen dabei von einer sehr engen und detaillierten Definition bis hin zu eher allgemeinen und situationsabhängigen Umschreibungen des Expertenbegriffs. MEUSER / NAGEL folgend wurden Experten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung definiert als

> *„(...) Funktionseliten innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontextes. Diese Funktionseliten zeichnen sich zum einen dadurch aus, dass sie für den Entwurf, die Implementierung oder auch die Kontrolle einer Problemlösung verantwortlich sind. Zum anderen gelten diejenigen Personen als Experten, die über einen privilegierten Zugang zu Informationen hinsichtlich Personengruppen und Entscheidungsprozessen verfügen.“*[304]

301 vgl. zum Experteninterview sehr ausführlich BOGNER / LITTIG / MENZ 2005
302 LEIBOLD / TRINCZEK 2002: 33
303 LEIBOLD / TRINCZEK 2002: 34
304 vgl. LEIBOLD / TRINCZEK 2002: 37f. sowie im Original MEUSER / NAGEL 1991: 443

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vor dem Hintergrund der forschungsleitenden Fragestellungen und der in den vorangehenden Kapiteln versuchten theoretischen Annäherung, wurden Mitglieder des Top-Managements von Wohnungsgenossenschaften, insbesondere Mitglieder des Vorstands, als Experten in diesem Sinne verstanden.

Als Interviewform wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung das leitfadengestützte problemzentrierte Interview gewählt. Diese Form der Befragung kann sowohl hinsichtlich des verfolgten Erkenntnisinteresses, als auch bezüglich der ausgewählten Untersuchungsstichprobe als besonders geeignetes Instrument angesehen werden.

DIEKMANN folgend spielt der Interviewer bei dieser Interviewform

> *„auch während der Erzählphase eine aktive Rolle. Der Interviewer stützt sich auf einen Leitfaden. Er darf und soll Fragen auch in der Erzählphase vorbringen, aber möglichst ohne die Erzähllogik zu beeinträchtigen. Welche Fragen des Leitfadens in welcher Formulierung der Interviewer wann stellt, soll der Situation angepasst sein.“*[305]

Auf diese Weise können die Vorteile einer offenen und die befragte Person zum Erzählen motivierenden Gesprächssituation, mit denen einer relativ strukturierten – und damit ein gewisses Maß an Themenzentriertheit und Vergleichbarkeit gewährleistenden – Datenerhebung kombiniert werden. Diese Verknüpfung beschreiben LEIBOLD / TRINCZEK als „geschlossene Offenheit“ und sehen gerade in dieser „Gratwanderung“ eine besondere Stärke der leitfadengestützten Form des Experteninterviews.[306]

Der Leitfaden für die Interviews umfasste insgesamt 25 Einzelfragen, die dem Anhang dieser Arbeit zu entnehmen sind. Dieser Fragenkatalog stellte das Untersuchungsraster für die Interviews dar, wobei eine Frage nur dann explizit durch den Interviewer gestellt wurde, wenn sich die Antwort nicht bereits direkt oder indirekt durch die von dem Befragten selbständig vorgebrachten Erzählungen erschloss.[307] Zudem wurde den Interviewpartnern der Raum gelassen, auch Themen und Stichpunkte näher auszuführen, die zwar nicht teil des Leitfadens, aber dennoch aus Sicht des Interviewers von einem besonderen Erkenntnisinteresse für die Fragestellung der Untersuchung waren.

---

305 DIEKMANN 1995: 451
306 LEIBOLD / TRINCZEK 2002: 42
307 Siehe hierzu auch Leitfaden im Anhang.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

WITZEL schlägt vor, die Erhebungsmethode des problemzentrierten Interviews aus forschungstheoretischen sowie –praktischen Erwägungen, mit anderen Methoden zu kombinieren.[308] Speziell schlägt er die Ergänzung des Interviews durch einen quantitativen Kurzfragebogen vor, damit das Erheben statistischer Daten und Fakten betreffend die befragte Person bzw. des durch sie repräsentierten Unternehmens nicht zulasten des eigentlichen Interviews erfolgt. Zudem hat sich in der allgemeinen Methodendiskussion unter dem Stichwort der *Triangulation* inzwischen ein Forschungsansatz entwickelt, der die jeweiligen Vorzüge qualitativer und quantitativer Instrumente durch eine Kombination beider Methoden zu nutzen versucht.[309] Dem wurde im Rahmen des Untersuchungsaufbaus gefolgt. Dazu wurde ein drei DIN A4 Seiten umfassender Kurzfragebogen entwickelt, durch den statistische Daten (z.B. Unternehmensgröße, Mitarbeiterzahl etc.) sowie einige zentrale Fragestellungen zum Forschungsthema „Soziale Dienstleistungen“ abgefragt wurden.[310] Der Fragebogen wurde jeweils im Anschluss an das Interview, wahlweise in An- oder Abwesenheit des Interviewers vom Befragten ausgefüllt.[311]

Um die in den Interviews gesammelten Informationen weiter zu präzisieren und zu strukturieren, wurden darüber hinaus ebenfalls Quellen der externen Unternehmenspräsentation einer eingehenden Analyse unterzogen.[312] Dabei wurden insbesondere die Internetauftritte der Unternehmen, Geschäftsberichte, Mieterzeitungen und Werbebroschüren untersucht. Im Zentrum dieser Betrachtungen standen jeweils all jene verfügbaren Informationen, die zur inhaltlichen Festigung oder Konkretisierung der im Rahmen der persönlich geführten Interviews thematisierten Fragestellungen beitrugen. Teilweise wurden diese Quellen bereits schon im Vorfeld der Interviews, als Orientierungshilfe bei der Zusammenstellung der Untersuchungsstichprobe gesichtet.

Nähere Informationen zur gewählten Untersuchungsstichprobe, werden im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt.

308 vgl. WITZEL 1982
309 vgl. ausführlich FLICK 2008: 75ff.
310 Der vollständige Fragebogen ist dem Anhang der Arbeit zu entnehmen.
311 Insgesamt haben 25 der befragten 28 Genossenschaften den Fragebogen ausgefüllt.
312 vgl. DIECKMANN 1998: 481ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

7.1.2 Untersuchungsstichprobe

Die Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung bilden die rund 2.000 bestehenden Wohnungsgenossenschaften in Deutschland. Da eine Vollerhebung vor dem Hintergrund des qualitativen Untersuchungsansatzes aus finanziellen und organisatorischen Gründen nicht möglich war, musste eine Stichprobe gebildet werden, die im Hinblick auf die forschungsleitenden Fragestellungen eine Möglichkeit zur Erhebung aussagekräftiger und die Vielfalt der Grundgesamtheit widerspiegelnder Daten versprach.

Dabei wurde die Stichprobengröße mit 28 Wohnungsgenossenschaften so gewählt, dass sie sich einerseits aus forschungspraktischer Sicht in einem für den Autor handhabbaren Rahmen bewegte, andererseits aber groß genug war, um eine möglichst große Abdeckung der in der Grundgesamtheit potenziell vorhandenen Ausprägungen bezogen auf die forschungsleitenden Fragestellungen zu gewährleisten.

Die konkrete Auswahl der Wohnungsgenossenschaften erfolgte in Anlehnung an die *Auswahl typischer Fälle*; einem Sampling-Modell das GLÄSER / LAUDEL speziell für die Fallauswahl bei Experteninterviews vorschlagen und wie folgt beschreiben:

> *„Man versucht, Fälle auszuwählen, von denen man glaubt, dass sie das Untersuchungsfeld besonders gut repräsentieren, das heißt die charakteristischen Eigenschaften der Fälle besonders klar zum Ausdruck bringen. Typische Fälle sind dabei nicht (ausschließlich) die, die am häufigsten auftreten. Es geht um typische Ausprägungen und Variablen bzw. Einflussfaktoren, d.h. die auszuwählenden Fälle müssen typisch für das Spektrum auftretender Fälle sein.“*[313]

Eine methodologische Hürde für die Auswahl typischer Fälle sehen GLÄSER / LAUDEL in der Tatsache, dass die Charakterisierung eines Falls als *typisch* bereits vor der eigentlichen empirischen Untersuchung – und damit auf einer sehr unsicheren sowie subjektiven Grundlage – erfolgen muss. Sie schlagen deshalb vor, die Auswahl typischer Fälle nur dann als Sampling-Methode anzuwenden „wenn man das empirische Feld gut kennt – aufgrund ohnehin guter Kenntnis, nach einer Vorstudie oder nach der Untersuchung der ersten Fälle.“[314]

313 GLÄSER / LAUDEL 2009: 98
314 GLÄSER / LAUDEL 2009: 99

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Da der Autor der vorliegenden Untersuchung bereits seit Jahren selbst als Vorstand einer Wohnungsgenossenschaft tätig und zudem über verschiedene Unternehmensnetzwerke sowie über das Verbandswesen mit zahlreichen Wohnungsgenossenschaften im gesamten Bundesgebiet vernetzt ist, konnte eine gute Vorkenntnis des empirischen Feldes vorausgesetzt werden.

Bei der Bestimmung der für die Fallauswahl determinierenden Variablen wurde einerseits darauf geachtet, die in der Praxis stark differierenden *Unternehmensgrößen* der Wohnungsgenossenschaften abzubilden, da diese – wie in Kap. 2 gezeigt wurde – für die unternehmerische Wohnungswirtschaft in vielerlei Hinsicht wesensbestimmend sind. Weiterhin sollten die in der Praxis stark ausgeprägten *regionalen Unterschiede* auf den Wohnungsmärkten, die sich beispielsweise in unterschiedlichen Einwohnerzahlen der jeweiligen Kommunen, gegenläufigen sozio-demografischen Tendenzen oder etwa ungleichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen manifestieren, möglichst ganzheitlich berücksichtigt werden. Schließlich sollte auch hinsichtlich des Untersuchungsthemas der *sozialen Dienste* eine möglichst große Bandbreite abgedeckt werden, d.h. in der Stichprobe sollten ebenso Wohnungsgenossenschaften enthalten sein, die in diesem Bereich bereits (sehr) aktiv sind, wie solche, die – zumindest von außen betrachtet – diesem Handlungsfeld keine bzw. nur eine sehr untergeordnete Bedeutung beimessen.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße – gemessen am bewirtschafteten Wohnungsbestand der jeweiligen Genossenschaft – setzt sich die ausgewählte Stichprobe wie folgt zusammen:

Tabelle 3: Untersuchungsstichprobe nach Unternehmensgröße

Wohnungsbestand / Interviews	**< 500 Wohnungen**	**500 bis 1.000 Wohnungen**	**1.000 bis 2.000 Wohnungen**	**2.000 bis 5000 Wohnungen**	**> 5.000 Wohnungen**	**Gesamt**
n =	6	8	6	5	3	28
in %	21,4%	28,6%	21,4%	17,9%	10,7%	100%

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Im Hinblick auf die regionale Verteilung ist hervorzuheben, dass in der Untersuchungsstichprobe Wohnungsgenossenschaften aus den unterschiedlichsten Regionen Deutschlands enthalten sind; d.h. die Berücksichtigung neuer und alter Bundesländer wurde ebenso eingehalten, wie ein ausgewogenes Verhältnis auf der Nord-Süd-Achse.

Bezogen auf die jeweilige Größe der Kommune, in der die befragten Wohnungsgenossenschaften ansässig sind, ergibt sich in der Stichprobe die folgende Verteilung:

Tabelle 4: Untersuchungsstichprobe nach Größe der Kommune

Einwohnerzahl / Interviews	**< 10.000**	**10.000 bis 50.000**	**50.000 bis 100.000**	**100.000 bis 500.000**	**> 500.000**	**Gesamt**
n =	2	5	10	6	5	28
in %	7,1%	17,9%	35,7%	21,4%	17,9%	100%

7.1.3 Datenverdichtung und –analyse

Entsprechend der in dieser Untersuchung als primäres Erhebungsinstrument verwendeten Form des leitfadengestützten problemzentrierten Experteninterviews, wurden für die Auswertung des Datenmaterials sprachlich verfasste Texte heran gezogen, die inhaltlich auf den geführten Interviews basieren. Bei den Texten handelt es sich um Transkripte, die mittels audiotechnischer Aufzeichnung der Interviews und anschließender Verschriftlichung durch den Verfasser erstellt wurden.

Transkripte sind im Rahmen der qualitativen Sozialforschung heute ein weit verbreitetes und anerkanntes Instrument.

> *„Der Terminus ‚Transkription' (lat. transcribere – überschreiben, umschreiben) bezieht sich auf die Wiedergabe eines gesprochenen Diskurses in einem situativen Kontext mit Hilfe alphabetischer Schriftsätze und anderer, auf kommunikatives Verhalten verweisender Symbole. Aufgrund der altbekannten Tatsache verba volant, scripta manent („Wörter*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *sind flüchtig, Geschriebenes bleibt") besteht die bleibende ‚Verdauerung' der flüchtigen Rede in ihrer schriftlichen Repräsentation"*[315]

Bei der wissenschaftlichen Beschäftigung mit der Frage, wie umfangreich und in welcher Form die Verschriftlichung gesprochener Sprache auszugestalten sei, haben sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Transkriptionssysteme herausgebildet. Da im Rahmen der vorliegenden Untersuchung das Hauptaugenmerk auf inhaltliche, d.h. direkt von den befragten Personen ausgesprochene Informationen gelegt und dabei nonverbale sowie parasprachliche Bereiche weitestgehend ausgeklammert werden sollten, wurde die Form des *Grobtranskripts* gewählt. Ein Grobtranskript ist die schriftliche Wiedergabe eines Diskursausschnittes, unter Verwendung eines elementaren und relativ reduzierten Zeicheninventars. Ziel dabei ist es, dass das fertige Transkript leicht lesbar, gut verständlich und möglichst nur gering codiert sein sollte.[316]

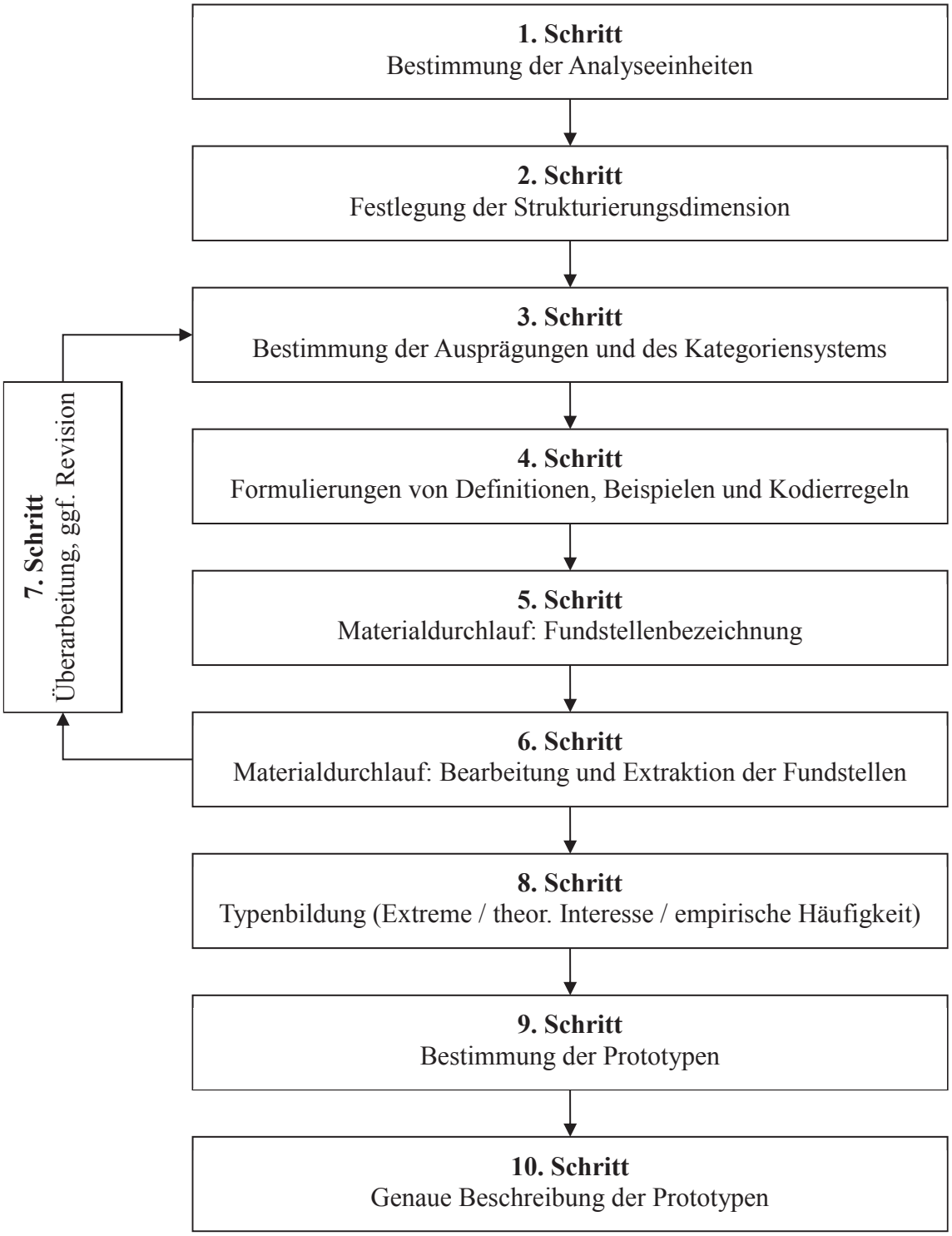
Die umfangreichen Transkripte wurden von Beginn an anonymisiert und in standardisierter Form für die EDV-technische Weiterverwertung aufbereitet. Die anschließende Verdichtung und Auswertung erfolgte unter Verwendung der Microsoft Office Programme MS Word (Textverarbeitung) und MS Excel (Tabellenkalkulation) sowie in einigen Arbeitsschritten durch eine „handwerkliche" Aufbereitung des vorliegenden Datenmaterials.[317] In einem ersten Schritt wurden die in den Interviews behandelten Themenblöcke identifiziert und mit charakterisierenden Überschriften versehen. Inhaltliche Überschneidungen sowie Querverweise zwischen einzelnen Textpassagen wurden bereits in dieser Phase berücksichtigt, ohne jedoch der reflektierenden Interpretation vorzugreifen. Die auf diesem Wege herausgefilterten Themenbereiche wurden jeweils in einem neuen Dokument zusammengefasst und vom Verfasser zum Zwecke einer theoriegeleiteten Strukturierung gesichtet. Die weiteren Schritte orientierten sich am Ablaufmodell einer strukturierenden Inhaltsanalyse nach MAYRING.[318]

---

315 DITTMAR 2004: 50
316 vgl. DITTMAR 2004: 83
317 Insbesondere hat es sich als fruchtbar erwiesen, inhaltlich zusammenhängende Textpassagen im ausgedruckten Transkript farblich einheitlich zu markieren, die so gekennzeichneten Abschnitte auszuschneiden und manuell neu zu sortieren. Dieses Vorgehen hat vor allem in der frühen Analysephase ein flexibles „Spielen" mit dem Material ermöglicht, was den Prozess der Datenaufbereitung gefördert und die anschließende Typenbildung effektiv unterstützt hat.
318 vgl. MAYRING 2003

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 27: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse und Typisierung[319]



319 in Anlehnung an MAYRING 2003: 84ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wurde eine *typisierende Strukturierung* vorgenommen. Diese hat zum Ziel, Aussagen über ein Material zu treffen, indem besonders markante Bedeutungsgegenstände herausgezogen und ausführlich beschreiben werden. Welche Teilbereiche des Materials als besonders markant und in diesem Sinne schließlich auch als typisch angesehen werden können, beschreibt MAYRING[320] anhand der folgenden drei Kriterien:

1) Besonders extreme Ausprägungen einer inhaltlichen Dimension;
2) Ausprägungen von besonderem theoretischen Interesse;
3) Ausprägungen, die im Material besonders häufig vorkommen.

In Bezug auf alle drei Kriterien konnten im Rahmen der Inhaltsanalyse des vorliegenden Datenmaterials typische Textstellen identifiziert werden. Diese wurden innerhalb sowie über die vorliegenden Interview-Transkripte hinweg einer komparativen Analyse unterzogen, wobei drei sehr prägnante Antwortmuster herausgefiltert werden konnten; also Wohnungsgenossenschaften, die im Hinblick auf die forschungsleitenden Fragestellungen inhaltlich auffallend ähnliche Aussagen treffen und sich in ihrem unternehmerischen Handeln durch kollektive Einstellungs- und Verhaltensmuster auszeichnen.

Von den 28 befragten Genossenschaften ließen sich nach Aufbereitung des Datenmaterials 23 jeweils einem von insgesamt drei voneinander abgrenzbaren *Unternehmenstypen* zuordnen. Diese Unternehmenstypen werden im Folgenden „Innovatoren“, „Adaptierer“ und „Skeptiker“ genannt. Diese Typenbildung sowie die Festlegung der drei Typenbezeichnungen ist angelehnt an eine aus der Innovationsforschung stammende Typologie, welche Unternehmen anhand ihrer jeweiligen Innovationsneigungen zu unterscheiden versucht.

Ein in diesem Zusammenhang sehr praxisorientiertes Modell stammt von PEPELS, der Unternehmen hinsichtlich ihres Innovationsverhaltens in die Typen des Pioniers, des Frühen Folgers, des Modifikators oder des Nachzüglers einteilt.[321]

320 MAYRING 2003: 90
321 vgl. PEPELS 1998: 5ff.sowie PEPELS 1999: 71ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Bei der inhaltlichen Aufbereitung des empirischen Datenmaterials hat sich der Eindruck aus der theoretischen Analyse verstärkt; dass sich das Thema der sozialen Dienste in Wohnungsgenossenschaften für viele der befragten Akteure längst nicht als ein etabliertes, sondern vielmehr als noch relativ junges, neuartiges und damit als ein in vielerlei Hinsicht innovatives Phänomen darstellt. Aufgrund seiner inhaltlichen Ausrichtung lässt es sich zudem der Arena der *sozialen Innovationen* zuordnen.

> *„Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist“* [322]

Bei der Beschäftigung mit der forschungsleitenden Fragestellung, ob und wie sich die Wohnungsgenossenschaften in Deutschland dem Thema der sozialen Dienste nähern, scheint also deren jeweilige Innovationsneigung ein wesentlicher Bestimmungsfaktor zu sein. Vor diesem Hintergrund, wurde die Typenbezeichnung der aus dem empirischen Datenmaterial extrahierten Unternehmensgruppen auch entsprechend der in der Innovationsforschung bereits etablierten Typologiesierung vorgenommen. Die drei identifizierten Unternehmenstypen positionieren sich tatsächlich sehr unterschiedlich in Bezug auf das Thema der sozialen Innovation durch Einführung und Angebot sozialer Dienste, wobei einige eher dem Typ des Pioniers oder auch des frühen Folgers (hier zusammengefasst als „Innovator“), einige dem des Modifikators (hier „Adaptierer“) und einige schließlich dem Typ des Nachzüglers (hier „Skeptiker“) zu entsprechen scheinen.

Die Präsentation der empirischen Ergebnisse erfolgt nun anhand von drei *Prototypen*. Dabei handelt es sich um besonders repräsentative Beispiele, die hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausprägungen sehr ausführlich beschrieben werden.[323] In den folgenden Abschnitten werden also die empirischen Ergebnisse anhand drei konkreter Beispiel-Genossenschaften vorgestellt, die mit ihren Einstellungen und Verhaltensmustern jeweils repräsentativ für einen der drei aus dem Datenmaterial extrahierten Unternehmenstypen – und damit auch für eine größere Gruppe von Genossenschaften – stehen.

322 HOWALDT / SCHWARZ 2010: 89
323 vgl. MAYRING 2003: 90

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8 Darstellung der empirischen Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung erfolgt in deskriptiv-analytischer Form, wobei nacheinander – jeweils am Beispiel eines prototypischen Einzelfalls – die drei Gruppen von Genossenschaften vorgestellt werden, die sich im Rahmen der Typenbildung herauskristallisiert haben, weil sie für jeweils kollektive Denk- und Handlungsmuster bezogen auf das Forschungsthema der sozialen Dienste stehen.

Innerhalb jeder Gruppe zeichnen sich die befragten Genossenschaften insbesondere dadurch aus, dass sie in den Interviews inhaltlich ausgesprochen vergleichbare Aussagen hinsichtlich folgender Aspekte getroffen haben:

- *Globale Einstellung* zum Themenbereich wohnbegleitender, sozialer Dienstleistungen (insbesondere in Wohnungsgenossenschaften)
- *Vorhandenes Erfahrungswissen* im Handlungsfeld wohnbegleitender, sozialer Dienstleistungen durch eigene praktische Anwendung
- Intensität und Ausgestaltung des *unternehmensinternen Umgangs* mit dem Themenfeld der wohnbegleitenden, sozialen Dienstleistungen
- *Ziele und Pläne* für den zukünftigen Umgang bzw. eigene Aktivitäten im Handlungsfeld wohnbegleitender, sozialer Dienstleistungen

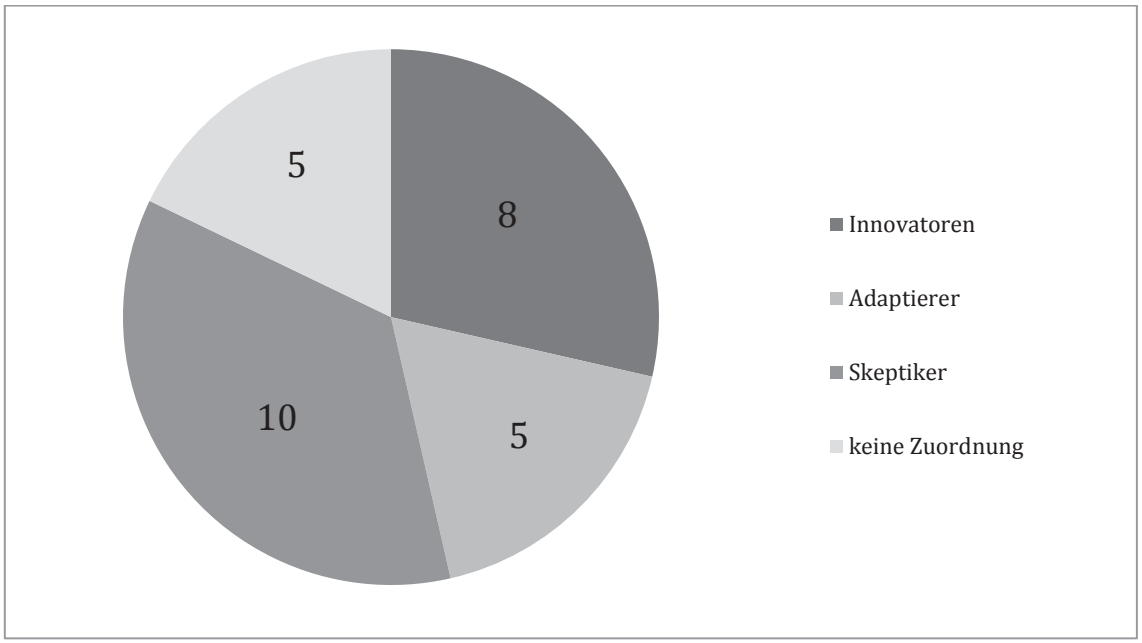
Die Darstellung der empirischen Ergebnisse hat somit zum Ziel, die in den drei Unternehmenstypen identifizierten kollektiven Sichtweisen und Handlungsstrategien herauszuarbeiten. Durch den schriftlichen Kurzfragebogen, der zusätzlich zu den persönlich geführten Interviews von den meisten der befragten Genossenschaften ausgefüllt wurde, lassen sich die drei identifizierten Unternehmenstypen vor der Darstellung der qualitativen Ergebnisse anhand einiger ausgewählter Zahlen bereits wie folgt charakterisieren.

Zunächst einmal lässt sich festhalten, dass sich von den insgesamt 28 befragten Wohnungsgenossenschaften 23 je einem der drei identifizierten Unternehmenstypen zuordnen ließen. Lediglich bei fünf Genossenschaften waren die empirischen Ergebnisse inhaltlich nicht konsistent mit einem der drei Typen in Einklang zu bringen und unterschieden sich zudem auch untereinander so stark, dass diese Genossenschaften als untypisch eingestuft und keiner Zuordnung unterzogen wurden. Die Verteilung der verbleibenden 23 Genossenschaften auf die drei Unternehmenstypen zeigt, dass sich mit 10

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Genossenschaften bei den „Skeptikern“ ein leichte Mehrheit ergibt, gefolgt von 8 Genossenschaften, die den „Innovatoren“ zugeordnet wurden, sowie 5 „Adaptierern“.

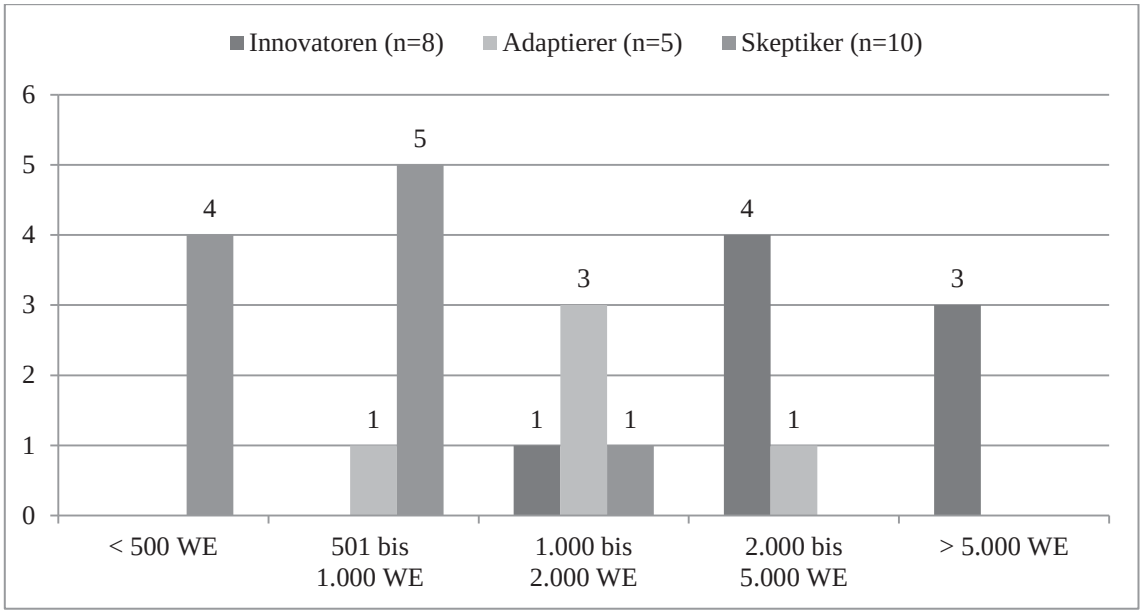
Abbildung 28: Unternehmenstypen in der Untersuchungsstichprobe



Bemerkenswert ist, dass sich die Genossenschaften innerhalb eines Unternehmenstyps nicht nur hinsichtlich ihrer kollektiven Sichtweisen, sondern darüber hinaus auch bei einigen wesentlichen Unternehmensdaten und Kennzahlen sehr ähnlich sind. Dies trifft beispielsweise für die Unternehmensgröße – gemessen am bewirtschafteten Wohnungsbestand – zu, bei der sich das folgende Muster ergibt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 29: Unternehmenstypen nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand

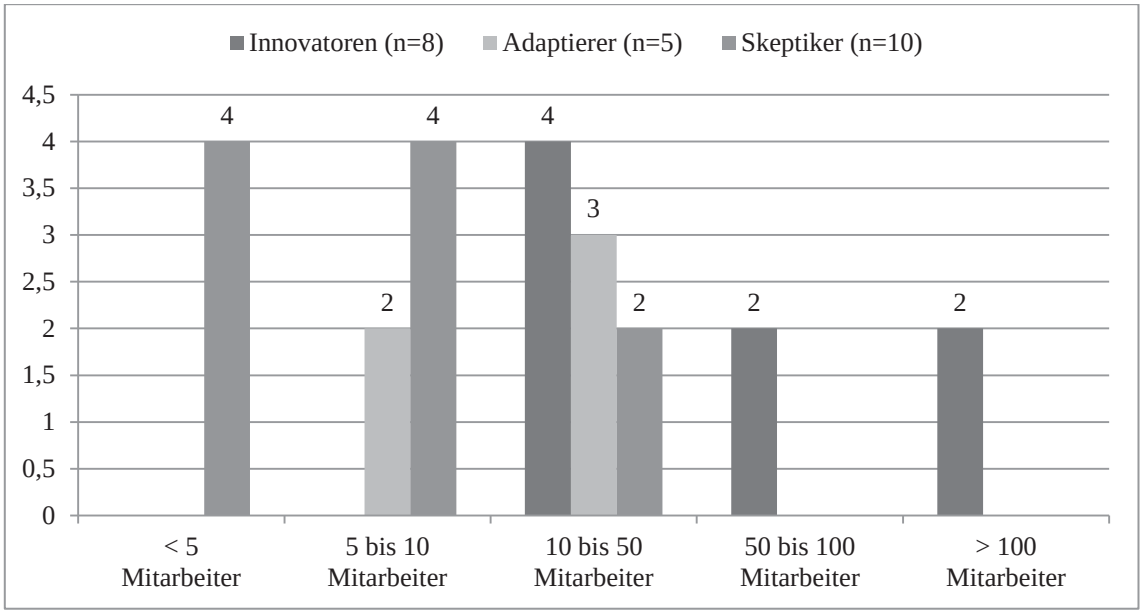


Wie die Grafik zeigt, setzt sich die Gruppe der „Innovatoren“ hauptsächlich aus großen Wohnungsgenossenschaften, mit Beständen von über 2.000 bzw. 5.000 Wohnungen zusammen. Lediglich eine Genossenschaft in dieser Gruppe weist einen Bestand zwischen 1.000 und 2.000 Wohnungen auf. Bei den „Skeptikern“ ist die Situation genau andersherum, da diese Gruppe fast ausnahmslos kleine Bestandsgrößen von unter 1.000 bzw. sogar unter 500 Wohnungen aufweist. Hier gibt es ebenfalls nur einen Ausreißer, mit einem Wohnungsbestand zwischen 1.000 und 2.000 Wohnungen. Die Gruppe der „Adaptierer“ hingegen ist weit überwiegend im Bereich dieser mittleren Unternehmensgröße vertreten nur jeweils eine Genossenschaft in dieser Gruppe hat einen etwas kleineren (501 bis 1.000 Wohnungen) bzw. größeren (2.000 bis 5.000 Wohnungen) Bestand.

Vor dem Hintergrund dieses recht eindeutigen Musters überrascht es auch nicht, dass die Unternehmensstrukturen auch hinsichtlich weiterer Größendimensionen weitgehende Überschneidungen aufweisen. So lässt sich etwa anhand der jeweiligen Mitarbeiterzahlen eine ähnliche Größenverteilung feststellen, wie es zuvor beim Wohnungsbestand der Fall war. Wie die folgende Grafik veranschaulicht, verfügen die „Innovatoren“ demnach regelmäßig über relativ große Belegschaftszahlen von teilweise über 50 oder gar 100 Mitarbeitern, während die „Skeptiker“ mit weniger als 10 oder sogar nur 5 Mitarbeitern eher im Bereich der Klein(st)betriebe anzusiedeln ist und die „Adaptierer“ (5 bis 50 Mitarbeiter) auch hier wieder das Mittelfeld besetzen.

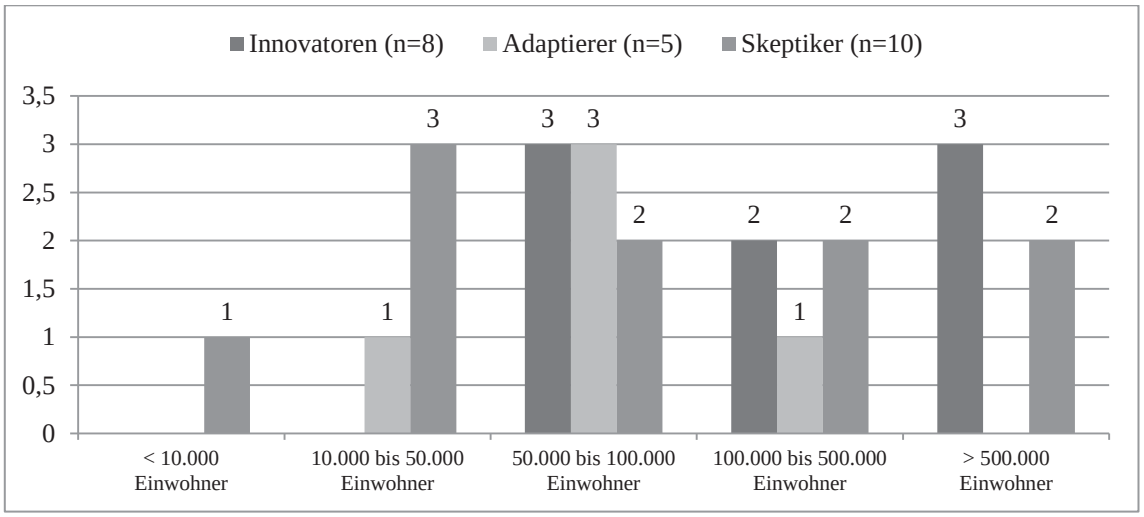
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 30: Unternehmenstypen nach Mitarbeiterzahl



Ein weniger eindeutiges Bild ergibt sich hinsichtlich der Frage, in was für eine regionale bzw. kommunale Struktur die Genossenschaften der drei Unternehmenstypen eingebettet sind. Zwar lässt sich für die Gruppe der „Innovatoren“ feststellen, dass diese tendenziell eher in größeren Städten (50.000 bis über 500.000 Einwohner) und „Adaptierer“ typischerweise in Mittelstädten (50.000 bis 100.000 Einwohner) anzutreffen sind; für die Gruppe der „Skeptiker“ ergibt sich aber kein einheitliches Muster, da diese sowohl in sehr kleinen Gemeinden (unter 10.000 Einwohner), als auch in mittelgroßen Kommunen, ebenso wie in Großstädten gleichermaßen vertreten sind.

Abbildung 31: Unternehmenstypen nach Einwohnerzahl der Gemeinde

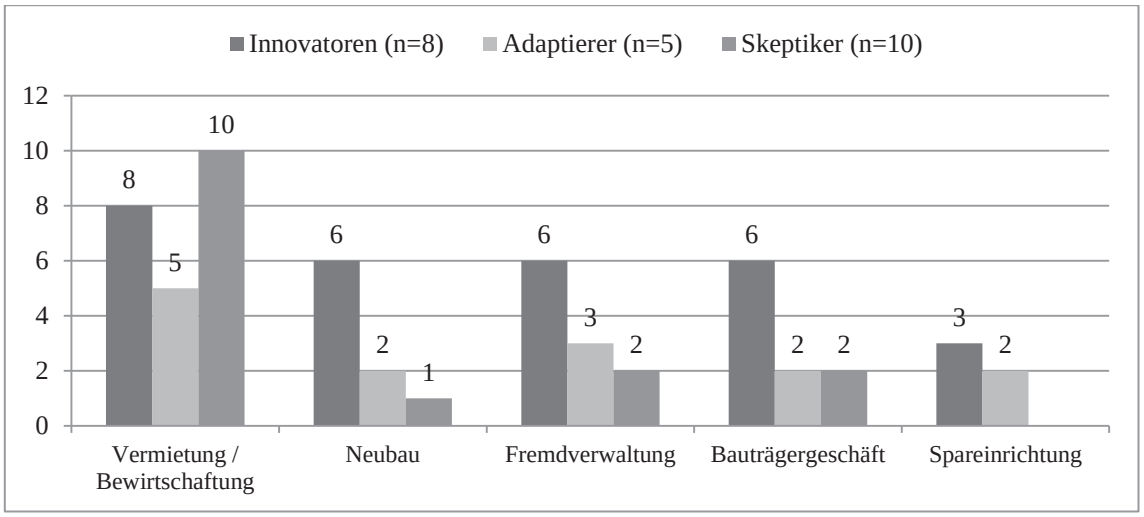


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Neben statistischen Daten zu Unternehmensstruktur und Unternehmensumfeld wurden im Kurzfragebogen auch Aspekte der strategischen Ausrichtung der jeweiligen Wohnungsgenossenschaft sowie bereits erste Fragen zum Themenfeld der wohnbegleitenden, sozialen Dienste berücksichtigt. Unter anderem wurde abgefragt, ob bzw. in welchen Geschäftsfeldern die Genossenschaften neben ihrem obligatorischen Kerngeschäft – der Vermietung und Bewirtschaftung von Wohnimmobilien – noch tätig sind.

Dabei zeigt sich, dass insbesondere die „Innovatoren“ schon heute ein breites Leistungsprogramm rund um das Thema Wohnen anbieten. Neben der Vermietung und Bewirtschaftung sind die Genossenschaften dieser Unternehmensgruppe zu einem hohen Anteil beispielsweise auch in anderen immobilienbezogenen Geschäftsfeldern, wie dem Neubau, der Fremdverwaltung oder dem Bauträgergeschäft tätig. Immerhin drei der acht Genossenschaften betreiben darüber hinaus auch eine eigene Spareinrichtung – ein Geschäftsfeld, das ausschließlich den Wohnungsgenossenschaften in Deutschland offensteht, hier allerdings nur von einer sehr geringen Anzahl an Unternehmen auch tatsächlich genutzt wird. Die Gruppe der „Adaptierer“ ist ebenfalls in allen genannten Geschäftsfeldern aktiv; allerdings zu einem tendenziell geringeren Prozentsatz. Und auch die „Skeptiker“ betätigen sich neben der reinen Vermietung – wenn auch zu einem nochmals geringeren Anteil – in fast allen aufgeführten Geschäftsfeldern. Dies ist insbesondere deshalb bemerkenswert, weil es sich in dieser Gruppe wie bereits dargestellt, um relativ kleine Unternehmen mit sehr überschaubaren Mitarbeiterzahlen handelt.

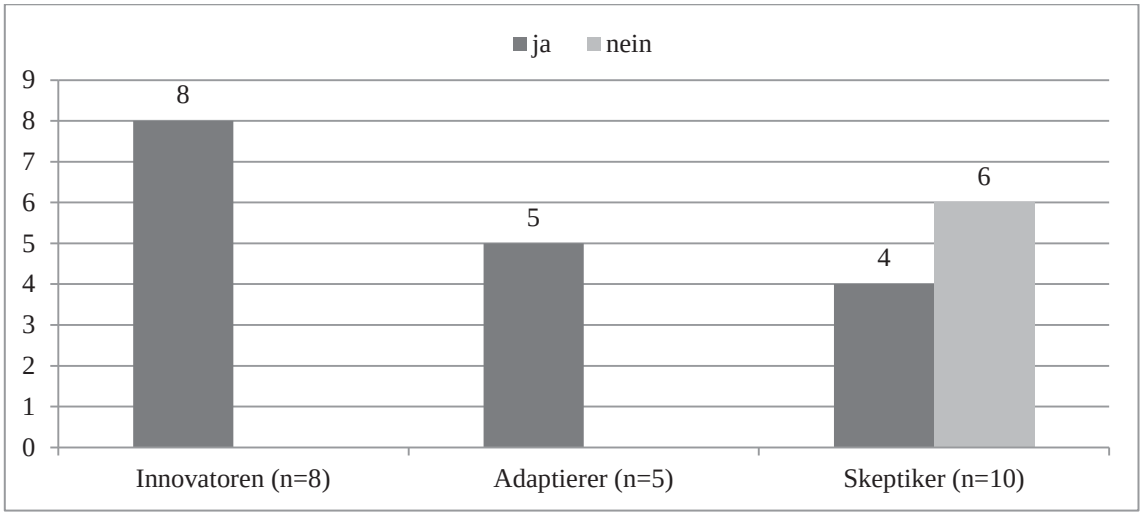
Abbildung 32: Geschäftsfelder in den Unternehmenstypen



Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Frage, ob über die aufgeführten Geschäftsfelder hinaus auch bereits wohnbegleitende Dienstleistungen angeboten werden, wird von allen „Innovatoren“ und „Adaptierern“ ausnahmslos bejaht. Lediglich bei den „Skeptikern“ ergibt sich ein differenzierteres Bild, wobei der Anteil derjenigen Genossenschaften in dieser Gruppe, die angeben keine wohnbegleitenden Dienstleistungen anzubieten, eindeutig höher ist, als der jener Unternehmen, die angeben in diesem Handlungsfeld aktiv zu sein.

Abbildung 33: Bieten Sie bereits wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder an?

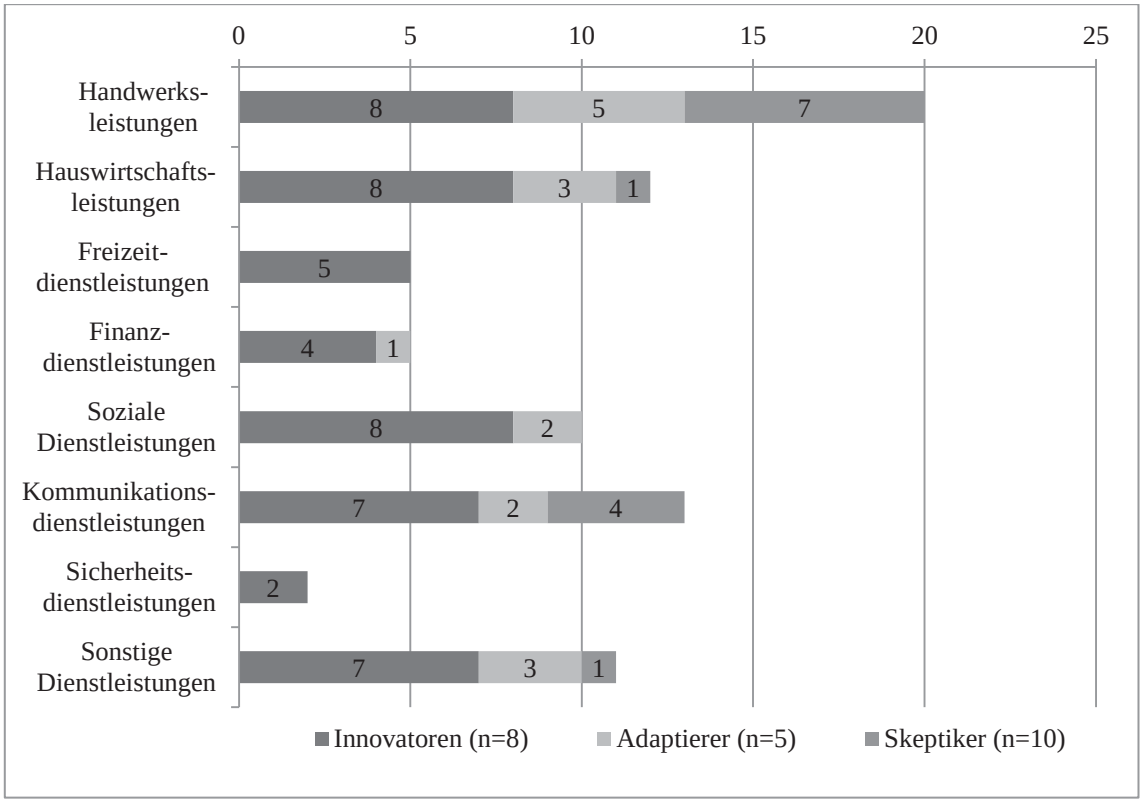


Dennoch lässt sich an dieser Stelle zunächst einmal festhalten, dass ein absoluter Großteil aller befragten Genossenschaften angibt, wohnbegleitende Dienstleistungen grundsätzlich bereits anzubieten. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass mit wohnbegleitenden Dienstleistungen in dieser Fragestellung zunächst einmal ganz vielfältige Arten möglicher wohnbegleitender, d.h. im Sinne der Darstellung in Kapitel 3.1.3 so genannter fakultativer, Serviceleistungen gemeint sind und eben nicht nur speziell die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehenden sozialen Dienste. Diese sind vielmehr nur eine mögliche Ausprägung wohnbegleitender Dienstleistungsangebote, neben weiteren, wie z.B. Handwerksleistungen, Freizeitdienstleistungen, Kommunikationsdienstleistungen oder Sicherheitsdienstleistungen.

Bei der Frage, welche Arten wohnbegleitender Dienstleistungen im Einzelfall bereits angeboten werden, ergibt sich ein heterogenes Bild, welches im folgenden Schaubild zusammengefasst ist.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 34: Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder?

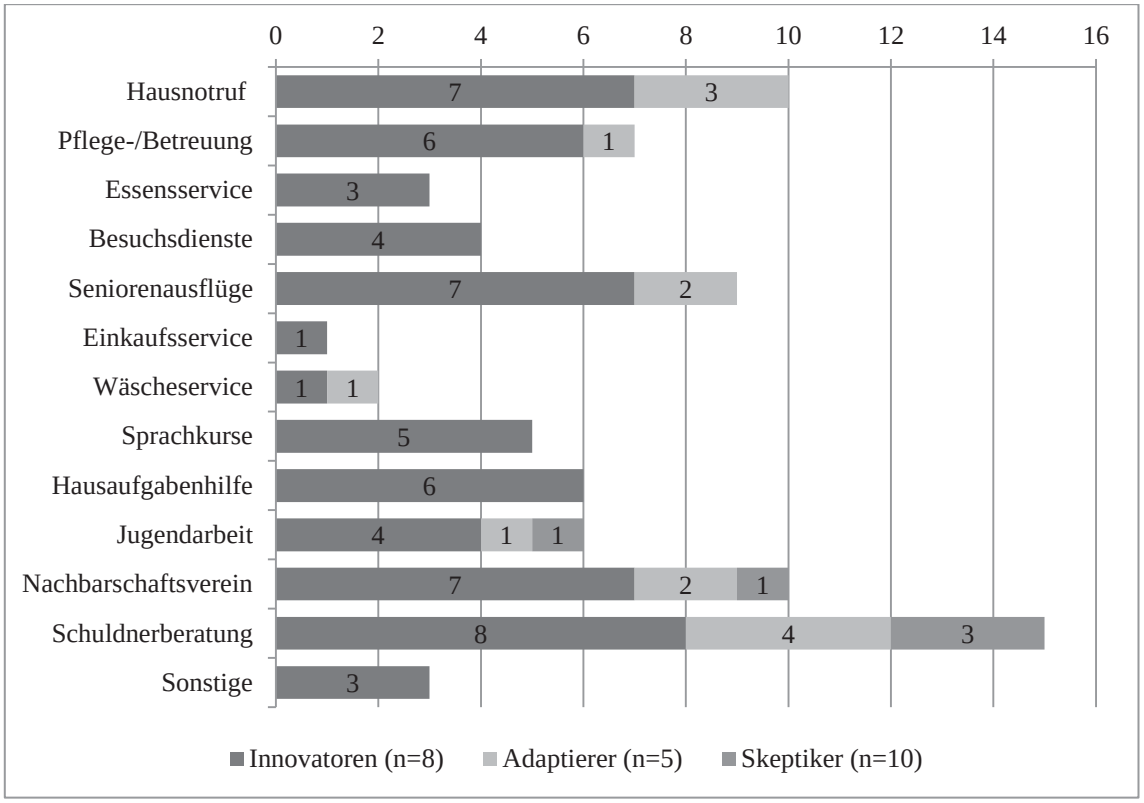


Wie die Abbildung zeigt, sind es die „Innovatoren“, die sich durch ein sehr ausgeprägtes Engagement im Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen auszeichnen. In allen abgefragten Dienstleistungsarten sind die Genossenschaften dieses Unternehmenstyps aktiv, wobei einige Dienstleistungsarten sogar von allen Unternehmen dieses Typs angeboten werden (Handwerks-, Hauswirtschafts- und Soziale Dienstleistungen) bzw. von fast allen (Kommunikations- und Sonstige Dienstleistungen). Auch die „Adaptierer“ sind in zahlreichen Dienstleistungsarten aktiv, wenngleich zu einem jeweils geringeren Anteil und zudem auch mit einigen Ausnahmen (Freizeit- und Sicherheits-Dienstleistungen). Die Gruppe der „Skeptiker“ hingegen ist lediglich in zwei Dienstleistungsarten nennenswert engagiert (Handwerks- und Kommunikationsdienstleistungen). Alle weiteren abgefragten Dienstleistungsarten werden von den Genossenschaften dieses Unternehmenstyps gar nicht bzw. nur in Einzelfällen angeboten.

Eine ähnliche Struktur, allerdings in nochmals ausgeprägterer Form, ergibt sich bei der gezielten Fragen danach, welche *sozialen Dienste* von den Genossenschaften heute bereits angeboten werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 35: Welche sozialen Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder?



Auch bei dieser Frage zeigt sich die hohe Tatkraft der „Innovatoren“, die erneut in jeder einzelnen der abgefragten Arten sozialer Dienste vertreten sind. Schwerpunkte finden sich dabei insbesondere im Bereich von Nachbarschaftsvereinen, Schuldnerberatung sowie diversen Angeboten für Senioren, während andere Angebote (z.B. Einkaufs- und Wäsche-Service) nur vereinzelt genannt werden. „Adaptierer“ sind immerhin noch in gut der Hälfte aller abgefragten Arten sozialer Dienste aktiv, wobei die Themen Schuldnerberatung und Hausnotruf dominieren. Besonders hervorzuheben ist allerdings, dass auch einige Genossenschaften der Gruppe „Skeptiker“ angeben, einzelne Varianten sozialer Dienstleistungen für ihre Mitglieder anzubieten (Jugendarbeit, Nachbarschaftsverein und Schuldnerberatung), obwohl bei der weiter oben gestellten Frage nach wohnbegleitenden Dienstleistungen im Allgemeinen keine einzige dieser Genossenschaften angegeben hat, überhaupt in diesem Handlungsfeld aktiv zu sein.

Ob es sich hierbei um einen systematischen Erhebungsfehler, etwa durch eine nicht eindeutige Fragestellung handelt, oder ob sich die betreffenden Interviewpartner beim Ausfüllen des Fragebogens lediglich „umentschieden“ haben, etwa weil ihnen durch die Vorgabe der verschiedenen Beispielarten sozialer Dienste aufgefallen ist, dass ihre Ge-

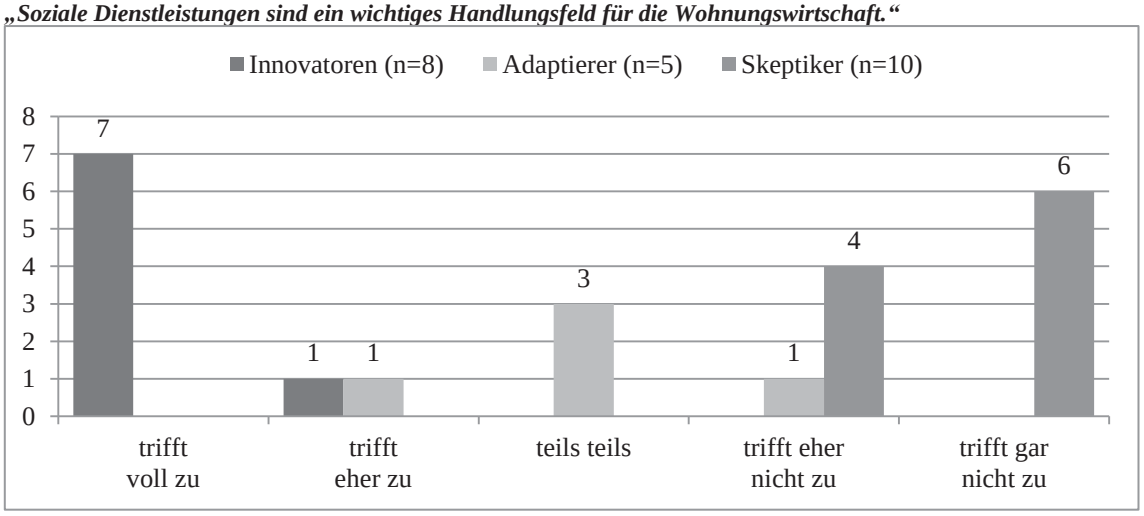
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nossenschaften hier durchaus aktiv sind, obwohl sie einige Fragen zuvor diese Tatsache aufgrund fehlender Kenntnis oder falscher Interpretation zunächst verneint haben, bleibt offen. Da es sich aber lediglich um einzelne Ausnahmefälle handelt, die das grundsätzliche Bild – nämlich das zurückhaltende Engagement der „Skeptiker“ im Feld der wohnbegleitenden, sozialen Dienste – nicht aufheben, sondern eher unterstreichen, werden die widersprüchlichen Antworten hier nicht als Problem für die empirische Auswertung angesehen, sondern lediglich zur Kenntnis genommen.

Da neben den tatsächlichen Aktivitäten der Genossenschaften insbesondere auch die dahinterliegenden Einstellungen der handelnden Entscheidungsträger erörtert werden sollten, wurden die Interviewpartner im Rahmen des Fragebogens gebeten, verschiedene Statements hinsichtlich wohnbegleitender, sozialer Dienstleistungen zu bewerten.

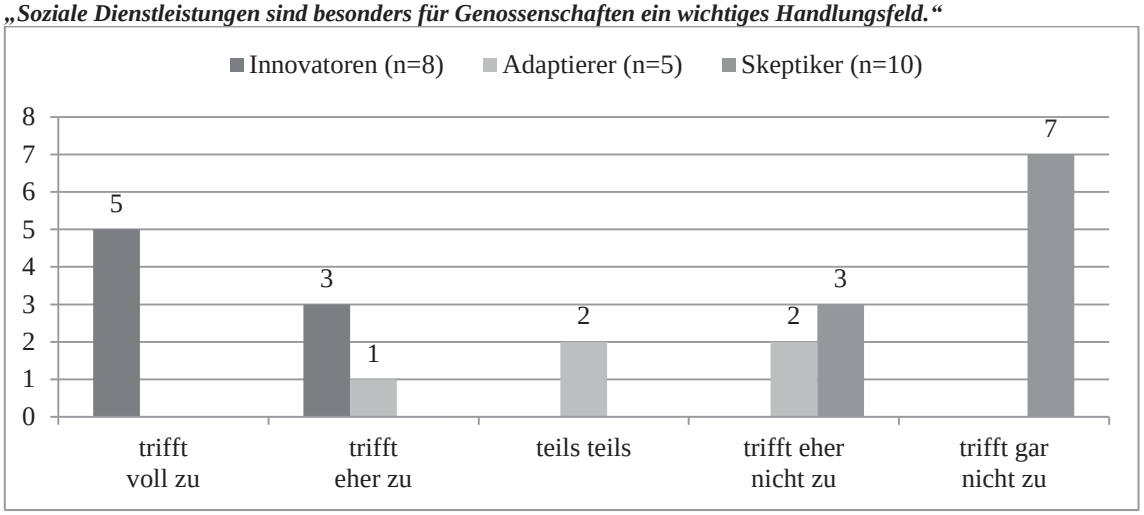
Dabei zeigt sich, dass die Gruppe der „Innovatoren“ das Angebot sozialer Dienste eindeutig als ein wichtiges Handlungsfeld für die Wohnungswirtschaft identifiziert und insbesondere die Genossenschaften als Anbieter sozialer Dienste für ihre Mitglieder in den Mittelpunkt stellt. „Adaptierer“ sind hier eher unentschlossen und bewerten soziale Dienste für die Wohnungswirtschaft weder besonders zustimmend, noch ablehnend. „Skeptiker“ hingegen verneinen die Frage, ob es sich bei den sozialen Dienstleistungen um ein wichtiges Handlungsfeld für die Wohnungswirtschaft handele durchgängig und sehen auch in der genossenschaftlichen Rechtsform keinen besonderen Ansatzpunkt, in diesem Dienstleistungsbereich aktiv zu werden.

„Soziale Dienstleistungen sind ein wichtiges Handlungsfeld für die Wohnungswirtschaft.“



Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

„Soziale Dienstleistungen sind besonders für Genossenschaften ein wichtiges Handlungsfeld."



Bereits die bis hierhin dargestellten Ergebnisse aus den Kurzfragebögen zeigen, wie unterschiedlich sich die drei Unternehmenstypen hinsichtlich des Themenfeldes der sozialen Dienste positionieren. Während die „Innovatoren" hier ein umfangreiches Engagement erkennen lassen, indem sie nicht nur bereits heute in vielen Geschäftsfeldern aktiv sind, sondern darüber hinaus auch vielfältige wohnbegleitende Dienstleistungen – darunter wiederum viele aus dem sozialen Bereich – anbieten und auch eine hohe Bedeutung dieses Themas für die Wohnungsunternehmen allgemein sowie für die Genossenschaften im Speziellen bekunden, äußern sich die „Skeptiker" hier genau entgegengesetzt. „Adaptierer" nehmen in diesem Zusammenhang eine mittlere Rolle ein, indem sie zwar deutlich zurückhaltender bei den sozialen Diensten auftreten, als etwa die „Innovatoren", sich andererseits aber ebenso deutlich positiver und aufgeschlossener diesem Thema gegenüber zeigen, als die „Skeptiker".

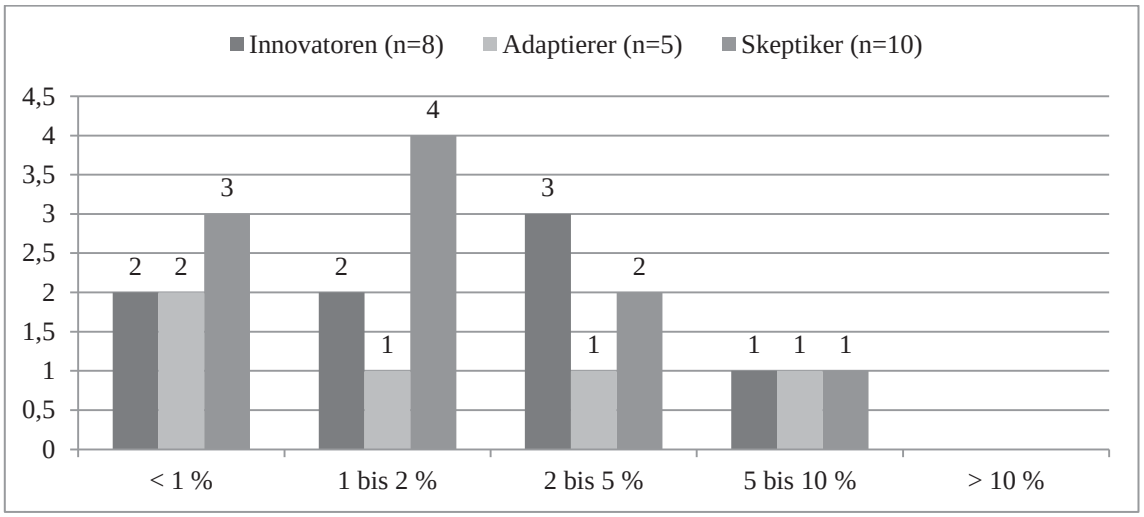
Da soziale Dienste im Rahmen der vorliegenden Arbeit insbesondere aus einer strategischen Managementperspektive heraus betrachtet werden sollen, stellt sich nun noch die Frage, ob diese unterschiedlichen Einstellungen und Handlungsstrategien der drei Unternehmenstypen auch einen Einfluss auf den *wirtschaftlichen Erfolg* haben; ob also etwa ein umfangreiches Engagement bei den sozialen Diensten zu nachweisbar besseren Vermietungszahlen, höheren Gewinnen oder anderen Erfolgsindikatoren führt, oder nicht. Um sich dieser Frage zu nähern, wurden im Kurzfragebogen auch einzelne betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie beispielsweise die aktuelle Leerstandsquote oder die zuletzt erreichte Eigenkapital- und Gesamtkapitalrendite, erhoben.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

In der Gesamtschau lässt sich aus diesen Daten allerdings kein signifikanter Einfluss sozialer Dienste auf den unternehmerischen Erfolg von Wohnungsgenossenschaften feststellen. Im Gegenteil sieht es sogar so aus, dass gerade die Gruppe der „Skeptiker“, die sich ja wie bereits dargestellt durch eine starke Zurückhaltung bzw. sogar Ablehnung dieses Handlungsfeldes auszeichnen, marginal bessere Unternehmenskennzahlen aufweisen, als die Genossenschaften der anderen beiden Unternehmenstypen.

Dies zeigt sich beispielsweise anhand der Leerstandquote, die in der Wohnungswirtschaft als wesentlicher Indikator für die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens angesehen werden kann.[324] Hier weist mit sieben von zehn Genossenschaften der absolute Großteil aller „Skeptiker“ eine Leerstandsquote von unter 2 Prozent aus – ein Wert, der allgemein als sehr positiv angesehen werden kann. Bei den „Innovatoren“ sind es hingegen weniger, nämlich genau die Hälfte aller Genossenschaften, die derart positive Leerstandszahlen angeben. Insgesamt lassen sich jedoch keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Leerstandsstrukturen zwischen den drei Unternehmenstypen – und damit bezogen auf das Angebot sozialer Dienste – ausmachen. Vielmehr scheinen hierbei hauptsächlich regionale Einflussfaktoren der unterschiedlichen Wohnungsmärkte sowie die Struktur des jeweiligen Wohnungsbestandes ausschlaggebend zu sein.

Abbildung 36: Unternehmenstypen nach Leerstandsquote

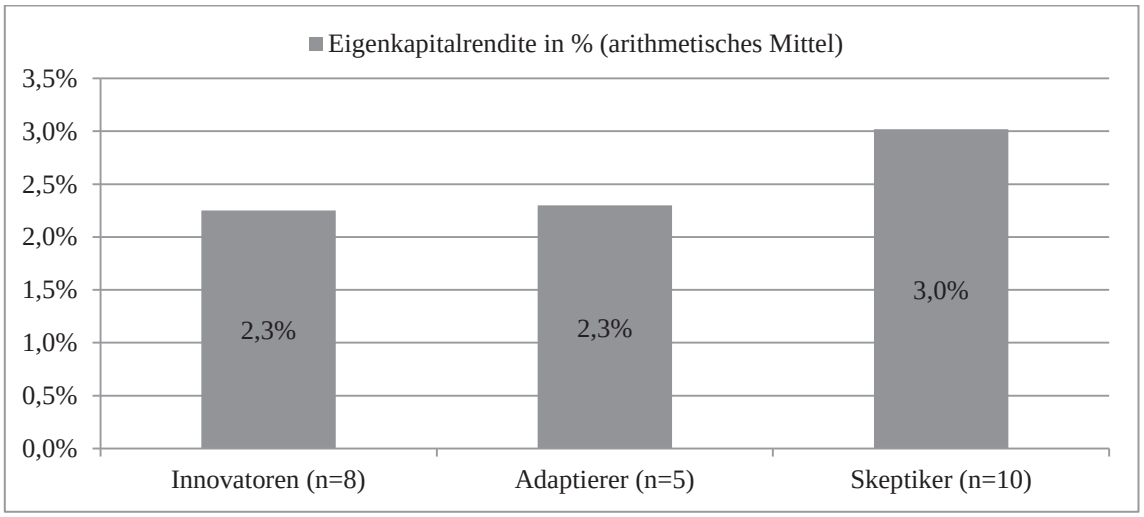


[324] Die Leerstandsquote gibt das Verhältnis von unvermieteten Wohnungen zu allen Wohnungen eines Unternehmens als Prozentsatz an. Stehen bei einem Unternehmen mit 1.000 Wohnungen beispielsweise 50 Wohnungen leer – sind also nicht vermietet – so beträgt die Leerstandsquote in diesem Fall 5 Prozent.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ebenso wie beim Leerstand lässt sich auch hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der befragten Genossenschaften kein nachweisbar positiver Einfluss des Angebots sozialer Dienste feststellen. Vielmehr sind es hier ebenfalls wieder die „Skeptiker", die sich im Vergleich der drei Unternehmenstypen leicht positiv abheben. So geben die Genossenschaften dieses Typs beispielsweise im Durchschnitt eine Eigenkapitalrendite[325] von 3,0 % an, während die „Innovatoren" und „Adaptierer" bei dieser Kennzahl nur auf einen Durchschnittswert von je 2,3% kommen.

Abbildung 37: Unternehmenstypen nach Eigenkapitalrendite



Zu den bis hierhin dargestellten Ergebnissen ist zu sagen, dass deren Aussagekraft aufgrund der für eine quantitative Auswertung sehr geringen Fallzahlen sehr limitiert sind. Ziel der Fragebogenauswertung sollte es demnach auch vielmehr sein, die in den ausführlichen Experteninterviews gewonnenen *qualitativen Ergebnisse* durch zusätzliche *quantitative Daten* zu untermauern bzw. zu ergänzen. Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Untersuchung liegt allerdings klar auf den empirischen Ergebnissen der qualitativen Datenerhebung, die nun in den folgenden Kapiteln anhand eines Beispielfalls für jeden der drei identifizierten Unternehmenstypen ausführlich vorgestellt werden.

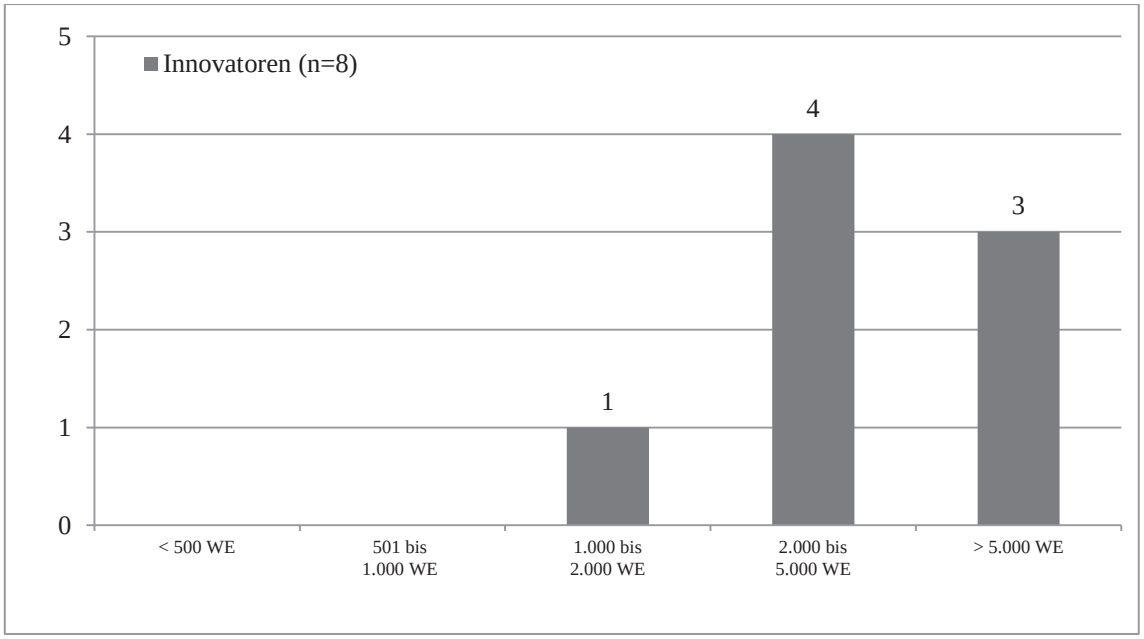
325 Die Eigenkapitalrendite gibt an, wie sich das Kapital der Eigentümer – bei Genossenschaften also das der Mitglieder – innerhalb eines Geschäftsjahres verzinst hat. Der Wert gibt das Verhältnis von Gewinn zum eingesetzten Eigenkapital als Prozentsatz an.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.1 *„Gerade wir Genossenschaften sollten da ein bisschen mutiger sein als andere.“* - Unternehmenstyp 1 „Innovatoren“

Die Gruppe der „Innovatoren“ setzt sich ausschließlich aus mittelgroßen und großen Wohnungsgenossenschaften zusammen. Von den 28 befragten Genossenschaften lassen sich acht diesem Unternehmenstyp zuordnen. Davon sind wiederum drei Genossenschaften groß, mit Wohnungsbeständen von mehr als 5.000 Wohnungen und fünf mittelgroß, mit Beständen zwischen 1.000 und 5.000 Wohnungen, wobei letztgenannte sich fast ausschließlich im oberen Bereich innerhalb ihrer Bandbreite bewegen; d.h. also Wohnungsbestände um die 3.000 bis 5.000 Wohnungen aufweisen. Lediglich eine Genossenschaft ist mit rund 1.500 Wohnungen eher am unteren Ende dieser Größenklasse angesiedelt. Kleine und mittlere Wohnungsgenossenschaften sind in diesem Unternehmenstyp hingegen nicht zu finden, was bereits darauf hindeutet, dass die Unternehmensgröße ein maßgeblicher Faktor für das vorliegende Untersuchungsthema der sozialen Dienste in Wohnungsgenossenschaften sein kann.

Abbildung 38: „Innovatoren“ nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand

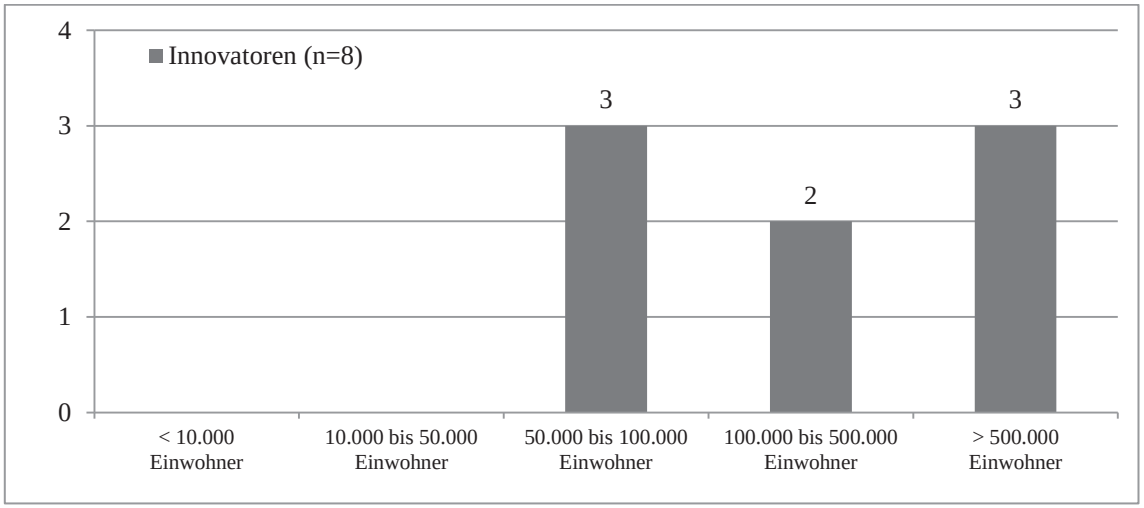


Weiterhin lässt sich auch bei der regionalen Verteilung der diesem Unternehmenstyp zugeordneten Genossenschaften ein typisches Muster feststellen: Alle acht Wohnungsgenossenschaften haben ihren Sitz in einer Groß- bzw. Mittelstadt, mit mehr als 50.000 Einwohnern. Fünf Genossenschaften befinden sich in großen, kreisfreien Städten mit

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

mehr als 100.000 Einwohnern – davon wiederum drei in Großstädten mit mehr als 500.000 Einwohnern – und drei in Mittelstädten mit Einwohnerzahlen zwischen rund 50.000 und 100.000 Menschen.

Abbildung 39: „Innovatoren“ nach Einwohnerzahl der Gemeinde



Quantitativ lässt sich für die Gruppe der „Innovatoren“ also feststellen, dass es sich hierbei tendenziell um relativ große Wohnungsgenossenschaften handelt, die ihren Sitz und damit regelmäßig auch den von ihnen bewirtschafteten Wohnungsbestand in Großräumen, meist großen Städten innerhalb von Ballungsgebieten haben. Diese Verteilung erstreckt sich über das gesamte Bundesgebiet; von den acht Genossenschaften kommen einige aus dem Ruhrgebiet, einige aus dem Großraum Berlin aber auch Genossenschaften aus Süddeutschland und aus Hamburg sind hier vertreten.

An der hier gewählten Namensgebung für diesen Unternehmenstyp lässt sich bereits ablesen, dass es sich bei den Genossenschaften um Akteure handelt, die sich proaktiv – das heißt außerordentlich eigeninitiativ und vorausschauend – mit der Thematik wohnbegleitender Dienstleistungen auseinandersetzen. Der Begriff des *„Innovators“* stammt originär aus der Marketingwissenschaft und steht hier für Individuen, die als besonders frühe – oftmals die ersten – Anwender neuer Produkte und Dienstleistungen auftreten und damit sowohl bei der Marktverbreitung, als auch bei der Weiterentwicklung und Diffusion ebendieser eine herausragende Rolle einnehmen.

Diese Rolle nehmen die hier zusammengefassten Genossenschaften regelmäßig auch innerhalb der Wohnungswirtschaft bezogen auf das Thema der wohnbegleitenden, ins-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

besondere sozialen Dienste ein. Wie sich diese Charakteristika im Rahmen der in den Interviews behandelten Themenfelder konkret ausgedrückten, zeigen die folgenden Abschnitte.

8.1.1 Annäherung und Motivation

Die hier interessierenden Unternehmen beschäftigen sich in der Regel schon seit vielen Jahren mit der Thematik wohnbegleitender Dienstleistungen bzw. mit deren Bedeutung im Rahmen des genossenschaftlichen Managements. Die Annäherung an dieses Thema hat dabei meist auf mehreren Unternehmensebenen gleichzeitig, oftmals losgelöst voneinander stattgefunden.

Dabei fällt auf, dass Unternehmen des hier behandelten Typs sich dem Handlungsfeld sowohl praktisch, als auch in besonderem Maße *theoretisch* annähern. Letzteres erfolgt beispielsweise über eine aktive Kommunikation mit Verbänden, Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Ausschüssen, Teilnahme an Seminaren, Tagungen und Kongressen sowie durch die umfangreiche Beschäftigung mit Fachliteratur, wobei diese häufig nicht ausschließlich auf das Feld der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft beschränkt ist.

Durch eine permanente Nutzung dieser vielschichtigen Informationskanäle, stellen die „Innovatoren“ sicher, dass langfristige Trends bereits frühzeitig erkannt und in unternehmerisches Handeln übersetz werden können. So auch bei dem hier behandelten Feld der wohnbegleitenden Dienstleistungen, wie das folgende Zitat veranschaulicht:

> *Ip1: „Das ist natürlich enorm wichtig, dass man immer nach vorne guckt, also auch über den Tellerrand, und guckt, was kommt da auf uns zu. Deshalb ist das auch bei uns so, dass wir immer auf viele Veranstaltungen gehen. Wir schicken unsere Mitarbeiter auf Seminare und auch wir selbst gehen zu vielen Tagungen und so weiter. Auch dass wir beim Verband mitmachen, in den Ausschüssen zum Beispiel, da erfährt man natürlich unglaublich viel und auch früh. Also Themen, die viele Unternehmen erst viel später merken und dann auch erst anpacken. Ja und bei den zusätzlichen Dienstleistungen war das genauso. Da haben wir beim Verband schon vor etlichen Jahren darüber gesprochen und die holen ja auch immer Experten dazu, die zeigen, wo die Reise hingeht. Da habe ich damals schon gesagt, dass wir das ernst nehmen müssen und wir als Unternehmen da entsprechende Angebote schaffen müssen.“ (Interview 03-2010)*

Wohnbegleitende Dienstleistungen können als Handlungsfeld für Wohnungsgenossenschaften aus vielerlei Gründen ein sinnvolles Instrumentarium darstellen: gesellschaftliche Veränderungen, demografische Trends, veränderte Konsumvorstellungen und so

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

weiter (vgl. Kap. 3). Die hier interessierenden Genossenschaften setzen im Rahmen ihrer Beschäftigung mit wohnungswirtschaftlichen Themen bereits auf dieser theoretischen Ebene an und versuchen die zukünftige Entwicklung der Unternehmensumwelt zu antizipieren, indem sie die Einschätzungen und Prognosen externer Experten als wesentliche Säule der Informationsbeschaffung nutzen; selbst wenn eine praktische Evidenz solcher Themen im eigenen Unternehmen oftmals noch gar nicht spürbar ist.

Hierbei geben sie sich in der Folge allerdings nie mit der rein theoretischen Annäherung zufrieden, sondern diese ist vielmehr nur der Ausgangspunkt für eine weitere, sehr viel praktischere Beschäftigung mit einem Thema. Dies gilt auch für die ersten Schritte auf dem Weg zu wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten, wie die folgende Aussage unterstreicht:

> *Ip1: „Schon vor etlichen Jahren, da haben viele das Wort Demografischer Wandel noch als Quatsch abgetan, aber da haben wir uns das schon ganz genau angehört, da haben wir sofort gezielt die ersten Mieteranalysen gemacht und daraus Maßnahmen abgeleitet Damals konnten wir in Teilen unseres Bestandes schon erkennen, dass es da einen auffallenden Anstieg gab. Also bei den älteren Mitgliedern meine ich. Das stimmte also alles, was da von Demografie erzählt wurde. Und natürlich das Thema Mieter mit Migrationshintergrund. In einigen Vierteln hatten wir da echt Probleme und das konnten wir dann zum Glück durch gezielte Maßnahmen und Quartiersmanagement wieder in den Griff bekommen. Da haben wir das erste Mal gemerkt, dass wohnbegleitende Dienstleistungen eben nicht nur so eine Modeerscheinung sind, so ein theoretisches Thema, von dem nur die Forscher reden, sondern dass sich daraus wirklich handfeste Vorteile ergeben. Für uns genauso wie für die Mitglieder. [...] Wichtig ist glaube ich, dass man versteht, worum es dabei im Kern geht, und das haben wir, denke ich, schon ganz gut erkannt. Sonst wären unsere bisherigen Projekte nicht so erfolgreich angelaufen." (Interview 03-2010)*

Diesem Auszug ist zu entnehmen, dass wissenschaftliche Modelle – wie in diesem Fall das des Demografische Wandels – bei den „Innovatoren" regelmäßig als Anstoß für eine intensivere Beschäftigung mit einem Thema dienen, in deren Verlauf die praktische Relevanz für das eigene Unternehmen über geeignete Maßnahmen – hier beispielsweise eine Mieteranalyse – verifiziert und gegebenenfalls auch unmittelbar konkrete Handlungen – beispielsweise wohnbegleitende Dienstleistungen, wie hier in Form von Quartiersmanagement – initiiert werden.

Explizit nach der Bedeutung wohnbegleitender Dienstleistungen für das eigene Unternehmen gefragt, messen die „Innovatoren" diesem Thema eine auffallend hohe und unmittelbare Wichtigkeit zu, wie der folgende Auszug belegt:

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dw:"Herr [Name des Interviewpartners], welche Bedeutung hat das Thema wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Genossenschaft?"

Ip1:„Nun, ganz klar eine absolut hohe Bedeutung und ich denke, das Thema wird in Zukunft auch noch immer wichtiger. Gerade in unserer Region haben wir ja schon seit längerem mit steigenden Leerständen zu kämpfen.[...] Wir hatten hier viele Jahre die komfortable Situation, dass wir uns um neue Mieter nicht ernsthaft bemühen mussten, weil es eigentlich viel zu wenig Wohnungen gab. [...] Heute haben wir das Gegenteil. Wir müssen quasi um jeden Mieter kämpfen und das geht natürlich nur, wenn wir attraktive Dienstleistungen anbieten. Natürlich muss auch die Wohnung und die Miete passen; das setze ich jetzt mal voraus. Aber der Service kommt in der Wichtigkeit dann schon direkt danach. Das merken wir jetzt schon richtig deutlich aber in Zukunft glaube ich, müssen da alle noch viel stärker ran; klar." (Interview 03-2010)

Wie wir hier erfahren, werden wohnbegleitende Dienstleistungen nicht nur als eine mögliche, sondern vielmehr als absolut notwendige Handlungsoption angesehen, um auf die veränderten Rahmenbedingungen des Wohnungsmarktes zu reagieren. Neben den Kernelementen des wohnungswirtschaftlichen Leistungsbündels – dem zur Verfügung gestellten Wohnungsbestand in einer angemessenen Qualität und zu marktgerechten Preisen – zählen nach Ansicht des Interviewpartners ebenso ein kundenorientierter Service sowie das Angebot fakultativer Dienstleistungen zu den elementaren Komponenten einer erfolgreichen Wohnungsvermietung, wobei diesem Trend zudem eine wachsende Bedeutung attestiert wird.

Begründet wird diese Einschätzung durch die Tendenz einer weiterhin anhaltenden Entspannung des Wohnungsmarktes aufgrund wirtschaftlich und demografisch induzierter Nachfrageverschiebungen. Diese verlaufen wie in Kap. 2.2.3 gezeigt regional unterschiedlich und sind zunächst einmal von der Rechtsform der auf dem Wohnungsmarkt agierenden Unternehmen unabhängig zu betrachten. „Innovatoren" gehen in dieser Hinsicht jedoch einen Schritt weiter und nehmen die genossenschaftliche Rechtsform als ein weiteres wesentliches Motiv dafür hinzu, sich mit dem Thema wohnbegleitender Dienstleistungen intensiver auseinanderzusetzen.

Dw: „Das Problem entspannter Wohnungsmärkte stellt sich doch aber für alle Wohnungsunternehmen, egal welcher Rechtsform…"

Ip1: [lacht] „Das stimmt wohl. Aber von einer Genossenschaft erwarten die Mitglieder halt immer noch ein bisschen mehr, als von einem x-beliebigen Anbieter. Das ist ja auch ihr gutes Recht, dafür sind sie ja schließlich auch Mitglieder und das ist für uns auch nicht nur eine Imagefrage. Bei Aktiengesellschaften ist ja auch jedem klar, dass der Shareholder das Sagen hat. Wir nehmen das schon sehr ernst und als Vorstand hätte ich auch sicherlich ein Problem, wenn ich mich jedes Jahr vor die Vertreterversammlung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *stelle und keine angemessenen Konzepte für die Belange unserer Mitglieder präsentiere. Wobei Konzepte eigentlich gar nicht das richtige Wort ist. Die Vertreter wollen von uns ganz einfach Lösungen präsentiert bekommen und zwar Lösungen für die Probleme und Bedürfnisse, die sich im Laufe der Zeit beim Wohnen einfach ergeben. Damit sind natürlich nicht nur die Vertreter gemeint, sondern alle Mitglieder, aber die Vertreter reichen das halt an uns weiter und vor denen müssen wir uns letztendlich auch jedes Jahr verantworten." (Interview 03-2010)*

Gleich mehrere Aussagen über die Bedeutung der genossenschaftlichen Rechtsform stecken in diesem – bewusst etwas länger gehaltenen – Auszug.

Zum einen erklärt der Diskutant, dass auf der Mitgliederseite eine gewisse Erwartungshaltung an die Servicequalität und das Dienstleistungsangebot ihrer Wohnungsgenossenschaft bestehe. Diese Erwartungshaltung müsse durch entsprechende Angebote nachhaltig erfüllt werden, was auch über die genossenschaftliche Mitbestimmung – hier explizit die Mitglieder der Vertreterversammlung – regelmäßig eingefordert und kontrolliert werde.

Wir erfahren weiter, dass es sich bei der Erwartungshaltung hinsichtlich Art und Umfang der angebotenen Dienstleistungen aus Sicht des Gesprächspartners nicht um eine statische Gegebenheit, sondern vielmehr um einen dynamischen Prozess handle, bei dem immer wieder Verbesserungen, Anpassungen und neue Angebote – sprich: die gesamte Bandbreite möglicher Dienstleitungsinnovationen[326] – gefordert seien.

Schließlich wird in dem zitierten Auszug noch deutlich, dass es sich nach Meinung des Interviewpartners bei der hier aufgezeigten Erwartungshaltung der Mitglieder um eine absolut legitime Einstellung handle, die sich unmittelbar aus der genossenschaftlichen Mitgliedschaft – und damit nicht zuletzt aus der Rechtsform der Genossenschaft im Allgemeinen – ableite.

Hier tritt bereits das genossenschaftliche Selbst- und Aufgabenverständnis der „Innovatoren" zu Tage, welches im Mittelpunkt des folgenden Abschnitts stehen wird.

326 vgl. Kap 5.3

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.1.2 Genossenschaftliches Selbstverständnis

Die hier im Fokus stehenden Akteure sehen sich als Genossenschaften in der uneingeschränkten Verantwortung, ihren Mitgliedern ein umfangreiches Leistungsbündel auch und insbesondere unter Berücksichtigung wohnbegleitender Dienstleistungsangebote bereit zu stellen. Diese Interpretation des genossenschaftlichen Förderauftrags besteht aus Sicht der Befragten allerdings nicht per se, sondern sei kontinuierlich zu überprüfen, vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen gegebenenfalls neu zu interpretieren und in der Folge dann in entsprechende Angebote und Leistungen zu übersetzen:

> *Dw: […] „Damit sprechen Sie ja auch wieder indirekt das Thema Mitgliederförderung an. Sehen Sie einen besonderen Zusammenhang zwischen der genossenschaftlichen Rechtsform Ihres Unternehmens und der Notwendigkeit eines erweiterten Dienstleistungsangebotes?"*
>
> *Ip1: „Natürlich. Das ist meiner Meinung nach ein ganz wichtiger Punkt, den Sie da ansprechen, Herr [Name des Interviewers]. Sehen Sie, wir Wohnungsgenossenschaften haben ja den direkten Auftrag, unseren Mitgliedern gegenüber etwas mehr zu bieten, als andere – ich sage jetzt mal «normale» – Wohnungsunternehmen. Früher war das vor allem eine niedrige Miete und eine gute, sichere Wohnung. Das war ein Vorteil und darauf konnte man sich als Genosse verlassen. Wenn man sich unseren Wohnungsmarkt heute anguckt, dann sind diese Punkte auf einmal nicht mehr so wichtig. Im Gegenteil, heute stehen ja etliche Wohnungen leer. Das bedeutet für uns als Genossenschaft natürlich, dass wir auch neue Instrumente der Mitgliederförderung entwickeln müssen. Nur die Wohnung an sich ist heute kein Mehrwert mehr; davon gibt's genug - jetzt mal abgesehen von Ausnahmen wie München oder Hamburg oder so. Und genau hierbei spielen jetzt die wohnbegleitenden Dienstleistungen meiner Meinung nach eine ganz elementare Rolle, egal ob für junge oder für alte Mieter." (Interview 03-2010)*

Der historisch gewachsene und über Jahrzehnte gelebte Auftrag der Wohnungsgenossenschaften, ihre Mitglieder vorrangig durch eine gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung[327] zu fördern, wird von diesem Interviewpartner in den Kontext aktueller Entwicklungen des Wohnungsmarkt gesetzt. Demnach sei das physische Produkt *Wohnung* mit seinen obligatorischen Dienstleistungskomponenten aus heutiger Sicht zwar nach wie vor das zentrale, jedoch längst nicht mehr das einzige Angebot, das Wohnungsgenossenschaften ihren Mitgliedern im Rahmen ihres Gesellschaftsauftrages zu machen hätten. Vielmehr gehöre ein Mindestmaß an wohnbegleitenden Dienstleis-

327 Diese Formulierung ist der Mustersatzung für Wohnungsgenossenschaften des GdW. Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. entnommen und wurde von einem Großteil der deutschen Wohnungsgenossenschaften in ihren Satzungen unter „Zweck der Genossenschaft" wortgleich übernommen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tungsangeboten heute ebenso unabdingbar zu den von den Genossenschaften zu erbringenden Leistungen.

Hier spiegelt sich das Rationalitätsverständnis der „Innovatoren“ in besonderer Weise wider. Im Sinne einer komplexitätsreduzierenden Interpretation[328] des genossenschaftlichen Förderauftrags sieht diese Unternehmensgruppe die Notwendigkeit, wohnbegleitende Dienstleistungen für ihre Mitglieder anzubieten, als eine unmittelbare Schlussfolgerung aus den aktuellen Veränderungen auf dem Wohnungsmarkt.

Da sich diese Veränderungen – wie in Kapitel 3 skizziert – in der Praxis äußerst komplex und vielschichtig präsentieren, seien nach Auffassung der Diskussionspartner als Antwort hierauf auch ebenso ausdifferenzierte Dienstleistungsangebote zu entwickeln. Hier wird abermals den Wohnungsunternehmen in genossenschaftlicher Rechtsform eine besondere Verpflichtung zugesprochen, die den Diskutanten zufolge in der Praxis auch regelmäßig von einem Großteil der Wohnungsgenossenschaften erfüllt werde:

> *Ip1: „[...] dazu gehört auch, wie ich finde, dass man bei den wohnbegleitenden Dienstleistungen sehr aktiv ist und auch ruhig mal etwas ausprobiert. Das ist ja auch wirklich oft so, dass die Genossenschaften ja eine Vorreiterrolle einnehmen, was solche zusätzlichen Dienstleistungen anbelangt. Wenn wir das mit der Mitgliederförderung ernst nehmen, und das tun ja die meisten Genossenschaften Gott sei Dank, dann muss man sich immer wieder neu damit beschäftigen.“ (Interview 03-2010)*

Wohnungsgenossenschaften nehmen hinsichtlich der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungsangebote als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen oftmals die Rolle des Pioniers ein – so der hier zitierte Diskutant. Dabei gehen sie regelmäßig auch unternehmerische Risiken ein, weil der Erfolg einer neuen Dienstleistung zum Zeitpunkt ihrer Entwicklung in der Regel noch ungewiss ist. Der Diskussionspartner umschreibt dies mit dem Begriff des «Ausprobierens», was in diesem Zusammenhang nicht als negativ, sondern durchaus als etwas sehr wünschenswertes dargestellt wird.

Diese Auffassung wurde in zahlreichen Interviews mit Unternehmen des Typs „Innovatoren“ vertreten und in vielen Fällen unmittelbar mit dem besonderen Gesellschaftsauftrag der Wohnungsgenossenschaften begründet, wie der folgende Auszug verdeutlicht:

328 vgl. exemplarisch BAECKER 2005

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *Ip1: „[...] ich finde auch, dass gerade wir Genossenschaften da auch ruhig ein bisschen mutiger sein sollten als andere. Wir haben ja gerade nicht den Auftrag, bei allem was wir tun auf die Rendite zu schauen, sondern vor allem auf das, was am Ende für unsere Mitglieder dabei heraus kommt. Also der Nutzen für die Mitglieder." (Interview 03-2010)*

Neben dem Aspekt des Ausprobierens, bezieht der hier zitierte Diskussionspartner auch die wirtschaftliche Dimension in Form von Renditeerwartungen unterschiedlicher Unternehmensformen in die Argumentation mit ein.

Während das wohnungswirtschaftliche Kerngeschäft, also die Vermietung und Instandhaltung von Wohnraum, relativ klaren betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten unterliegt, stellt sich dies für das weite Feld wohnbegleitender Dienstleistungsangebote oftmals völlig anders dar.

Einerseits kann es für bestimmte Dienstleistungen relativ schwer ausfallen, eine transparente und aussagekräftige Kosten-Nutzen-Betrachtung in wirtschaftlicher Hinsicht anzustellen.[329] Andererseits stellt sich gerade bei den wohnbegleitenden Dienstleistungen oftmals auch die Frage, inwiefern diese überhaupt einen positiven Deckungsbeitrag aus sich selbst heraus erwirtschaften müssen, oder ob ihr primäres Ziel nicht zuallererst darin liegen sollte, andere Unternehmensbereiche – wie beispielsweise die Wohnungsvermietung – nachhaltig zu fördern. Ebenso können wohnbegleitende Dienstleistungen völlig außerhalb wirtschaftlicher Betrachtungen auch ausschließlich dazu dienen, besondere soziale oder kulturelle Belange zu unterstützen.

Während sich gewinnorientierte Wohnungsunternehmen gerade bei letzteren Formen wohnbegleitender Dienstleistungen eher schwer tun, wird gerade von den Wohnungsgenossenschaften angeführt, dass diese eben nicht nur betriebswirtschaftliche Maßstäbe für die Beurteilung solcher Angebote heranziehen, sondern im Rahmen der Förderung ihrer Mitglieder explizit auch andere Motivlagen überwiegen können – wie der Diskutant im folgenden Zitat anschaulich dargestellt:

---

329 Hier spielt der oftmals komplementäre Charakter sowie die jeweilige Organisation wohnbegleitender Dienstleistungsangebote im Unternehmen eine wesentliche Rolle. In der Praxis verursachen solche Angebote oftmals einerseits Kosten, die nicht unmittelbar zuzuordnen sind, sondern als „sunk costs" lediglich in der Gesamtfinanzierung des Unternehmens zu Buche schlagen. Andererseits werden ebenso selten unmittelbar zurechenbare Erträge erwirtschaftet. Vgl. exemplarisch Fehr 2000: 52 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *Ip1: „Aber Sie haben das ja gerade selbst ganz schön gesagt: Auch wenn sich solche Dinge einmal gar nicht wirklich für uns rechnen, als Genossenschaft ist es einfach unsere Pflicht, hier entsprechende Lösungen anzubieten. Da gibt es gar kein Vertun und das haben wir uns auch ganz konkret auf die Fahnen geschrieben. Warum sollte man denn heute noch in eine Genossenschaft eintreten, wenn man dann im Alter noch nicht einmal entsprechende Hilfeleistungen erwarten kann. Nein, nein. Da sehen wir uns schon in der Pflicht und daran lassen wir uns auch gerne messen." (Interview 03-2010)*

Wohnungsgenossenschaften betrachten den Dienstleistungsmix, den sie für ihre Mitglieder bereitstellen, als Mittel zum Zweck der Mitgliederförderung. Der Nutzen für die Mitglieder wird als Erfolgskriterium einer Dienstleistung damit höher gewichtet, als ihr wirtschaftlicher Ertrag. Der hier zitierte Diskutant umschreibt dies indem er bestätigt, dass sich nicht jede Leistung, die für die Mitglieder erbracht wird, auch tatsächlich «rechnen» muss.

Diese Aussage wird in der weiteren Diskussion jedoch dahingehend relativiert, dass sich für eine Genossenschaft auf das jeweilige Geschäftsjahr bezogen – so die Gesprächspartner einstimmig – insgesamt selbstverständlich ein positives Wirtschaftsergebnis ergeben müsse. Wohnungsgenossenschaften unterliegen trotz ihrer besonderen Rechtsform ebenso wirtschaftlichen und finanziellen Zwängen, wie andere Unternehmen auch. Dies bedeutet, dass zwar einzelne Dienstleistungsangebote durchaus durch andere Unternehmensbereiche quasi quersubventioniert werden können, dies aber stets in einem angemessenen Verhältnis zur Gesamtleistung stehen muss.

Hier sehen „Innovatoren" jedoch eine gegenseitige Wechselbeziehung, die sich insbesondere zwischen dem Ausmaß und der Qualität des wohnbegleitenden Dienstleistungsbündels auf der einen sowie dem Erfolg im wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäft auf der anderen Seite ergebe:

> *Ip1: „Aber im Prinzip hängt das ja beides zusammen. Wenn wir unsere Mitglieder gut fördern und die mit uns zufrieden sind, dann wirkt sich das auch wirtschaftlich gut aus. Und anders herum genauso. Wenn wir gute Zahlen schreiben, dann haben wir auch den finanziellen Spielraum um unsere Mitglieder gut zu fördern. Denn letztlich kostet jede Dienstleistung auch Geld und das muss erstmal verdient werden." (Interview 03-2010)*

Zusammenfassend lässt sich für die Gruppe der „Innovatoren" feststellen, dass die Entwicklung und Bereitstellung wohnbegleitender Dienstleistungsangebote inzwischen einen wesentlichen Baustein im genossenschaftlichen Selbstverständnis darstellt. Die befragten Genossenschaften sprechen hierbei selbst von einer Pflicht, die sie im Rahmen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ihres Auftrags zur Mitgliederförderung zu erbringen hätten und die dementsprechend umfangreich und konsequent als strategisches Instrument in Form unterschiedlichster Dienstleistungsangebote in den Unternehmen umgesetzt wird.

Dies wird zudem als dauerhafte Managementaufgabe angesehen, die immer wieder neu zu interpretieren und in innovative Angebote zu übersetzen sei. Dies gilt auch für den Aspekt der Mitgliederförderung allgemein, der von den Diskutanten ebenso in einen dynamischen Kontext gesetzt wird und ebenso wie die konkreten Angebote bereits auf sehr allgemeiner, also auch theoretischer und wissenschaftlicher Ebene, permanent weiterzuentwickeln sei. Hierzu werden auch neuere Ansätze aus der Genossenschaftsforschung aufgegriffen und von den Befragten ins Feld geführt:

> *Ip1: „Heute sprechen wir ja [...] auch nicht mehr nur noch von Mitgliederförderung sondern von Member-Value. Da sieht man ja auch, dass sich das mit der Zeit ändert und immer moderner wird. Aber das Grundsätzliche, also dass wir Genossenschaften da in der Pflicht stehen und mutig herangehen sollten, das ändert sich nie. Kann es gar nicht." (Interview 03-2010)*

Ob diese Sichtweise, die zunächst einmal ausschließlich die Einstellungen des genossenschaftlichen Managements widerspiegelt, auch für die Seite der Mitglieder zutrifft, wird im folgenden Abschnitt erörtert, der sich mit den Bedürfnislagen und Nachfragestrukturen der Genossenschaftsmitglieder – so wie sie von der genossenschaftlichen Unternehmensführung wahrgenommen werden – auseinandersetzt.

8.1.3 Mieteranforderungen und Mitgliederperspektive

Eine Genossenschaft besteht aus ihren Mitgliedern und gemäß Genossenschaftsgesetz ist der einzige und vorrangige Zweck einer Genossenschaft darin zu sehen, die Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu erfüllen. Diese Bedürfnisse stellen demnach das zentrale Element für jegliches Handeln des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes dar.

Ob und in welcher Form wohnbegleitende Dienstleistungen aus Sicht der „Innovatoren" die Belange ihrer Mitglieder treffen ist deshalb für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung. Um dies zu klären bietet es sich zunächst an, einen Blick darauf zu werfen, wie Mitglieder ihre Genossenschaften und damit zusammenhängend auch den Aspekt der Mitgliederförderung heute selbst wahrnehmen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hier zeichnet sich nach Ansicht der befragten Unternehmen eine Entwicklung ab, bei der ein zunehmender Bedeutungsverlust hinsichtlich der genossenschaftlichen Rechtsform insbesondere bei jüngeren Zielgruppen zu verzeichnen sei, wie der folgende Auszug unterstreicht:

> *Ip1: „Viele haben immer noch ein sehr verstaubtes Bild von einer Wohnungsgenossenschaft und immer mehr junge Leute – das merken wir übrigens immer öfter – also die wissen überhaupt nicht mehr, was eine Genossenschaft eigentlich ist. Dabei können heute gerade wir Genossenschaften mit unserem Ansatz wieder besonders aktuell und innovativ sein. Wir müssen das nur mal selbst erkennen und dann auch genauso nach außen vertreten und zeigen. " (Interview 03-2010)*

Während das genossenschaftliche Wohnen historisch bedingt aufgrund seiner Sicherheit und Sozialausrichtung gerade bei älteren Menschen in Deutschland oftmals noch einen hohen Stellenwert hat, treten diese Vorzüge gerade bei jüngeren Generationen zunehmend in den Hintergrund. Das geht sogar soweit, dass die Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechtsform bei vielen jungen Menschen völlig unbekannt zu sein scheinen – wie es der hier zitierte Gesprächspartner konstatiert.

Gleichzeitig weist er jedoch darauf hin, dass gerade das genossenschaftliche Wohnen vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen auch aus Mitgliedersicht wieder besonders attraktiv sein könne.

Insbesondere die demografische Entwicklung einer alternden Gesellschaft, mit zunehmender Hilfebedürftigkeit im Alter bei gleichzeitig schrumpfenden Unterstützungspotenzialen über Familiennetzwerke und weitere informelle Hilfen, sei ein Trend, der sich auf die Wohnsituation von Genossenschaftsmitgliedern bereits heute deutlich auswirke und ein hohes Potenzial für wohnbegleitende Dienstleistungsangebote biete:

> *Dw: „Woran merken Sie besonders, dass das Thema für Sie immer wichtiger wird?*
>
> *Ip1: „Am deutlichsten merken wir das daran, dass wir ja immer mehr ältere Mieter haben, die alleine nicht mehr klar kommen in ihrer Wohnung. Damit meine ich noch nicht einmal den typischen Bereich Pflege. Die Probleme fangen doch meistens schon viel früher an im Alltag, sowas wie Einkaufen oder Schneeschieben. Wenn das alles nicht mehr klappt, dann wird das für Ältere zu einem echten Problem. Bis dahin, dass die ihre Wohnung aufgeben und ins Heim wechseln müssen. Das klingt zwar hart, aber solche Fälle haben wir immer öfter. Früher gab es doch so was nicht. Da haben sich die Leute noch gegenseitig mehr geholfen. Besonders die Familien waren für solche Hilfeleistungen früher viel mehr da. Heute können die das oft nicht mehr, weil beide arbeiten gehen oder weil die Kinder schon längst weg gezogen sind." (Interview 03-2010)*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Zum Rückgang des Unterstützungspotenzials informeller, familiärer Netzwerke liegen inzwischen umfangreiche soziologische sowie sozialökonomische Arbeiten vor.[330] Interessant ist, dass die hier befragten Genossenschaften diesen Trend nahezu uneingeschränkt und anhand einfacher Beispiele für die Situation in ihren eigenen Wohnungsbeständen und Mitgliederstrukturen bestätigen – so wie der hier zitierte Diskutant.

Dabei fällt auf, dass in diesem Zusammenhang der Fokus des dargestellten Hilfebedarfs explizit weg von pflegerischen und krankheitsbezogenen Aspekten, hin zu eher niedrigschwelligen Bedarfen im Rahmen der täglichen Lebensführung älterer Mitglieder gelenkt wird.

Diese stellen inzwischen – so die Gesprächspartner – eine fundamentale Herausforderung für die Genossenschaften und ihre Mitglieder dar. Den damit zusammenhängenden wohnbegleitenden Dienstleitungsangeboten, die auf ebendiese altersbedingten Mitgliederbedürfnisse abzielen, wird in der Folge auch eine entsprechend hohe Bedeutung beigemessen, wie der folgende Auszug unterstreicht:

> *Ip1: „[...] das Thema Seniorenbetreuung zum Beispiel. Ohne kommt man ja heute gar nicht mehr aus. Zum einen, weil das von einem ja heute von allen Seiten gefordert wird und zum anderen, weil es ja auch wirklich wichtig für uns und unsere Mitglieder ist." (Interview 03-2010)*

Wie hier zu lesen ist, sehen die „Innovatoren" ein gewisses Maß an unterstützenden Dienstleistungsangeboten für ihre älteren Mitglieder mittlerweile als absolut notwendigen Bestandteil ihres eigenen Maßnahmenmixes – neben den wohnungswirtschaftlichen Kerndienstleistungen – an. Begründet wird dies zum einen mit den tatsächlichen altersbedingten Bedürfnissen, die ebendiese Zielgruppe regelmäßig hat und für die sie im Rahmen ihrer Eigentümerstellung als Genossenschaftsmitglieder entsprechende Angebote beansprucht.

Andererseits klingt in dem zitierten Beitrag ebenfalls durch, dass gerade die Genossenschaften inzwischen auch aus steuerungstheoretischer Sicht zunehmend als verantwortliche Träger sozialer Dienstleistungen in Deutschland wahrgenommen werden. Im Alter

330 vgl. exemplarisch BAECKER / NAEGELE / BISPNICK ET AL. 2010: 576 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

entstehende Bedürfnisse, die erfahrungsgemäß vor allem im Lebensbereich Wohnen stattfinden, konnten in der Vergangenheit noch hauptsächlich über die Strukturen des traditionellen Wohlfahrtskorporatismus[331] abgedeckt werden. Dies ändert sich aus zahlreichen Gründen inzwischen grundlegend, so dass sich neue Institutionen und Akteure herauskristallisieren, die in diese Problembewältigung miteinbezogen werden. Hier stellen die Wohnungsgenossenschaften eine zentrale Akteursgruppe dar, die auf bundespolitischer sowie insbesondere auch auf kommunaler Ebene in den vergangenen Jahren verstärkt in die Diskussion um zukünftige Governancestrukturen miteinbezogen werden.

Obwohl hier ein Feld betreten wird, das mit der klassischen Bedürfnisbefriedigung von Genossenschaftsmitgliedern durch eine angemessene Wohnraumversorgung nur noch partiell Überschneidungspunkte hat, wird diese Herausforderung von den befragten Genossenschaftsvertretern nach eigener Aussage gern angenommen. Vielmehr sehen diese in einem stärkerem Engagement ihrerseits im Bereich altersbezogener und sozial unterstützender Dienstleistungsangebote ein hohes Potenzial, nicht zuletzt auch zur Vermeidung potenzieller Problemkonstellationen gerade im wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäft, die ohne eine Bereitstellung solcher Angebote nach Ansicht der Diskussionspartner eintreten würden:

> *Ip1: „Sie müssen das mal so sehen: Was wäre denn die Alternative? Die würde in den meisten Fällen so aussehen, dass die Leute nicht mehr alleine zuhause leben können und dann ganz schnell verwahrlosen oder ausziehen müssen. Für uns bedeutet das vor allem Leerstand und der kostet uns dann viel mehr, als wenn wir direkt von vorneherein durch entsprechende Dienstleistungen vorsorgen." (Interview 03-2010)*

Die Aussage des hier zitierten Diskutanten kann so gedeutet werden, dass für Wohnungsgenossenschaften im Zusammenhang mit wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten für ältere Mitglieder vor allem jene Bedürfnisse von Interesse sind, die eine selbständige und dauerhafte Lebensführung im häuslichen Umfeld der privaten Mietwohnung betreffen. Werden diese nicht erfüllt, so ergeben sich regelmäßig Konsequenzen – wie beispielsweise der notwendige Umzug in ein Pflegeheim – die ihrerseits

331 vgl. HEINZE 2009: 61 ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wiederum negative Folgeerscheinungen für den Vermietungserfolg und damit das Kerngeschäft der Wohnungsgenossenschaften haben.

In dieser Aussage zeigt sich, dass „Innovatoren“ wohnbegleitende Dienstleistungen nicht nur als strategisches Instrument für diejenigen Themen heranziehen, die von ihren Mitgliedern aktiv eingefordert werden, sondern in besonderem Maße auch für jene Mitgliederbedürfnisse, die seitens des Managements bei den Mitgliedern identifiziert und für die Genossenschaft als relevant angesehen werden, weil sie unmittelbare oder mittelbare Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben können.

Dies betrifft dann nicht nur den Bereich der älteren Mitglieder sondern erstreckt sich über alle Zielgruppen, die auf dem Wohnungsmarkt heute als Konsumenten auftreten und die von den Genossenschaften als attraktives Kundensegment angesehen werden.

> *DW: „Sehen Sie neben älteren Mietern auch weitere Zielgruppen für wohnbegleitende Dienstleistungsangebote?*
>
> *Ip1: „Ja klar, auf jeden Fall. Das sollte eben nicht falsch rüber kommen. Ältere Menschen sind zwar eine Hauptzielgruppe aber unsere Dienstleistungen richten sich natürlich auch an junge Menschen. Auch die werden heute immer anspruchsvoller; also gerade die. Da müssen wir uns dann natürlich ganz andere Dinge einfallen lassen.“ (Interview 03-2010)*

Diesem kurzen Auszug ist zu entnehmen, dass „Innovatoren“ innerhalb ihrer Mitglieder unterschiedliche Zielgruppen ausmachen, deren Bedeutung für die Genossenschaft ebenso wie deren jeweilige Charakteristika und Bedürfnisse individuell betrachtet sowie teilweise sehr unterschiedlich bewertet werden.

Auffallend übereinstimmend geben die befragten Diskussionspartner des hier im Mittelpunkt stehenden Unternehmenstyps an, dass die Gruppe der älteren Mieter zwar momentan insofern die bedeutsamste sei, weil diese schon rein quantitativ innerhalb der Mitgliederstrukturen dominiere und aufgrund zunehmender Anforderungen an das selbständige Wohnen im Alter derzeit auch die größten Herausforderungen mit sich bringe. Andererseits sei jedoch auch gerade deshalb – sowie mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Genossenschaften – die Gruppe der jüngeren Mitglieder inzwischen verstärkt als attraktives Kundensegment in den Fokus gerückt. Diese gelte es – so die Diskutanten – zukünftig verstärkt als Neumitglieder und langjährige Wohnungsnut-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zer zu gewinnen, um damit letztlich auch den notwendigen *Generationenwechsel* in der Mitgliederstruktur zu schaffen. Vom Erfolg dieses Vorhabens hinge sogar – so einige der Gesprächspartner – nicht weniger als der künftige Unternehmenserfolg und damit teilweise sogar explizit der Fortbestand ihrer eigenen Genossenschaft ab. Bezogen auf den Aspekt der Mitgliederförderung und das Angebot an wohnbegleitenden Dienstleistungen bedeute dies, dass eine permanente Ausrichtung an den jeweils aktuellen Mitgliederbedarfen sowie ein stetiges Anpassen in Form von neuen Angeboten und Dienstleistungsinnovationen zu erfolgen habe.

> *Ip1: „Unsere Mitglieder von heute sind ja nicht die gleichen Mitglieder, wie die von gestern und schon gar nicht die gleichen wie morgen. Das heißt in letzter Konsequenz, dass es nicht die Mitgliederförderung schlechthin gibt, sondern immer nur einen Status Quo, der morgen schon wieder hinfällig sein kann." (Interview 03-2010)*

Die Frage, wie dieser kontinuierliche Innovationsprozess in den hier befragten Genossenschaften funktioniert und wie der Weg von der ersten Idee, bis hin zum fertigen Dienstleistungsangebot aussieht, steht im Mittelpunkt des folgenden Abschnitts.

8.1.4 Ideenfindung und Dienstleistungsentwicklung

Wohnbegleitende Dienstleistungen können höchst unterschiedlicher Natur hinsichtlich ihrer Art und Ausprägung sowie ihres Nutzen – sowohl für die Mieter-, als auch für die Vermieterseite – sein. Dies führt dazu, dass in der Praxis auch der Weg zu solchen Dienstleistungsangeboten ausgesprochen differenziert ausfallen kann.

> *Dw: „Mich würde einmal interessieren, wie neue wohnbegleitende Dienstleistungsangebote bei Ihnen genau zustande kommen, also von der ersten Idee bis zur Umsetzung im Unternehmen."*

> *Ip1: „Das ist oftmals ganz unterschiedlich. Einige Angebote entstehen einfach so aus dem Tagesgeschäft heraus, also so, dass unsere Mitarbeiter merken, dass es bestimmte Probleme bei den Mitgliedern gibt, auf die wir dann schnell und pragmatisch reagieren müssen. Winterdienst bei den älteren Mietern ist da so ein Beispiel, da hatte ich ja schon etwas zu gesagt. Sowas ist dann gar nicht groß im Vorfeld geplant und ausgearbeitet, sondern ist im Grunde reines Reagieren. Aber natürlich kümmern wir uns auch sehr stark aktiv um die Bereitstellung neuer Serviceangebote." (Interview 03-2010)*

Der hier zitierte Gesprächspartner bestätigt zunächst einleitend, dass der Entwicklung neuer Dienstleistungen kein klar definierter und in jedem Fall einheitlicher Standard-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

prozess zugrunde liegt, sonder dass hierbei in der Praxis unterschiedliche Entwicklungslinien auftreten.

Dennoch deutet sich in seiner Aussage bereits an, dass allgemein zwei unterschiedliche Fälle für die Initialisierung neuer Dienstleistungen ausgemacht werden können: Eine *Bottom-Up-Variante*, die im Zitat als «reines Reagieren» bezeichnet wird und bei der die Ideengeber die Mitglieder selbst sind, indem sie ein Bedürfnis äußern, für dass sie von ihrer Genossenschaft ein entsprechendes Angebot einfordern; und eine *Top-Down-Variante*, bei der die Ideenfindung auf der Seite des Geschäftsbetriebs liegt, der eine Dienstleistung zunächst hausintern – entweder mit oder ohne Beteiligung der Mitglieder – entwickelt und diese dann anschließend als fertiges Produkt anbietet.

Fälle die nach dem Top-Down-Prinzip ablaufen, treten – so die Gesprächspartner übereinstimmend – hauptsächlich in solchen Zusammenhängen auf, denen beispielsweise aufgrund so genannter Megatrends[332] eine übergeordnete Bedeutung zukommt.

> *Dw: „Wie sieht so etwas dann typischerweise aus? [Gemeint ist die Entwicklung von Dienstleistungen nach dem Prinzip Top-Down]"*
>
> *Ip1: „Also bei den großen Themen, wie Demografischer Wandel, Migration, Energiesparen und so weiter, da gehen wir schon sehr strukturiert heran. Da schauen wir erstmal, welche Stellen im Hause davon betroffen sind und gucken dann, welche Mitarbeiter etwas dazu beitragen können. Mit Arbeitsgruppen haben wir da eigentlich immer ganz gute Erfahrungen gemacht, also ein Team von Mitarbeitern, die den Auftrag bekommen, für einen bestimmten Problembereich eine Lösung zu finden. Zeitlich befristet natürlich und neben der sonstigen Arbeit." (Interview 03-2010)*

Sobald ein Handlungsfeld für die Genossenschaft als wichtig eingestuft ist, werden – so der Diskutant – die betroffenen und demnach am Entwicklungsprozess zu beteiligenden Unternehmensbereiche identifiziert und Verantwortlichkeiten festgelegt. Dem Prozess wird dann beispielsweise durch die Bildung von Projektteams oder Arbeitsgruppen eine gewisse Struktur gegeben, die in der Regel unabhängig zu den täglichen Aktivitäten im Kerngeschäft steht und oftmals nur für die Dauer einer bestimmten Dienstleistungsentwicklung Bestand hat.

332 vgl. exemplarisch OPASCHOWSKI 2008 sowie NAISBITT 1982

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Selbst Gesprächspartner aus großen und sehr großen Wohnungsgenossenschaften – mit teilweise mehr als fünfzig oder einhundert Mitarbeitern – gaben an, dass es für die Phase der Dienstleistungs*entwicklung* in der Regel keine eigens beschäftigten Mitarbeiter gäbe, sondern dass hiermit meist Mitarbeiter aus den wohnungswirtschaftlichen Kernbereichen – wie Vermietung oder Technik – sowie oftmals auch Stabstellen aus den Bereichen Assistenz, Öffentlichkeitsarbeit oder Recht beauftragt und vorübergehend zu Projektteams zusammengefasst werden.

Diese haben dann in der Regel den Auftrag, für ein klar definiertes Problem oder ein aktuelles Thema der Genossenschaft Lösungsansätze in Form neuer oder veränderter Dienstleistungsangebote zu entwickeln sowie Vorschläge für die konkrete Umsetzung im Unternehmen zu erarbeiten.

Die vorausgehende Identifikation solcher Problemlagen und Themen wird von den Befragten jedoch überwiegend als Aufgabe des oberen Managements – und damit als «Chefsache» – angesehen.

> *Dw: „Woher kommen denn die Ideen für solche Themen?"*
>
> *Ip1: „Nun wir reden im Vorstand natürlich darüber und auch aus dem Aufsichtsrat kommen immer mal wieder konkrete Vorschläge oder Fragen. Aber vor allem versuchen wir immer wieder herauszufinden, was für die Mitglieder denn eigentlich wichtig ist. Das geht zum Beispiel auch mit Umfragen ganz gut und das machen wir auch immer mal wieder. Die [Name eines Forschungsinstituts] hat uns da schon des Öfteren unterstützt und gute Ergebnisse geliefert." (Interview 03-2010)*

Die Beobachtung von Marktveränderungen und Kundenvorstellungen sowie die Entscheidung, auf diese durch entsprechende Dienstleistungsangebote zu reagieren, wird von den Gesprächspartnern einstimmig als originärer Teil des Strategischen Managements von Wohnungsgenossenschaften und somit eindeutig im Verantwortungsbereich des Vorstands sowie des ihn unterstützenden und beratenden Aufsichtsrats verortet.

Zur Wahrnehmung dieser Verantwortung bedient sich der Vorstand in den befragten Unternehmen einerseits der eingangs dieses Kapitels dargestellten Kanäle und Netzwerke – wie z.B. Verbände, Kongresse, Fachmedien – sowie darüber hinaus auch regelmäßig externer Beratungsunternehmen und Forschungsinstitute. Hierbei hat sich nach Angabe der Diskussionspartner das Instrument der Mitgliederbefragung inzwischen als Erhe-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

bungsinstrument etabliert und bewährt. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die befragten Unternehmen im Laufe der Jahre bereits so umfangreiche Erfahrungen mit diesem Instrument gesammelt hat, dass die Aussagekraft und der Gebrauchswert derartiger Befragungen kritisch hinterfragt und in ein – nach eigenen Angaben – praxisgerechtes Anwendungsschema gerückt werden.

> *Ip1: „Wobei solche Mitgliederbefragungen natürlich auch immer mit Vorsicht zu genießen sind. Wenn dabei herauskommt, dass eine bestimmte Dienstleistung offensichtlich von allen gewünscht wird, dann heißt das noch lange nicht, dass am Ende auch einer tatsächlich bereit ist, dafür auch etwas zu bezahlen. Und umgekehrt haben wir auch schon oft festgestellt, dass das Interesse für einige Leistungen bei unseren Umfragen eher verhalten war, und wenn wir das dann trotzdem anbieten, wird es auf einmal unglaublich nachgefragt." (Interview 03-2010)*

Durch umfangreiche Erfahrungswerte im Umgang mit Mieterbefragungen und deren Ergebnissen, ist den befragten Unternehmen die Problematik systematischer Erhebungsfehler der qualitativen und quantitativen Sozialforschung durchaus bewusst. Dies spricht aus Sicht der Diskutanten allerdings nicht grundsätzlich gegen die Anwendung dieses Instruments. Vielmehr gelte es, die durch eine Mitgliederbefragung gewonnenen Ergebnisse als zusätzliche Informationsquelle zu nutzen, allerdings auch mit einer gesunden Skepsis zu hinterfragen und seine eigenen Entscheidungen nicht vollständig von einzelnen Befragungsergebnissen abhängig zu machen.

Der oben zitierte Diskutant bestätigt dies indirekt, indem er sagt, dass einzelne Dienstleistungen von seiner Wohnungsgenossenschaft in die Praxis umgesetzt wurden, obwohl sich das entsprechende Nachfragepotenzial, welches zuvor im Rahmen einer Mitgliederbefragung untersucht wurde, nicht sehr groß darstellte. Im weiteren Gespräch erklärt der gleiche Diskutant auch, welche Gründe für solch eine Entscheidung des „Sich-Hinweg-Setzens" über entsprechende Umfragewerte sprechen können und warum die Ergebnisse von Befragungen aus seiner Sicht im Einzelfall nicht immer die tatsächlichen Bedarfe der Mitglieder repräsentativ widerspiegeln:

> *Ip1: „Schuldnerberatung war zum Beispiel so ein Thema. Ist ja auch klar, bei so einem sensiblen Thema wird kaum einer in der Umfrage ehrlich antworten, aber wenn das Angebot dann erstmal da ist, dann gehe ich trotzdem gerne hin. Man muss da also immer beobachten, was draußen bei unseren Mitgliedern wichtig ist und wo wir entsprechende Angebote schaffen müssen, die es auf dem Markt noch nicht gibt." (Interview 03-2010)*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Neben der Beauftragung von Beratungsunternehmen und Forschungseinrichtungen beziehen die „Innovatoren“ auch Subunternehmer und Kooperationspartner bereits in der frühen Phase der Ideefindung für neue Dienstleistungsangebote aktiv in den Planungsprozess ein. Oftmals können auf diesem Wege bereits innerhalb kurzer Zeit für die von den Genossenschaften identifizierten Themenfelder konkrete Angebote in Form von Produkten und Dienstleistungen der jeweiligen Partnerunternehmen entwickelt und umgesetzt werden.

Hier zeichnete sich im Rahmen der Interviews ab, dass die befragten Genossenschaften großen Wert auf die Fachkompetenz sowie die Qualität professioneller Dienstleistungsunternehmen legen, die sich jeweils auf einen bestimmten Leistungsbereich spezialisiert haben – wie beispielsweise Pflegedienste, Beratungsstellen, Service-Provider oder Gebäudedienstleister. Diese werden mit ihren jeweiligen Angeboten oft als Kooperationspartner im Rahmen wohnbegleitender Dienstleistungen herangezogen und aufgefordert, eigene Ideen und Vorschläge in den Innovationsprozess einzubringen.

> *Ip1: „Gerade bei einigen Themen kommt dann natürlich auch Unterstützung von außen dazu oder man sucht sich schon früh Kooperationspartner, die aus dem jeweiligen Bereich kommen und die meistens schon mit sehr guten Ideen hier ins Haus kommen. Seniorenbetreuung zum Beispiel, oder – wo wir jetzt momentan ganz stark dran sind – Müllmanagement, um die Nebenkosten für unsere Mitglieder zu senken.“ (Interview 03-2010)*

Als weitere Quelle bei der Generierung von Ideen für neue Dienstleistungsangebote gaben die Gesprächspartner auffallend offenkundig andere Wohnungsgesellschaften und Genossenschaften an. Aufgrund der besonderen Natur des deutschen Wohnungsmarktes, der in viele regionale Teilmärkte aufgegliedert ist, treten die meisten Wohnungsanbieter aufgrund ihrer räumlichen Entfernung zueinander nie in einen direkten Wettbewerb miteinander. Dies hat in den vergangenen Jahrzehnten dazu geführt, dass die Branche – die zudem sehr stark im Rahmen ihrer Verbandsstruktur miteinander verbunden ist – einen ausgesprochen regen und offenen Informationsaustausch pflegt. Dies gilt – so die befragten Akteure – in besonderem Maße für die Wohnungsgenossenschaften, die ihren ureigenen Prinzipien, wie Selbstverantwortung und gegenseitige Selbsthilfe, auch im zwischenbetrieblichen Kontext folgen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Befördert wird dies zudem dadurch, dass sowohl die allgemein wohnungswirtschaftlichen, als auch die speziell genossenschaftlichen Herausforderungen, in vielen Regionen Deutschlands große Überschneidungen aufweisen und sich die Wohnungsgenossenschaften deshalb regelmäßig vor die gleichen Fragen und Probleme gestellt sehen. Hier geben die Diskussionspartner an, sich gern mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen und auch im Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen voneinander zu lernen und nicht zuletzt auch zu kopieren.

> *Ip1: „Es kann natürlich auch sein, dass wir mal bei einem anderen Wohnungsunternehmen etwas abgucken, was dort offensichtlich besonders gut funktioniert. Man muss ja nicht alles neu erfinden und die Wohnungswirtschaft ist ja in der Hinsicht auch zum Glück relativ offen und kommunikativ." (Interview 03-2010)*

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang allerdings darauf, dass diese Vorgehensweise bei den „Innovatoren" – ihrer eigenen Angabe zufolge – eher die Ausnahme, als die Regel darstellt. Hier kommt ihr eigener Selbstanspruch zur Geltung, der oftmals dahin geht, dass sie aktuelle Wohnungsmarktentwicklungen von selbst frühzeitig erkennen, eigene Lösungsansätze erarbeiten und damit nicht zuletzt auch innerhalb der Wohnungswirtschaft Maßstäbe setzen möchten. Die hier im Mittelpunkt stehenden Unternehmen sehen sich gern in der Rolle des Trendsetters, die sie regelmäßig auch durch nachweisbare Innovationen entsprechend ausfüllen. Andererseits geben sie anschließend ihr dabei erworbenes Wissen gerne und auffallend offen beispielsweise über Fachpublikationen, Verbandsstrukturen oder persönliche Kontakte zu anderen Unternehmen in die gesamte Branche hinein weiter.

Ist die Idee für eine Neueinführung oder Weiterentwicklung im Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen einmal vorhanden, wird sie in nahezu allen Fällen des hier betrachteten Unternehmenstyps zunächst ausführlich im Vorstand diskutiert und auf ihre praktische Umsetzbarkeit sowie ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit hin überprüft.

> *Dw: „Wie geht es dann weiter? Also wenn die Idee für eine Dienstleistung da ist und zum Beispiel eine Arbeitsgruppe einen Vorschlag vorgelegt hat."*
>
> *Ip1: „Dann geht das Ganze erst mal an den Vorstand und der schaut sich dann an, wie sich das Ganze wirtschaftlich und organisatorisch darstellen lässt. Es nutzt ja nichts, wenn da dann eine klasse Dienstleistungsidee ist, die aber völlig unrealistisch ist oder Unsummen kosten würde oder so. Aber wir prüfen das dann schon ganz genau und manchmal muss dann halt eben geschaut werden, wie sich so eine Idee dann eben doch*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

umsetzen lässt, auch wenn man am Anfang denkt, das geht überhaupt nicht oder das kostet viel zu viel, das will keiner bezahlen.“ (Interview 03-2010)

Damit ist bereits angesprochen, dass neben der Art einer wohnbegleitenden Dienstleistung sowie den mit ihr verbundenen Zielen insbesondere auch die Möglichkeiten ihrer konkreten Umsetzung in die Praxis von entscheidender Bedeutung für die befragten Wohnungsgenossenschaften sind. Wie sich dies aus Sicht der Unternehmen im Einzelfall darstellt und welche unterschiedlichen Ausprägungen hierbei regelmäßig auftreten, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

8.1.5 Angebot, Trägerschaft und Organisation

So differenziert wie die Entwicklungspfade wohnbegleitender Dienstleistungsangebote bei den „Innovatoren“ verlaufen, so unterschiedlich stellt sich auch ihre organisatorische Umsetzung in den befragten Genossenschaften dar.

Die genaue Ausgestaltung eines wohnbegleitenden Dienstleistungsangebots – insbesondere bezogen auf seine Trägerschaft – hängt dabei von vielen verschiedenen Faktoren ab, die beispielsweise den Spezialisierungsgrad einer Dienstleistung, ihre Personalintensität, das zur Erbringung notwendige Know-How sowie ihre Nähe zu den sonstigen Kernbereichen des wohnungswirtschaftlichen Leistungsbündels betreffen.

Eine Variante, die von den befragten Genossenschaften vielfach angewendet wird, ist dabei die vollständige Externalisierung von Dienstleitungsangeboten an Dritte. Dies ist beispielsweise regelmäßig bei technischen Dienstleistungen – etwa im Beriech von Multimedia und „Vernetztem Wohnen“ – der Fall:

Dw: „Sie bieten ihren Mitgliedern ja tatsächlich eine breite Palette wohnbegleitender Dienstleistungen. Wie wird das Ganze denn bei Ihnen organisatorisch und personell gehandhabt?“

Ip1: „Das ist ganz unterschiedlich; das geht von relativ einfach bis ziemlich aufwändig. Manche Leistungen – das hatte ich ja schon beim Thema Internet gesagt – also teilweise beschränkt sich das im Grunde auf Kooperationsverträge, bei denen wir nur als Vermittler auftreten und die eigentliche Dienstleistung ein Anderer erbringt. Das ist dann meistens nur in der Anfangsphase recht aufwändig, weil es viel um Verträge und Konditionen und Haftung und so weiter geht, aber hinterher fällt da für uns kaum noch Arbeit an. Bis auf das übliche Marketing und so natürlich. Aber da gibt es andere Dienstleistungen, die stellen sich für uns viel schwieriger da.“ (Interview 03-2010)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Vorteile einer vollständigen Externalisierungsstrategie sehen die Gesprächspartner vor allem in dem geringen organisatorischen und personellen Aufwand, den solche Dienstleistungsangebote in der Erbringungsphase auf Seite des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs verursachen. Zwar verfügen die Genossenschaften des hier vorgestellten Unternehmenstyps aufgrund ihrer reinen Betriebsgröße oftmals durchaus über ausreichende Ressourcen, um nahezu alle wohnbegleitenden Dienstleistungsangebote auch in Eigenregie zu erbringen, hier wird allerdings vielfach das Kosten-Nutzen-Verhältnis hinsichtlich finanzieller, juristischer sowie strategischer Aspekte grundsätzlich infrage gestellt.[333]

Im Falle der Externalisierung von wohnbegleitenden Dienstleistungen durch Fremdbeauftragung an ein Drittunternehmen stellt der oben zitierte Diskutant fest, dass hierbei vor allem in der Anfangsphase für die Genossenschaften ein nennenswerter Organisationsaufwand anfällt. Hier müssen Fremdunternehmen angesprochen, Leistungen definiert, Angebote eingeholt und Verträge ausgehandelt werden.

Aufgrund der bei solchen Prozessen typischerweise vorliegenden Informationsasymmetrien sowie unterschiedlich gelagerter Interessen zwischen den beteiligten Unternehmen, entfalle in dieser Anbahnungsphase – so die Diskutanten – oftmals sogar ein deutlicher Mehraufwand gegenüber einer vollständigen Eigenerbringung. Dieser werde allerdings in der folgenden Phase der Leistungserbringung durch einen entsprechend geringeren Organisationsaufwand im genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb mehr als überkompensiert.

Ein weiterer Punkt, der von den Gesprächspartnern im Rahmen der Interviews mehrfach angesprochen wurde ist der, dass bei einer Externalisierung von Dienstleistungen auch die damit möglicherweise verbundenen Gewinnerzielungschancen ausgelagert und quasi an das Fremdunternehmen abgetreten werden. Mangelnde Zahlungsbereitschaft der Mieter, sinkende Preise und geringe Margen stehen bei vielen Dienstleistungen in der

333 Tatsächlich erbringen einige größere Wohnungsgenossenschaften auch sehr technikintensive Dienstleistungen selbst, indem sie beispielsweise über eigene Kabelnetze als Multimediaanbieter oder über hauseigene Projekte als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen im Bereich Vernetztes Wohnen auftreten. Dies ist in der Gesamtschau allerdings eher die Ausnahme als die Regel.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Praxis einer gleichzeitigen Gewinnerzielung auf Seite der Genossenschaft *und* des Lieferanten im Wege, so dass sich die Gewinne meist auf letzteren beschränken.

> *Dw: „Das Angebot haben Sie also gemeinsam mit einem Kooperationspartner entwickelt. [...] verfolgen Sie in diesen Fällen auch eine Gewinnerzielungsabsicht?"*
>
> *Ip1: „Also das mit dem Geld ist bei Dienstleistungen immer so eine Sache. Da fängt es oft an problematisch zu werden [...] weil dafür natürlich meistens keiner zahlen will, oder jedenfalls nicht viel. Gerade beim Thema Internet findet der Wettbewerb zwischen den Anbietern ja mittlerweile gerade über den Preis statt. Das heißt, dass die Anbieter ihre Preise sowieso schon knallhart kalkulieren; da können wir froh sein, dass wir da überhaupt so einen besonderen Preis für unsere Mieter aushandeln konnten. Da bleibt dann allerdings kein Platz mehr für einen eigenen Gewinn, den wir da machen könnten. Das heißt, dass wir zum Beispiel an der Internetflatrate überhaupt nichts mitverdienen. Unser Vorteil liegt nur darin, dass wir unseren Mietern ein besonderes Angebot machen können, das es bei anderen Vermietern in der Art noch nicht gibt." (Interview 03-2010)*

Die Möglichkeit der Gewinnerzielung durch wohnbegleitende Dienstleistungen wird von den Befragten zwar durchaus auch im Falle der Externalisierungsstrategie ins Kalkül gezogen, aufgrund mangelnder Realisierungschancen allerdings oftmals relativ schnell wieder verworfen. In diesem Fall sehen die „Innovatoren" dann eher die sonstigen Vorteile, wie eine höhere Mitgliederzufriedenheit, Image- und Wettbewerbsgewinne sowie eine bessere Vermietbarkeit der Genossenschaftswohnungen im Vordergrund.

Darüber hinaus werden die oftmals günstigen Konditionen, die im Rahmen von Kooperationsverträgen und Rahmenvereinbarungen mit Fremdunternehmen durch die Genossenschaften ausgehandelt werden und an ihre Mitglieder weitergegeben werden können, als *kalkulatorischer Gewinn* in Form von tatsächlichen Einspareffekten bei den Mitgliedern angesehen.

> *Ip1: „Wir treten da nur als Vermittler auf, weil wir ja auch eine ganz andere Marktmacht haben, als der einzelne Mieter. Und diesen Vorteil geben wir am Ende wieder an unsere Kunden weiter." (Interview 03-2010)*

Neben der Externalisierung fallen die „Innovatoren" – verglichen mit den Genossenschaften der im Folgenden noch vorzustellenden Unternehmenstypen – durch einen ausgesprochen hohen Anteil an wohnbegleitenden Dienstleistungen auf, die in *vollständiger Eigenleistung* erbracht werden.

Diese Angebote finden sich besonders häufig in solchen Bereichen, die entweder sozialer Natur sind – im weitesten Sinne – oder aber bei Leistungen, die sehr nah am woh-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nungswirtschaftlichen Kerngeschäft angesiedelt sind. Beides sind in der Regel Felder, die nach Aussage der Diskutanten zwar äußerst personalintensiv, allerdings relativ effektiv und nutzbringend zu gestalten sind.

> *Dw: „Wie werden denn solche personalintensiven Angebote bei Ihnen organisiert?"*
>
> *Ip1: „Für die Senioren haben wir eigene Mitarbeiter. Das geht gar nicht anders. Aber es gibt natürlich auch Tage, an denen die gar nicht voll ausgelastet sind. Wir haben da viel herum experimentiert und sind schließlich zu einer guten Lösung gekommen. Die Kollegen machen jetzt neben der Seniorenbetreuung auch das allgemeine Beschwerdemanagement [...] Das passt ganz gut, da wir einige Sozialarbeiter dabei haben und die können sich natürlich auch gut um andere Problemfälle kümmern. Das wird auch sehr gut angenommen." (Interview 03-2010)*

Der Bereich der sozialen Dienstleistungen nimmt nach Auskunft der Diskutanten im wohnbegleitenden Leistungsprogramm einen Schwerpunkt – teilweise gar den mit Abstand umfangreichsten und aufwändigsten Teil – ein. In die Kategorie des „Sozialen" fallen dabei den Befragten zufolge regelmäßig spezielle Angebote für ältere Mitglieder, Leistungen die das soziale Miteinander im Rahmen von Hausgemeinschaften, Nachbarschaften und Quartieren gewährleisten sollen sowie Angebote für Mitglieder in sozial prekären Situationen oder Notlagen.

Den hierunter zu fassenden Angeboten ist in der Regel gemein, dass sie den allgemeinen Charakteristika sozialer Dienste unterliegen, die sie von sonstigen Dienstleistungen deutlich unterscheiden:[334]

- Personenbezug und begrenzte Rationalisierbarkeit
- Uno-actu-Prinzip
- Ko-Produktion
- Unbestimmtheit der Nachfrage
- Relevanz von Erfahrung und Vertrauen

Diese Eigenheiten führen in der Praxis des hier vorgestellten Unternehmenstyps dazu, dass die Befragten ein angemessenes Angebot oftmals ausschließlich über eigenes Personal gewährleistet sehen und dieses dementsprechend auch regelmäßig in ihren Genos-

334 vgl. HEINZE 2009: 68

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

senschaften beschäftigen. Auf diesem Weg fanden etwa seit den 1990er Jahren Berufsgruppen wie Sozialarbeiter, Pädagogen oder Altentherapeuten ihren Einzug in die ansonsten von kaufmännischen und technischen Tätigkeiten dominierten Wohnungsgenossenschaften.

Während gerade in den Anfängen dieser Entwicklung die mit dem Sozialmanagement beauftragten Mitarbeiter vielfach noch als „Einzelkämpfer im luftleeren Raum" – so wörtlich einer der Befragten – in den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieben agierten, haben sich inzwischen klare Strukturen hinsichtlich ihrer Aufbau- und Ablauforganisation, ihrer entsprechenden Verantwortungsbereiche sowie auch ein nennenswerter personeller Zuwachs herausgebildet. Damit wurde in vielen Genossenschaften eine Dimension erreicht, die von den Diskutanten als durchaus beachtlich im Gesamtkontext ihrer jeweiligen Betriebsgröße angesehen wird.

> *Ip1: „[...] beim Thema Seniorenbetreuung wird dann ganz schnell deutlich, wie kostspielig sowas ist. Da muss entsprechendes Personal vorgehalten werden, das muss entsprechend auch geschult sein und von unseren Mietern können wir für solche Angebote dann natürlich auch nicht viel Geld nehmen; oder gar keins. Oder zumindest nicht für alle Angebote. Meistens läuft das ja auf Beratungen hinaus [...] Das sind zwar alles relativ einfache und kurze Geschichten; in der Summe wird das allerdings mittlerweile zu einem echt großen Brocken für uns. Und jetzt halten Sie mal das Personal für solche Angebote vor…" (Interview 03-2010)*

Gleich mehrere Aussagen des hier zitierten Diskutanten geben Aufschluss über den Stellenwert, den soziale Dienstleistungen bei den „Innovatoren" heute einnehmen.

Zum einen wird erklärt, dass insbesondere die Personalkosten für diesen Teil des wohnbegleitenden Dienstleistungsangebots besonders schwer ins Gewicht fallen. Qualifizierte Mitarbeiter müssen vorgehalten und darüber hinaus auch laufend fortgebildet und weiterentwickelt werden. Das kostet Geld und bedeutet für die Genossenschaften einen erheblichen finanziellen Mehraufwand.

Dieser wird in Kauf genommen, obwohl auf der anderen Seite gerade durch die sozialen Dienstleistungsangebote regelmäßig kaum bzw. gar keine Einnahmen erzielt werden, die den anfallenden Kosten gegenüberstünden. Auf diese Schwierigkeit der mangelnden Refinanzierung angesprochen geben die Befragten an, die Problemstellung zwar grundsätzlich zu bestätigen, allerdings eher eine Betrachtung auf Gesamtunternehmensebene durchzuführen, bei der dann auch soziale Dienstleistungen einen positiven Wertbeitrag

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zum wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaft – allerdings nicht in direkt monetärer Form – leisten würden.[335]

Dennoch ist die Wirtschaftlichkeit wohnbegleitender Dienstleistungen auch im sozialen Bereich ein Thema, das von den Befragten für wichtig erachtet und durch verschiedene Maßnahmen laufend beobachtet und optimiert wird. Der weiter oben zitierte Diskutant führt zum Beispiel aus, dass durch viel „Herumexperimentieren" verschiedene Leistungen des Sozialmanagements im Verantwortungsbereich der eigenen Sozialarbeiter gebündelt und damit eine effektivere Auslastung ebendieser erreicht werden konnte.

Eine weitere Maßnahme, die inzwischen von einem Großteil der Befragten umgesetzt wurde, ist die Schaffung eines organisatorischen Rahmens, beispielsweise in Form von Abteilungen, Teams oder Stabstellen, in denen die für das wohnbegleitende Dienstleistungsangebot verantwortlichen Mitarbeiter zusammengefasst sind. Auf diese Weise wird nach Aussage der Diskutanten vor allem eine Klarheit in der Struktur, durch eindeutig definierbare Schnittstellen und Verantwortlichkeiten geschaffen sowie die wirtschaftliche Transparenz im Sinne einer trennscharf durchzuführenden Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht.[336]

Dies gilt nicht nur für Dienstleistungen aus dem Bereich des Sozialmanagements sondern in besonderem Maße auch für Leistungen, die als komplementäre Angebote das wohnungswirtschaftliche Kerngeschäft der Genossenschaften tangieren. Hierzu zählen beispielsweise Leistungen aus verschiedenen technischen Bereichen.

> *Ip1: „Und für die eher wohnungswirtschaftlichen Sachen haben wir sogar eine eigene Tochter gegründet. [...] Das ist die [Name des Tochterunternehmens] GmbH, die haben hauptsächlich eigene Hausmeister und Handwerker und übernehmen für uns einen Großteil im Bereich der technischen Hausbewirtschaftung. Außerdem ist da seit einiger Zeit auch unser Gärtnereibetrieb angesiedelt der sich um die Pflege der Außenanlagen kümmert." (Interview 03-2010)*

Obwohl das hier angesprochene Feld der technischen Dienstleistungen zunächst als obligatorischer Teil des Vermietungsgeschäfts anmutet – ein Vermieter ist schließlich be-

335 vgl. zu den Renditepotenzialen sozialer Dienstleistungen in Wohnungsunternehmen ausführlich BEUERLE / PETTER 2008
336 zur Kosten- und Leistungsrechnung vgl. ausführlich PREIßLER 2005

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

reits per Gesetz dazu verpflichtet, das Gebäude instand zu halten, Reparaturen durchzuführen und die Außenanlagen zu pflegen – so wurde im Laufe der Interviews sehr deutlich, dass „Innovatoren“ auch hier einen Schritt weiter gehen, als andere Wohnungsunternehmen und die klassischen Leistungen der Gebäudebewirtschaftung um zahlreiche freiwillige und demnach hier als wohnbegleitende Dienstleistungen einzustufende Angebote für ihre Mitglieder erweitern.[337]

Da diese Leistungen ihrer Ausrichtung nach zwar grundsätzlich sehr nah an den wohnungswirtschaftlichen Kernbereichen angesiedelt sind, ihre Ausführung und das dazu notwendige Personal jedoch oftmals eher der Struktur eines Handwerks- denn der eines Wohnungsunternehmens gleichkommen, wurden diese Bereiche in den meisten der befragten Genossenschaften bereits seit längerem in eigene Gesellschaften – oftmals als hundertprozentige Tochterunternehmen – ausgegliedert. Wirtschaftliche, organisatorische sowie steuerungstheoretische Vorteile werden als Hauptmotivation für dieses Vorgehen von den Befragten angegeben.

> *Ip1: „Der Vorteil daran, das in einer eigenen Tochter zu haben, ist vor allem die Transparenz. Die ist jetzt also ein eigenes Profit Center, wie man so schön auf Neudeutsch sagt. Vorher waren das alles Mitarbeiter der Genossenschaft und da ist es oft schwer, die anfallenden Kosten und Erlöse genau auseinander zu halten. Außerdem können wir in der Tochter auch Mitarbeiter außerhalb des wohnungswirtschaftlichen Tarifs – also weitaus günstiger – beschäftigen.“ (Interview 03-2010)*

Die Abwicklung ganzer Dienstleistungsbereiche über eigene Tochtergesellschaften hat aus Sicht der Befragten zahlreiche Vorteile, die sich in der Praxis mehr als bewährt haben. Insbesondere in solchen Fällen, in denen bestimmte Leistungen zuvor innerhalb der Organisationsstruktur der Genossenschaft erbracht und erst nachträglich in eine andere Gesellschaft überführt wurden, fällt der Vorher-Nachher-Vergleich in nahezu allen Fällen besonders positiv aus.

337 Typische Angebote in diesem Bereich sind beispielsweise Treppenhausreinigung, Schnee- und Eis-Räumen, Kleinreparaturen, Maler- und Tapezierservice, Einfache Wohnraumanpassungen, technische Wohnungsaufrüstungen sowie das Anlegen von Mietergärten.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Diese Erfahrung motiviert die Diskutanten zunehmend, auch weitere Bereiche des wohnbegleitenden Dienstleistungsangebots aus der wohnungsgenossenschaftlichen Kernstruktur herauszulösen und in entsprechende Servicegesellschaften zu überführen.

> *Ip1: „Wahrscheinlich werden wir langfristig auch die anderen Servicebereiche über die wir gerade gesprochen haben in die [Name des Tochterunternehmens] GmbH überführen. Spannend wird es dann, wenn man darüber nachdenkt, dass man diese ganzen Leistungen ja auch anderen Unternehmen oder Immobilieneigentümern anbieten kann. Aber soweit sind wir noch nicht." (Interview 03-2010)*

Die positiven Ergebnisse, die im Rahmen von Ausgliederungen und Ausgründungen einzelner Bestandteile des Dienstleistungsportfolios von den Befragten erzielt wurden, sollen zukünftig auch auf weitere wohnbegleitende Dienstleistungsangebote übertragen werden. Ein Diskutant gab an, dass man auf diese Weise die Vorteile der Externalisierungsstrategie mit denen der Eigenerbringung koppeln würde: Ganze Leistungsbereiche werden nicht mehr von der Genossenschaft, sondern von einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen erbracht und von diesem transparent in Rechnung gestellt; andererseits hat die Genossenschaft aufgrund ihrer in der Regel einhundertprozentigen Gesellschafterfunktion nach wie vor „die Hand auf der Leistung, den Preisen und der Qualität der Angebote und außerdem auch auf möglichen Gewinnen, die man damit machen kann" – so der Diskutant wörtlich.

Da die Gesamtthematik wohnbegleitender Dienstleistungen nach einstimmiger Meinung der „Innovatoren" zukünftig noch weiter an Bedeutung gewinnen wird, gehen die Befragten davon aus, dass hierfür auch in finanzieller, personeller sowie organisatorischer Hinsicht zunehmend größere Maßstäbe anzusetzen seien. Allein vor diesem Hintergrund sei die Bündelung von Dienstleistungsangeboten in eigens hierzu geschaffenen Gesellschaften ein folgerichtiger und sinnvoller Schritt.

Als Zukunftsvision schilderten einige der Befragten – und so auch der oben zitierte Diskutant – dass der nächste Schritt im Rahmen der hier geschilderten „hausinternen Externalisierungsstrategie" so aussehen könnte, dass die in den Tochtergesellschaften erbrachten Dienstleistungen nicht mehr nur ausschließlich zugunsten der eigenen Genossenschaftsmitglieder, sondern darüber hinaus auch gegenüber externen Kunden, insbesondere aus der jeweiligen lokalen Wohnbevölkerung, erbracht werden können. Dies wird nach Ansicht der Gesprächspartner zwar erst ab einer kritischen Größenord-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nung des Tochterunternehmens sowie unter Voraussetzung einer ausreichenden Nachfrage möglich sein und in jedem Fall mit einer klaren Gewinnerzielungsabsicht erfolgen müssen; der alsbaldigen Erfüllung dieser Kriterien sehen die „Innovatoren“ allerdings mit großem Optimismus entgegen.

8.1.6 Zwischenfazit

„Innovatoren“ setzen den in Kap. 5.2.3 dargestellten Prozess des Strategischen Managements nahezu idealtypisch in die Praxis um:

Sie beschäftigen sich sehr ausführlich mit der Beobachtung ihrer Unternehmensumwelt, der Erhebung ihrer Kunden- bzw. Mitgliederbedürfnisse sowie mit der Reflektion und Analyse ihrer eigenen Unternehmenssituation, insbesondere dem „Fitting“ zwischen externen Dienstleistungs*bedarfen* und internen Dienstleistungs*angeboten*. Dieser Abgleich erfolgt permanent und zwar auf höchster Managementebene sowie regelmäßig auch unter Zuhilfenahme professioneller Instrumente und Werkzeuge. Wohnbegleitende Dienstleistungen werden hierbei als wichtiges und aus Sicht der Diskutanten nahezu unverzichtbares strategisches Element vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen für die Wohnungsgenossenschaften angesehen. Entsprechend aktiv sind die befragten Unternehmen auch in diesem Feld. Sie bieten in der Regel bereits heute schon ein sehr breit gefächertes Angebot wohnbegeleitender Dienstleistungen für ihre Mitglieder und geben an, dieses durch einen strukturierten Innovationsprozess permanent auszubauen und weiterzuentwickeln.

Die praktische Umsetzung wohnbegleitender Dienstleistungsangebote erfolgt dabei in höchst unterschiedlicher Form. Von der vollständigen Eigenerstellung durch festangestellte Mitarbeiter oder eigens eingerichtete Tochterunternehmen, über vielfältige Kooperations- und Koproduktionsmodelle, bis hin zur Externalisierung ganzer Leistungsbündel, sind nahezu alle denkbaren Trägerschaftsformen anzutreffen.

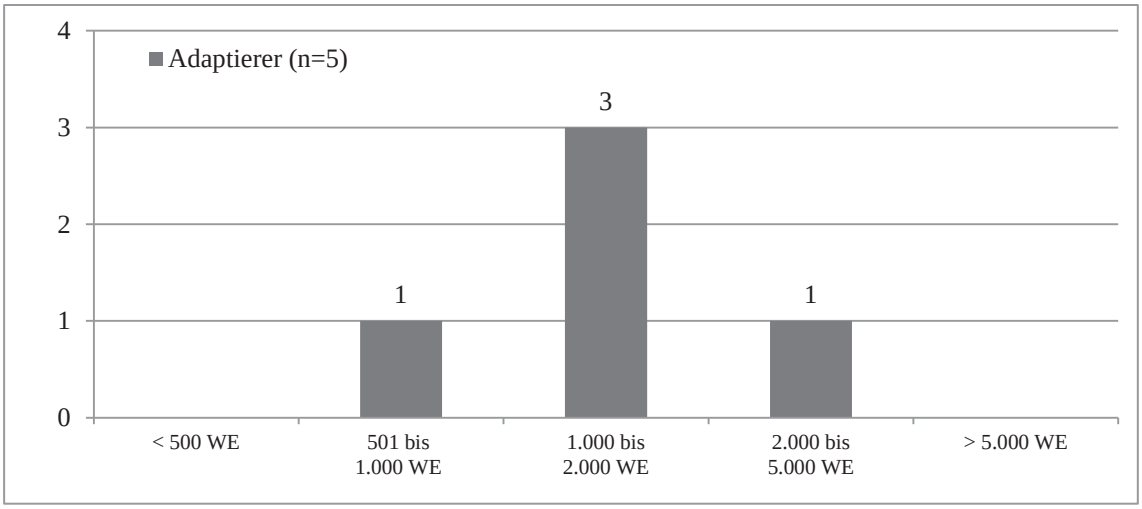
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.2 *„Dienstleistungen machen dann Sinn, wenn sie das Kerngeschäft unterstützen“ - Unternehmenstyp 2 „Adaptierer“*

Die nun im Mittelpunkt des Interesses stehenden Wohnungsgenossenschaften lassen sich – ebenso wie die zuvor dargestellte Gruppe der „Innovatoren“ – anhand einiger typischer Merkmale charakterisieren:

Unternehmen der Gruppe „Adaptierer“ sind in der Regel mittelgroß und weisen demnach Wohnungsbestände zwischen 1.000 und 5.000 Einheiten auf. Innerhalb dieser Bandbreite bewegen sie sich allerdings tendenziell in der unteren Hälfte und haben damit Bestandsgrößen zwischen 1.000 und 2.500 Wohnungen. Insgesamt können von den 28 befragten Genossenschaften sechs diesem Unternehmenstyp zugeordnet werden, wovon vier Wohnungsbestände zwischen 1.000 und 2.500 Einheiten aufweisen. Eine Genossenschaft liegt mit rund 4.000 Wohnungen darüber, ist aber immer noch mittelgroß und eine Genossenschaft ist mit rund 800 Wohnungen als klein einzustufen.

Abbildung 40: „Adaptierer“ nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand

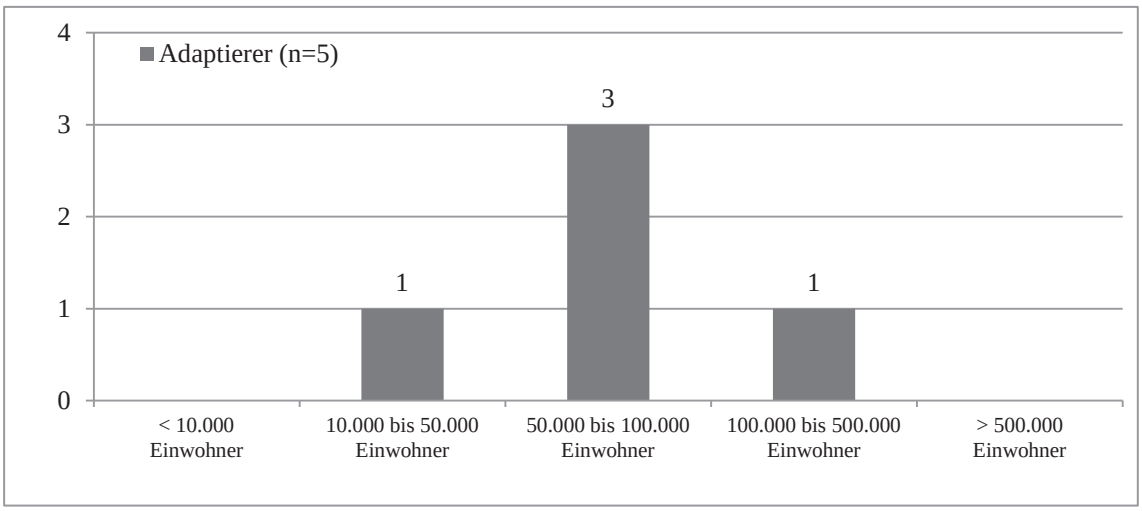


Der Unternehmenssitz der Genossenschaften befindet sich typischerweise in Mittelstädten mit Einwohnerzahlen zwischen 50.000 und 100.000 Menschen, in denen Sie in Relation zum städtischen Gesamtwohnungsmarkt eine bedeutende – oft auch eine dominierende – Wettbewerbsposition einnehmen. Teilweise finden sich Genossenschaften des hier vorgestellten Unternehmenstyps auch in Metropolregionen und Großstädten, in denen Sie dann allerdings lediglich eine herausragende Marktposition bezogen auf einzel-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ne Ortsteile oder Stadtbezirke einnehmen; dort hingegen regelmäßig der jeweils größte Wohnungsanbieter vor Ort und damit quantitativer Marktführer sind.

Abbildung 41: „Adaptierer“ nach Einwohnerzahl der Gemeinde



Die Bezeichnung „Adaptierer“ ist ebenfalls der Marketingwissenschaft entnommen und soll im vorliegenden Zusammenhang verdeutlichen, dass die hier beschriebenen Genossenschaften zwar durchaus im Bereich der sozialen Dienste aktiv sind, allerdings nicht im gleichen Umfang, wie die zuvor dargestellten „Innovatoren“ und auch nicht als Pioniere, also als besonders frühe und aktive Entwickler neuer Dienstleistungsangebote.

Vielmehr wägen die hier im Mittelpunkt stehenden Akteure zunächst einmal sehr genau ab, welche Dienstleistungsansätze sie grundsätzlich überhaupt als relevant für die eigene Genossenschaft erachten und greifen dann regelmäßig bevorzugt auf bereits bewährte Konzepte bzw. auf vorhandene Produkte externer Kooperationspartner zurück. Sie adaptieren damit bereits etablierte Dienstleistungskonzepte und übertragen diese auf die eigene Genossenschaft, wobei der Begriff des Adaptierens in diesem Zusammenhang nicht mit einem reinen Kopieren gleichgesetzt werden darf; vielmehr werden vorhandene Dienstleistungskonzepte von den befragten Genossenschaften regelmäßig auf die Erfordernisse der eigenen Genossenschaft hin angepasst, ergänzt oder weiterentwickelt.

Wie dieser Prozess vonstatten geht und welche Hintergründe in den geführten Gesprächen hierzu erörtert wurden, zeigen die folgenden Abschnitte.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.2.1 Annäherung und Motivation

Ebenso wie die Unternehmen der Gruppe „Innovatoren“, setzen sich auch die hier im Mittelpunkt stehenden Genossenschaften in der Regel bereits seit vielen Jahren mit der Thematik wohnbegleitender Dienstleistungsangebote für ihre Mitglieder auseinander. Die Annäherung erfolgt dabei allerdings auf unterschiedlichen Wegen, die sich zusammengefasst auf zwei wesentliche Hauptstränge reduzieren lassen:

Einerseits beschäftigen sich die Vorstände der hier befragten Unternehmen im Rahmen ihrer strategischen Planungen unter Anderem mit übergeordneten, gesellschaftlichen Trends wie Demografie, Migration, Sozialpolitik und Stadtentwicklung. Hierbei greifen Sie auf unterschiedliche Informationsquellen zurück und suchen auch aktiv den Austausch mit externen Experten aus Forschung, Beratung, Wissenschaft und insbesondere dem Verbandswesen.

Eine große Rolle spielt für die hier Befragten auch der unmittelbare Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Wohnungsgenossenschaften, wobei die jeweils eigenen wohnungswirtschaftlichen Problemstellungen – die oftmals in großen Teilen deckungsgleich mit denen ihrer Wettbewerber sind – sowie die hierfür entwickelten Lösungsansätze und Erfahrungen nach Aussage der Gesprächspartner intensiv und offen miteinander diskutiert werden.

Aus dieser Informationsbasis leiten die „Adaptierer“ einen Teil ihrer strategischen Unternehmensplanung ab, indem sie versuchen, wesentliche Trends und Veränderungen bereits frühzeitig zu antizipieren und in entsprechende Maßnahmen, wie die Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungsangebote, umzusetzen. Diese Herangehensweise ist vom Ansatz her also grundsätzlich der im vorangehenden Abschnitt beschriebenen Situation der Gruppe „Innovatoren“ sehr ähnlich; spielt hier allerdings eine im direkten Vergleich eher untergeordnete Rolle.

Stärker hingegen erfolgt die Annäherung an das Thema wohnbegleitender Dienstleistungen bei der hier dargestellten Unternehmensgruppe nach dem „Bottom-Up“-Prinzip. Also weniger aus einem übergeordneten, strategischen Verständnis heraus, sondern vielmehr aus der Kumulation alltäglicher Erfahrungswerte der genossenschaftlichen Mitarbeiter und Mitglieder, die sich zu einem strukturellen Gesamtgefüge aus unter-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schiedlichen Problemlagen zusammensetzen, bis schließlich ein konkreter Handlungsbedarf, etwa in Form eines bestimmten Dienstleistungsangebotes, erkennbar wird.

In diesem Zusammenhang spielen oftmals gesamtgesellschaftliche Veränderungsprozesse eine wichtige Rolle:

> *Dw: „Merken Sie denn einen deutlichen Wandel in der Bewohnerschaft? Ich meine damit, ob sich der gesellschaftliche Wandel bei Ihnen bereits spürbar in Form neuer oder wachsender Problembereiche innerhalb der Mieterschaft bemerkbar macht."*
>
> *Ip1: „Doch, das merken wir in jedem Fall. Es ist also ein spürbarer…ja wie soll ich sagen…Niveauverfall hört sich so hart an…"*
>
> *Ip2: „Nett formuliert könnte man sagen, viele Mieter von heute setzen andere Prioritäten, als die Mieter das noch vor zehn oder zwanzig Jahren gemacht haben. Hart formuliert bedeutet das, dass wir also wirklich zunehmend Probleme bekommen, weil sich die Leute heute oft gar nicht mehr um ihre Wohnung und um das Gebäude kümmern, so wie das zum Beispiel unsere älteren Mieter über Jahrzehnte gemacht haben und sogar heute noch machen. Das sind oft soziale Problemlagen, die da zusammen kommen, also Menschen mit Transfereinkommen, die also ihre Miete gar nicht selbst zahlen und damit oft auch kein Gefühl dafür und Interesse haben, sorgfältig mit der Wohnung umzugehen und alles sauber und ordentlich zu halten, also auch den Flur und die Außenanlagen und so weiter. Das bleibt dann entweder an denen hängen, die da noch anders ticken und das dann teilweise freiwillig noch für andere mit übernehmen. Meistens bleibt es aber schließlich an uns hängen, oder die Wohnungen oder Häuser würden einfach verkommen." (Interview 07-2008)*

Die hier zitierten Diskutanten stellen einen wesentlichen Aspekt der Annäherung an das Thema wohnbegleitender Dienstleistungen anhand aktueller Erfahrungswerte anschaulich dar. Demzufolge stellt die Entwicklung eines Dienstleistungsangebotes nicht immer einen strategischen – und damit bewusst geplanten und initiierten – Schritt, sondern oftmals auch ein reines Reagieren auf vorhandene Problemlagen der Wohnungsgenossenschaft bzw. ihrer Mitglieder dar.

Diese Problemlagen haben unterschiedlichste Hintergründe; allein aus dem zitierten Wortbeitrag lassen sich die Stichworte Demografie, Transfereinkommen sowie ein allgemeiner Wertewandel herauslesen.

Diese unterschiedlichen Trends spiegeln sich – so die Aussage der Diskutanten – in ganz konkreten Negativerfahrungen im täglichen Umgang miteinander wider, wobei sowohl der Umgang der genossenschaftlichen Mitglieder untereinander, als auch der

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Umgang zwischen den Mitgliedern auf der einen und der Genossenschaft auf der anderen Seite gemeint ist.

Unabhängig davon, in welchem Umfeld sich diese Entwicklungen jeweils abzeichnen, wird ihnen von den Gesprächspartnern allen gemein eine negative Gesamtwirkung für den genossenschaftlichen Erfolg – und deshalb auch ein entsprechender Handlungsdruck – zugeschrieben:

> *Dw: „Und das ist weder im Sinne der Genossenschaft [gemeint sind die im vorherigen Zitat angeführten Problemlagen – Anm.d.Verf.], also rein betriebswirtschaftlich gesehen und auch hinderlich für die Vermietungssituation, noch ist das im Interesse der anderen Mitglieder, die ja auch in diesen Häusern leben...“*

> *Ip1: „Genau und deshalb müssen wir da auch was tun und versuchen eben frühzeitig zu erkennen, wo es Probleme geben könnte und dann eben entsprechende Maßnahmen umzusetzen.“ (Interview 07-2008)*

Ein nach diesem Verständnis besonderer Handlungsdruck für soziale Angebote und Dienstleistungen besteht – so die Diskutanten – in Wohngebieten mit gewachsenen Nachbarschaften, beispielsweise in Siedlungen der 1950er und 1960er Jahre. Hier kommt es aufgrund demografischer Veränderungsprozesse zu einer altersbedingten Fluktuation, die sich – verstärkt durch eine damit einhergehende Neuordnung der sozialen Durchmischung dieser Quartiere – in zunehmenden Problemlagen für die Genossenschaften äußern.

> *Ip3: „Ein weiteres Thema ist ja auch das zunehmende Konfliktpotenzial innerhalb der Mieterschaft. Das kannten wir früher so gut wie gar nicht, dass es bei diesen gewachsenen Hausgemeinschaften da groß Ärger gegeben hätte, geschweige denn, dass die sich damit an uns gewandt hätten. Heute haben wir im schlimmsten Fall vier Hartz IV Empfänger in einem Haus wohnen, wobei das jetzt nicht falsch verstanden werde soll, aber es spiegelt nun mal unsere Erfahrungen wieder, dass also gerade in solchen Hausgemeinschaften es dann innerhalb kürzester Zeit zu Streitigkeiten kommt und der Hausfrieden dermaßen gestört ist, dass wir zwangsläufig dazu geholt werden und in irgendeiner Form eingreifen müssen. Das ist natürlich ein Zeit- und Kostenaufwand, der uns belastet und der nicht produktiv ist, weil wir da eigentlich nur hinterher rennen und versuchen die Wogen zu glätten, um Schlimmeres zu verhindern. So etwas hat ja Auswirkungen auf die gesamte Nachbarschaft in so einer Siedlung.“ (Interview 07-2008)*

Die Wortwahl des hier zitierten Gesprächspartners – etwa in Form von Äußerungen wie *„eingreifen müssen“, „hinterher rennen“ oder „Schlimmeres verhindern“* – belegt anschaulich, dass die Gruppe der „Adaptierer“ wohnbegleitende Dienstleistungsangebote vielfach einzig aus der Motivation der Schadensbegrenzung heraus entwickeln, ohne

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

hierdurch ursächlich einen strategischen Wettbewerbsvorteil oder einen besonderen Nutzen im Rahmen der genossenschaftlichen Mitgliederförderung schaffen zu wollen.

Derartige strategische Gründe für die Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen werden von den befragten Unternehmen hingegen vorwiegend im Bereich zielgruppenspezifischer Angebote des übergreifenden Themenfeldes „Wohnen im Alter“ angeführt. Die Motivation für die Kooperation mit einem ambulanten Pflegedienst zur Erbringung verschiedener Dienstleistungen für ältere Genossenschaftsmitglieder beschreibt einer der Diskutanten etwa wie folgt:

> *Dw: „Können Sie den genauen Nutzen dieser Dienstleistung für Ihre Genossenschaft beschreiben?“*
>
> *Ip2: „Im Grunde sind es drei ganz konkrete Dinge, die uns diese Kooperation bringt. Erstens gehen wir davon aus, dass durch die aus den Hausbesuchen abgeleiteten Maßnahmen ein längerer Verbleib unserer Mitglieder in der eigenen Wohnung möglich ist, wovon unser wohnungswirtschaftliches Kerngeschäft profitiert. Zweitens bieten wir als Genossenschaft damit unseren Mitgliedern einen besonderen Service, so dass wir uns als kundenorientiertes Unternehmen am Markt präsentieren können, also Marketing, und gleichzeitig auch etwas für die Mitgliederförderung tun. Ja und letztlich ist auch das Feedback, das wir von unseren Mitgliedern durch die Hausbesuche erhalten sehr wichtig für uns, da wir auf diese Weise auch sehr viel über die Situation in den Beständen erfahren und somit frühzeitig auf bestimmte Probleme und Entwicklungen reagieren können.“ (Interview 07-2008)*

Gerade im Bereich der wohnbegleitenden, sozialen Dienstleistungen für ältere Mitglieder sehen die hier befragten Genossenschaften einen strategischen Vorteil sowie einen hohen wohnungs- und betriebswirtschaftlichen Nutzen.

Der im Alter zunehmende Unterstützungs- und Dienstleistungsbedarf führe dazu – so die Diskutanten – dass gerade ältere Mitglieder offen gegenüber wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten sind und diese auch tendenziell stärker in Anspruch nehmen. Dies wiederum führe zu einer höheren Wohnzufriedenheit sowie einem längeren Verbleib in der eigenen Wohnung, was sich wiederum positiv auf die wirtschaftliche Dimension der Wohnungsvermietung auswirkt.

Zudem profitieren die Genossenschaften – so der zitierte Gesprächspartner – von positiven Imageeffekten, die in der Öffentlichkeit durch ein verstärktes Engagement gerade im Bereich der sozialen Dienstleistungen geweckt werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die überwiegend positiven Erfahrungen, die hier geschildert und von den befragten Unternehmen der Gruppe „Adaptierer“ nahezu einstimmig bestätigt werden, führen dazu, dass sich die Genossenschaften auch zukünftig mit wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten auseinandersetzen und eine weitere Annäherung an das Thema durchführen möchten.

Wie und in welchem Umfang dies geschehen soll, wird von den Befragten jedoch eher verhalten beschrieben und zugleich dadurch relativiert, dass wohnbegleitende Dienstleistungen trotz einiger guter Erfahrungen insgesamt eher ein „Randthema“ seien und – so die Auffassung der Gesprächspartner – nicht den eigentlichen Auftrag einer Wohnungsgenossenschaft ausmachen.

Wie sich das genossenschaftliche Selbstverständnis der Gruppe „Adaptierer“ im Allgemeinen sowie speziell in Bezug auf die forschungsleitende Fragestellung darstellt, wird im folgenden Abschnitt erörtert.

8.2.2 Genossenschaftliches Selbstverständnis

Die hier im Mittelpunkt stehenden Unternehmen sind sich ihrer genossenschaftlichen Rechtsform sehr stark bewusst und verbinden mit dieser unmittelbar eine Reihe spezifischer Anforderungen sowie einen hohen Leistungsanspruch an ihre eigene Arbeit. Letzterer wird von den befragten Gesprächspartnern immer wieder als besonderes Wesensmerkmal der Genossenschaften angeführt und insbesondere in Abgrenzung zu anderen Wohnungsanbietern klar formuliert:

> *Ip1: „Das ist für uns eigentlich der Part (...). Wir bieten als Genossenschaft eine Dienstleistungsqualität, die man gerade bei Privatvermietern, aber auch bei anderen Wohnungsunternehmen sicherlich nicht in dieser Form erwarten kann. Und das versuchen wir auch permanent unseren Mitgliedern deutlich zu machen.“ (Interview 07-2008)*

An dem Zitat fällt auf, dass der Diskutant den Dienstleistungscharakter der Wohnungsvermietung anspricht und in den Mittelpunkt seiner Aussage stellt. Dies spiegelt auch die allgemeine Auffassung wider, die sich in den Gesprächen mit den hier dargestellten Unternehmen zum genossenschaftlichen Selbstverständnis herauskristallisiert hat.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

„Adaptierer“ sehen sich als Dienstleister, die eine professionell-unternehmerische Leistungserbringung sicherzustellen und eine klare Fokussierung auf die Wohnraumvermietung und –bewirtschaftung als ihrem zentralen Kerngeschäft einzuhalten haben. Alle weiteren Aktivitäten, die sich aus dem genossenschaftlichen Gesamtauftrag ableiten lassen, wie etwa wohnbegleitende Dienstleistungen, müssen sich – so die Gesprächspartner – diesem Kerngeschäft unterordnen oder sich zumindest in dieses nahtlos einfügen und sich effizient sowie wirtschaftlich darstellen lassen.

> *Ip2: „(...) wir fokussieren uns eben auf das, was wir können. Und das ist eben das Vermietungsgeschäft. Wenn wir also über wohnbegleitende Dienstleistungen sprechen, dann sind das für uns immer Dinge, die ganz nah an diesem Vermietungsgeschäft angesiedelt sind und es in der Regel unterstützen.“ (Interview 07-2008)*

Unter diesem Aspekt werden wohnbegleitende Dienstleistungen – so hat es in einigen Gesprächssituationen den Anschein – sogar als potenzielle Gefahr angesehen, die den Fokus vom eigentlichen Kerngeschäft zu sehr ablenken und diesem dadurch wichtige Ressourcen wie Zeit und Geld unverhältnismäßig entziehen könnten.

> *Ip1: „Wie schon gesagt, unser klassisches Vermietungsgeschäft zu perfektionieren ist uns viel wichtiger, als irgendwelche Dienstleistungen anzubieten, bei denen wir nicht sicher sind, ob sie überhaupt nachgefragt werden. Und wirtschaftlich ist dabei für uns sowieso nichts drin, im Gegenteil, das ist eher Aufwand. Aber wenn wir uns auf das konzentrieren, was wir können und hier immer besser werden, indem wir zum Beispiel auch die Vermietungsdienstleistung um neue Aspekte erweitern und hier innovativ sind, dann bringt uns das definitiv einen Riesenschritt weiter und wir werden unserer Aufgabe als Wohnungsgenossenschaft auch viel mehr gerecht.“ (Interview 07-2008)*

Genossenschaftliche Mitgliederförderung wird von den hier dargestellten Unternehmen im wohnungswirtschaftlichen Umfeld vor allem darin gesehen, dass die unmittelbar mit der Wohnungsvermietung und –verwaltung zusammenhängenden Kernprozesse eine herausragende Servicequalität aufweisen und so gegenüber den Mitgliedern ein signifikanter Mehrwert gegenüber anderen Wohnungsgesellschaften und privaten Vermietern geschaffen wird.

Dieser genossenschaftliche Selbstanspruch äußert sich unter anderem darin, dass die Diskutanten – trotz ihrer gehobenen Funktion als Vorstände oder Prokuristen im Unternehmen – über sehr detaillierte Kenntnisse von den alltäglichen Prozessen des Kerngeschäftes verfügen und auf Nachfrage unmittelbar zahlreiche Beispiele dafür nennen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

können, welche Serviceangebote ihrer Ansicht nach unter dem Aspekt der Mitgliederförderung besonders hervorzuheben sind.

Hierbei werden von den Gesprächspartnern überwiegend Leistungen angesprochen die so nah an der Kerndienstleistung der Wohnungsvermietung angesiedelt sind, dass sie oft von den für die Vermietung und Kundenbetreuung zuständigen Sachbearbeitern quasi „nebenbei mitgemacht“ werden und eine Abgrenzung, ob es sich hierbei lediglich um einen besonders guten Kundenservice oder bereits um echte wohnbegleitende Dienstleistungsangebote handelt, schwer fällt.

> *Ip1:„Das fängt schon mit der Erreichbarkeit an, also dass wir attraktive Geschäftszeiten haben und telefonische Ansprechpartner und dass wir für Notfälle sogar eine 24-Stunden-Erreichbarkeit garantieren. (...) das geht dann weiter mit solchen kleinen Services, wie An- und Abmelden bei den Energieversorgern beim Einzug in die Wohnung, oder das Anmelden des Telefons und so weiter, also all diese Kleinigkeiten, die für den Kunden beim Umzug lästig sind und die bei uns einfach schon kostenlos mit inbegriffen sind. Dass also die Wohnung sofort fix und fertig ist, dass Strom und Gas da sind, dass das Telefon funktioniert, alles umgemeldet ist und so weiter.“ (Interview 07-2008)*

Die hier angeführten Beispiele zeigen, dass „Adaptierer“ ihren Fokus im Rahmen der Mitgliederförderung oftmals auf Themenbereiche legen, die im Grenzbereich zwischen obligatorischen und fakultativen[338] Dienstleistungen, angesiedelt sind.

Genau in diesem Spannungsfeld versuchen die hier befragten Genossenschaften immer wieder, zusätzliche Mehrwerte für ihre Mitglieder zu generieren, Abläufe zu optimieren und eine permanente Qualitätssteigerung zu erzielen. Darin besteht nach Einschätzung der Gesprächspartner eine der wesentlichsten Herausforderungen, allerdings auch Verantwortungen, von Wohnungsgenossenschaften. Zudem führt das selbst gesetzte Anspruchsniveau in diesem Zusammenhang dazu, dass die Verbesserung des Kundenservices als fortlaufender Prozess beschrieben wird, der nach Einschätzung der Gesprächspartner nie angeschlossen ist, weil es aus ihrer Sicht immer noch etwas zu verbessern oder zu ergänzen gäbe:

> *Ip1: „Das sind ja auch Dienstleistungen, die wir erbringen und die die Servicequalität unseres Kerngeschäfts einfach deutlich von anderen Unternehmen abheben. Hier versu-*

338 vgl. Hohm 2005: 49

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *chen wir uns ständig zu verbessern und unsere Arbeit zu perfektionieren, denn das ist ja schließlich unsere Hauptaufgabe. Erst wenn es hier richtig funktioniert, dann sollte man sich Gedanken um zusätzliche Dienstleistungen machen." (Interview 07-2008)*

Der Schlusssatz dieses Zitates lenkt den Blickwinkel auf einen weiteren Aspekt, der sich in den Gesprächen mit den hier dargestellten Unternehmen vielfach eröffnet hat; das Setzen von verschiedenen Ebenen möglicher Wohndienstleistungen in eine zeitliche und hierarchische Rangfolge.

Der Gesprächspartner gibt an, dass seiner Meinung nach „erst" die Servicequalität des Kerngeschäfts optimiert werden und „dann" über zusätzliche Dienstleistungsangebote nachgedacht werden solle. Darin spiegelt sich die Auffassung wider, dass man – im Sinne einer „entweder / oder" Entscheidung – zu einem bestimmten Zeitpunkt nur jeweils eine der beiden Zielsetzungen verfolgen könne. Die Möglichkeit, gleichzeitig sowohl an der Verbesserung des Kundenservices, als auch an der Entwicklung zusätzlicher, wohnbegleitender Dienstleistungsangebote zu arbeiten, wird von dem Befragten zwar nicht explizit ausgeschlossen aber zumindest implizit als nicht sonderlich realistische Vorgehensweise dargestellt.

Diese Einstellung hängt insbesondere mit den Größenstrukturen und Arbeitsprozessen der hier im Mittelpunkt stehenden Genossenschaften der Gruppe „Adaptierer" zusammen. Da es sich in der Regel um mittelgroße Betriebe handelt, verfügen die Genossenschaften meist nicht über entsprechende Ressourcen und Kompetenzen, die es erlauben würden, viele unterschiedliche Ansätze zur Verbesserung und Erweiterung des Dienstleistungsportfolios gleichzeitig zu verfolgen, so dass jeweils einzelne Schwerpunkte gesetzt und nacheinander abgewickelt werden müssen. Hierbei fällt schließlich in den überwiegenden Fällen die Entscheidung tendenziell eher zu Gunsten der oben beschriebenen Optimierung von Kerndienstleitungen und weniger in den Bereich wohnbegleitender Zusatzdienstleistungen.

Aus diesem Verständnis heraus äußern sich einige der Gesprächspartner durchaus kritisch gegenüber der – ihren Angaben zufolge – durch Politik, Wissenschaft oder Branchenkollegen vielfach geäußerten Ansicht, dass gerade Wohnungsgenossenschaften in der Pflicht stünden, ein besonders weitreichendes Angebot an wohnbegleitenden Dienstleistungen gegenüber ihren Mitgliedern anzubieten.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *Ip1: „Also da wundere ich mich auch manchmal über die Diskussionen, die es da gibt. Also zum Beispiel ein Wäscheservice oder Einkaufsdienst oder dergleichen (...) einen Bedarf für uns als Wohnungsgenossenschaft, hier aktiv zu werden, sehe ich nicht. Also schon mal gar nicht, um damit Geld zu verdienen. Aber auch nicht als zusätzlichen Service oder um einfach kundenorientierter dazustehen. Da sollten wir lieber noch mehr Energie in unser Kerngeschäft investieren und uns da weiter verbessern, das bringt uns am Ende viel mehr." (Interview 07-2008)*

Der hier wiedergegebene Wortbeitrag offenbart eine augenscheinliche Skepsis des Diskutanten gegenüber Dienstleistungsangeboten, die einen rein fakultativen Charakter besitzen und wenig mit dem Kerngeschäft der Vermietungsleistung zu tun haben, obgleich sie – wie etwa in den genannten Beispielen Wäscheservice und Einkaufsdienst – zumindest in einem mittelbaren Zusammenhang mit dem Lebensbereich Wohnen stehen und regelmäßig auch innerhalb der eigenen Wohnung stattfinden oder beispielsweise mit dem unmittelbaren Wohnumfeld zusammenhängen.

Diese Sichtweise kann als grundsätzliche Zurückhaltung der „Adaptierer" gegenüber wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten als Teil des genossenschaftlichen Förderauftrags angesehen werden; jedoch nicht als grundsätzliche Ablehnung oder Verneinung dieser Thematik.

Die hier angesprochenen Wohnungsgenossenschaften zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass sie im Rahmen ihres genossenschaftlichen Selbstverständnisses wohnbegleitenden Dienstleistungen zwar prinzipiell offen gegenüberstehen, allerdings sehr genau abwägen, welche Ansätze es tatsächlich zu verfolgen lohnt und zudem ausführlich prüfen, welches Kosten- und Nutzen-Verhältnis jeweils zugrunde liegt und in welchem Zusammenhang dieses zu den aufgeführten genossenschaftlichen Kernaufgaben steht.

Wie weiter oben bereits angesprochen, sehen die hier im Fokus stehenden Unternehmen einen besonderen genossenschaftlichen Mehrwert bei der Bereitstellung wohnbegleitender Dienstleistungen insbesondere im Hinblick auf die Zielgruppe älterer Menschen. Nach Auffassung der Diskutanten überlagern sich in diesem Handlungsfeld – insbesondere im Themenfeld sozialer Dienste für ältere Mieter – unterschiedliche Nutzendimensionen, die im Idealfall eine Win-Win-Situation herstellen; also einen zusätzlichen Mehrwert, sowohl auf individueller Ebene des Mitglieds, als auch auf kollektiver Ebene des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *Ip2: „Außerdem macht es für uns doppelt Sinn, wenn wir gerade für unsere älteren Mitglieder etwas tun. Einerseits ist es ja hinlänglich bekannt, dass gerade im Alter bestimmte Bedarfe entstehen und dass gerade wir Genossenschaften hier in der Pflicht stehen, entsprechende Lösungen zu schaffen. Aber auch aus ganz anderen, ich sage mal betriebswirtschaftlichen Gründen macht das Sinn, denn gerade die Älteren sind ja oftmals die Kunden, die uns als Wohnraumvermieter am liebsten sind. Die zahlen pünktlich und zuverlässig ihre Miete, sind sehr ordentlich und bescheiden und kommen allen Ihren Pflichten auch immer entsprechend nach. Das ist ja bei anderen Mietergruppen heute leider längst nicht immer so, so dass wir gerne etwas tun, um gerade unsere älteren Mitglieder zufrieden zu stellen und damit als Kunden zu behalten." (Interview 07-2008)*

In diesem Wortbeitrag wird deutlich, dass die hier im Mittelpunkt stehenden Betriebe ihre genossenschaftliche Rechtsform und die damit zusammenhängenden Grundsatzprinzipien auf der einen sowie die Wesensmerkmale einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmensführung auf der anderen Seite als gleichberechtigte Zielvorstellungen ansehen, die es gleichermaßen zu verfolgen und in ein gemeinsames Handlungsprogramm zu übertragen gilt.

Gerade bei der Bereitstellung sozialer Dienste für ältere Mitglieder wird ein solcher Kulminationspunkt von den befragten Gesprächspartnern identifiziert, da hier einerseits der Mitgliedernutzen – oder auch Member-Value – aufgrund des gesteigerten Dienstleistungsbedarfes im Alter entsprechend hoch ist und andererseits durch die Bindung und Gewinnung älterer Mitglieder als Wohnungsmieter auch handfeste betriebswirtschaftliche Vorteile einhergehen.

Dabei werden von den Gesprächspartnern nicht nur monetäre Effekte angesprochen, die sich durch das Angebot zusätzlicher Dienstleistungen erzielen lassen – etwa in Form von weniger Leerständen, höheren Mieten oder geringerer Fluktuation – sondern auch allgemeinere Faktoren, die das genossenschaftliche Grundverständnis betreffen und beispielsweise auch nachhaltige Imageeffekte und den Aufbau eines positiven Markenbildes umfassen. In diesem Zusammenhang fällt auch der Mitgliederkommunikation eine gesteigerte Bedeutung zu, bei der getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ die befragten Unternehmen intensiv und regelmäßig auf die Vorteile der genossenschaftlichen Mitgliedschaft, die sich beispielsweise an wohnbegleitenden, sozialen Dienstleitungsangeboten festmacht, hingewiesen wird.

> *Ip2: „Und das kommunizieren wir natürlich auch gern gegenüber unseren Mitgliedern und weisen darauf hin, dass wir das alles freiwillig und von uns aus machen und dass diese Leistungen die Mitglieder keinen Cent mehr kosten. Das ist ja auch der Vorteil bei*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *uns, dass das Geld ja im Grunde genommen in der Genossenschaft bleibt und dann eben für solche Maßnahmen verwendet werden kann.“ (Interview 07-2008)*

Trotz ihrer klaren Fokussierung auf das Kerngeschäft Vermietung sehen die Unternehmen der Gruppe „Adaptierer“ in begründeten Fällen auch die Erbringung sozialer Dienstleistungsnagebote für bestimmte Mitgliedergruppen als Teil der ihnen obliegenden Mitgliederförderung an. Hierzu muss jedoch – so die Diskutanten – in jedem Fall die wirtschaftliche Grundlage bestehen, die sich in der Regel aus der für die genossenschaftliche Finanzierungsstruktur typischen, moderaten Ausschüttungspolitik ergibt, die regelmäßig in begrenztem Umfang auch Spielraum für Investitionen in soziale Projekte und Dienstleitungsangebote zulasse.

Dass es sich hierbei um eine sehr genossenschaftsspezifische Situation handelt, die deutlich über das Leistungsprogramm vieler Wohnungsunternehmen und Privatvermieter hinausgeht, wird von den befragten Unternehmen gegenüber ihren Mitgliedern kommuniziert und als Erfolgsmerkmal für das genossenschaftliche Handeln angeführt.

> *Dw: „Das ist den Mitgliedern also durchaus bewusst, dass diese hohe Dienstleistungsqualität nicht selbstverständlich ist…“*

> *Ip2: „Doch, das denke ich schon. Und wir kommunizieren das auch sehr stark. Wir berichten also über unsere Aktivitäten, die ich sage mal über das normale Maß hinaus gehen, auch regelmäßig. Zum Beispiel im Rahmen des Geschäftsberichts oder bei der Mitgliederversammlung. Da zeigen wir dann auch auf, dass so etwas ja auch eine Art Mitgliederrendite darstellt, also ein handfester Genossenschaftsvorteil, der eben nicht nur in der Dividende besteht, sondern in der besonders guten Dienstleistung, die wir unseren Mitgliedern bieten und die es in der Form eben bei vielen anderen Wohnungsunternehmen oder privaten Vermietern eben nicht gibt.“ (Interview 07-2008)*

Wie diese Zusatzdienstleistungen, die im Rahmen der genossenschaftlichen Mitgliederförderung von den hier behandelten Unternehmen erbracht werden sowie allgemein auch die genossenschaftliche Mitgliedschaft von den Mitgliedern angenommen und – nach Einschätzung der Interviewpartner – bewertet werden, wird im folgenden Abschnitt erörtert.

8.2.3 Mieteranforderungen und Mitgliederperspektive

Das genossenschaftliche Selbstverständnis, das in den Geschäftsbetrieben – wie zuvor skizziert – sehr stark ausgeprägt ist und sich an klaren Wertvorstellungen und Prinzipien festmacht, trifft für die Seite der Mitglieder nicht in gleichem Maße zu. Hier konstatie-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ren die Befragten vielmehr ein mangelndes und zudem kontinuierlich rückläufiges Bewusstsein dafür, welche Aspekte das genossenschaftliche Wohnen von anderen Wohnformen unterscheidet, welche Grundprinzipien sich dahinter verbergen und wie diese auch von den Mitgliedern selbst in konkrete Handlungen übertragen werden können.

Dieses aktive Leben und Anwenden genossenschaftlicher Werte durch die Mitglieder gibt es – so die Gesprächspartner – nur noch in sehr begrenztem Maße. Typischerweise handelt es sich hierbei um ältere Mitglieder, die bereits seit vielen Jahrzehnten Mitglied der Genossenschaft sind, in gewachsenen Hausgemeinschaften leben und durch diese gemeinsame Historie das Gefühl haben, dass es sich um „ihre" Wohnung, „ihre" Nachbarschaft und „ihre" Genossenschaft handelt. Entsprechend hoch ist die Identifikation dieser Menschen mit dem Genossenschaftsgedanken sowie das Ausmaß an nachbarschaftlichen Aktivitäten und gegenseitiger Unterstützung.[339]

> *Ip2: „Nun dieses genossenschaftliche, also dass die Mitglieder auch wirklich noch genossenschaftlich denken, das gibt es zwar vereinzelt noch, aber das geht deutlich zurück. Es gibt also schon noch vereinzelt Fälle, wo die Hausgemeinschaft noch wunderbar funktioniert (...) Da hilft man sich auch noch gegenseitig viel im Alltag und da gibt es auch noch viel Solidarität untereinander. Aber das haben wir fast kaum noch und wenn, dann fast nur bei unseren älteren Mitgliedern und das hängt auch stark vom jeweiligen Objekt ab. Aber auf jeden Fall ist das heute nicht mehr so ausgeprägt, wie noch vor fünfzehn oder zwanzig Jahren." (Interview 07-2008)*

Wie wir hier erfahren, sehen die Befragten unter ihren Mitgliedern durchaus noch Beispiele für gelebte Solidarität, gegenseitige Selbsthilfe und Selbstverantwortung; also die den Genossenschaften ureigenen Gründungsgedanken. Diese Beispiele liegen jedoch – so dem Wortbeitrag zu entnehmen – nur noch vereinzelt vor und nehmen kontinuierlich ab. Zudem sind derartige Fälle regelmäßig auf bestimmte Wohngebiete oder einzelne Häuser beschränkt und betreffen hauptsächlich ältere Zielgruppen.

Daraus ist zu schließen, dass sich nach Einschätzung der Diskutanten der weit überwiegende Teil ihrer heutigen Mitglieder entweder den genossenschaftlichen Grundprinzipien nicht oder nur sehr begrenzt verpflichtet fühlt bzw. nicht gewillt ist, diese auch in eigenes Handeln umzusetzen, oder aber das Bewusstsein über ebendiese gar nicht erst

339 Diese Auffassung kann vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Gemeinschaftseigentums – wenn auch in einem übertragenen Sinne – als durchaus richtig angesehen werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

vorhanden ist. Auf diese Thematik angesprochen geben die Gesprächspartner an, dass es in der Regel tatsächlich zunächst einmal eine mangelnde Kenntnis über die genossenschaftliche Rechtsform und das genossenschaftliche Wohnen ist, die sich als hemmender Faktor für ein bewusstes Genossenschaftsleben unter den Mitgliedern darstellt.

> *Ip2: „Wobei ich sagen muss - und da sehe ich auch noch starken Handlungsbedarf - also zumindest bei uns ist es so, dass gerade bei unseren neuen und jüngeren Mitgliedern, also bestimmt neunzig Prozent gar nicht wissen, dass sie in einer Genossenschaft wohnen und was das dann letztendlich heißt. Also die Rechte und Pflichten, die damit zusammenhängen und schließlich auch dieses genossenschaftliche Selbstverständnis bei den Genossen. Also das muss ich sagen ist ja teilweise fast gar nicht mehr vorhanden." (Interview 07-2008)*

Die hier getroffene Feststellung, dass gerade jüngere Neumitglieder in der Regel ohne Vorkenntnisse über rechtsformspezifische Besonderheiten und Wertvorstellung in die Genossenschaft eintreten, wird von den Interviewpartnern der Gruppe „Adaptierer" nahezu einstimmig bestätigt.[340] Die Befragten geben an, dass sich die Vermittlung dieser genossenschaftlichen Eigenheiten als permanente Herausforderung darstellt und insbesondere im Vermietungsprozess ein hohes Maß an Aufklärung und Erläuterung notwendig ist, um zumindest die Grundlagen des genossenschaftlichen Wohnens zu vermitteln.

Hierbei beschränkt sich die Wissensvermittlung jedoch häufig darauf, die vertraglichen sowie monetären Besonderheiten des genossenschaftlichen Wohnens gegenüber Mietinteressenten aufzuzeigen – also etwa das Verhältnis von Mitgliedschaft und Wohnungsnutzung, das Zeichnen eines oder mehrerer Geschäftsanteile, Kündigungsfristen, Dividendenausschüttungen sowie weitere wesentliche Satzungsinhalte.

Die Vermittlung genossenschaftlicher Wertvorstellungen und Grundprinzipien wie Mitgliederförderung, Selbstverwaltung und Solidarität, spielen in diesem Zusammenhang wenn überhaupt nur eine sehr untergeordnete Rolle. Vielmehr gelte es diese durch eine laufende Kommunikation greifbar und transparent zu machen, um auf diesem Wege

340 Diese Erkenntnis wurde auch in diversen wissenschaftlichen Untersuchungen bereits bestätigt. So kommen BÜSCHER / EMMERT / HURRELMANN (2009: 55) bei einer Befragung zum Bekanntheitsgrad der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland beispielsweise zu folgendem Ergebnis „Insgesamt gaben 56% an, dass ihnen Wohnungsgenossenschaften bekannt sind. In der jüngsten Altersgruppe der 16 bis 20-Jährigen ist der Bekanntheitsgrad mit 31% allerdings deutlich geringer als in den anderen Altersgruppen. Hier besteht also durchaus Potenzial zur Steigerung des Bekanntheitsgrades. Gefragt nach konkreten Aspekten zur Mitgliedschaft in einer Genossenschaft gibt es jedoch einen hohen Anteil, der sich nicht sicher ist und die Antwortmöglichkeit ‚weiß nicht' bevorzugt."

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wieder ein wachsendes Bewusstsein der Mitlieder für das genossenschaftliche Wohnen zu erzielen. Hier sehen die Befragten eine Zukunftsaufgabe, weil nach ihrer Einschätzung ebendiese Aspekte wesentliche Vorteile und Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Wohnungsanbietern sind und deshalb die Chance für ein erfolgreiches Bestehen der genossenschaftlichen Wohnform auf den Wohnungsmärkten beinhalten.

Diese Einordnung deckt sich mit den Ergebnissen der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, die in ihrem Bericht als klare Handlungsempfehlung eine intensive Kommunikation der Genossenschaften zum Stellenwert des genossenschaftlichen Wohnens sowie zu dessen Inhalten und Prinzipien definiert.[341]

Während die Expertenkommission jedoch eine Kommunikation auf übergeordneter Ebene – beispielsweise durch eine bundesweite Marketingkampagne[342] – empfiehlt, setzen die hier befragten Unternehmen auf kleinerer Ebene, nämlich bei sich und ihren eigenen Mitgliedern an und stellen die genossenschaftsinterne Kommunikation in den Mittelpunkt ihres Interesses.

> *Ip2: „Und das ist schade, denn eine Genossenschaft ist ja schon etwas anderes und da kann man ja auch richtig was draus machen. Es gibt ja momentan diese Marketinginitiative, aber ich finde, man sollte erstmal im Kleineren anfangen und erstmal versuchen, die eigenen Genossen davon zu überzeugen, dass sie in einer besonderen Wohnform leben. Und erst wenn man das geschafft hat, dann sollte man die größere Schiene fahren und so eine bundesweite Kampagne machen. Das ist also für mich der zweite Schritt vor dem ersten." (Interview 07-2008)*

An dieser Aussage lässt sich besonders anschaulich eine wesentliche Grundeinstellung der Gruppe „Adaptierer" ablesen: die Orientierung ihres eigenen genossenschaftlichen Handelns am Prinzip der Subsidiarität. Die hier befragten Gesprächspartner vermitteln den Eindruck, dass Sie bei allem, was Sie in und für ihre jeweilige Genossenschaft tun, ein sehr pragmatisches Aufgabenverständnis an den Tag legen. Am oben genannten Beispiel der Kommunikation genossenschaftlicher Werte äußert sich dies darin, dass die Diskutanten zunächst bei ihren eigenen Mitgliedern ansetzen und diese durch gezielte Maßnahmen von den Vorzügen des genossenschaftlichen Wohnens zu überzeugen ver-

341 vgl. BMVBW 2004a: 11 ff.
342 vgl. BMVBW 2004a: 12

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

suchen. Solange dies nicht gelingt, macht es aus Sicht der meisten hier Befragten keinen Sinn, höhere Ebenen der Kommunikation zu beschreiten und sich an überregionalen oder gar bundesweiten Kampagnen zu beteiligen.

Ansätze für die Förderung eines genossenschaftlichen Bewusstseins bei den eigenen Mitgliedern sehen die Gesprächspartner vor allem wieder – wie schon in Kap. 7.2.2 angeführt – in der Bereitstellung vielfältiger und qualitativ hochwertiger Dienstleistungen rund um die Wohnungsvermietung. Die in diesem Bereich angestellten Bemühungen erzielen – so die Diskutanten – in der Regel den gewünschten Erfolg, dass ein Mehrwert des genossenschaftlichen Wohnens gegenüber anderen Formen von den Mitgliedern bewusst wahrgenommen und auch gegenüber der Genossenschaft bestätigt wird.

> *Ip3: „Wobei es das durchaus auch gibt, dass also Mitglieder sagen, dass ihnen durchaus bewusst ist, dass sie von uns als Genossenschaft sehr viele und gute Leistungen bekommen, die sie woanders nicht erhalten würden. Viele haben ja auch schon mal bei einem anderen Wohnungsunternehmen oder privaten Vermieter gewohnt und spüren da also schon einen deutlichen Unterschied. Das höre ich also schon relativ häufig, wenn ich draußen in den Beständen bin. Also sowohl was die Dienstleistungsqualität, als auch was die Vielfalt des Dienstleistungsangebots angeht." (Interview 07-2008)*

Mit diesem Wortbeitrag ist eine Brücke zwischen der Mitgliederperspektive der hier im Mittelpunkt stehenden Genossenschaften und der Thematik wohnbegleitender und sozialer Dienstleistungen geschlagen. Der Diskutant erklärt, dass ein in qualitativer und quantitativer Hinsicht hochwertiges Angebot an wohnungsnahen Dienstleistungen durchaus von vielen Mitgliedern als herausragendes Merkmal wahrgenommen und geschätzt wird. Dies erfolgt jedoch – so die überwiegende Einschätzung der Gesprächspartner – in der Regel *a posteriori*, durch selbst gemachte Erfahrungen der Mitglieder, im Rahmen einer tatsächlichen Inanspruchnahme von Services der Genossenschaft. Eine generelle Anspruchshaltung der Mitglieder (*a priori*), dass Genossenschaften grundsätzlich ein besseres und breiteres Dienstleistungsangebot als andere Vermietergruppen vorhalten müssten, wird von den Befragten hingegen nicht ausgemacht.

Zudem deutet sich in dem oben aufgeführten Zitat ein weiterer Aspekt der Mitgliederperspektive an, der insbesondere den Charakter der hier interessierenden Dienstleistungen sowie das Verhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaft im Erbringungsprozess betrifft. Hierzu geben die Gesprächspartner an, dass insbesondere Jüngere und Neumitglieder bezogen auf das wohnungswirtschaftliche und wohnungsnahe Dienstleistungs-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

angebot eine einseitige Konsumentenmentalität an den Tag legen. Im Wortbeitrag spricht der Diskutant deshalb davon, dass die Mitglieder es besonders wertschätzen, viele Dienstleistungen zu „bekommen“, die sie bei anderen Vermietern nicht „erhalten“.

Die Mitglieder der hier interessierenden Unternehmensgruppe sehen ihre Genossenschaft zunehmend als reinen Anbieter von Mietwohnungen und damit zusammenhängenden Serviceleistungen. Sich selbst sehen sie dementsprechend als Konsumenten und Nachfrager ebendieser Leistungen. Ihre Doppelfunktion als Kunde und gleichzeitig Miteigentümer der Genossenschaft[343] nehmen die Mitglieder immer weniger bewusst wahr oder messen dieser eine zunehmend untergeordnete Bedeutung bei – so die übereinstimmende Erfahrung der Diskutanten. Gleiches gilt auch für das Feld sozialer Dienstleistungen in Genossenschaften. Hier sehen sich die Mitglieder ebenfalls als reine Empfänger; Ansätze eines eigenen Engagements in und für die Genossenschaft oder der Ko-Produktion bestimmter Dienstleistungen treten wenn überhaupt nur vereinzelt auf.

> *Ip2: „Das merken unsere Mitarbeiter jeden Tag im Kontakt mit den Mitgliedern. Und ich sehe das ja zum Beispiel auch bei der Mitgliederversammlung. Da merkt man sofort, dass die Leute im Grunde überhaupt nicht interessiert sind an ihrer Genossenschaft, geschweige denn an den Mitwirkungsbefugnissen et cetera.“ (Interview 07-2008)*

Obwohl der Wortbeitrag hier relativ kritisch klingt, wird die zugrunde liegende Aussage von den Befragten nicht grundsätzlich negativ interpretiert. Zwar sehen sie das weiter oben angesprochene Informationsdefizit ihrer (Neu-) Mitglieder über die genossenschaftliche Rechtsform als ein grundsätzliches Problem für ihre tägliche Arbeit an, das es durch verstärkte Kommunikation zu beheben gilt; dass die gleichen Mitglieder aber eben aufgrund dieses Informations- oder Interessensmangels auch keine überzogenen Erwartungen an das genossenschaftliche Leistungsprogramm stellen, sehen die Diskutanten hingegen als positiven Aspekt, der ihre eigenen Entscheidungskompetenzen als professionelle Dienstleistungsunternehmen deutlich stärke.

Insofern decken sich in dieser Hinsicht die Einschätzungen zur Relevanz wohnbegleitender Dienstleistungsangebote von Mitgliedern und Genossenschaften: Die Mitglieder

343 vgl. Kap. 4.2.2

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sehen in ihrer Genossenschaft einen Vermieter, der eine angemessene Wohnungsvermietung mit einem dazu gehörenden obligatorischen Serviceangebot bereitzustellen hat. Diesen Anspruch stellen die hier interessierenden Genossenschaften der Gruppe „Adaptierer“ auch an sich selbst und sehen wohnbegleitende Dienstleistungsangebote lediglich als eine mögliche Option, mit der punktuelle Ergänzungen und Unterstützungen des Kerngeschäftes realisiert werden können.

Übertragen auf die Beispiele, in denen die hier befragten Genossenschaften tatsächlich wohnbegleitende, soziale Dienstleistungen für ihre Mitglieder erbringen, lässt sich eine entsprechend nüchterne Einschätzung der Diskutanten feststellen, welche die Bedeutung solcher Angebote im Gesamtzusammenhang der Vermietungsleistung stark relativiert.

> *Dw: „Sie meinen, Dank darf man von seinen Mitgliedern für solche Dienstleistungen (...) nicht erwarten…“*
>
> *Ip1: „Genau. Der Dank ist für uns dann der nicht erfolgte Wegzug, also dass wir den Mieter an uns binden, weil er einfach insgesamt sehr zufrieden mit uns ist. Nicht weil wir aus seiner Sicht besonders viele Dienstleistungen anbieten, sondern wie wir die eine Dienstleistung, die er wahrnimmt, nämlich die Vermietung der Wohnung, dass wir die eben besonders gut und zuverlässig machen. Was da dann alles mit dazu gehört, ist den Mietern ja meist gar nicht bewusst und das muss es auch gar nicht. Hauptsache die sind halt insgesamt zufrieden mit uns.“ (Interview 07-2008)*

Eine weitere Dimension, die sich nach Einschätzung der Interviewpartner dämpfend auf die Akzeptanz wohnbegleitender Dienstleistungsangebote – sowohl auf Anbieter- als auch auf Mitgliederseite – auswirkt, ist die mangelnde Zahlungsbereitschaft und damit auch Finanzierbarkeit vieler Maßnahmen. Nach Einschätzung der Diskutanten können oder wollen viele Mitglieder keine entgeltlichen wohnungsnahen oder sozialen Dienstleistungen in Anspruch nehmen, was von den Genossenschaften wiederum als Ausschlusskriterium für solche Angebote herangezogen wird.

> *Dw: „Halten Sie denn solche wohnbegleitenden Dienstleistungen wie Einkaufsdienste, Wäscheservice et cetera generell für falsch?“*
>
> *Ip1: „Nein nein, verstehen Sie mich da nicht falsch. So eine Dienstleistung kann im Prinzip ja ganz sinnvoll sein. Aber sie ist schlichtweg nicht realistisch für uns, denn für so etwas braucht man schließlich Personal oder Firmen, die das machen und in beiden Fällen muss das ja dann von irgendjemandem bezahlt werden. Und da unsere Mieter für so etwas nie auch nur einen Euro bezahlen würden, geschweige denn wir, ist das Ganze ja theoretisch ganz schön aber praktisch einfach nicht interessant. Und das sieht man ja auch. Es gibt ja viele ältere Menschen, die zum Beispiel selbst ihre Wäsche nicht mehr machen können. Aber die versuchen eben alles in Bewegung zu setzen, dass es eben*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nicht der soziale Pflegedienst übernimmt, die sowas ja auch mit anbieten. Aber die würden das ja dann auch in Rechnung stellen und deshalb schaffen es die Älteren dann irgendwie eine andere Ersatzlösung zu finden. So ist das eben, das darf eben alles nichts kosten." (Interview 07-2008)

Es zeigt sich also, dass die hier im Mittelpunkt stehenden Genossenschaften der Thematik wohnbegleitender Dienstleistungen aus Mitgliedersicht eine eher untergeordnete, wenngleich auch nicht vollständig unwichtige Rolle beimessen. Insbesondere Angebote im sozialen Bereich werden von den Mitgliedern zwar nicht generell aufgrund der genossenschaftlichen Rechtsform – und der damit zusammenhängenden Mitgliederförderung – eingefordert, aber oftmals wertschätzend entgegengenommen. Dies allerdings regelmäßig nur unter der Voraussetzung, dass es sich um kostenlose oder im Verhältnis zu Substitutionsangeboten besonders günstige Angebote handelt.

Wie die Genossenschaften zu solchen Dienstleistungen kommen, diese entwickeln und in die Praxis umsetzen, ist Inhalt des folgenden Abschnittes.

8.2.4 Ideenfindung und Dienstleistungsentwicklung

Wie bereits die Gruppe der „Innovatoren", so geben auch die hier im Mittelpunkt stehenden Unternehmen an, dass die Initiierung neuer Dienstleistungsangebote zu einem wesentlichen Teil Vorstandssache sei und damit auf oberster Ebene des genossenschaftlichen Managements stattfinde. Allerdings unterscheidet sich die konkrete Herangehensweise an das Thema hier insofern, als der Prozess der Ideenfindung von den Gesprächspartnern in einen sehr praxisbezogenen und nahe am operativen Tagesgeschäft angesiedelten Kontext gesetzt wird, wie der folgende Textauszug belegt:

Dw: „Beschäftigen Sie als Vorstände sich aktiv mit diesem Thema? [Gemeint sind soziale Problemlagen bei den Mitgliedern bzw. in den Wohnungsbeständen der Genossenschaft. Anm.d.Verf.] Wenn ja, wie?"

Ip2: „Nun, da zum Beispiel die gesamte Eingangspost ja über meinen Schreibtisch geht, habe ich ja schon ohnehin einen sehr guten Überblick über solche Entwicklungen und deren Auswirkungen auf unsere Genossenschaft. Außerdem sprechen wir in unseren regelmäßigen Rücksprachen mit den Mitarbeitern auch darüber, insbesondere über einzelne Fälle, wo sich zum Beispiel der Rückgang dieser genossenschaftlichen Werte negativ bemerkbar macht, also beispielsweise diese Nachbarschaftsstreits, über die wir gerade gesprochen haben. Das merke ich als Vorstand recht schnell, das ist wieder ein Vorteil unserer Unternehmensgröße. In einer relativ kleinen Genossenschaft bekommt man solche Entwicklungen sehr schnell und hautnah mit." (Interview 07-2008)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Gleich mehrere Aussagen des Interviewpartners zeigen anschaulich, wie die Gruppe der „Adaptierer“ durch einen hohen Bezug zur operativen Ebene versucht, eine laufende Beobachtung der für die Genossenschaft relevanten Trendentwicklungen sicherzustellen und daraus entsprechende Schlüsse für die strategische Vorstandsarbeit abzuleiten. Dies sei – so bestätigt es der hier zitierte Gesprächspartner auch explizit – allerdings nur aufgrund einer überschaubaren Unternehmensgröße möglich, die es dem Vorstand erlaube, relativ viele Detailinformationen, beispielweise durch Sichten der Eingangspost oder durch fallbezogene Gespräche mit Mitarbeitern, zu sammeln und zu verarbeiten. Dies wäre in größeren Genossenschaften mit vielen tausend Wohnungen, insbesondere „großen“ Genossenschaften, nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich.

Dies unterstreicht einen Eindruck, der in nahezu allen Interviews mit Gesprächspartnern der Gruppe „Adaptierer“ entstanden ist: Vorstände dieses Unternehmenstyps verfügen regelmäßig über hohe Sachkenntnis im Hinblick auf einzelne Fachbereiche ihrer Genossenschaft und zwar sowohl in fachlich-theoretischer, als auch in ganz praktischer Form. Je nach beruflichem Werdegang und fachlicher Qualifikation, gibt es beispielsweise technische oder kaufmännische Vorstände, die zu einem erheblichen Teil in die operative Arbeit des jeweiligen Fachbereichs eingebunden sind. Dies allerdings weniger aus einem Mangel an geeignetem Fach- und Führungspersonal heraus, sondern vielmehr, weil es ihrem Selbstanspruch eines aktiv mitdenkenden und –arbeitenden Vorstands zu entsprechen scheint, der gerade eine enge Verzahnung mit der operativen Ebene als notwendige Grundlage für darauf aufbauende strategische Entscheidungen im Rahmen der Vorstandstätigkeit ansieht.

So erklärt es sich auch, dass Vorstände der Gruppe „Adaptierer“ im Strategiebildungsprozess weniger Wert auf die Einschätzungen externer Experten und Berater legen, als vielmehr auf die Eindrücke und Meinungen ihrer eigenen Angestellten – insbesondere der Abteilungs- und Bereichsleiter – die als jeweilige Experten für den von ihnen verantworteten Fachbereich angesehen und deren Einschätzungen deshalb auch regelmäßig eingeholt und wertgeschätzt werden..

> *Ip2: „Ja und dann tauscht man sich natürlich mit den Kollegen aus. Dazu haben wir einmal wöchentlich eine gemeinsame Mitarbeitersitzung, auf der neben dem Tagesgeschäft auch über solche Themen gesprochen wird. Und einmal im Jahr nehmen wir uns dann ein ganzes Wochenende Zeit, wo wir irgendwo hin fahren, also extern, und dann*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *wirklich nur über solche allgemeinen Themen und neue Projekte sprechen, wo wir also auch genau über so etwas sprechen, wie können wir uns verbessern, wo haben wir Probleme, was können wir für unsere Mitglieder tun, wie packen wir das an und so weiter.“ (Interview 07-2008)*

Vorstände des hier betrachteten Unternehmenstyps – so wird in dem zitierten Wortbeitrag deutlich – pflegen einen regelmäßigen und intensiven Austausch mit ihren Mitarbeitern; insbesondere mit leitenden Angestellten der mittleren Managementebene. Diese werden neben turnusmäßigen Rücksprachen auch in regelmäßig stattfindenden Workshops und Strategiesitzungen zu bestimmten Themengebieten befragt und aktiv in den Entscheidungsprozess einbezogen. Dies gilt auch und gerade für Problemfelder, in denen die Verbesserung, die Erweiterung oder die Neuentwicklung eines Dienstleistungsangebotes zur Überwindung sozialer Problemlagen auf Seite der Genossenschaftsmitglieder zur Diskussion stehen.

Insbesondere jene Mitarbeiter, die durch ihre verantworteten Fachbereiche umfangreiche Kenntnis hinsichtlich aktueller Problemlagen und Bedürfnisse auf Mitgliederseite haben – wie beispielsweise Leiter der Kundenbetreuung, der Vermietungsabteilung oder des Mitgliederwesens – werden laufend nach ihren Ideen und Meinungen zur Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebotes angehört. Sobald in diesem Rahmen die Idee für einen möglichen Service gegenüber den Mitgliedern entsteht, wird relativ zügig im Rahmen vertiefender Gespräche eine Abwägung hinsichtlich der generellen Machbarkeit sowie der zu erwartenden Kosten-Nutzen-Relation getroffen und letztlich auch die Entscheidung für oder gegen eine konkrete Umsetzung herbeigeführt.

Dieser Prozess wird von den Diskutanten teilweise sehr plastisch als ausgesprochen kooperativ und „auf Augenhöhe“ mit den Mitarbeitern dargestellt, so dass hier nicht der Eindruck entsteht, Vorstände würden neue Dienstleistungsangebote aus strategischen Erwägungen heraus quasi im Alleingang – und im drastischsten Fall sogar gegen den Widerstand ihrer Angestellten – entscheiden und eine Umsetzung im Unternehmen anordnen. Vielmehr werde durch einen offenen Dialog mit allen Beteiligten eine konsensorientierte Entscheidungsfindung angestrebt, so dass im Falle einer tatsächlichen Dienstleistungsentwicklung eine möglichst breite Akzeptanz auf allen Ebenen sichergestellt ist.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Am Beispiel einer neuen Dienstleistungskooperation im Bereich der ambulanten Seniorenbetreuung für Genossenschaftsmitglieder skizziert ein Gesprächspartner den zugrunde liegenden Entscheidungsprozess wie folgt:

> *Ip2: „Also das war hier im Vorstand ein Gesprächsthema, zum Beispiel im Rahmen unserer regelmäßig stattfindenden Strategiesitzungen. Da sprechen wir über aktuelle und zukünftige Entwicklungen in unserer Genossenschaft und überlegen uns gemeinsam, welche Maßnahmen wir durchführen und zum Beispiel auch, welche neuen Dinge wir einmal ausprobieren sollten. Ja und da sind wir dann unter anderem auch auf diese Idee gekommen. Das Ganze hat sich dann auch noch einmal im Rahmen verschiedener Mitarbeitergespräche gefestigt, mit denen wir über unsere Gedanken gesprochen haben und die uns darin nochmal bestätigt haben, dass eine solche Dienstleistung für unsere Mitglieder bestimmt eine gute Sache wäre. Ja und ungefähr zu dieser Zeit hat dann zufällig auch die [Name eines Pflegedienstleisters] Kontakt zu uns aufgenommen. Die wollten zwar eigentlich etwas ganz anderes von uns, aber weil der Kontakt nun einmal hergestellt war, haben wir mit denen direkt über unsere Idee gesprochen und es war relativ schnell klar, dass wir da gemeinsam kooperieren würden." (Interview 07-2008)*

Im Schlussteil dieses bewusst etwas länger gehaltenem Textauszugs deutet sich bereits ein weiterer Sachverhalt an, der kennzeichnend für die hier im Mittelpunkt stehenden Genossenschaften ist: eine hohe Kooperationsbereitschaft im Umfeld wohnbegleitender, insbesondere sozialer Dienstleistungen. Während sich die hier befragten Genossenschaften ganz selbstbewusst als Profis für alle immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen im engeren Sinne darstellen – und wohnbegleitende Dienstleistungen aus diesem Bereich, wie Hausmeistertätigkeiten oder Gästewohnungen, dementsprechend auch regelmäßig in Eigenleitung erbringen – geben die Gesprächspartner ebenso klar zu verstehen, dass ihre Kompetenzen eben nicht im Bereich der sozialen Dienste angesiedelt sind und hierfür deshalb meist die Zusammenarbeit mit professionellen Kooperationspartnern aus diesem Bereich angestrebt wird.

Der oben zitierte Diskutant stellt zudem anschaulich dar, dass die Kontaktaufnahme mit möglichen Kooperationspartnern keinesfalls immer bewusst geplant ist, sondern teilweise sehr ad hoc, in Einzelfällen gar völlig zufällig stattfinden kann. Regelmäßig ist dabei das durch den Kooperationspartner zu erbringende Dienstleistungsangebot zu Beginn der Kontaktaufnahme noch gar nicht klar umrissen und wird erst im weiteren Verlauf gemeinsam mit ihm erörtert und definiert. Hier setzt sich die bereits für die unternehmensinterne Ebene beschriebene Art der Entscheidungsfindung fort, indem die Kooperationspartner in beratender Weise gegenüber der Genossenschaft tätig werden und ihr branchenspezifisches Know-How in Form von Ideen und Vorschlägen für kon-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

krete Dienstleistungsangebote einbringen. Diese Herangehensweise unterscheidet sich von jener der „Innovatoren“, die ihre Kooperationspartner in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung zwar auch in begrenztem Umfang als beratende Experten einbeziehen, tendenziell jedoch eher nach dem Prinzip von Ausschreibung und Vergabe verfahren; d.h. das zu erbringende Dienstleistungsangebot bereits im Vorfeld klar definieren und hierfür von unterschiedlichen Dienstleistern dann nur noch entsprechende Preis- bzw. Kooperationsangebote einholen. Die Gruppe der Adaptierer geht bei der Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote hingegen eher ergebnisoffen in die Kontaktaufnahme mit möglichen Kooperationspartnern, bezieht deren Branchenkenntnis und Fachexpertise in die Dienstleistungsentwicklung mit ein und kommt so oftmals zu gemeinschaftlich erarbeiteten Lösungsansätzen, die dann regelmäßig in einer dauerhaften Kooperation zwischen Dienstleiser und Genossenschaft münden.

Allerdings bleibt zu beachten, dass – so kooperativ und gemeinschaftlich die oben beschriebenen Pfade der Dienstleistungsentwicklung bei den „Adaptieren“ auch sein mögen – die letztendliche Entscheidung, ob und in welcher Form ein bestimmtes Angebot tatsächlich auch in die Praxis umgesetzt werden soll, immer noch allein in der strategischen Verantwortung des Vorstands liegt, der sich hierüber intern austauscht und dann die erforderlichen Beschlüsse fasst:

> *Ip2: „Ja und schließlich ist es ja dann der Vorstand, der entscheidet, das heißt also wir sprechen auch regelmäßig vorstandsintern darüber, was man noch alles machen kann und welche Maßnahmen und Dienstleistungen konkret umgesetzt werden.“ (Interview 07-2008)*

Zur Annäherung oder Vertiefung verschiedener Themen, die aus Sicht des Vorstands einen möglichen Handlungsbedarf zur Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote auslösen könnten, bedient sich dieser teilweise auch externer Informationsquellen und Meinungen. Dies können beispielsweise Berufskollegen, d.h. Vorstandsmitglieder anderer Wohnungsgenossenschaften sein, mit denen nach Angabe der Befragten ein regelmäßiger Austausch stattfinde.

> *Dw: „Können Sie noch etwas näher darauf eingehen, wie der Innovationsprozess bei Ihnen im Unternehmen abläuft? Also wie organisieren Sie dieses ‚Perfektionieren des Vermietungsgeschäfts’ wie Sie es eben genannt haben?“*
>
> *Ip2: „Nun, zum einen guckt man sich schon sehr viel von den Kollegen ab. Wir sind ja in der Arbeitsgemeinschaft der Wohnungsunternehmen [Name einer Region]. Das ist*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *wirklich eine sehr gute Arbeitsgemeinschaft, also man tauscht sich da wirklich sehr gut aus mit den Kollegen, da entstehen schon viele Ideen und Impulse auf dieser Ebene." (Interview 07-2008)*

Andererseits nehmen die hier im Mittelpunkt stehenden Genossenschaften auch punktuell die Unterstützung von branchenbezogenen Marktforschungsinstituten oder Beratungsunternehmen in Anspruch. Ein Instrument, das in diesem Zusammenhang von den Gesprächspartnern besonders häufig genannt wurde, ist die strukturierte Mitgliederbefragung, bei der die Mitglieder mittels eines Fragebogens befragt und auf diese Weise neben zahlreichen sozio-demografischen Daten auch Aussagen zu persönlichen Einstellungen, Meinungen und Bedürfnissen der Mitglieder erhoben werden, die für die strategische Arbeit des Genossenschaftsvorstands von besonderem Interesse sind.

Da es sich bei solchen Mitgliederbefragungen für die Genossenschaften jeweils um ein größeres Projekt handelt, welches neben einem gewissen Know-How im Bereich der Sozialforschung insbesondere viel Zeit und entsprechende organisatorische Ressourcen voraussetzt, wird hiermit in der Regel ein spezialisiertes Forschungsinstitut beauftragt. Das wiederum erzeugt einen Kostenfaktor, der in der Praxis dazu führt, dass solche Umfragen oftmals sehr unregelmäßig – meist mit einem Abstand von mehreren Jahren – durchgeführt werden.[344]

> *Ip1:"(...) also wir haben im Jahr 2004 eine Mieterstrukturanalyse gemacht, und haben dabei, abgesehen von den Daten des Mieters, von dem wir ja ohnehin schon eine Menge Daten haben, auch von allen anderen Mitgliedern des Haushalts die Daten abgefragt. Das haben wir gemacht, um einmal zu sehen, wer wohnt denn nun wirklich in unseren Wohnungen. In diesem Zusammenhang haben wir dann auch verschiedene Zufriedenheitsmerkmale, also Zufriedenheit mit der Wohnung und Zufriedenheit mit uns, der Genossenschaft abgefragt. Außerdem haben wir dann auch noch erfragt, an welchen Dienstleistungen unsere Mitglieder Interesse hätten und wo da die Bedarfe sind." (Interview 07-2008)*

Der hier zitierte Gesprächspartner schildert anschaulich, welche Informationen aus Sicht der Genossenschaft im Rahmen einer Mitgliederbefragung erhoben werden sollen und welches Erkenntnisinteresse damit verbunden ist. Die Tatsache allerdings, dass die letzte zurückliegende Mitgliederbefragung aus dem Jahre 2004 stammt – während das In-

344 Auch hier ist ein deutlicher Unterschied zur Gruppe der „Innovatoren" festzustellen, die Mitgliederbefragungen sehr regelmäßig – teilweise gar als permanenten Prozess des Qualitätsmanagements – nutzen und hierfür nicht zuletzt aufgrund ihrer Größenstrukturen auch entsprechend mehr organisatorische und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

terview im Jahre 2011 geführt wurde – unterstreicht die Unregelmäßigkeit und damit auch die eingeschränkte Relevanz solcher Erhebungsformen im Rahmen der strategischen Vorstandsarbeit.

Einen Grund dafür, warum derartige Marktforschungsinstrumente nicht regelmäßiger eingesetzt werden – um auf diese Weise aktuellere und detailliertere Erkenntnisse über die jeweiligen Bedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder zu erlangen – sehen die Interviewpartner neben dem begrenzten finanziellen Budget insbesondere darin, dass mehr Informationen nicht unbedingt zu einer besseren Vorstandsarbeit führen müssen. Vielmehr liege bereits heute die Schwierigkeit darin, aus der Fülle möglicher Handlungsansätze eine handhabbare Anzahl von Maßnahmen herauszufiltern, die dann konkret umgesetzt und für die Mitglieder bereitgestellt werden sollen. Aus diesem Blickwinkel heraus kann es aus Sicht der Befragten durchaus einige Jahre dauern, bis sich einzelne Erkenntnisse einer Mitgliederbefragung in erste Ideen für wohnbegleitende Dienstleistungen und schließlich in konkrete Angebote übertragen.

> *Ip2: „Allerdings ist bei unserer Unternehmensgröße auch relativ schnell ein Punkt erreicht, an dem man das, was man an Ideen hat, auch erst mal Schritt für Schritt abarbeiten muss, bevor man sich überlegt, was man denn noch alles machen könnte. Und mit den Dingen, die wir bereits angesprochen haben, ist ja auch schon eine ganze Menge erreicht für die Mitglieder." (Interview 07-2008)*

An dieser Stelle kommt erneut die Dimension der Unternehmensgröße sowie der organisatorischen Strukturen der hier dargestellten Genossenschaften zum Tragen. Während die „Innovatoren" noch über ausreichende Personalkapazitäten verfügten, um zahlreiche Projekte der Dienstleistungsentwicklung parallel umzusetzen, beschreiben die „Adaptierer" diesen Prozess als ein „Schritt für Schritt abarbeiten" unter der permanenten Bedingung begrenzter Unternehmensressourcen. Diese Tatsache spiegelt sich nach der ersten Entwicklung einer wohnbegleitenden Dienstleistung auch in der Phase ihrer Einführung, sowie der laufenden Trägerschaft wider, die im folgenden Abschnitt beschrieben wird.

8.2.5 Angebot, Trägerschaft und Organisation

Wie in den vorangehenden Abschnitten beschrieben, stehen Vertreter der Gruppe „Adaptierer" wohnbegleitenden, insbesondere sozialen Diensten, ausgesprochen differenziert gegenüber. Einerseits bestätigen Sie grundsätzlich, dass gesellschaftliche und

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

demografische Entwicklungen ein verstärktes Angebot solcher Dienstleistungen aus ihrer Sicht durchaus wichtig und sinnvoll erscheinen lassen. Andererseits betonen sie auch ebenso deutlich, dass sie als Wohnungsgenossenschaften dennoch ihre eigene Hauptverantwortung nicht in diesem Bereich sondern vielmehr in klassischen wohnungswirtschaftlichen Aufgaben, insbesondere der Vermietung und Bewirtschaftung ihres Wohnungsbestandes sowie aller damit zusammenhängenden Kerndienstleistungen sehen.

Für die Fälle, in denen diese Unternehmen jedoch aus ihrer engen Fokussierung auf das reine Kerngeschäft ausbrechen und vereinzelte Angebote wohnbegleitender Dienstleistungen in die Praxis umsetzen, folgen sie regelmäßig klaren Prämissen, die aus ihrer Sicht stets gewährleistet bleiben müssen. Hierzu zählt unter anderem, dass das Dienstleistungsangebot auf ein spürbares Interesse seitens der Mitglieder stoßen, sich in die Standardprozesse des wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäfts einfügen und in einem angemessenen organisatorischen sowie finanziellen Rahmen bewegen muss. Um dies zu gewährleisten, probieren die hier befragten Genossenschaften neue Dienstleistungsangebote oftmals zunächst in kleinen Pilotprojekten, beispielsweise in einem bewusst ausgewählten Teilbereich ihres Wohnungsbestandes, aus und evaluieren anschließend den jeweiligen Erfolg sowohl bezogen auf den Mitgliedernutzen, als auch im Hinblick auf das Ergebnis für die Genossenschaft.

Fällt diese Beurteilung positiv aus, wird das neue oder erweiterte Dienstleistungsangebot erst in einem zweiten Schritt auf die gesamte Genossenschaft bzw. alle anderen Mitglieder übertragen, wie etwa der im Folgenden zitierte Gesprächspartner es für den Fall einer neuen Kooperation mit einem Pflegedienstleister zur Erbringung seniorenrelevanter Dienstleistungen im häuslichen Umfeld, welche zunächst in einem kleinerem Rahmen getestet wurde, wie folgt auf den Punkt bringt:

> *Dw: „Das Ganze war aber auf eine einzelne Siedlung beschränkt…[Gemeint ist die Einführung eines neuen Dienstleistungsangebots, Anm.d.Verf.] "*
>
> *Ip2: „Genau, in einem ersten Schritt ja. Wir haben das als Pilot gesehen, um zunächst einmal zu schauen, wie dieser Service überhaupt angenommen wird. Da das Ganze ein großer Erfolg war, haben wir es schließlich auf unseren gesamten Wohnungsbestand ausgedehnt." (Interview 07-2008)*

Einen Hauptvorteil dieser Vorgehensweise sehen die Interviewpartner in der auf diese Weise erzielten Risikominimierung. Wie weiter oben beschrieben, sehen „Adaptierer"

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wohnbegleitende soziale Dienste zwar als ein mögliches strategisches Instrument, um auf verschiedene Herausforderungen des Wohnungsmarktes zu reagieren; genauso sehen sie ein verstärktes Engagement in diesem Bereich aber auch als potenzielle Gefahr, die im ungünstigsten Fall zulasten der für das Kerngeschäft erforderlichen Unternehmensressourcen gehen kann, ohne einen angemessenen Gegenwert – beispielsweise in Form einer verbesserten Vermietungssituation – zu liefern.Durch die Erprobung neuer Dienstleistungen auf kleinem Level kann deren tatsächliche Kosten-Nutzen-Relation zunächst überprüft und daraus dann entsprechende Rückschlüsse gezogen werden. Diese können beispielsweise eine sofortige Ausweitung des Angebots auf den Gesamtbestand der Genossenschaft, eine Überarbeitung der Leistungen und der zugrunde liegenden Prozesse, oder aber auch die klare Entscheidung gegen eine weitere Verfolgung sein.

Ein weiteres Element der Risikominimierung besteht darin, dass die hier dargestellten Unternehmen sich bei der Frage der Trägerschaft wohnbegleitender Dienstleistungen in der überwiegenden Zahl der Fälle für das Mittel der Kooperation entscheiden. Übereinstimmend geben die Gesprächspartner der Gruppe „Adaptierer“ an, grundsätzlich der Zusammenarbeit mit einem externen Kooperationspartner den Vorzug vor anderen Trägermodellen – insbesondere einer vollständigen Eigenerbringung – zu geben. Dies gilt bis auf wenige Ausnahmen – wie der weiter oben dargestellten Beschäftigung eigener Sozialarbeiter im Unternehmen – ausdrücklich auch für soziale Dienste, zu denen die Befragten etwa pflegerische, betreuerische oder beratende Angebote zählen.

Als Risiko minimierend beim Eingehen einer Kooperation wird von den Gesprächspartnern vor allem die Tatsache wertgeschätzt, dass hierbei in der Regel keine eigenen Investitionen in Personal, Räumlichkeiten, Material oder Fahrzeuge getätigt werden müssen, die sich im Misserfolgsfall eines neuen Dienstleistungsangebots als nicht mehr werthaltig herausstellen könnten. Zwar entstehen bei Kooperationsmodellen auch gänzlich neue Risiken, wie etwa mögliche Image- und Vertrauensschäden, sollte sich der gewählte Kooperationspartner als schlechte Wahl hinsichtlich der von ihm erbrachten Dienstleistungsqualität herausstellen. Dies wird aber in der Regel billigend in Kauf genommen, weil aus Sicht der Befragten das Risiko verschwendeter oder unverhältnismä-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

ßig stark gebundener Unternehmensressourcen ein handfesteres und in der Gesamtschau auch ein wahrscheinlicheres Risiko darstellen.

Auch die gewählten Kooperations*formen* sehen bei den hier befragten Unternehmen regelmäßig so aus, dass für die Genossenschaft selbst kaum Risiken entstehen. Dies wird dadurch erreicht, dass einerseits der von ihnen selbst zu erbringende Aufwand möglichst gering gehalten wird und andererseits mit den Kooperationspartnern relativ offene und niedrigschwellige Vereinbarungen getroffen werden. Häufig besteht die Kooperation ausschließlich darin, dass einem Dienstleister über verschiedene Maßnahmen – wie zum Beispiel Mieteranschreiben, Flyer oder Bekanntmachungen in der Mitgliederzeitschrift – ein Zugang zu den genossenschaftlichen Mitgliedern verschafft wird. Das auf diesem Wege entstehende Neukundenpotenzial auf Seite des Dienstleisters „erkauft" sich dieser, indem er den Genossenschaftsmitgliedern Preis- oder Leistungsvorteile gewährt, die im Vorfeld mit der Genossenschaft ausgehandelt werden. Im Idealfall entsteht somit eine dreifache Win-Situation; d.h. die Mitglieder profitieren von den günstigen Konditionen und einer hohen Dienstleistungsqualität, der Kooperationspartner gewinnt neue Kunden und die Genossenschaft hat ihre Mitgliederförderung ausgebaut, was neben einer erhöhten Mitgliederzufriedenheit auch die Bindung an die Genossenschaft und damit eine Unterstützung des wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäfts bedeutet.

Eine diesem Ansatz zugrunde liegende Kooperationsvereinbarung enthält dann kurz zusammengefasst beispielsweise Aussagen darüber, wann und auf welchen Wegen die Genossenschaft gegenüber ihren Mitgliedern – oder einer definierten Teilmenge – die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister sowie dessen Leistungen kommuniziert und welche Konditionen bzw. Vorteile dieser hierfür im Gegenzug gewährt. Viel mehr wird inhaltlich zwischen Genossenschaft und Dienstleister oftmals nicht schriftlich vereinbart, um so das Risiko für beide Vertragsparteien sowie die formellen und rechtlichen Anforderungen an solch eine Kooperationsvereinbarung so gering wie möglich zu halten.

So werden beispielsweise dem Dienstleister regelmäßig keine bestimmten Abnahme- und damit auch Umsatzmengen bereits im Vorfeld in Aussicht gestellt, geschweige denn verbindlich vereinbart. Dies wäre in der Regel auch gar nicht möglich, weil das hier beschriebene Kooperationsmodell so aussieht, dass die Genossenschaft ausschließlich Einfluss auf die Bekanntmachung bestimmter Dienstleistungsangebote des Kooperations-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

partners gegenüber ihren Mitgliedern hat, nicht jedoch auf die tatsächliche Beauftragung bzw. Inanspruchnahme dieser Leistungen. Der gesamte Prozess der faktischen Dienstleistungsbeauftragung, -erbringung und -abrechnung findet ausschließlich zwischen Genossenschaftsmitglied und Dienstleister statt, so dass die Genossenschaft hierauf nicht selbst einwirken kann. In den Kooperationsvereinbarungen finden sich nach Angabe der Befragten dementsprechend auch regelmäßig keine festgelegten Zahlen, allenfalls werden allgemeine Preisstaffeln vereinbart, die abgestufte Preismodelle für unterschiedliche denkbare Nachfrageszenarien vorsehen.[345]

Ein typisches Beispiel einer solchen, relativ unverbindlichen Kooperation, schildert der Gesprächspartner im folgenden Zitat, dass zu diesem Zweck sehr ausführlich wiedergegeben wird:

> *Dw: „Können Sie das Kooperationsmodell mit der [Name eines Pflegedienstleisters] und den Hintergrund noch etwas ausführlicher schildern?"*
>
> *Ip2: „Nun, das Kooperationsmodell von dem Herr […] gerade gesprochen hat, das ist von uns initiiert worden und zwar im Jahr 2004. Die [Name eines Pflegedienstleisters] ist in unserer Stadt sehr gut vertreten und hat unter anderem auch eine eigene Wohnberatung. Und dann sind wir mal mit denen in Kontakt getreten und haben ein Wohnprojekt gestartet, wo wir gesagt haben, wir haben eine bestimmte Siedlung, in der sehr viele ältere Mitglieder wohnen. Und dann haben wir in dieser Siedlung alle Mitglieder ab siebenundsechzig Jahren angeschrieben und einen kostenlosen Beratungstermin mit der Wohnberaterin der [Name eines Pflegedienstleisters] angeboten. Die hat sich dann mit den Mitgliedern zusammengesetzt und geschaut, was kann man in jedem Einzelfall in der Wohnung machen, also zum Beispiel Stolperfallen beseitigen, also was können wir als Vermieter machen innerhalb der Wohnung, oder Haltegriffe zum Beispiel oder Maßnahmen innerhalb des Gebäudes. Es wurden also die baulichen Bedürfnisse und Erfordernisse erörtert. Ja und der Nutzen der [Name eines Pflegedienstleisters] war natürlich, dass im Zuge der Gespräche auch der Dienstleistungsbedarf unserer Mitglieder ermittelt wurde und gegebenenfalls dann entsprechende Angebote der [Name eines Pflegedienstleisters] direkt angeboten werden konnten, also zum Beispiel Essen auf Rädern oder sonstige Unterstützungsleistungen. Auch die Beantragung von Pflegestufen war ein wichtiges Thema, weil da Mitglieder teilweise gar nicht wussten, dass Sie bereits einen Anspruch haben oder wie und wo so etwas zu beantragen ist. Ja und mit diesen Dingen ist letztendlich allen dreien genutzt." (Interview 07-2008)*

Das geschilderte Beispiel stellt anschaulich dar, wie durch ein eher loses und nicht vollständig definiertes Kooperationsmodell dennoch handfeste Vorteile für alle Beteiligten

345 Solche Preisstaffeln folgen in der Regel dem gleichen Prinzip: Bei einer zunehmenden prognostizierten Nachfrage werden abnehmende Preise vereinbart. Auf diese Weise werden bereits im Rahmen der Preiskalkulation auf Seite des Dienstleisters wirtschaftliche Risiken minimiert bzw. Skaleneffekte im Falle einer hohen Nachfrage mit Preisabschlägen berücksichtigt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

erzielt werden können – wie es der Gesprächspartner im Schlusssatz seines Wortbeitrages auch explizit bestätigt. Über das reine Anschreiben einer bestimmten Zielgruppe innerhalb der Mitgliedschaft sowie das Angebot persönlicher Beratungstermine, wurden Dienstleistungsbedarfe bei den Mitgliedern identifiziert, eine gesteigerte Nachfrage beim Kooperationspartner realisiert und aus Sicht der Genossenschaft ohne viel Aufwand und Risiko ein erfolgreiches Projekt aus dem Umfeld der sozialen Dienste umgesetzt, welches – nicht zuletzt durch die erhobenen Informationen zur persönlichen Wohnsituation der älteren Mitlieder – auch wieder positive Auswirkungen auf das Kerngeschäft der Wohnungsbewirtschaftung hat.

An dem genannten Beispiel kann außerdem ein weiterer Vorteil aufgezeigt werden, den die Befragten bei einer Trägerschaft in Form von Kooperationsmodellen sehen und dieser deshalb auch gegenüber einer Eigenerbringung sozialer Dienstleistungen tendenziell den Vorzug geben: die klare Trennung von Verantwortlichkeiten und die Vermeidung von Interessenkonflikten:

Die Gesprächspartner geben an, dass sie ein grundsätzliches Problem darin sehen, wenn eigene Mitarbeiter der Genossenschaft ausschließlich mit der Erbringung sozialer Dienste für die Mitglieder beauftragt sind. In diesem Fall würde relativ schnell ein Rollenkonflikt auf Seite des Mitarbeiters entstehen – so die Erfahrung der Interviewpartner – weil dieser in seiner täglichen Arbeit stets „das Beste für jedes einzelne Mitglied“ erreichen möchte, dies aber nicht immer auch „das Beste für die Genossenschaft als Ganzes“ sei. Hier äußert sich ein genereller, dem genossenschaftlichen Grundmodell inhärenter Zielkonflikt zwischen den individuellen Interessen der einzelnen Mitglieder und dem Kollektivinteresse der Genossenschaft.

Beide Zielbereiche können grundsätzlich deckungsgleich sein und sind es in der Regel auch, sonst wäre der mehr als einhundert Jahre andauernde Erfolg dieses Wirtschaftsprinzips sicherlich auch nicht erklärbar. In bestimmten Fällen können sich beide Zielbereiche aber auch diametral gegenüber stehen. Dies ist oftmals gerade bei problematischen oder extremen Lebenssituationen der Mitglieder der Fall, also gerade jenen Bereichen, bei denen die verschiedenen Formen sozialer Dienste ansetzen. Kommt es zu so einer Situation, so sind oftmals aufwändige und – im Hinblick auf Zeit, Geld oder sonstige Ressourcen – intensive Maßnahmen notwendig, um für den Betroffenen eine

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zufriedenstellende Lösung herbeizuführen, sofern dies überhaupt möglich ist. Dies steht aus Sicht der Interviewpartner allerdings regelmäßig nicht in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Genossenschaft insgesamt bzw. zu deren jeweiligen finanziellen Möglichkeiten.

Als Extrembeispiel wird von einem Gesprächspartner „der arbeitslose Alkoholiker“ genannt, „der die Wohnung verwahrlosen lässt und die Hausgemeinschaft stört.“ Aus individueller Sicht sind hier sicherlich langfristige Beratungs- und Betreuungsangebote für den Betroffenen die beste Lösung, um dessen persönliche Lebenssituation wieder nahhaltig zu stabilisieren und ihn in die Lage einer normalen Alltagsbewältigung zu versetzen. Ein Verlust der Wohnung würde hier in jedem Fall noch problemverschärfend wirken. Aus Sicht der Genossenschaft als Wirtschafsgebilde – insbesondere als Vermieter – sowie aus Sicht der übrigen Mitglieder der Hausgemeinschaft wäre hingegen eine kurzfristige Lösung in Form einer Kündigung der Wohnung die wirksamste Alternative. Ein Mitarbeiter der Genossenschaft, der im Rahmen des Sozialmanagements für das betroffene Mitglied verantwortlich wäre, stünde genau vor diesem Interessenkonflikt.

Das oben zitierte Beispiel schildert eine abgemilderte Form dieses Problemfeldes. Im Rahmen der Beratungsgespräche mit den älteren Mitgliedern wurden durch den Kooperationspartner unter anderem auch Wünsche und Bedarfe hinsichtlich der eigenen Wohnsituation erörtert – etwa die altersgerechte Umgestaltung der Wohnung durch verschiedene bauliche Maßnahmen. Diese wurden anschließend an die Genossenschaft weitergegeben. Nun sieht es in der Praxis so aus, dass eine flächendeckende Umsetzung solch gewünschter Umbaumaßnahmen aus verschiedenen Gründen nicht immer unmittelbar erfolgen kann. Zu den Gründen können neben beschränkten Finanzierungsspielräumen auch langfristige Instandhaltungs- und Modernisierungsplanungen sowie allgemein strategische Erwägungen zählen.

Hätte ein Mitarbeiter der Genossenschaft die Wohnwünsche der Mitglieder abgefragt, so stünde dieser – so die Meinung der Gesprächspartner – fortan bei den jeweiligen Mitgliedern „im Wort“ und müsse laufend Rechenschaft darüber ablegen, warum die gewünschten Umbaumaßnahmen noch nicht oder nicht vollständig durchgeführt werden. Dies würde erfahrungsgemäß einen gewissen Druck auf die entsprechenden Mitarbeiter erzeugen so dass diese gegenüber Kollegen und Vorgesetzten verstärkt auf eine Umset-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

zung der von den Mitgliedern gewünschten Maßnahmen drängen würden, selbst dann, wenn dies in keiner angemessenen Relation mehr zur Gesamtleistung und den übergeordneten Zielen der Genossenschaft stünde.

Ein Kooperationspartner, der die gleichen Fragen stellt hat hingegen den Vorteil, dass er als Externer von den Mitgliedern nicht der Genossenschaft zugerechnet wird und damit nicht die gleiche Erwatungshaltung hinsichtlich einer tatsächlichen Umsetzung aller geäußerten Wünsche hervorruft. Er selbst ist anschließend auch keinem Erwartungsdruck seitens der Mitglieder ausgesetzt, weil er die erhobenen Informationen lediglich weiterleitet und an der Entscheidungsfindung im Hinblick auf eine mögliche Umsetzung der gewünschten Maßnahmen gar nicht mehr beteiligt ist.

Dieses Einschalten eines Kooperationspartners als unanhängigen Dritten in den Kommunikationsprozess mit den Mitgliedern betrachten die hier befragten Genossenschaften als einen wesentlichen Vorteil, der für die Trägerschaft durch Kooperationsmodelle gerade im Bereich der sozialen Dienste spricht. Ein Gesprächspartner bestätigt dies zusammenfassend für die vorgenannten Problemfelder wie folgt:

> *Dw: „Das ist eine Entwicklung, die mir bereits in vielen Interviews geschildert wurde. Dabei kam auch das Argument auf, dass solche Mitarbeiter [Gemeint sind festangestellte Mitarbeiter für soziale Dienste in Genossenschaften. Anm.d.Verf.] oftmals dazu neigen würden, die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder über diejenigen der Genossenschaft zu stellen, so dass am Ende ein Zielkonflikt, der für das Unternehmen eher nachteilige Folgen hat, als dass die positiven Effekte eintreten würden, die man eigentlich beabsichtigt hat. Haben Sie dahingehend ähnliche Erfahrungen gemacht?"*
>
> *Ip1: „Ja das ist in der Tat oftmals schwierig. Also gerade in solchen Fällen, wo es um soziale Belange geht, da ist es in der Regel viel besser, wenn wir mit dem sozialen Dienst der Gemeinde zusammenarbeiten und die sich darum kümmern. Und so wie wir es jetzt geregelt haben, also dass unsere grundsätzlich wohnungswirtschaftlich ausgerichteten Mitarbeiter aus den Teams um bestimmte Dienstleistungsangebote kümmern, damit ist halt sichergestellt, dass immer auch und besonders die Interessen der Genossenschaft berücksichtigt werden." (Interview 07-2008)*

Der Wortbeitrag stellt zudem noch einmal erkennbar heraus, wie die organisatorische Umsetzung derjenigen Aufgabenbereiche aus dem Feld sozialer Dienste, die eben nicht auf externe Kooperationspartner übertragen werden können, innerhalb des Geschäftsbetriebes der Genossenschaft organisiert werden. Diese wenigen Ausgaben werden – so der Gesprächspartner – nicht von spezialisierten Kräften alleinverantwortlich, sondern

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

von den Sachbearbeitern des wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäfts zusätzlich übernommen. Diese Vorgehensweise entspricht dem, was MÄNDLE (2008) mit „Sozialmanagement als Querschnittsaufgabe“ umschreibt. Zum Themenfeld der sozialen Dienste bzw. des Sozialmanagements in Wohnungsunternehmen allgemein stellt er fest:

> *„Im Unternehmen müssen für die Einführung des Sozialmanagements verantwortliche Mitarbeiter bestimmt werden, die die geplanten Maßnahmen organisieren. Die Hauptentscheidung wird darüber gefällt, ob Sozialmanagement hauptsächlich als Querschnittsaufgabe für alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt oder als Spezialisierung bisheriger Mitarbeiter bzw. durch Neueinstellung von Sozialfachleuten, z.B. Sozial- oder Diplompädagogen, Sozialarbeiter, Soziologen eingeführt wird.“* [346]

Diese Entscheidung fällt bei der Unternehmensgruppe der „Adaptierer“ regelmäßig zugunsten der Querschnittsvariante aus.

8.2.6 Zwischenfazit

Das Managementhandeln des hier skizzierten Unternehmenstyps verläuft sehr nah an dem in Kap. 5.2.3 vorgestellten Prozess des Strategischen Managements entlang:

Im Rahmen einer intensiven Strategischen Analyse werden auf Vorstandsebene Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt mit den Stärken und Schwächen der eigenen Genossenschaft in Abgleich gebracht und daraus wiederum verschiedene Optionen für die Weiterentwicklung des Leistungsspektrums gegenüber den Mitgliedern abgeleitet. Die Realisierung neuer sowie die Weiterentwicklung bestehender Angebote erfolgt zudem sehr strukturiert und stellt einen fortlaufenden Prozess dar.

In diesem Punkt sind die hier beschriebenen „Adaptierer“ den zuvor bereits vorgestellten „Innovatoren“ also durchaus sehr ähnlich. Jedoch zeigen sich auch einige deutliche Unterschiede zwischen beiden Unternehmenstypen.

Dies betrifft insbesondere den Stellenwert, den die Befragten dem Thema wohnbegleitender Dienstleistungen im Rahmen ihres genossenschaftlichen Gesamtkontextes zusprechen. „Adaptierer“ betrachten wohnbegleitende Dienstleistungen relativ nüchtern

346 MÄNDLE 2008: 33

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

und emotionslos. Sie sehen darin zwar einerseits durchaus ein sinnvolles Instrument zur Mitgliederförderung, dies betrifft ihrer Ansicht nach allerdings nur ein überschaubares Maß an Themenfeldern und beschränkt sich oftmals auf die Bereiche, in denen durch wohnbegleitende Dienstleistungen Probleme im wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäft nachweislich abgewehrt oder massive Probleme auf Seite der Mitglieder effektiv abgebaut werden können.

Das Kerngeschäft hat für „Adaptierer“ absolute Priorität, was sich auch im Innovationsverständnis der hier befragten Akteure widerspiegelt. Die Entwicklung neuer oder die Verbesserung bestehender Angebote wird von den hier interessierenden Genossenschaften in erster Linie im Bereich der obligatorischen Dienstleistungen eines Wohnungsunternehmens angestrebt. Hier sehen die Befragten ein enormes Potenzial, verbunden mit der unternehmerischen Aufgabe, über laufende Optimierungsmaßnahmen den Kundennutzen und die Mitgliederförderung nachhaltig zu verbessern. Dies betrifft dann allerdings eher die Dienstleistungs*qualität* – z.B. gemessen an Aspekten wie Freundlichkeit, Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit – als die Erweiterung des Dienstleistungs*spektrums*.

> *Ip1: „Also insgesamt, dass wir für unsere Mitglieder einen angemessenen Objektzustand herstellen, das hat natürlich auch absolute Priorität und das ist dem Mieter ja auch viel wichtiger, dass die Wohnung vernünftig ist, als dass wir irgendwelche Dienstleistungen zusätzlich anbieten.“ (Interview 07-2008)*

Diese Grundeinstellung ist ebenfalls charakteristisch – wenn auch in einer nochmals deutlich ausgeprägteren Form – für die Akteure des dritten Unternehmenstyps, der in den folgenden Abschnitten vorgestellt wird.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.3 *„Für uns lohnt sich so etwas einfach nicht und wir brauchen so etwas auch nicht.“* - Unternehmenstyp 3 „Skeptiker“

Die nun in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellten Genossenschaften können auf nur wenige, oftmals sehr oberflächliche Erfahrungswerte im Handlungsfeld „wohnbegleitende Dienstleistungen“ zurückgreifen und sind hier auch heute in der Regel wenig aktiv, verglichen etwa mit den beiden zuvor genannten Unternehmenstypen. Daraus leitet sich die hier gewählte Bezeichnung „Skeptiker“ ab, die ausdrücklich keinerlei Wertung über die allgemeine Denk- und Arbeitsweise dieser Unternehmensgruppe treffen soll. Lediglich soll dadurch zum Ausdruck gebracht werden, dass der hier dargestellte Typus wohnbegleitenden, insbesondere sozialen Diensten als mögliches Handlungsfeld für die eigene unternehmerische Tätigkeit ausgesprochen kritisch gegenübersteht, was für sich genommen zunächst weder positiv noch negativ zu werten ist.

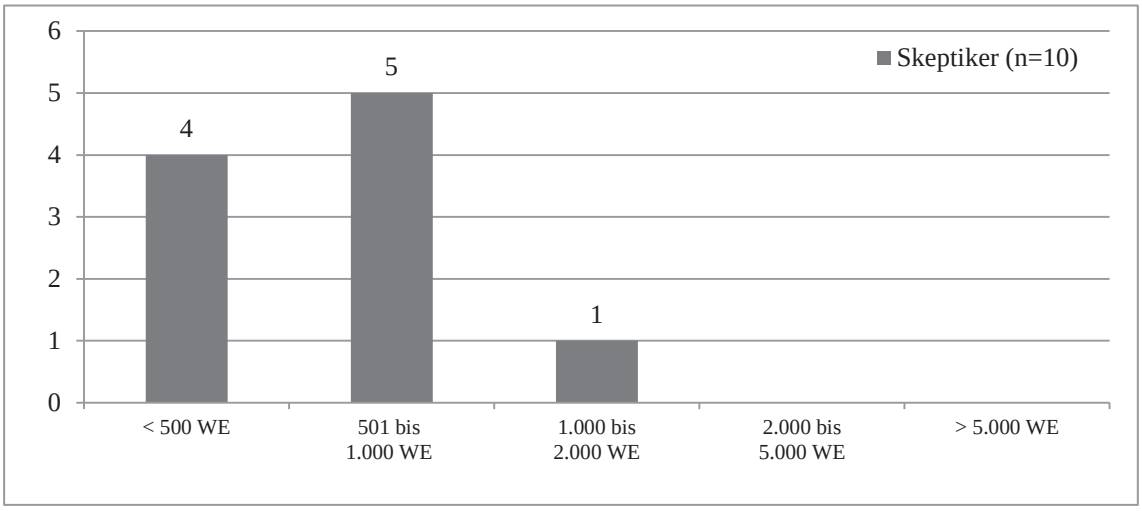
Vielmehr handelt es sich hier um Genossenschaften, die in Ihren jeweiligen Märkten durchaus sehr aktive und wirtschaftlich erfolgreiche Wohnungsanbieter sein können. Bezogen auf das dieser Arbeit zugrunde liegende Thema legen diese Unternehmen allerdings regelmäßig eine sehr distanzierte, teilweise gar ablehnende Einstellung an den Tag, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

> *Ip1: „Also da lass ich mir doch nicht von außen aufoktroyieren, dass ich jetzt mehr Dienstleistungen machen soll, nur weil das jetzt so Trend ist und weil irgendwelche Studien sagen, dass man das jetzt so machen muss. Ich weiß doch schließlich am besten, und meine Mitarbeiter auch, ob das für unsere Mitglieder und unsere Genossenschaft sinnvoll ist oder nicht.“ (Interview 02-2008)*

Genossenschaften dieses Unternehmenstyps sind in der Regel kleine bis mittlere Genossenschaften mit Beständen bis 1.000 Wohnungen. 12 Genossenschaften der Untersuchungsstichprobe lassen sich der Gruppe „Skeptiker“ zuordnen, wovon vier kleine Genossenschaften mit Beständen bis 500 Wohnungen und sieben mittlere Genossenschaften mit Beständen zwischen 500 und 1.000 Wohnungen sind. Lediglich eine Genossenschaft ist mittelgroß, mit einem Wohnungsbestand zwischen 1.000 und 5.000 Wohnungen.

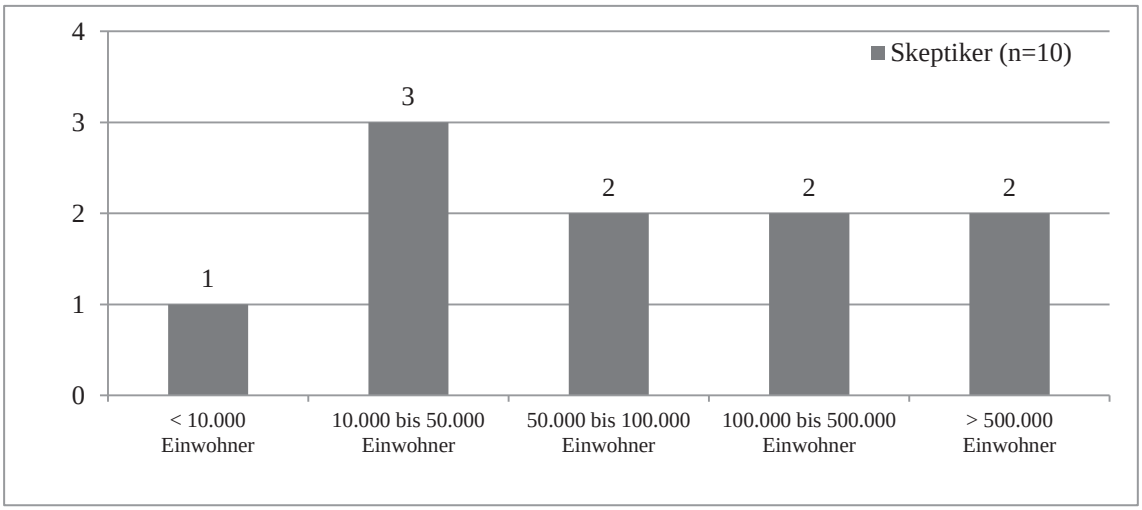
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 42: „Skeptiker“ nach bewirtschaftetem Wohnungsbestand



Eine typische *regionale* Einordnung der „Skeptiker“ lässt sich hingegen nicht ableiten, da die Genossenschaften, die dieser Gruppe zugeordnet wurden ihren jeweiligen Sitz sowohl in Groß- und Mittelstädten, als auch in kleinen kreiszugehörigen Kommunen – teilweise auch in sehr ländlich geprägten Regionen – haben. Zudem verteilen sich die 12 Genossenschaften über das gesamte Bundesgebiet, so dass auch in dieser Hinsicht kein typisches Muster erkennbar ist.

Abbildung 43: „Skeptiker“ nach Einwohnerzahl der Gemeinde



Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.3.1 Annäherung und Motivation

Wie den einleitenden Ausführungen bereits zu entnehmen war, verfügen die hier interessierenden Genossenschaften bislang über relativ wenig eigene Erfahrungen im Bereich der wohnbegleitenden sozialen Dienste. Dies mag zum einen daran liegen, dass – wie noch zu zeigen sein wird – die befragten Akteure das Themenfeld an sich grundsätzlich als nicht sonderlich relevant für die eigene unternehmerische Tätigkeit ansehen. Die zurückhaltende Grundeinstellung beginnt jedoch schon einen Schritt davor, bei der Erörterung der Frage, ob verschiedene gesellschaftliche und demografische Entwicklungen sich überhaupt auf die befragten Wohnungsgenossenschaften auswirken und inwiefern sich daraus ein Handlungsdruck für das Management ergibt.

Hier fällt auf, dass die Gesprächspartner zwar ebenso wie die beiden vorgenannten Unternehmenstypen eine grundlegende Veränderung des Wohnungsmarktes – etwa durch die Überalterung der Mitglieder und den Wandel vom Vermieter- zum Mietermarkt – bestätigen, dies jedoch als ein eher neues Phänomen darstellen, welches erst in jüngerer Zeit spürbare Auswirkungen auf die eigene Genossenschaft zu nehmen scheint.

> *Ip2:„Es ist ja auch wirklich komplettes Neuland, das wir da alle momentan betreten. Über diese Probleme, über die wir gerade sprechen, da hat sich ja noch vor ein paar Jahren keiner auch nur ansatzweise Gedanken gemacht. Da haben wir noch gesagt, wenn jemand von uns eine Wohnung wollte „Wo sind deine Bürgen?“. Das muss man sich einmal vorstellen. Wir haben die wenigen freien Wohnungen quasi handverlesen verteilt und ohne zwei Bürgen hat man erst gar keine Wohnung bekommen. Heute rennen wir hinter jedem potenziellen Mieter hinterher.“ (Interview 02-2008)*

Was der hier zitierte Diskutant bezogen auf seine Genossenschaft als „Neuland“ bezeichnet, das „vor ein paar Jahren“ noch kein bewusstes Problem darstellte, wird von den Gesprächspartnern der anderen beiden Unternehmenstypen hingegen als seit vielen Jahren – teilweise seit Jahrzehnten – bekannte und für die eigene Unternehmenssituation unmittelbar relevante und erlebbare Herausforderung umschrieben. Die Ursache für diese unterschiedliche zeitliche Verortung der Veränderungsprozesse auf dem Wohnungsmarkt kann an dieser Stelle nicht vollständig ergründet werden. Es kann sich sowohl um eine subjektiv unterschiedliche Wahrnehmung eines objektiv gleichen Phänomens handeln, genauso kann es aber auch sein, dass sich demografische und gesellschaftliche Trends tatsächlich mit einem zeitlichen Verzug tendenziell zuerst auf

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

die Unternehmen der ersten beiden Unternehmenstypen und erst später auf die hier interessierenden Genossenschaften ausgewirkt haben.

Festzuhalten bleibt jedoch, dass die Gesprächspartner der Gruppe „Skeptiker“ zumindest im Rahmen der geführten Gespräche angeben, hinsichtlich verschiedener Problemlagen auf den Wohnungsmärkten sowie der Entwicklung von Lösungsansätzen und Handlungsstrategien noch relativ am Anfang zu stehen. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen einer Studie von SCHLELEIN (2007), in der genossenschaftliche Kooperationspotenziale im Hinblick auf die Veränderungsprozesse auf den Wohnungsmärkten untersucht wurden und in der empirisch festgestellt wird, dass Wohnungsgenossenschaften als Antwort auf diese Veränderungen auch Kooperationen schließen

> *„(...) die den Kernbereich ergänzen wie Servicedienstleistungen und gesellschaftspolitisches Engagement. Während die großen in diesem Prozess bereits weiter fortgeschritten sind, stehen die kleineren Genossenschaften noch am Anfang.“*[347]

Da es sich bei den hier angesprochenen Genossenschaften – wie eingangs des Kapitels dargestellt – typischerweise um kleine Genossenschaften handelt, deckt sich das Ergebnis der zitierten Studie mit den Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung. Die Gruppe der „Skeptiker“ scheint insgesamt später damit begonnen zu haben, sich bewusst mit den grundlegenden Veränderungsprozessen auf den Wohnungsmärkten auseinanderzusetzen und entsprechende Handlungskonzepte, wie beispielsweise wohnbegleitende Dienstleistungsangebote, in ihre Unternehmensplanungen einzubeziehen.

Neben dieser zeitlichen Komponente tritt in den Gesprächen allerdings eine weitere, viel grundlegendere Dimension in den Vordergrund, die als Erklärung für die bislang nur sehr geringen Erfahrungswerte der befragten Genossenschaften im Handlungsfeld der wohnbegleitenden sozialen Dienste angesehen werden kann: Selbst bei den Problembereichen, die von den Gesprächspartnern explizit als erkannt und auch für die eigene Genossenschaft als relevant bestätigt werden, stellen wohnbegleitende Dienstleistungen aus Sicht der Befragten in der Regel kein probates Mittel zur Lösung ebendieser Probleme dar.

347 SCHLELEIN 2007: 95

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dies wird etwa beim Thema der demografischen Alterung der Gesellschaft deutlich, die sich für die Genossenschaften in einem zunehmenden Anteil älterer sowie einer wachsenden Zahl hochaltriger Mitglieder niederschlägt. Zwar bestätigen die Gesprächspartner nahezu uneingeschränkt diesen Trend für die Situation in der eigenen Genossenschaft sowie die damit zusammenhängende Herausforderung, eine möglichst lange und selbständige Lebensführung im häuslichen Umfeld zu ermöglichen; eine Problemlösung mittels sozialer Dienstleistungsangebote wird allerdings regelmäßig ausgeschlossen bzw. grundsätzlich infrage gestellt, wie das folgende Zitat verdeutlicht.

> *Ip1: „Und das ist gerade beim Thema älterer Mieter die Erfahrung, die wir immer wieder machen: Die behelfen sich selbst so lange es irgendwie geht und würden gar nicht auf die Idee kommen, von uns irgendwelche Leistungen in Anspruch zu nehmen." (Interview 02-2008)*

Der Interviewpartner bestätigt zwar implizit, dass im Alter ein gewisses Unterstützungspotenzial zur Aufrechterhaltung der selbständigen Lebensführung auftritt, indem er angibt, dass sich ältere Mieter „irgendwie selbst behelfen" würden, was zunächst einmal einen Hilfebedarf voraussetzt. Entsprechende Unterstützungsangebote der Genossenschaft schließt er allerdings explizit aus, weil diese – aus seiner Sicht – ohnehin nicht in Anspruch genommen würden.

Daraus darf nun aber nicht geschlossen werden, dass die Gruppe der „Skeptiker" überhaupt nicht willens oder bereit wäre, Mitgliedern mit bestimmten Hilfebedarfen – wie beispielsweise älteren Menschen – durch entsprechende Leistungen entgegenzukommen und im Idealfall auch Lösungen anzubieten. Diese Lösungsansätze kommen in der Regel nur nicht aus dem Bereich der Dienstleistungen sondern betreffen eher die *technische Produktebene*, also vornehmlich bauliche Aspekte des Wohnens. Hier sehen die Genossenschaften ihre Kernkompetenz und hier werden durchaus Maßnahmen ergriffen, die den Mitgliedern bei auftretenden Problemen in der täglichen Lebensführung helfen sollen.

> *Ip1: „Sei es, dass wir mal einen Haltegriff anbringen oder eine Badewanne gegen eine Dusche ersetzen oder den Toilettentopf höher hängen oder so, da sind wir auch mehr als kooperativ und hilfsbereit und ich merke, das reicht den meisten Menschen dann schon vollkommen. Aber alles was darüber hinaus geht, also breitflächig in der Masse jetzt auch noch spezielle Dienstleistungen anzubieten, davon halte ich nichts." (Interview 02-2008)*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Was der zitierte Gesprächspartner hier aufzählt, sind technische Maßnahmen, die sich allgemein unter dem Sammelbegriff der *Wohnraumanpassung* subsumieren lassen. Wie wir erfahren, ist die Genossenschaft in diesem Handlungsfeld – so die Einschätzung des Diskutanten – ausgesprochen „kooperativ und hilfsbereit" gegenüber ihren Mitgliedern. Ein verstärktes Engagement im Bereich wohnbegleitender Dienstleistungen als Ergänzung dieser technischen Maßnahmen schließt er hingegen aus. In dieser Aussage spiegelt sich bereits sehr deutlich das genossenschaftliche Selbstverständnis wider, welches im folgenden Abschnitt einer genaueren Betrachtung unterzogen wird.

8.3.2 Genossenschaftliches Selbstverständnis

Die genossenschaftliche Rechtsform hat für die Interviewpartner der Gruppe „Skeptiker" nach eigener Angabe eine ausgesprochen hohe Bedeutung. Dieser Eindruck hat sich auch in den geführten Gesprächen verfestigt, durch die sich das genossenschaftliche Element quasi wie ein roter Faden gezogen hat, der auch an kleinen Details, die im Rahmen der Transkriptions- und Datenanalysephase des empirischen Materials nochmals hervorgestochen sind, abzulesen ist. So wählen die Gesprächspartner beispielsweise, wenn sie über die in den Wohnungen ihrer Genossenschaft lebenden Menschen sprechen, auffallend konsequent genossenschaftliche Sprachformen, wie *Mitglieder*, *Dauernutzer* oder gar den inzwischen selbst vom Gesetzgeber nicht mehr verwendeten Begriff des *Genossen*.[348] Dies fällt besonders deshalb ins Auge, weil die Gesprächspartner der anderen beiden Unternehmenstypen in diesem Zusammenhang regelmäßig auch von *Mietern* oder *Kunden* sprechen; also eher marktorientierte, als genossenschaftlich geprägte Begrifflichkeiten verwenden.

Das bedeutet jedoch nicht, dass die hier interessierenden Genossenschaften eine gewisse Marktorientierung in ihrem eigenen Selbstverständnis vollkommen ausblenden würden. Im Gegenteil, geben die Gesprächspartner ausdrücklich zu verstehen, dass sie als Wohnungsgenossenschaften ihren grundsätzlichen Auftrag darin sehen, am Wohnungsmarkt unternehmerisch tätig und auch wirtschaftlich erfolgreich zu sein, um dadurch eine dau-

348 Im Rahmen der Novelle des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 wurde im kompletten Gesetzestext des GenG der Begriff des „Genossen" gegen den Begriff des „Mitglieds" ausgetauscht.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

erhafte Mitgliederförderung sicherzustellen. Dazu zählen die Gesprächspartner auch eine gewisse Kundenorientierung als unerlässlichen Bestandteil ihres unternehmerischen Handelns. Diese wird jedoch so interpretiert, dass Kundenorientierung in einer Genossenschaft nicht zwingend auch ein gewisses Maß an wohnbegleitenden Dienstleistungen umfassen muss, sondern dass es ausschließlich auf eine hohe Dienstleistungs*qualität* in den Kernleistungen der wohnungswirtschaftlichen Tätigkeit ankomme, wie der folgende Auszug unterstreicht.

> *Ip2: „Das stimmt, das wichtigste ist die Servicequalität im Kerngeschäft und das ist auch wiederum ein großer Vorteil bei uns, also bei einer eher kleinen Genossenschaft. Unser Wohnungsbestand ist überschaubar, das heisst, dass wir tatsächlich auch alle Häuser und die meisten Mitglieder wirklich kennen und genau wissen, was gerade wo wichtig ist. Und umgekehrt kennen unsere Mitglieder uns sehr gut, haben einen persönlichen Ansprechpartner, den sie kennen und wo sie sich sehr gut aufgehoben fühlen. Das gibt den Mitgliedern ja auch ein hohes Maß an Sicherheit, an Geborgenheit, wenn man so will." (Interview 02-2008)*

Gleich mehrere Aspekte des genossenschaftlichen Selbstverständnisses klingen in diesem Gesprächsauszug an.

Zum einen handelt es sich dabei um das Grundmotiv eines menschlichen und persönlichen Miteinanders innerhalb der Genossenschaft. Die Gesprächspartner betonen an vielen Stellen, dass aus ihrer Sicht in einer Genossenschaft immer der Mensch – und damit ist in den meisten Zusammenhängen das Mitglied gemeint – an erster Stelle stehen sollte. Dem persönlichen Kontakt zwischen dem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb auf der einen und den Mitgliedern auf der anderen Seite wird deshalb eine herausragende Bedeutung beigemessen, die nach Ansicht der Gesprächspartner auch ein besonderes Alleinstellungsmerkmal gegenüber großen und dadurch tendenziell auch anonymeren Konzernstrukturen, wie sie seit einigen Jahren verstärkt Einzug in die Wohnungswirtschaft nehmen, ausmache. Im Wortbeitrag oben wird dies exemplarisch damit umschrieben, dass man sich kenne, persönliche Ansprechpartner habe und dadurch bei den Mitgliedern positive Emotionen wie Sicherheit und Geborgenheit entstünden.

Ein zweiter Aspekt des genossenschaftlichen Selbstverständnisses, der in dem Wortbeitrag deutlich wird, ist ein hoher Selbstanspruch hinsichtlich der wohnungswirtschaftlichen Dienstleistungserbringung gegenüber den Mitgliedern, die der Diskutant als „Servicequalität im Kerngeschäft" umschreibt. Hier zeigt sich das Service-Verständnis der

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

betrachteten Genossenschaften, welches nicht darauf ausgerichtet ist, eine möglichst breite Vielfalt von Dienstleitungen rund um das Wohnen für die Mitglieder bereitzustellen, sondern die zentralen *Kerndienstleitungen* bei der Vermietung und Bewirtschaftung von Wohnraum besonders gut zu erbringen. Der Fokus liegt damit eindeutig auf der Qualität und nicht auf der Quantität der Dienstleitungen.

> *Ip1: „Erst heute morgen wieder da habe ich, wir haben ja jetzt eine relativ neue, junge Crew, da habe ich mich mit denen nochmal hingesetzt und denen ganz klar gesagt, dass bei allem, was so drum herum ist, unser Kerngeschäft ist immer noch die Vermietung und das soll es auch bleiben. Das ist das, womit wir unser Geld verdienen. Und alles andere sind Nebenkriegsschauplätze. Und wenn die ein bisschen brach liegen, dann liegen die halt ein bisschen brach, das ist egal. Aber wichtig ist, dass die Vermietung läuft. So und wenn man sich da an gewisse Regeln hält und einen guten Service bietet, also wenn man zum Beispiel sagt, alle Emails, die eingehen, müssen innerhalb von zwei Tagen beantwortet werden, dann finde ich das sinnvoller, als wenn ich unseren älteren Mietern ihre Einkaufstüten nach Hause bringen kann." (Interview 02-2008)*

Der zitierte Gesprächspartner schildert anschaulich das von ihm vertretene genossenschaftliche Selbstverständnis, welches ganz klar auf eine hohe Servicequalität in den wohnungswirtschaftlichen Kerndienstleistungen ausgerichtet ist.

Bemerkenswert ist dabei zum einen, dass er diese Interpretation des genossenschaftlichen Förderauftrags implizit als aus seiner Sicht nicht variabel darstellt, indem er angibt, dass dies in Zukunft „auch so bleiben solle". Weiterhin fällt auf, dass dieses Selbstverständnis zudem explizit gegenüber den Mitarbeitern der Genossenschaft kommuniziert wird, etwa im Rahmen persönlicher Gespräche zwischen Vorstand und Mitarbeitern. Die vom Interviewpartner in diesem Zusammenhang gewählte Formulierung lässt dabei den Eindruck entstehen, dass in derartigen Mitarbeitergesprächen die klare Direktive enthalten ist, dass sich alle Tätigkeiten der Mitarbeiter auf das Kerngeschäft fokussieren und alles weitere sich diesem unterordnen muss. Das genossenschaftliche Selbstverständnis wird demnach durch das Management in ein sehr eindeutiges strategisches Programm übersetzt und dann top-down in Form von operativen Anweisungen an die Mitarbeiter der Genossenschaft kommuniziert.

Wohnbegleitende Dienstleistungen spielen in der geschilderten Selbstwahrnehmung keine bzw. nur eine sehr untergeordnete Rolle. Der Gesprächspartner gibt sogar ausdrücklich zu verstehen, dass es aus seiner Sicht für eine Genossenschaft „sinnvoller" sei, die Prozesse im Kerngeschäftes dauerhaft zu perfektionieren, als zusätzliche Leis-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tungen gegenüber den Mitgliedern – wie beispielsweise Lieferdienste für Senioren – anzubieten. Darauf angesprochen, dass derartige Zusatzleistungen – besonders im Rahmen der Revitalisierung des wohnungswirtschaftlichen Genossenschaftswesens der letzten Jahre – regelmäßig in einen engen Zusammenhang mit der genossenschaftlichen Rechtsform gebracht werden, weist der Diskutant eine solche Verbindung zurück und erläutert seine eigene Sichtweise auf diese Debatte wie folgt:

> *Dw: "Jetzt wird ja aber gerade von den Genossenschaften vielfach erwartet, dass diese eben doch solche wohnbegleitenden Dienstleistungen entwickeln und anbieten. Die Argumente sind dabei oft, die soziale Verantwortung gegenüber den Mitgliedern, also zum Beispiel älteren, sowie insgesamt das Thema Mitgliederförderung…"*
>
> *Ip1: "Ich glaube, dass ist etwas, was eher aus der Branche selbst kommt aber nicht von den Mitgliedern. Ich bin mir sicher, dass unsere Wohnungsnutzer, und gerade die, die schon viele Jahre in ihren Wohnungen leben, dass die das viel lieber sehen, wenn der Hausflur gestrichen wird und das Haus mal einen Anstrich bekommt zum Beispiel, als wenn wir irgendwelche Service- oder Dienstleistungen anbieten. Und wenn Dienstleistungen, dann doch eher welche, die auch wieder direkt mit dem Haus zu tun haben." (Interview 02-2008)*

Wie wir erfahren, sieht der Gesprächspartner die oben skizzierte Erwartungshaltung hinsichtlich komplementärer Dienstleistungsangebote in Wohnungsgenossenschaften als eine von den Genossenschaften quasi hausgemachte Thematik an. Dieser Eindruck spiegelte sich in zahlreichen Gesprächen mit Unternehmen der Gruppe „Skeptiker" wider. Die Diskutanten sehen die zunehmende Forderung nach wohnbegleitenden Dienstleistungen in Genossenschaften als einen Trend an, der insbesondere von einigen großen Wohnungsgenossenschaften selbst getrieben wird, die in diesem Feld sehr aktiv sind und dies mit großem Nachdruck auch nach außen kommunizieren.

Nach Einschätzung der Gesprächspartner nehmen diese – gemessen an den tatsächlichen quantitativen Strukturen der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland – relativ wenigen Akteure einen überproportional großen Raum, beispielweise in Fachpublikationen, auf Branchenveranstaltungen oder im Verbandswesen ein, so dass hieraus in der öffentlichen Diskussion eine Generalnorm abgeleitet wird, die an den tatsächlichen Bedarfen und Verhältnissen der allermeisten Wohnungsgenossenschaften vorbei gehe. Der zitierte Gesprächpartner setzt dies ins Verhältnis zu den Erwartungen der eigenen Mitglieder seiner Genossenschaft, die seiner Ansicht nach in klarem Widerspruch zu dem in

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

der öffentlichen Debatte geäußerten Postulat nach mehr Zusatzdienstleistungen in Genossenschaften stehen.

Hier sieht der Diskutant eine sich immer weiter öffnende Schere, zwischen den von vielen Genossenschaften mittlerweile in die Praxis umgesetzten Aktivitäten auf der einen und dem Kerngedanken des wohnungsgenossenschaftlichen Förderauftrags auf der anderen Seite, wie das folgende Zitat veranschaulicht:

> *Ip1:„Und ich finde mittlerweile, dass viele Genossenschaften Sachen machen, die überhaupt nicht in ihren Bereich gehören. Der Grundgedanke einer Wohnungsgenossenschaft ist doch, Wohnungen zu vermieten und diese instandzuhalten. Also warum sollen wir uns plötzlich so viel damit beschäftigen, dass es den Mietern auch in ihren anderen Lebensbereichen wer weiß wie gut geht. Das wollen die meisten doch auch gar nicht." (Interview 02-2008)*

Dem Schlusssatz dieses Beitrags ist bereits zu entnehmen, welche Einschätzung die Befragten hinsichtlich der Wahrnehmung und Einstellung ihrer Mitglieder – bezogen auf das Thema der sozialen Dienste in Wohnungsgenossenschaften – haben. Dies soll im folgenden Abschnitt noch ausführlicher dargestellt werden.

8.3.3 Mieteranforderungen und Mitgliederperspektive

Wie bereits den vorangehenden Ausführungen zu entnehmen war, sehen die hier interessierenden Genossenschaften auf der Seite ihrer Mitglieder regelmäßig keinen Bedarf nach wohnbegleitenden sozialen Dienstleistungsangeboten. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Gesprächspartner damit hauptsächlich den Aspekt der *Trägerschaft* solcher Dienstleitungsangebote ansprechen und hierfür konstatieren, dass sie bei ihren Mitgliedern keinen Bedarf nach Dienstleistungen feststellen, die ausdrücklich durch die Genossenschaft selbst abgeboten oder vermittelt werden sollten. Damit schließen sie jedoch nicht aus, dass ihre Mitglieder einen grundsätzlichen Bedarf nach entsprechenden Dienstleitungen haben. Diesen sehen die Diskutanten durchaus als gegeben an, weisen aber in diesem Zusammenhang kontinuierlich darauf hin, dass sich dieser Dienstleistungsbedarf aus ihrer Sicht eben nicht an die Genossenschaft sondern in erster Linie an andere Träger und Institutionen richte.

> *Ip1: „(...) aber meistens ist es so, dass das Mitglied gar nicht auf die Idee kommt, uns wegen irgendwelcher Dienstleistungen anzusprechen. (...) Ich kann mir zum Beispiel nicht vorstellen, dass etwa eine Familie, die zum Beispiel aufgrund irgendwelcher Prob-*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *leme eine Familienhilfe gebrauchen könnte, sich damit an uns damit wendet. Für so etwas gibt es ja durchaus Dienstleister und Hilfeeinrichtungen, aber an die wenden sich die Familien ja dann in der Regel auch direkt und nicht an uns." (Interview 02-2008)*

Dem Auszug ist zu entnehmen, dass der zitierte Gesprächspartner verschiedene, im Alltag der Mieter auftretende Problemlagen und Unterstützungsbedarfe als ein durchaus reales Phänomen anerkennt, indem er spontan ein praktisches Beispiel nennt und auf die Situation in der eigenen Genossenschaft anwendet. Genauso schnell wird allerdings deutlich, dass aus solchen Bedarfssituationen der Mitglieder keine Relevanz für den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb – z.B. in Form eigener Maßnahmen und Angebote für die Mitglieder – abgeleitet wird. Vielmehr wird an dieser Stelle auch wieder die Konzentration auf das Kerngeschäft hervorgehoben und in diesem Fall auf andere Akteure verwiesen. So wie sich die Genossenschaft in ihrem Kerngeschäft um die Vermietung und Bewirtschaftung ihrer Wohnungen kümmert, so gibt es im sozialen Sektor auch Institutionen – so kann die Aussage des Diskutanten interpretiert werden – die sich in ihrem Kerngeschäft wiederum um die Unterstützung von Menschen in bestimmten Problemlagen und mit bestimmten Hilfebedarfen kümmern. Dieses Bewusstsein – so die Wahrnehmung des Gesprächspartners – herrsche auch auf der Seite der Mitglieder vor, so dass sich diese bei auftretenden Unterstützungsbedarfen in der Regel nicht an die Genossenschaft, sondern direkt an einen entsprechend spezialisierten Anbieter wenden.

Diese Situation sehen die hier interessierenden Genossenschaften auch in anderen Feldern wohnbegleitender sozialer Dienstleitungen als gegeben an, die sich ja nicht ausschließlich auf Situationen beschränken, in denen einzelne Mitglieder einen ganz konkreten Unterstützungsbedarf haben. Wohnbegleitende soziale Dienstleitungen können – wie in Kap. 3.1.3 gezeigt – auch anderer Natur sein, indem sie beispielsweise einen eher präventiven Charakter haben (z.B. Quartiersmanagement, allgemeine Beratungsangebote) oder etwa das soziale und kulturelle Zusammenleben der Mitglieder insgesamt fördern sollen (z.B. Integrationsmaßnahmen, Nachbarschaftstreffs). Auch hier sehen die „Skeptiker" keinen nennenswerten Handlungsbedarf, da solche Maßnahmen ihrer Einschätzung nach ebenfalls nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft der Genossenschaft stehen, zudem auch nicht explizit von den Mitgliedern nachgefragt werden und im Rahmen der Mitgliederförderung keine entsprechende Relevanz aufweisen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *Dw: „Das heißt, die Mieter kommen eventuell auch gar nicht auf die Idee, bestimmte Services oder Dienstleistungen über ihren Vermieter, also sie als Genossenschaft, zu beziehen?“*
>
> *Ip1: „Richtig, das kommt fast nie vor. (...) Also es hat uns zum Beispiel noch nie jemand von unseren Mitgliedern angesprochen und gesagt, er hätte von uns gern einen Nachbarschaftstreff oder so.“ (Interview 02-2008)*

Der Argumentation des hier zitierten Diskutanten folgend, beschäftigen sich die „Skeptiker“ zu einem wesentlichen Anteil auch deshalb nicht intensiver mit dem Thema der wohnbegleitenden sozialen Dienstleistungen, weil dieses von ihren Mitgliedern nicht aktiv eingefordert wird. Dies ist insofern interessant, als eine solche fehlende Einforderung durch die Mitglieder von den anderen beiden Unternehmenstypen – insbesondere von den Innovatoren – überhaupt nicht als Argument gegen die Entwicklung und Einführung entsprechender Angebote herangezogen wird. Vielmehr wurde ja in den vorangehenden Abschnitten der deskriptiven Analyse dargestellt, dass diese Genossenschaften auch dann verschiedene Dienstleistungsangebote initiieren, wenn diese weder von den Mitgliedern zuvor ausdrücklich gewünscht wurden, noch bereits im Vorfeld klar ist, ob ein solches Angebot überhaupt auf eine entsprechende Nachfrage seitens der Mitglieder treffen wird, wenn es erst einmal in die Praxis umgesetzt ist. Die „Skeptiker“ gehen hier einen gänzlich anderen Weg, indem sie sich erst gar nicht mit einem möglichen Dienstleistungsangebot auseinandersetzen, solange dieses von den Mitgliedern nicht namentlich genannt und als Wunsch gegenüber der Genossenschaft geäußert wird.

Auf diese Weise schließen die Befragten einerseits das Risiko aus, sich intensiv mit einem Thema zu beschäftigen – und dafür nicht zuletzt auch unternehmerische Ressourcen wie Zeit und Geld aufzubringen – um am Ende festzustellen, dass hierfür keine entsprechende Nachfrage bei den Mitgliedern vorliegt und auch sonst kein angemessener Nutzen für die Genossenschaft entstanden ist. Darüber hinaus sehen die Gesprächspartner allerdings auch weitere Risiken, die über die reine Ressourcenverschwendung hinausgehen und die ihrer Meinung nach ausgesprochen unerwünschte Effekte auf Seite der Mitglieder auslösen können, wenn wohnbegleitende Dienstleistungen etwa nur für bestimmte Zielgruppen innerhalb der Mitgliederschaft angeboten werden.

In diesem Fall könnte beispielsweise bei den Mitgliedern, die nicht zur angesprochenen Zielgruppe gehören, ein Gefühl der Ungleichbehandlung entstehen so dass im

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

schlimmsten Fall der genossenschaftliche Gleichbehandlungsgrundsatz – zumindest in der Wahrnehmung einzelner Mitglieder – angezweifelt werden könnte. Einen derart negativen Bumerang-Effekt schildert ein Gesprächspartner im folgenden Zitat am Beispiel eines Serviceangebots für Studenten. Um die Logik der dahinterliegenden Argumentationskette zu verdeutlichen, ist der Wortbeitrag hier bewusst lang wiedergegeben:

> *Ip1: „Ja, das ist dann wieder die Kehrseite bei einer kleineren Genossenschaft wie bei uns: Die Buschtrommeln funktionieren hier hervorragend. Das heißt, wenn wir da so ein Modell, zum Beispiel für Studenten, verstärkt anbieten würden, dann wüssten das sofort alle Mitglieder, bis ans andere Ende der Stadt. Und dann würde sofort das Gerede und Spekulieren losgehen und da sind viele unserer Mitglieder dann rigoros und die pauschalisieren dann sehr viel. Also ich bin mir sicher, dass der Großteil von denen so einem Serviceangebot dann sehr kritisch gegenüberstehen würde und das müssen wir hier natürlich auch berücksichtigen, also von daher…"*
>
> *Dw: „Sie denken also, dass der eine Teil der Mitglieder es nicht unbedingt begrüßen würde, wenn Sie für bestimmte Teilgruppen verschiedene Dienstleistungen anbieten würden?"*
>
> *Ip1: „So ist es. Und was dann noch dazu kommt ist, dass ja unter Umständen auch Begehrlichkeiten geweckt werden. Das heißt, dass wahrscheinlich viele Mitglieder, die heute völlig zufrieden in ihrer Wohnung leben und denen nichts fehlt, die uns also auch in der Hinsicht keine Arbeit machen, wenn man so will, dass also die jetzt mitkriegen würden, dass es da verschiedene Dienstleistungen gibt, die wir anderen Mitgliedern anbieten. Ja und dann wollen die das natürlich auch haben und fragen ‚Warum kriegt der das und ich nicht?' Wir würden uns also wahrscheinlich eine ganze Menge Arbeit selbst machen, die wir heute überhaupt nicht haben und wo auch heute keiner unserer Mitglieder drauf kommt oder ihm etwas fehlt." (Interview 02-2008)*

Wie wir erfahren, sehen die „Skeptiker" gleich mehrere Gefahren, die durch ein Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen eintreten und sich negativ auf die Mitgliederseite auswirken können. Einerseits handelt es sich dabei um die bereits weiter oben angesprochene Vermutung der Ungleichbehandlung, die von einigen Mitgliedern – so die Auffassung des Gesprächspartners – im Falle zielgruppenorientierter Dienstleistungsangebote kritisch in Feld geführt werden könnte. Im Wortbeitrag wird eine solche Situation als potentielle Neiddebatte dargestellt, nach dem Motto *‚Wenn andere einen zusätzlichen Service von der Genossenschaft erhalten, dann will ich das gleiche auch – oder aber ein entsprechendes Äquivalent!'*.[349]

349 Die hier geschilderte Einschätzung der „Skeptiker" – wohnbegleitende Dienste könnten bei den Mitgliedern eher negative anstelle der gewünschten positiven Effekte hervorrufen – wurde auch schon in anderen wissenschaftlichen Untersuchungen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Damit verbunden sehen die Genossenschaften eine zweite Gefahr einhergehen, nämlich das künstliche Erzeugen von Bedürfnissen, die ohne ein entsprechendes Dienstleistungsangebot gar nicht erst entstehen würden. Der Diskutant umschreibt dies damit, dass bei Mitgliedern, die bislang vollkommen zufrieden mit den Leistungen der Genossenschaft waren, plötzlich „Begehrlichkeiten geweckt“ werden könnten und sich die Genossenschaft dadurch „eine ganze Menge Arbeit selbst machen“ würde. Auch hier unterscheidet sich die Perspektive der „Skeptiker“ grundlegend von jener der anderen beiden Unternehmenstypen. Während die „Innovatoren“ und bis zu einem gewissen Grad auch die „Adaptierer“ zunächst einmal auf den potentiellen Nutzen eines neuen Dienstleistungsangebots schauen, konzentrieren sich die hier interessierenden Genossenschaften hauptsächlich auf den Arbeitsaufwand, der damit verbunden ist und der aus ihrer Sicht in den meisten Fällen gegen ein solches Angebot spricht.

Zusammenfassend lässt sich für die in diesem Abschnitt vorgestellte Wahrnehmung der Mitgliederperspektive bei den Skeptikern festhalten, dass sie nicht nur davon ausgehen, für wohnbegleitende soziale Dienstleistungsangebote gäbe es – zumindest aktuell – keine entsprechende Nachfrage oder Erwartungshaltung bei den Mitgliedern und deshalb auch keine damit verbundenen Chancen, wie zum Beispiel eine höhere Mitgliederbindung oder positive Vermietungseffekte. Sie sehen die Situation vielmehr hauptsächlich unter Risikogesichtspunkten und befürchten teilweise sogar negative Effekte, die durch das Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen entstehen könnten.

Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht verwunderlich, dass die hier interessierenden Genossenschaften regelmäßig keine oder allenfalls sehr rudimentäre Angebote im Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen im Programm haben. Wie die Ideen für diese wenigen Ausnahmen entstehen und wie vereinzelte Dienstleistungen dann doch in die Praxis umgesetzt werden, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

---

bestätigt. So weist etwa BÖTTIGER (2009) einen solchen Effekt speziell im Hinblick auf das Angebot zielgruppenorientierter Serviceleistungen für Jugendliche und Senioren nach (vgl. Kap. 4.3.1). In eine ähnliche Richtung argumentieren auch die hier befragten Gesprächspartner. Neben der oben aufgeführten „Neiddebatte“ sehen die Diskutanten zudem die Gefahr, dass unterschiedliche Zielgruppen bei einigen Mitgliedern mit Vorurteilen behaftet sein könnten; ältere Hausgemeinschaften also z.B. negativ gegenüber Studenten als unmittelbare Nachbarn eingestellt sind und deshalb auch entsprechende Serviceangebote für Studenten grundlegend ablehnen. Gleiches gilt für weitere Zielgruppen, wie Senioren, Familien etc.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.3.4 Ideenfindung und Dienstleistungsentwicklung

Den vorangehenden Ausführungen war bereits zu entnehmen, dass die hier interessierenden Genossenschaften wohnbegleitende Dienstleistungen nicht als ein wesentliches Instrument zur Steigerung der Mitgliederzufriedenheit oder zur Gewinnung neuer Mitglieder ansehen. Vor diesem Hintergrund spielen auch die Entwicklung neuer Dienstleistungen sowie die Generierung neuer Ideen für entsprechende Angebote im Rahmen des strategischen Managements keine bzw. nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Zwar beobachten die Befragten nach eigener Angabe mit Interesse, welche Entwicklungen im Bereich der wohnbegleitenden Dienste innerhalb der Wohnungswirtschaft stattfinden und wie Branchenkollegen – insbesondere andere Wohnungsgenossenschaften – mit diesen Trends umgehen, welche Angebote sich etablieren und wie die Umsetzung in anderen Unternehmen aussieht. Dies geschieht insbesondere über persönliche Gespräche mit anderen Vorständen, im Rahmen von Arbeitsgemeinschaften sowie auf Verbands- und Fachveranstaltungen, ebenso wie über wohnungswirtschaftliche Fachliteratur. Eigene Entwicklungsleistungen erbringen die „Skeptiker“ jedoch in der Regel nicht.

Wird im Einzelfall dann allerdings doch einmal die Initiative zur Einführung eines neuen Dienstleistungsangebots im eigenen Unternehmen ergriffen, so ist dies oftmals das Ergebnis eines Lösungsprozesses, dem ein ganz konkretes und aktuelles Problem im genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb zugrunde liegt. Die Dienstleistungsentwicklung ist in diesen Fällen demnach nicht proaktiv von der Genossenschaft angestoßen worden, um beispielsweise damit verbundene Potenziale hinsichtlich der Mitgliederförderung zu bergen, sondern sie stellt eher ein reines Reagieren auf einen akut vorliegenden Problemfall oder in der Breite auftretende, unerwünschte Entwicklungen innerhalb der Genossenschaft dar.

Am Beispiel der Einführung eines Reinigungsdienstes schildert ein Gesprächspartner sehr anschaulich, wie es zu der Idee für diese Dienstleistung gekommen ist und welche Motivation dahinter steckte:

> *Ip2: “Und das mit dem Reinigungsdienst ist ja auch nicht zu hundert Prozent nur deshalb entstanden, weil die Mitglieder das wollten. Eher im Gegenteil, der Ursprungsgedanke ist eigentlich relativ egoistisch, wenn man so will. Wir haben irgendwann festgestellt, dass der Zustand der Häuser, zum Beispiel im [Name einer Straße] immer*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *schlechter wurde und wir sehr unzufrieden waren, also was die allgemeinen Reinigungspflichten anging. Ja und da haben wir dann zu irgendeinem Zeitpunkt X gesagt, dass sind wir jetzt leid, denn wir lassen unsere Anlagen ja nicht vergammeln, wir wollen ja, dass die auch ein schönes Bild, also nach außen abgeben. Ja und das waren die ersten Schritte, da haben wir gesagt, das machen wir jetzt nicht mehr mit, da kommt jetzt eine Reinigungsfirma. Ja und dann haben wir nach möglichen Modellen und Kooperationspartnern geschaut, tja und so ist diese Dienstleistung entstanden." (Interview 02-2008)*

Wie wir hier erfahren, werden Dienstleistungsangebote in den befragten Genossenschaften in Ausnahmefällen beispielsweise dann eingeführt, wenn damit die Absicht verbunden ist, negativen Entwicklungen im Kerngeschäft entgegenzuwirken bzw. diese abzustellen. Im vorliegenden Fall war dies ein zunehmend schlechter Pflegezustand von Gemeinschaftsflächen und Außenanlagen in einem Wohngebiet der Genossenschaft. Diese Tendenz wurde vom genossenschaftlichen Vorstand als ernst zu nehmendes Problem identifiziert, so dass die Einführung eines Dienstleistungsangebots, in Form einer Kooperation mit einer Gebäudereinigungsfirma, als angemessene Gegenmaßnahme beschlossen und anschließend auch auf andere Wohngebiete ausgeweitet wurde.

Die Initiative lag dabei ausschließlich auf der Seite des Geschäftsbetriebes und nicht auf der Seite der Mitglieder, was unter anderem dadurch verdeutlicht wird, dass der Gesprächspartner im zitierten Wortbeitrag auffallend häufig in der „Wir"-Form spricht, womit durchgängig Vorstand und Mitarbeiter der Genossenschaft gemeint sind. Im zweiten Satz des Zitats spricht der Diskutant zudem davon, dass ursprünglich gar das „Gegenteil" einzelner Mitgliederinteressen durch das Dienstleistungsangebot erreicht werden sollte. Damit dürfte gemeint sein, dass gerade diejenigen Mitglieder, die für den nicht ordnungsgemäßen Zustand der Gemeinschaftsflächen verantwortlich waren, die Einschaltung eines Dienstleisters, den sie selbst am Ende auch über ihre Betriebskostenabrechnung bezahlen müssen, wohl eher als „Strafmaßnahme", denn als gutgemeintes Serviceangebot aufgefasst haben dürften. Andersherum könnten aber auch ebenso verständnislos jene Mitglieder auf ein solches Angebot reagieren, die bislang ihren Reinigungspflichten stets einwandfrei nachgekommen sind und nun durch das Fehlverhalten Anderer in „Sippenhaft" genommen werden.

Das originäre Ziel dieser Dienstleistungsentwicklung war also offenbar nicht, den Mitgliedern durch das Angebot von Reinigungsdiensten einen zusätzlichen Service zu bieten – also aktive Mitgliederförderung zu betreiben – sondern das Kollektivinteresse der

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Genossenschaft, den Pflegezustand des Gebäudebestandes auf einem angemessenen Niveau zu halten, sicherzustellen.

> *Dw: „Ursprünglich stand also nicht der Servicegedanke sondern handfeste Probleme im wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäft im Mittelpunkt, für die eine Lösung gefunden werden musste. Der Dienstleistungscharakter wurde erst später dazu entwickelt…“*
>
> *Ip1: „Genau.“ (Interview 02-2008)*

Ohne dies als ursprüngliches Ziel bereits im Auge gehabt zu haben, hat die Genossenschaft durch die Einführung des Reinigungsdienstes allerdings doch ein Angebot geschaffen, welches sich eindeutig dem Handlungsfeld der wohnbegleitenden, in gewisser Weise sogar den sozialen Dienstleistungen zuordnen lässt. Insbesondere für viele hochaltrige und mobilitätseingeschränkte Personen stellt die Bewältigung des Alltags, zu denen auch die mietvertraglich geschuldeten Reinigungspflichten im und um das Wohngebäude gehören, ein zunehmendes Problem dar. Gerade für diese Zielgruppen kann ein von der Genossenschaft bereitgestelltes Dienstleitungsangebot, wie der beschriebene Reinigungsdienst, einen spürbaren Mehrwert und einen Zugewinn an Lebensqualität darstellen.

Und auch die allgemeine Mitgliederförderung wird durch die beschriebene Maßnahme ausgebaut, denn letztlich profitieren alle Bewohner des betroffenen Quartiers von der durch den Reinigungsdienst gewährleisteten Sauberkeit und Sicherheit in den Wohnungsbeständen. Und alle Mitglieder der Genossenschaft – auch diejenigen, die in anderen Quartieren wohnen – haben einen Nutzen davon, wenn die Vermietungssituation durch ein solches Angebot optimiert, das Image der Genossenschaft verbessert und damit im besten Fall auch die wirtschaftliche Entwicklung des Geschäftsbetriebes nachhaltig befördert wird.

Diese Vorteile werden von den befragten Genossenschaften auch erkannt, wenngleich sie nicht im Mittelpunkt ihres Interesses stehen. Vielmehr hat es den Eindruck, als würden die beschriebenen Auswirkungen auf die Mitgliederförderung eher als nützliche Begleiteffekte angesehen, die positiv zur Kenntnis genommen werden, aber nicht den Stellenwert haben, der etwa notwendig wäre um als Initialzündung für eine weitere strategische Beschäftigung mit der Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungsangebote zu wirken.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Auch was die Trägerschaft der wenigen in der Praxis angebotenen Dienstleistungen angeht, zeigt sich die Gruppe der „Skeptiker“ sehr zurückhaltend, wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird.

8.3.5 Angebot, Trägerschaft und Organisation

Wie bereits weiter oben beschrieben, sehen die hier dargestellten Genossenschaften in wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten das latente Risiko, wichtige Unternehmensressourcen dem Kerngeschäft zu entziehen und somit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in wesentlichen Teilbereichen einzuschränken. Diese Denkhaltung kann insbesondere vor dem Hintergrund nachvollzogen werden, dass es sich bei der Gruppe der „Skeptiker“ wie eingangs des Kapitels beschrieben, um größtenteils kleine und sehr kleine Genossenschaftern handelt und die Geschäftsbetriebe somit tendenziell nur aus sehr wenigen Mitarbeitern bestehen. Selbst hauptamtliche Vorstandsmitglieder sind in diesen Genossenschaften regelmäßig sehr stark in das operative Tagesgeschehen eingebunden und die Priorität des vorhandenen Personals liegt eindeutig auf der Bewältigung des Kerngeschäftes, also der Vermietung und Bewirtschaftung der Genossenschaftswohnungen. Überschüssige Kapazitäten, die beispielsweise zur Organisation wohnbegleitender Dienstleistungsangebote genutzt werden könnten, werden von den Befragten durchweg verneint.

> *Ip1: „(...) hier im kaufmännischen Bereich sind wir insgesamt zu viert. (...) Bei einem so kleinen Unternehmen, wie bei uns, da läuft ja vieles gar nicht standardisiert ab, sondern wir mit unseren wenigen Mitarbeitern müssen uns quasi um alles kümmern.“ (Interview 02-2008)*

Werden in Ausnahmefällen doch Zusatzleistungen gegenüber den Mitgliedern angeboten, so müssen diese Angebote entsprechend wenig – im Idealfall gar keinen – Verwaltungsaufwand für den Geschäftsbetrieb der Genossenschaft mit sich bringen. Gleiches gilt auch für die finanzielle Dimension, da die Befragten auch hier angeben, über keine überschüssigen Mittel zu verfügen, die etwa riskante Pilotprojekte erlauben oder gar die dauerhafte Subventionierung, geschweige denn die Vollfinanzierung von Dienstleistungsangeboten für die Mitglieder ermöglichen würden. Daraus darf allerdings nicht geschlossen werden, dass die hier interessierenden Genossenschaften nicht erfolgreich wirtschaften würden. Vielmehr sollen erwirtschaftete Gewinne den Mitgliedern wieder unmittelbar über Reinvestitionen in das Kerngeschäft zurückfließen und zudem werden

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

regelmäßig moderate Renditevorstellungen zugunsten einer sozialverträglichen Mietenpolitik in Kauf genommen.

> *Ip2: „Wir finanzieren für unsere Mitglieder keine unzähligen Dienstleistungen sondern halten die Mieten lieber sehr gering und das führt ja wieder zu einer guten Zufriedenheit und Vermietungssituation." (Interview 02-2008)*

Unter diesen Rahmenbedingungen scheiden verschiedene Formen der Trägerschaft wohnbegleitender Dienstleistungsangebote bereits grundsätzlich aus. In der Praxis ist dann auch regelmäßig nur eine Form der Dienstleistungsträgerschaft vorzufinden, die in unterschiedlichen Ausprägungen von den befragten Genossenschaften angewandt wird; die Kooperation.

Am Beispiel des oben beschriebenen Reinigungsdienstes skizziert ein Diskutant das Kooperationsmodell wie folgt:

> *Ip1: „Das Modell sieht so aus, dass die Kooperation für unsere Genossenschaft keine unmittelbaren Kosten erzeugt. [Name eines Dienstleistungsunternehmens] bietet unseren Mitgliedern seine Dienstleistungen an und rechnet auch selbst mit denen ab, wenn die Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Wir sind in diesem Prozess also nur der Mittler beziehungsweise der Vermittler." (Interview 02-2008)*

Formell liegt dieser Kooperationsform ein Rahmenvertrag zugrunde, der dem in Kap. 8.2.5 beschriebenen Modell folgt, welches auch in der Gruppe der „Adaptierer" regelmäßig zur Anwendung kommt. Die hier interessierenden Genossenschaften reduzieren den eigenen Aufwand in der Erbringungsphase allerdings nochmals erheblich, indem sie selbst kein offensives Marketing für das Angebot des Kooperationspartners machen, sondern nur im Bedarfsfall – oder beispielsweise im Rahmen von ohnehin zu führenden Vermietungs- oder Beratungsgesprächen – darauf verweisen.

> *Dw: „Sie betreiben also auch aktive Werbung für den Kooperationspartner?"*

> *Ip1: „Nein, das funktioniert eher situationsbedingt. In der täglichen Praxis sieht es dann so aus, dass wenn wir merken, dass ein Mieter oder eine Mieterin einen gewissen Hilfebedarf hat, dann stellen wir den Kontakt her und sagen „Wende dich doch einmal an [Name eines Dienstleistungsunternehmens]. Das ist unser Kooperationspartner und der kann dir bei einigen Dingen bestimmt weiterhelfen." Bei den weiteren Schritten sind wir dann gar nicht mehr integriert, so dass für uns praktisch kein Arbeitsaufwand entsteht, unseren Mietern aber trotzdem professionell geholfen werden kann." (Interview 02-2008)*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Eine besondere Hürde, die von den Befragten mehrfach angesprochen und in dieser Form auch ausschließlich in der Gruppe der „Skeptiker“ thematisiert wurde, ist der Zusammenhang von Unternehmensgröße der Genossenschaft und dem Finden geeigneter Kooperationspartner.

Die Tatsache, dass es sich in der vorliegenden Gruppe meist um Genossenschaften mit kleinen Wohnungsbeständen und Mitgliederzahlen handelt, wird von den Gesprächspartnern insofern als problematisch bei der Suche nach Kooperationspartnern dargestellt, als sie für viele Dienstleistungsanbieter offenbar aufgrund zu geringer Umsatzpotenziale nicht als attraktiver Kooperationspartner wahrgenommen werden. Dies mache sich dann so bemerkbar, dass im Verhandlungsprozess entweder keine nennenswerten Preisnachlässe ausgehandelt werden können bzw. sogar offensichtliche „Abwehrkonditionen“ angeboten werden, oder aber einige Firmen das Aufnahmen von Kooperationsverhandlungen mit einer sehr kleinen Genossenschaft bereits im Vorfeld mangels Interesse grundsätzlich ablehnen.

In solchen Fällen scheitern angestrebte Dienstleistungsangebote oftmals daran, dass aus Sicht potenzieller Kooperationspartner nicht die für eine wirtschaftliche Erbringung notwendige kritische Masse erreicht wird. Im vorliegenden Fall des Reinigungsdienstes steckte die betroffene Genossenschaft zunächst in einem ähnlichen Dilemma. Dieses konnte jedoch behoben werden, indem die kleine Genossenschaft in den bestehenden Kooperationsvertrag einer größeren Wohnungsgenossenschaft im gleichen Ort mit einsteigen konnte. Diese Genossenschaft arbeitete bereits erfolgreich mit einer Gebäudereinigungsfirma zusammen und konnte aufgrund ihrer Unternehmensgröße von rund 2.000 Wohnungen hierbei auch attraktive Konditionen für ihre Mitglieder aushandeln.

Aufgrund eines freundschaftlichen Verhältnisses zwischen beiden Genossenschaften – unter anderem auch einer aktiven Zusammenarbeit im Rahmen der lokalen Arbeitsgemeinschaft – sowie zur Festigung des Kooperationsvertrages, durch Erhöhung der „Verhandlungsmasse“, wurde der kleineren Genossenschaft die Möglichkeit eröffnet, in den bestehenden Vertrag einzusteigen, wie im folgenden, bewusst länger gehaltenem Auszug, gezeigt wird.

> *Dw: „Was hat die Größe der [Name einer Wohnungsgenossenschaft] damit zu tun, dass diese Dienstleistung dort zuerst eingeführt werden konnte?“*

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

> *Ip1: „Nun, wir wollten das schon länger selbst für unsere Mitglieder anbieten, also dass die das Treppenhaus von einer Firma reinigen lassen können. Aber weil unser Wohnungsbestand mit achthundert Wohnungen ja relativ klein ist, haben wir keinen passenden Kooperationspartner gefunden. Die Reinigungsfirmen haben damals alle gesagt „Hopp oder Top!" also entweder ihr gebt uns die Reinigung ganzer Häuser oder gar nicht. Und das geht halt mietrechtlich nicht, weil wir ja nicht alle Wohnungsnutzer zwingen können und wollen, diese Dienstleistung zu nehmen. Aber bei einem so großen Wohnungsbestand wie bei der [Name einer Wohnungsgenossenschaft] da konnten die bessere Konditionen aushandeln. Die haben jetzt eine Firma, die schon ab zwei Parteien pro Haus ihre Dienstleistung anbieten und das auch noch zu einem sehr guten Preis. Ja und weil das Modell da jetzt steht und gut läuft, haben die uns angeboten, da auch mit einzusteigen. Und da haben dann letztlich alle wieder was von, denn der potenzielle Kundenkreis für den Dienstleister erhöht sich dadurch ja auch wieder, weil er ja praktisch unseren Wohnungsbestand dazu bekommt. Dadurch werden sich die Preise auch wieder nach unten entwickeln und da haben wir und die [Name einer Wohnungsgenossenschaft] dann wieder was von beziehungsweise am Ende ja unsere Mitglieder." (Interview 02-2008)*

Der Gesprächspartner schildert anschaulich, wie schwierig sich die Verhandlungspositionen sehr kleiner Genossenschaften bei der Anbahnung von Kooperationsverträgen im Bereich wohnbegleitender Dienstleistungen darstellen kann. Gleichzeitig wird mit dem Zusammenschluss mehrerer Genossenschaften in einem unternehmensübergreifenden Kooperationsvertrag aber auch ein Lösungsweg aufgezeigt, der im vorliegenden Fall für alle Beteiligten vorteilhaft und in seiner Umsetzung zudem auch noch ausgesprochen praktikabel zu sein scheint. Hiermit ist auch ein möglicher Ansatzpunkt aufgezeigt, um die Zutrittsbarriere „Unternehmensgröße" im Handlungsfeld wohnbegleitender Dienstleistungen für kleinere Genossenschaften – die ja wie in Kap. 2.2.2 gezeigt, die überwiegende Mehrzahl der deutschen Wohnungsgenossenschaften ausmachen – abzubauen.

Es ist allerdings davon auszugehen, dass solche zwischenbetrieblichen Kooperationen in der Breite wohl nur unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen – die im vorliegenden Fall offenbar gegeben sind – zustande kommen dürften. Dabei spielen unter anderem Faktoren wie die regionale Marktentwicklung, die Wettbewerbssituation zwischen den lokal ansässigen Wohnungsunternehmen bzw. –genossenschaften sowie nicht zuletzt auch persönliche Beziehungen zwischen den Unternehmen und ihren Entscheidungsträgern eine wesentliche Rolle.

8.3.6 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der hier vorgestellte Unternehmenstyp gleich aus mehreren Gründen sehr zurückhaltend – teilweise gar ablehnend – gegenüber

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten eingestellt ist. Die beiden Hauptargumente sind dabei erstens knappe Ressourcen und schwierige Umsetzbarkeiten aufgrund der in der Regel sehr überschaubaren Unternehmensgrößen. Und zweitens eine skeptische Grundhaltung hinsichtlich der Frage, ob wohnbegleitende Dienstleistungsangebote überhaupt ein wichtiges Thema für Wohnungsgenossenschaften darstellen und ob derartige Leistungen einen grundsätzlichen Bestandteil des Unternehmenszwecks und insbesondere auch der Mitgliederförderung ausmachen sollten.

Entsprechend wenig Berücksichtigung finden wohnbegleitende Dienstleistungsangebote auch im Rahmen des *strategischen Managements* der befragten Genossenschaften. Hierzu ist zudem anzumerken, dass ein strukturierter Strategieentwicklungsprozess, wie er etwa als Referenzmodell für die vorliegende Arbeit in Kap. 5.2.3 entwickelt wurde, in den Unternehmen der Gruppe „Skeptiker“ ohnehin nur sehr bedingt stattzufinden scheint. Auch hierbei spielt die reine Unternehmensgröße augenscheinlich eine wichtige Rolle, weil sich in den allermeisten der befragten Genossenschaften die Arbeit der Vorstandsmitglieder sehr ausgeprägt auf der *operativen Geschäftsführungsebene* abspielt. Während Vorstände der anderen beiden Unternehmenstypen vor dem Hintergrund der zugrundeliegenden Unternehmensgrößen und –strukturen die Möglichkeit haben, sich persönlich sehr ausgiebig und intensiv mit strategischen Fragestellungen auseinanderzusetzen, sind die hier befragten Gesprächspartner größtenteils sehr stark im betrieblichen Tagesgeschäft eingebunden, welches kaum Zeit für eine reine strategische Arbeit freizulassen scheint.

Außerdem ist im Rahmen der Gespräche der Eindruck entstanden, dass die Entscheidungsträger der hier interessierenden Genossenschaften ihrer operativen Arbeit auch selbst klar den Vorzug gegenüber strategischen Erwägungen geben und letzteren in gewisser Hinsicht für ihr eigenes Unternehmen auch keine allzu hohe Relevanz beimessen. Die Diskutanten stellen in zahlreichen Gesprächssituationen grundsätzlich in Frage warum sie sich im Rahmen ihrer Arbeit überhaupt ausgiebig mit der Erörterung unternehmensstrategischer Fragestellungen auseinandersetzen sollten, weil die Unternehmensstrategie durch die Rechtsform Genossenschaft und das Tätigkeitsfeld Wohnungswirtschaft ja schon hinreichend festgelegt sei und ihrer Ansicht nach auch wenig Raum für weitere strategische Optionen zulasse.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unternehmen der Gruppe „Skeptiker“ sehen ihren klaren Genossenschaftsauftrag darin, qualitativ angemessene Wohnungen zu bezahlbaren Preisen für ihre Mitglieder bereitzustellen und dabei einen guten Kundenservice innerhalb dieses Kerngeschäftes zu gewährleisten. Wohnbegleitende Dienstleistungen spielen dabei keine; allenfalls eine sehr untergeordnete Rolle.

> *Ip1: „Und damit sind wir wieder bei dem, was wir am Anfang schon mal hatten. Dass nämlich die hauptsächlichen Bedürfnisse und Wünsche unserer Mitglieder an uns wirklich rein aus diesem Bereich kommen, also das, was wir als genossenschaftlicher Vermieter gut machen können, die Mieten gering halten, die Wohnungen in Schuss halten, ab und zu mal irgendwo Balkone anbauen oder die Wohnungen modernisieren. Und wenn man das vernünftig und sukzessive macht, dann sind die Mitglieder in der Regel schon mit ganz kleinen Dingen und ganz schnell zufrieden zu stellen. Da braucht man gar nicht über ganz neue und innovative Dienstleistungen nachzudenken.“ (Interview 02-2008)*

Auch wenn diese Einstellung im Hinblick auf das Thema der vorliegenden Arbeit als sehr einförmig und konservativ angesehen werden kann, zeigt ein Blick auf die Gesamtsituation dieser Genossenschaften, dass sie damit teilweise über viele Jahrzehnte hinweg sehr erfolgreich geführt wurden und auch heute hinsichtlich verschiedener Daten wie Jahresüberschüsse, Leerstandsquoten oder Mitgliederzufriedenheit außerordentlich positive Werte aufweisen.[350] Ob sich dies vor dem Hintergrund der beschriebenen Gesellschaftsveränderungen auch in Zukunft fortsetzen lässt, wird sich erst noch zeigen.

350 Quellen sind beispielsweise Geschäftsberichte, Betriebsvergleiche und Jahresstatistiken des GdW, ausgefüllte Kurzfragebögen sowie einige Mitgliederzufriedenheitsanalysen, die im Rahmen der Interviews eingesehen werden konnten.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

8.4 Kontrastive Gesamtbetrachtung

Nachdem die Ergebnisse der qualitativ-empirischen Untersuchung in den vorangehenden Abschnitten ausführlich dargelegt wurden, soll nun eine gegenüberstellende Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse erfolgen. Hierzu seien noch einmal kurz die forschungsleitenden Fragestellungen ins Gedächtnis gerufen:

Mit der vorliegenden Untersuchung sollte der Frage nachgegangen werden, welche Rolle wohnbegleitende, insbesondere soziale Dienstleistungen aus Sicht der Entscheidungsträger von Wohnungsgenossenschaften in Deutschland spielen. Erörtert werden sollte dabei insbesondere, wie aktiv die vorhandenen Akteure im Feld der wohnbegleitenden Dienste zurzeit sind, welchen Stellenwert dabei die genossenschaftliche Rechtsform einnimmt, wie die Bedarfs- und Nachfragekonstellationen der Mitglieder von den Entscheidungsträgern im Unternehmen wahrgenommen werden und wie wohnbegleitende Dienstleistungen – sofern überhaupt vorhanden – im strategischen Managementprozess typischerweise entwickelt, organisiert und erbracht werden.

Im Rahmen der auf leitfadengestützten Interviews aufbauenden Erhebung haben sich drei Unternehmenstypen herauskristallisiert, die für jeweils spezifische Sicht- und Handlungsweisen bezogen auf die zuvor skizzierten Fragestellungen stehen. Wohnungsgenossenschaften, die einer der Gruppen „Innovatoren“, „Adaptierer“ oder „Skeptiker“ zugeordnet wurden, zeichnen sich *innerhalb* ihrer Gruppe durch kollektive Verhaltensmuster sowie hohe Überschneidungen aus, was das Antwortverhalten im Rahmen der Interviews hinsichtlich theoretischer Fragestellungen und persönlicher Einschätzungen, als auch was die tatsächlich in die Praxis umgesetzten Maßnahmen und Leistungen der Geschäftsbetriebe gegenüber den genossenschaftlichen Mitgliedern angeht.

Allerdings hat sich auch gezeigt, dass bei einigen Themen nicht nur innerhalb, sondern durchaus auch *zwischen* den drei Gruppen inhaltliche Parallelen bestehen, die nun an den Anfang der kontrastiven Betrachtung gestellt werden:

Große Übereinstimmung zwischen allen drei Gruppen gibt es etwa bei der Frage, welchen Stellenwert die genossenschaftliche Rechtsform für die befragten Akteure in ihrem täglichen Handeln sowie im Rahmen des strategischen Managements einnimmt. Hier wird von den Diskutanten ausnahmslos angegeben, dass die Rechtsform der eingetrage-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

nen Genossenschaft von allerhöchster Bedeutung und zudem permanent im Bewusstsein der handelnden Personen sei.

Die Befragten vermitteln den Eindruck, dass der genossenschaftliche Unternehmensmantel für sie in höchstem Maße identitätsstiftend wirke, was sich unmittelbar auf alle Aktivitäten des Geschäftsbetriebes, die angebotenen Leistungen sowie das Verhältnis gegenüber den Stakeholdern, insbesondere Mitgliedern und Mitarbeitern der Genossenschaft, auswirke. In keinem einzigen Interview wurde die Rechtsform als nebensächlich oder gar irrelevant angesehen, was ja grundsätzlich möglich wäre, gibt es doch wie in Kapitel 2.2.1 gezeigt neben den Genossenschaften auch zahllose weitere Wohnungsunternehmen in Deutschland, die ihrerseits – durchaus auch sehr erfolgreich – in anderen Rechtsformen, wie der GmbH oder der AG geführt werden.

Die Gesprächspartner unterstreichen aber in vielen Interviewsituationen, wie wichtig ihnen die Rechtsform und insbesondere das damit zusammenhängende Primat der Mitgliederförderung sei. Dabei spielt es auch keine Rolle, dass dieses genossenschaftliche Bewusstsein auf Seite der Mitglieder in vielen Genossenschaften zunehmend an Bedeutung zu verlieren scheint, wie vor allem von Gesprächspartnern der „Innovatoren“ und „Adaptierer“ angegeben wurde. Auch ohne dass es von den Mitgliedern selbst permanent und aktiv eingefordert wird, folgen die Genossenschaften ihrem Selbstanspruch, alle Handlungen auf eine maximale Förderung der Mitglieder hin auszurichten, indem die hierzu notwendigen Leistungen im wohnungswirtschaftlichen Kontext erbracht werden.

Hier fangen allerdings auch schon die Disparitäten zwischen den drei Gruppen an, nämlich bei der jeweiligen Interpretation, welche Leistungen denn im Rahmen der Mitgliederförderung von Wohnungsgenossenschaften überhaupt von Relevanz sind bzw. welchen Maßnahmen unter der Prämisse begrenzter unternehmerischer Ressourcen der jeweilige Vorrang zu geben sei.

„Innovatoren“ sehen in diesem Zusammenhang wohnbegleitende Dienstleistungsangebote als ein ganz wesentliches und mittlerweile nicht mehr wegzudenkendes Instrument einer zeitgemäßen Mitgliederförderung in modernen Wohnungsgenossenschaften an. Sie betrachten die in Kap. 3 beschriebenen gesellschaftlichen und demografischen Veränderungsprozesse als eine Herausforderung, die von den Wohnungsunternehmen lang-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

fristig nur dann erfolgreich gemeistert werden kann, wenn im Handlungsfeld der wohnbegleitenden Dienstleistungen entsprechend innovative Angebote geschaffen werden. Den *sozialen* Diensten wird dabei von den Befragten zudem eine herausragende Stellung zugeschrieben.

Auch sei es – so die Ansicht der „Innovatoren" – insbesondere Aufgabe der *genossenschaftlichen* Wohnungsunternehmen, sich proaktiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen, da aus ihrer Sicht das übergeordnete Ziel der Mitgliederförderung in Wohnungsgenossenschaften heutzutage nur dann vollständig erreicht werden kann, wenn den Mitgliedern nicht nur ein angemessenes Wohnungsangebot bereitgestellt, sondern darüber hinaus auch ein möglichst hohes Maß an Lebensqualität und Selbständigkeit beim Bewohnen dieser Wohnungen durch verschiedene Zusatzleistungen ermöglicht wird.

Etwas anders sehen dies die „Adaptierer", die zwar wohnbegleitende Dienstleistungsangebote ebenfalls als ein mögliches Instrument zur Mitgliederförderung ansehen, diesem aber weitaus weniger Bedeutung beimessen und auch nur in bestimmten Situationen sowie unter klar definierten Rahmenbedingungen darauf zurückgreifen. Diese Genossenschaften sehen ihre Hauptaufgabe nach wie vor darin, ihren Mitgliedern ein anspruchsvolles Angebot an attraktivem und bezahlbarem Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Wohnbegleitende Dienstleistungen spielen vor diesem Hintergrund nur eine Nebenrolle, indem sie dann eingesetzt werden, wenn sie dem übergeordneten Ziel der Mitgliederförderung durch Wohnungsvermietung nachweisbar dienlich sind.

Zwar wird in der Gruppe der „Adaptierer" der *Servicegedanke* bei der Vermietungsleistung ausdrücklich als ein mittlerweile ganz elementarer Aspekt ihres strategischen und operativen Wirkens betont; damit ist allerdings fast ausschließlich ein besonders umfangreicher und qualitativ hochwertiger Service im Rahmen der wohnungswirtschaftlichen *Kerndienstleistungen* gemeint. Die Devise der „Adaptierer" lautet ganz klar, dass beim Kundenservice die Qualität stets vor der Quantität der angebotenen Leistungen zu stehen hat. Erst wenn die vorhandenen Kerndienstleistungen ausgereift und perfektioniert sind, beschäftigen sich die hier Befragten mit der Entwicklung weiterer möglicher Angebote. Dann stehen sie allerdings auch dem Thema der wohnbegleitenden, sozialen Dienstleistungen relativ offen gegenüber.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Eine nochmals rigidere Haltung legen hingegen die „Skeptiker“ an den Tag. Sie nehmen eine eher ablehnende Position gegenüber wohnbegleitenden Dienstleistungen – und dabei sogar, so hat es den Anschein, insbesondere gegenüber sozialen Angeboten – ein. Die Gesprächspartner dieser Gruppe geben klar zu verstehen, dass sie in den wohnungswirtschaftlichen Kerndienstleistungen, also der Vermietung und Bewirtschaftung der Genossenschaftswohnungen, nicht nur ihre Haupt- sondern auch ihre alleinige Verantwortung gegenüber den Mitgliedern sehen. Für sie besteht die Mitgliederförderung in Wohnungsgenossenschaften allein darin, den genossenschaftlichen Wohnungsbestand in einem angemessenen technischen Zustand zu halten, über Investitionen weiterzuentwickeln und für die Mitglieder zu bezahlbaren Preisen und einem hohen Maß an Kundenfreundlichkeit zur Nutzung anzubieten.

Zwar sehen die Diskutanten durchaus einen wachsenden Bedarf nach sozialen Dienstleistungen auf der Seite ihrer Mitglieder; diesen Bedarf über eigene Angebote der Genossenschaft abzudecken passt allerdings nicht zum Verständnis der „Skeptiker“ hinsichtlich ihrer eigenen Verantwortung im Rahmen der Mitgliederförderung. Für jede Dienstleistung gibt es spezialisierte Anbieter, so die Auffassung der Gesprächspartner; für die Vermietung sind sie es selbst und für weitere Dienstleistungen eben andere Unternehmen, die wiederum daraus ihr Kerngeschäft generieren und so die Bedarfe der Mitglieder decken sollten.

Damit ist auch schon die Seite der *Mitglieder* angesprochen, zu der im Rahmen der forschungsleitenden Fragestellung erörtert werden sollte, inwiefern das genossenschaftliche Management eine wachsende Nachfrage der Mitglieder nach wohnbegleitenden Dienstleistungen feststellen kann. Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den in den Interviews geschilderten Auffassungen und Erfahrungswerten der drei Unternehmensgruppen.

Wieder sind es die „Innovatoren“, die dem Thema der wohnbegleitenden Dienste eine herausragende und zudem auch eine wachsende Bedeutung – diesmal allerdings auf Mitgliederseite – zuschreiben. Die Gesprächspartner geben an, sich mit dem Thema eben nicht nur aus einer Eigenmotivation heraus zu beschäftigen, sondern dass gerade auch von den Mitgliedern selbst eine zunehmende Nachfrage nach Zusatzleistungen der Genossenschaft geäußert werde. Dies geschehe sowohl im Rahmen individueller Anfra-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

gen einzelner Mitglieder oder Hausgemeinschaften, als auch hochoffiziell, durch die von den Mitgliedern gewählten Organe, wie Vertreterversammlung oder Aufsichtsrat. Insgesamt stellen „Innovatoren“ einen zunehmenden Bedarf ihrer Mitglieder nach wohnbegleitenden, vor allem sozialen Dienstleistungen fest, der zudem mit dem Anspruch verbunden ist, es sei ganz klar auch Aufgabe der Genossenschaft, hier entsprechende Angebote zu schaffen.

Unternehmen der Gruppe „Adaptierer“ machen in diesem Zusammenhang etwas andere Erfahrungen. Eine wachsende Anspruchshaltung ihrer Mitglieder hinsichtlich wohnbegleitender Dienstleistungsangebote, die durch die Genossenschaft selbst zu erbringen seien, stellen die hier interviewten Gesprächspartner nicht fest. Zwar würden entsprechende Angebote, die in ausgewählten Teilbereichen oder für bestimmte Zielgruppen erbracht werden, von den Mitgliedern gern angenommen und auch als nicht selbstverständlich anerkannt; eine besondere Wertschätzung oder gar Honorierung dieser Leistungen finde allerdings ebenso wenig statt, wie eine aktive Nachfrage durch die Mitglieder. Aus diesem Grund geht die Initiative für neue Angebote im Bereich der wohnbegleitenden, sozialen Dienste bei den „Adaptieren“ regelmäßig ausschließlich von den Entscheidungsträgern des Geschäftsbetriebes aus.

Bei den „Skeptikern“ gestaltet sich dieser Zusammenhang wiederum völlig gegensätzlich, indem die ablehnende Haltung gegenüber wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten der Genossenschaft nach Angabe der Befragten auch für die Seite der Mitglieder gelte. Mitglieder dieser Genossenschaften – so die Auffassung der Diskutanten – kämen gar nicht auf die Idee, Angebote im Bereich der wohnbegleitenden, insbesondere der sozialen Dienstleistungen im Verantwortungsbereich der Genossenschaft zu verorten.

Im Gegenteil gehen die Gesprächspartner sogar davon aus, dass verstärkte Aktivitäten im Bereich der sozialen Dienste durchaus auch ein gewisses Konfliktpotenzial gegenüber den eigenen Mitgliedern erzeugen könne. Argumente hierfür sind unter anderem die Vermutung, dass Mitglieder die Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes infrage stellen könnten, wenn einzelne Dienstleistungen nur für bestimmte Zielgruppen angeboten werden, dass durch verstärkte Serviceleistungen langfristig eine unangemessen hohe – und für die Entwicklung der Genossenschaft schädliche – Anspruchshaltung auf Seite

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

der Mitglieder erzeugt werden könne und dass wichtige unternehmerische Ressourcen dem eigentlichen Kerngeschäft entzogen werden könnten.

Letzteres Argument zielt auf die Frage nach der Organisation und Trägerschaft sozialer Dienstleistungsangebote in Wohnungsgenossenschaften ab. Auch in diesem Punkt ist die Bandbreite der Handlungsmuster zwischen den drei Unternehmensgruppen außerordentlich hoch.

Das hohe Engagement der „Innovatoren“ im Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen spiegelt sich auch in einer großen Vielfalt hinsichtlich der jeweils zugrunde liegenden Angebotsstrukturen wider. Nahezu alle Varianten der in Kapitel 3.1.3 skizzierten Trägerschaftsformen werden von diesen Unternehmen in die Praxis umgesetzt, wobei in jedem Einzelfall sehr genau geprüft wird, welches die vorteilhafteste Variante aus Alleinangebots-, Kooperations- oder Externalisierungs-Strategie ist. Teilweise werden für die Bereitstellung von Dienstleistungsangeboten in großem Umfang eigene Ressourcen bereitgestellt und auch dauerhaft vorgehalten; bis hin zu Unternehmensausgründungen, die als Tochtergesellschaften, Stiftungen oder Vereine ausschließlich die Erbringung wohnbegleitender, sozialer Dienstleistungsangebote gegenüber den Mitgliedern zum Zweck haben.

Die Generierung von Dienstleistungsideen sowie deren Entwicklung und Einführung erfolgt bei den „Innovatoren“ tendenziell im Rahmen professionalisierter Prozesse, die den Phasenmodellen des Strategischen Managements (Kapitel 5.2.2) sowie neueren Ansätzen des Service Engineerings (Kapitel 5.3.2) ausgesprochen nahe kommen. Es findet eine intensive Beobachtung der Unternehmensumwelt sowie der unternehmensinternen Chancen und Risiken statt, wobei auch standardisierte Instrumente genutzt sowie unabhängige Expertenmeinungen eingeholt werden. Darauf aufbauend werden Initiativen zur Entwicklung neuer oder Weiterentwicklung bestehender Dienstleistungsangebote gestartet. Hierfür gibt es zwar in den wenigsten Genossenschaften eigenes Personal oder Fachabteilungen, im Rahmen von Projektteams und Arbeitsgruppen werden aber regelmäßig umfangreiche Ressourcen für eine professionelle Dienstleistungsentwicklung bereitgestellt. In diesem gesamten Prozess spielt der Vorstand eine richtungsbestimmende Rolle, indem er die grundsätzlichen Unternehmensziele als Basis für mögliche neue Angebote vorgibt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Auch bei den „Adaptierern“ wird die Initiative zur Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote als Chefsache angesehen. Hier erfolgt dieser Prozess allerdings in einer Art Gegenstromverfahren, indem der Vorstand seine eigene Strategieplanung im Rahmen flacher Hierarchien laufend mit den Sichtweisen und Vorstellungen seiner Mitarbeiter abstimmt und deren Erfahrungswerte aus der täglichen Praxis mit einem hohen Gewicht wieder in den Strategiebildungsprozess einfließen lässt. Regelmäßige Teambesprechungen, Strategiesitzungen und Workshops zwischen Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitern werden durchgeführt, um diesem Prozess einen professionellen Rahmen zu geben. Insofern sind auch bei den „Adaptierern“ wesentliche Elemente des Strategischen Managementprozess fest institutionalisiert, wenngleich auch der Eindruck entsteht, dass die letzte Entscheidung, ob bzw. welche neuen Dienstleistungsangebote tatsächlich umgesetzt werden sollen in letzter Konsequenz nicht immer hoch professionalisiert und standardisiert abläuft, sondern oftmals ad hoc stattfindet und stark von den subjektiven Bewertungen des Vorstandes und seines Führungsstabes geprägt ist.

Hinsichtlich der Trägerschaft wohnbegleitender Dienstleistungsangebote favorisieren „Adaptierer“ mehrheitlich das Modell der Kooperation. Als wesentliche Argumente hierfür nennen die Diskutanten einerseits, dass sie sich durch die Einbeziehung eines Kooperationspartners nach wie vor ganz hauptsächlich auf ihr eigenes wohnungswirtschaftliches Kerngeschäft konzentrieren können, sowie andererseits die Risikominimierung hinsichtlich finanzieller sowie weiterer unternehmerischer Ressourcen. Was die Formen der Kooperation angeht, so zeigen sich die Genossenschaften relativ flexibel, so dass von den Diskutanten unterschiedliche Varianten genannt werden, die in der Praxis zum tragen kommen. Vor dem Hintergrund der Risikominimierung und der Reduzierung des eigenen Arbeitsaufwandes im Rahmen der Kooperation zeigt sich allerdings eine klare Tendenz zu eher lockeren und unverbindlichen Kooperationsmodellen, wie etwa der reinen Vermittlung oder Empfehlung eines Dienstleisters auf Basis eines einmal ausgehandelten Kooperationsvertrages. Aufwändigere Formen der Kooperation wie etwa die Koproduktion in Form eines Joint Ventures sind hier kaum vorzufinden und bilden somit die absolute Ausnahme.

Bei den „Skeptikern“ hingegen sind solche Trägermodelle, die ein umfangreiches Eigenengagement der Genossenschaft vorsehen, wiederum gar nicht anzutreffen. In den

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wenigen Ausnahmefällen, in denen wohnbegleitende Dienstleistungen gegenüber den Mitgliedern überhaupt angeboten werden, beläuft sich die Trägerschaft nahezu ausschließlich auf Empfehlungsmarketing für spezialisierte Kooperationspartner, die den kompletten Dienstleistungsprozess, von der ersten Kontaktaufnahme, über die tatsächliche Erbringung, bis hin zur späteren Abrechnung vollständig autark abwickeln, so dass ein Eigenanteil der Genossenschaft – bis auf die erste Empfehlung bzw. Weitergabe von Kontaktdaten – im Grunde überhaupt nicht vorhanden ist. Als Gründe hierfür werden im Wesentlichen die von den „Adaptierern“ weiter oben bereits ins Feld geführten Stichworte der Fokussierung aller Unternehmensressourcen auf das Kerngeschäft und der damit verbundenen Risikominimierung genannt; allerdings in einer nochmals deutlich konsequenteren Ausprägung.

„Skeptiker“ betrachten wohnbegleitende Dienstleistungsangebote als ein Handlungsfeld, das außerhalb des unmittelbaren Förderauftrages von Wohnungsgenossenschaften angesiedelt und damit auch kein wesentlicher Bestandteil des strategischen Managementprozesses ist. Entsprechend wenig Raum wird diesem Thema in der unternehmerischen Praxis eingeräumt. Nennenswerte Ressourcen zur Beschäftigung mit diesem Gegenstand werden ebenso wenig bereitgestellt, wie ein strukturierter bzw. formalisierter Prozess der Dienstleistungsentwicklung – geschweige denn eines professionalisierten Service Engineerings – stattfindet.

Dies gilt im Grunde – so der in den Gesprächen gewonnene Eindruck – auch für das Vorhandensein einer allgemeinen Struktur des strategischen Managements. Insbesondere die Unternehmensgröße scheint dem Spielraum für strategische Managementprozesse bei den hier interessierenden Genossenschaften äußerst enge Grenzen zu setzen, indem durch sehr kleine Mitabreiterzahlen nur mäßige Delegationsmöglichkeiten für das oberste Management bestehen, so dass die Vorstände dieser Geschäftsbetriebe einen Großteil ihrer eigenen Arbeitszeit für das Mitarbeiten im operativen Tagesgeschäft aufbringen müssen. Freiräume für die ausgiebige Beschäftigung mit rein strategischen Fragestellungen sehen die „Skeptiker“ in ihrer unternehmerischen Praxis nur sehr beschränkt; halten diese vor dem Hintergrund ihrer eigenen Interpretation des

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

wohnungsgenossenschaftlichen Förderauftrages und der damit verbundenen Aufgabenstellung aber auch nicht für besonders notwendig.[351]

Somit wird ein Gesamtbild erkennbar, bei dem sich – bezogen auf die forschungsleitenden Fragestellungen – einige charakteristische Merkmale wie ein roter Faden durch die drei identifizierten Unternehmenstypen ziehen. Insbesondere die Führungs*ebenen* auf denen sich die hier befragten Gesprächspartner in ihrer täglichen Berufspraxis schwerpunktmäßig bewegen, spielen dabei eine wesentliche Rolle.

Vertreter des Managements in der Gruppe der „Innovatoren" scheinen sich im Rahmen ihrer Unternehmensführung zu einem weit überwiegenden Teil auf einer rein *strategischen Ebene* zu bewegen, indem sie sich mit großen, für die Genossenschaft existenzbestimmenden Themen befassen und dafür auf übergeordneter Ebene allgemeine Lösungen zu finden suchen. Dem Thema der wohnbegleitenden Dienste nähern sie sich dementsprechend, indem sie u.a. gesellschafts- und sozialpolitische Themen auf *Makro-Ebene* aufgreifen und deren Bedeutung für die Situation und Perspektive der eigenen Genossenschaft reflektieren. Herausforderungen in Feldern wie etwa Bildung, Integration und Gesundheit betreffen die gesamte Gesellschaft und somit ihrer Ansicht nach grundsätzlich auch die eigenen Genossenschaftsmitglieder. An der Bewältigung dieser Herausforderungen aktiv mitzuarbeiten sei deshalb immer auch Mitgliederförderung und somit eindeutig Aufgabe der Genossenschaft.

Einen solchen gesellschaftspolitischen Grundauftrag der Wohnungsgenossenschaften sehen die Gesprächspartner der Gruppe „Adaptierer" nicht. Auch bewegen sie sich bei ihrem täglichen Handeln nicht in gleichem Maße auf einer rein strategischen Ebene. Vielmehr ist die Verknüpfung strategischer und operativer Sichtweisen in Form eines *taktischen Managements* ihr hauptsächliches Spielfeld. Wichtige unternehmerische Handlungsfelder wie Vermietung, Kundenservice oder Marketing werden auf einer *Meso-Ebene* verdichtet, in die globale gesellschaftsrelevante Themen ebenso einfließen, wie individuelle Kundenbeschwerden und einzelne Mitarbeiteransichten. Mit dem

351 Hier kommt das in Kap. 5.2.2.3 beschriebene „Bourdieusche Strategieverständnis" zum Vorschein, bei dem Strategie nicht als ein in jedem Fall planvoll in die Zukunft gerichtetes Handeln verstanden wird, sondern die Strategie sich eher rückblickend aus den kontinuierlich gemachten Erfahrungen sowie der daraus entstandenen Reaktionen der Akteure ergibt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Thema der wohnbegleitenden Dienste wird ebenso verfahren, indem gesellschafts- und sozialpolitische Problemlagen dann aufgegriffen werden, wenn sie nachweislich auch bei den eigenen Mitgliedern angekommen sind und sich zudem kritisch auf die Entwicklung der Genossenschaft auszuwirken drohen. Mit einem hohen Praxisbezug werden dann auf operativer Ebene pragmatische Lösungen geschaffen, die nicht immer sofort die gesamte Genossenschaft, sondern durchaus auch zunächst einzelne Hausgemeinschaften oder Quartiere umfassen.

Schließlich sind da noch die „Skeptiker", deren Gesprächspartner zwar in ihrer Funktion als Vorstände formell und ohne Einschränkung Vertreter des Top Managements von Wohnungsgenossenschaften und damit insbesondere hauptverantwortlich für die strategische Unternehmensführung sind; in ihrer täglichen Berufspraxis jedoch sehr stark in die operative Ebene eingebunden sind.[352] Belegschaftsgrößen, die bei den befragten Genossenschaften von zwei bis acht Mitarbeitern im kaufmännischen Bereich reichen, lassen den hier tätigen Unternehmenslenkern kaum Gelegenheit, sich auf einer übergeordneten strategischen Ebene mit relativ abstrakten Herausforderungen auseinander zu setzen.

Vielmehr findet das strategische Management hier auf *Mikro-Ebene* statt, indem aktuelle Problemfälle und Anfragen aus dem Tagesgeschäft heraus gelöst, in Einklang mit der eigenen Interpretation des genossenschaftlichen Förderauftrages gebracht und dadurch quasi nach dem Bottom-Up Prinzip eine längerfristige Unternehmensstrategie aufgebaut wird. Wohnbegleitende Dienste finden dabei wenn überhaupt nur statt, wenn sie aus der operativen Ebene heraus sinnvoll und notwendig erscheinen.

352 Die in Kap. 5.1.1 aufgezeigte Struktur des institutionellen Managementansatzes, aufgeteilt nach Top-, Middle- und Lower-Management, kommt in den hier angesprochenen Genossenschaften faktisch nicht zum Tragen. Vielmehr müssen die hier tätigen Vorstände in Personalunion sämtliche Management-Funktionen sowie in den meisten Fällen zusätzlich auch noch diverse Sachbearbeitungs-Funktionen übernehmen, was eine reine Beschäftigung mit strategischen Fragen blockiert.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Abbildung 44: Wirkungsebenen wohnbegleitender Dienstleistungen[353]

Aus dieser Betrachtung heraus wird ein weiteres Mal deutlich, dass das Thema der wohnbegleitenden Dienstleistungen in Wohnungsgenossenschaften zwei wesentliche Komponenten hat, die maßgeblichen Einfluss darauf zu nehmen scheinen, ob bzw. wie stark sich jede einzelne Genossenschaft mit diesem Handlungsfeld auseinandersetzt oder auch nicht auseinandersetzt.

Die erste Komponente ist unternehmenspraktischer Natur und betrifft die Möglichkeiten, die eine Wohnungsgenossenschaft durch ihre *Unternehmensgröße* und die damit einhergehend zur Verfügung stehenden Ressourcen hat. Mit zunehmender Unternehmensgröße – so zeigt es auch die Gesamtschau der hier zu Unternehmenstypen zusammengefassten Genossenschaften – nimmt der Anteil der rein strategischen Arbeit des Top Managements und damit auch die Beschäftigung mit gesellschafts- und sozialpolitischen Themen, wie sie oftmals Ausgangspunkt für wohnbegleitende soziale Dienstleistungsangebote sind, tendenziell zu. Eine umfangreiche Ressourcenausstattung, etwa in finanzieller oder personeller Hinsicht, ermöglicht es zudem größeren Genossenschaften aktiver im Bereich der wohnbegleitenden Dienste zu sein und dabei auch eigenen Entwicklungsaufwand zu betreiben sowie größere Risiken einzugehen. Mit abnehmender

353 eigene Darstellung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Unternehmensgröße gehen diese Möglichkeiten und damit oftmals auch die Motivation für ein solches Engagement signifikant zurück.

Allerdings konnte auch gezeigt werden, dass neben der Unternehmensgröße vor allem auch die *Einstellungen und Überzeugungen* des Top Managements von Wohnungsgenossenschaften maßgeblichen Einfluss auf die jeweilige Aktivität im Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen haben. Obwohl sich alle drei Gruppen im Prinzip unisono zu ihrer genossenschaftlichen Rechtsform bekennen, der Mitgliederförderung einen herausragenden Stellenwert für die strategische Unternehmensausrichtung zuschreiben und damit in der Regel jeweils schon seit vielen Jahrzehnten erfolgreich am Wohnungsmarkt agieren, gestaltet sich die Frage nach der Rolle wohnbegleitender, insbesondere sozialer Dienstleistungen in diesem Kontext ebenso wie der alltägliche Umgang damit im Rahmen des Managementhandelns teilweise diametral gegensätzlich.

Während die einen derartige Angebote mittlerweile als untrennbaren Bestandteil des Förderauftrags ansehen, weisen andere einen solchen Zusammenhang vehement zurück und verweisen auf den physischen Produktkern der Wohnungswirtschaft und dessen obligatorische Serviceleistungen. Die Entscheidung über das Engagement einer Genossenschaft im Feld der sozialen Dienste gerät vor diesem Hintergrund also zu einem gewissen Anteil auch schlichtweg zur Geschmackssache, bei der es nicht um richtig oder falsch, sondern ausschließlich um die individuellen Ansichten und Einschätzungen der handelnden Akteure geht.

Entgegen der in den vergangenen Jahren verstärkt – vor allem von politischer und wissenschaftlicher Seite – geäußerten Ansicht, gerade die Wohnungsgenossenschaften in Deutschland könnten einen wesentlichen Akteur zur Überwindung gesellschaftlicher Probleme darstellen, indem sie gegenüber ihren Mitgliedern verstärkt wohnbegleitende Dienste anbieten,[354] entscheiden sich viele Genossenschaften in der Praxis offenbar bewusst gegen ein solches Engagement. Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse sollen nun in den abschließenden Überlegungen reflektiert werden.

354 vgl. exemplarisch HANRATH 2011 sowie BMVBW 2004

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

9 Soziale Dienste in Wohnungsgenossenschaften – Zwischen Symbiose, Zweckgemeinschaft und Desinteresse

Obwohl schon seit vielen Jahren die demografischen Perspektiven für den Standort Deutschland sowie die damit einhergehenden gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen bekannt sind, fehlt es in wesentlichen Bereichen noch immer an geeigneten Lösungsansätzen. Wenn die Bevölkerung bis zum Jahr 2060 um rund ein Fünftel zurückgehen und gleichzeitig dann jeder dritte Einwohner 65 Jahre oder älter sein wird, so hat dies weitreichende Auswirkungen, die sich insbesondere auch in den *Versorgungs- und Infrastrukturen* des Sozialsektors bemerkbar machen werden. Hochaltrigkeit, Singularisierung und Ambulantisierung sind nur einige Stichworte an denen deutlich wird, dass ein Großteil dieser Herausforderungen zudem zwar stets von bundesweiter Tragweite ist, ihre unmittelbaren Folgen aber am gravierendsten zunächst auf regionaler, kommunaler und speziell auf *Quartiersebene* durchschlagen.

Vor diesem Hintergrund wird die *unternehmerische Wohnungswirtschaft* im Dreiklang von Staat, Markt und Zivilgesellschaft zunehmend als ein wesentlicher Akteur angesehen, den es in die zukünftige Entwicklung von Handlungsstrategien verstärkt mit einzubeziehen gilt. Einerseits spielt die Ebene des Wohnens sowie des Wohnumfeldes bei vielen soziodemografischen Problemfeldern eine wichtige Rolle, wodurch sich bereits unmittelbare Bezüge zu den Unternehmen der Wohnungswirtschaft herstellen lassen. Gerade über das Angebot *wohnbegleitender Dienstleistungen* bestehen zudem zahlreiche Ansatzpunkte für Vermieter, an der Überwindung sozialer Herausforderungen aktiv mitzuwirken. Andererseits haben Wohnungsunternehmen in Deutschland schon aufgrund ihrer historisch gewachsenen Verbreitungsstrukturen auch regelmäßig eine starke Verankerung in den Kommunen und sind vielfach wesensbestimmend für die Entwicklung ganzer Stadtteile und Quartiere.

Innerhalb der Wohnungswirtschaft sind es wiederum die *Genossenschaften*, denen für die Bewältigung gesellschaftlicher Probleme eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird. Dazu tragen nicht zuletzt die veränderten Marktstrukturen der unternehmerischen Wohnungswirtschaft bei, die in den vergangenen Jahren von einem wachsenden Einfluss renditeorientierter Finanzinvestoren auf der einen sowie enger werdenden Handlungsspielräumen bei den kommunalen Wohnungsanbietern auf der anderen Seite ge-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

prägt waren. In erster Linie ist es aber das auf Selbstverantwortung und Selbsthilfe basierende Grundmodell der Genossenschaften, welches bei der Suche nach neuen Steuerungsmechanismen und Wohlfahrts-Strukturen seine besondere Attraktivität zurückgewinnt und deshalb auch in jüngerer Zeit wieder eine wahre Renaissance erlebt.[355]

Dieser Trend wurde unter anderem auch durch das von der UNO ausgerufene Internationale Jahr der Genossenschaften in 2012 eindrucksvoll unterstrichen. Zu diesem Anlass stellte UNO-Generalsekretär Ban Ki-Moon fest:

> *„Genossenschaften erinnern die internationale Gemeinschaft daran, dass es möglich ist, wirtschaftliches Handeln und soziale Verantwortung zu verbinden."*

Und tatsächlich zeigen viele Wohnungsgenossenschaften bereits heute, dass es durchaus möglich ist, ein *hohes soziales Engagement* – insbesondere auch über ein breites Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen – mit effizienten Unternehmensstrukturen und wirtschaftlicher Exzellenz zu kombinieren. Mehr noch, stellt es sich für außen stehende Beobachter oftmals sogar so dar, dass es gerade das hohe soziale Engagement zu sein scheint, welches für den herausragenden und teilweise über viele Jahrzehnte anhaltenden Erfolg einzelner Wohnungsgenossenschaften verantwortlich ist. Und dennoch lassen sich regelmäßig auch die genau entgegen gesetzten Beispiele finden: Genossenschaften die sich konsequent auf ihr *wohnungswirtschaftliches Kerngeschäft* fokussieren, über die obligatorischen Vermietungsleistungen hinaus keinerlei weitere Dienste gegenüber ihren Mitgliedern erbringen und damit ebenfalls über einen langen Zeitraum – teilweise seit mehr als einhundert Jahren – erfolgreich agieren.

Wenn allerdings objektiv betrachtet alle Anzeichen *für* ein hohes Engagement von Wohnungsgenossenschaften im Feld der sozialen Dienste zu sprechen scheinen und sich dennoch viele Genossenschaften nach wie vor bewusst *dagegen* entscheiden, so liegt die Vermutung nahe, dass die Gründe hierfür sehr subjektiver Natur sind und stark mit den unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Genossenschaften sowie den jeweiligen Ansichten der in ihnen handelnden Entscheidungsträger zusammenhängen. Mit der vorliegenden Arbeit wurde deshalb genau dieser Fragestellung nachgegangen, indem zunächst

355 vgl. exemplarisch BOCKELMANN 2012 sowie STAPPEL 2011

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

eine ausführliche theoretische Untersuchung durchgeführt und im empirischen Teil schließlich Vorstände von Wohnungsgenossenschaften zum Themenfeld der sozialen Dienste befragt wurden. In der Gesamtschau lassen sich daraus nun folgende Erkenntnisse zusammenfassend extrahieren.

9.1 Zusammenfassung der theoretischen und empirischen Untersuchungsergebnisse und Überprüfung der Hypothese

Im einleitenden Problemaufriss dieser Arbeit wurde die Hypothese formuliert, dass das von politischer sowie wissenschaftlicher Seite zunehmend lauter werdende Postulat nach mehr Engagement von Wohnungsgenossenschaften im Feld der sozialen Dienste zu einseitig ist und damit einer vollen Entfaltung der durchaus vorhandenen genossenschaftlichen Potenziale bislang noch im Wege steht. Begründet wurde dies insbesondere damit, dass die dahinter liegende Argumentationskette zu pauschal und stereotyp ist, und deshalb an der Diversität der in der Praxis vorliegenden Unternehmensrealitäten vorbeigeht. Vielmehr können aus individueller Genossenschaftsperspektive zahlreiche Argumente für, aber ebenso auch gegen ein Engagement im Bereich wohnbegleitender, sozialer Dienste sprechen. Die jeweilige Interpretation und Entscheidung hierzu liegt im Rahmen der strategischen Unternehmensführung bei den Führungs- und Kontrollgremien, insbesondere beim Vorstand der Genossenschaft.

Und auch aus politischer Sicht ist durchaus zu hinterfragen, ob die flächendeckende Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften zu diversifizierten Dienstleistern rund um das Wohnen tatsächlich wünschenswert ist, oder ob ein wesentlicher Sozialbeitrag der Genossenschaften nicht auch gerade darin zu sehen ist, dass sie mit ihrem oftmals recht konservativ anmutenden Geschäftsmodell schon seit vielen Jahrzehnten für *bezahlbares Wohnen* breiter Bevölkerungsschichten stehen; ein Faktor der vor dem Hintergrund notwendiger Refinanzierungsmaßnahmen für jegliches Zusatzsengagement – beispielsweise im Handlungsfeld der sozialen Dienste – unter Umständen wegzubrechen droht.

Die theoretische Untersuchung im ersten Teil der Arbeit hat zunächst einmal ergeben, dass die von der Politik wie von der Wissenschaft verstärkt geäußerte Argumentationskette, gerade die Wohnungsgenossenschaften könnten und sollten verstärkt die Rolle des Problemlösers für verschiedene gesellschaftliche Herausforderungen einnehmen, indem

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

sie sich insbesondere auf Quatiersebene intensiv im Feld der sozialen Dienste engagieren, durchaus nachvollziehbar ist. Vielmehr noch lassen sich aus der rein theoretischen Analyse heraus sogar zahlreiche handfeste Gründe für ein solches Postulat ableiten.

Es wurde gezeigt, dass Wohnungsgenossenschaften als Anbieter am Wohnungsmarkt in vielfältiger Weise von den gesellschaftlichen und demografischen Herausforderungen unmittelbar betroffen sind. Exemplarisch sei hier noch einmal auf das Megathema *Wohnen im Alter*, mit allen seinen Facetten und Ausstrahlungseffekten in angrenzende Lebensbereiche hingewiesen. Es wurde weiterhin festgestellt, dass sie diesen Herausforderungen auf physischer Produktebene des Wohnens – also insbesondere durch Neubau und Modernisierungsmaßnahmen – nur in sehr begrenztem Umfang und in jedem Fall nur über einen viele Jahre andauernden Prozess begegnen können. Deutlich effektivere und auch kurzfristig realisierbare Ansatzpunkte, auf veränderte Bedarfskonstellationen von Mietern zu reagieren, bieten sich deshalb vor allem im Dienstleistungsbereich; beispielsweise über das Angebot wohnortnaher sozialer Angebote.

Hierzu konnte gezeigt werden, dass es eine deutliche Diskrepanz zwischen der mittlerweile sehr ausführlichen und mehr als zwei Jahrzehnte andauernden wissenschaftlichen Beschäftigung mit diesem Thema und den immer noch sehr differenziert verlaufenden Umsetzungsprozessen in den einzelnen Wohnungsgenossenschaften gibt. Die zahlreichen Handlungsfelder wohnbegleitender Dienstleistungen wurden inzwischen ebenso umfangreich im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen dargelegt, wie die unterschiedlichen Trägermodelle hierfür oder beispielsweise die Möglichkeiten, neue Angebotsformen strukturiert im Rahmen eines professionellen Service Engineerings zu entwickeln. Auch liegen schon heute umfangreiche Best-Practice Beispiele vor, die zeigen wie eine erfolgreiche Umsetzung wohnbegleitender Dienste in der Praxis aussehen kann. Der *Werkzeugkasten* für Wohnungsgenossenschaften, die in diesem Handlungsfeld aktiv werden möchten, liegt also vor. Woran es in der Praxis scheitert ist demnach oftmals schlichtweg der fehlende Griff eben nach diesen Werkzeugen, durch anders gelagerte Unternehmensstrategien vieler Genossenschaften.

Aus dieser Erkenntnis heraus wurden wohnbegleitende Dienstleistungen im Rahmen der theoretischen Analyse weiterhin als ein wesentliches Instrument im Rahmen des strategischen Managements von Wohnungsgenossenschaften verortet, welches wiederum im

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Verantwortungsbereich der obersten Führungsebene – bei Genossenschaften also der des Vorstands – liegt. Auch hier konnten etablierte Konzepte des Strategischen Managements aufgeführt werden, die von der Managementforschung hervorgebracht wurden und in der Wirtschaftspraxis bereits in den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensformen Anwendung finden. Hieraus wurde schließlich ein Prozessmodell für Wohnungsgenossenschaften abgeleitet, welches als gedankliche Landkarte für die im empirischen Teil geführten Expertengespräche diente.

Diese haben dann schließlich zur Identifizierung von drei Unternehmenstypen geführt, die das Thema der sozialen Dienste in Wohnungsgenossenschaften für sich jeweils völlig unterschiedlich bewerten und entsprechend unterschiedliche Unternehmensstrategien verfolgen. Das Spektrum reicht dabei von einem sehr umfangreichen – geradezu leidenschaftlichen – Engagement einzelner Genossenschaften in diesem Handlungsfeld, bis hin zu einer eher ablehnenden Haltung, verbunden mit einer klaren Fokussierung auf die Kernprozesse des wohnungswirtschaftlichen Leistungsbündels.

Doch welche Rückschlüsse lassen sich nun aus diesen Ergebnissen für die übergeordnete Fragestellung dieser Arbeit ziehen. Welche Ansatzpunkte können zum Beispiel identifiziert werden, um das latente Potenzial zu heben, welches noch in den vielen Genossenschaften brach liegt, die bei den sozialen Diensten bislang gar nicht oder nur sehr zurückhaltend aktiv sind? Und ist ein politisches Engagement in diese Richtung überhaupt sinnvoll oder ist nicht vielmehr davon auszugehen, dass ein Großteil dieser Genossenschaften sich auch im Falle günstigerer Rahmenbedingungen oder neuer Fördermöglichkeiten nach wie vor bewusst gegen das Angebot sozialer Dienste entscheiden – und damit unter Umständen auch weiterhin sehr erfolgreich fortbestehen – wird? Diese Fragen sollen in den abschließenden Überlegungen noch einmal aus dem Blickwinkel der Genossenschaften, sowie aus politischer Sicht reflektiert werden.

9.2 Erkenntnisse aus den Unternehmen – Wie viel Dienstleistungen braucht eine gute Genossenschaft heute?

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden die unterschiedlichsten Wohnungsgenossenschaften hinsichtlich ihres Engagements im Feld der sozialen Dienstleistungen befragt. Unter den Interviewpartnern waren Vorstände sehr großer Genossenschaften, mit

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

mehr als zehntausend Wohnungen, ebenso wie Vertreter von Kleinstgenossenschaften, deren Wohnungsbestand sich auf lediglich einige wenige Wohngebäude beschränkt. Dementsprechend variierten auch die von den Genossenschaften repräsentierten Mitgliederzahlen sehr stark. Zudem waren sowohl Wohnungsgenossenschaften mit Sitz in Großstädten, als auch jene aus der Peripherie oder dem ländlichen Raum – verteilt über das gesamte Bundesgebiet – vertreten. Insofern wurden bei der Betrachtung des Untersuchungsthemas der sozialen Dienste die verschiedenen Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland berücksichtigt.

Es stellt sich nun also die Frage, ob aus den gewonnenen Ergebnissen abgeleitet werden kann, wie umfangreich das Engagement von Wohnungsgenossenschaften im Bereich sozialer Dienste vor dem Hintergrund der ausführlich dargestellten Veränderungsprozesse auf dem Wohnungsmarkt aus unternehmerischer Sicht heute im Idealfall sein sollte. Gibt es gar einen optimalen Dienstleistungsmix, der als Richtschnur für ein erfolgreiches und verantwortungsvolles Management in Wohnungsgenossenschaften heute angesehen werden kann? Sowohl die theoretische Analyse, als auch die empirischen Ergebnisse sprechen hierzu eine eindeutige Sprache:

Aus theoretischer Sicht ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die ausführliche Darstellung der genossenschaftlichen Rechtsform mit den damit verbundenen Wesensprinzipien gezeigt hat, dass die im Genossenschaftsgesetz verankerte *Mitgliederförderung* zwar für alle Genossenschaften gleichermaßen bindend, inhaltlich jedoch nicht näher bestimmt ist. So ist es auch nicht zu beanstanden, wenn einige Genossenschaften im Rahmen ihrer eigenen Interpretation des Förderauftrags gegenüber ihren Mitgliedern soziale Dienstleistungen als wesentliches Förderinstrument ansehen und andere diesem Thema wiederum gar keine Beachtung schenken, sondern sich beispielsweise ausschließlich auf das Kerngeschäft der Vermietung und die damit verbundenen obligatorischen Serviceleistungen fokussieren. Selbst moderne Ansätze der Genossenschaftsforschung, wie das im Rahmen der Arbeit vorgestellte Member-Value Konzept, führen wohnbegleitende Dienstleistungsangebote zwar regelmäßig als ein mögliches und inzwischen auch weit verbreitetes Instrument der Mitgliederförderung auf, weisen aber gleichzeitig auch auf die damit verbundenen Zielkonflikte hinsichtlich anderer Förderbereiche – wie etwa der Sicherstellung eines möglichst niedrigen Mietniveaus – hin.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ob also ein umfangreiches Angebot sozialer Dienstleistungen auf der einen bzw. ein völliges Ignorieren solcher Angebote auf der anderen Seite die jeweils richtige oder falsche Förderstrategie darstellen, kann demnach nie pauschal und schon gar nicht von Außenstehenden beantwortet werden. Vielmehr ist es die Aufgabe des genossenschaftlichen Managements, das Interesse und den Bedarf der eigenen Mitglieder nach solchen Angeboten zu reflektieren und die Förderpolitik des Unternehmens entsprechend auszurichten. Sind alle Beteiligten mit den angebotenen Leistungen sowie der Servicequalität zufrieden – haben also Mitglieder, Aufsichtsrat und Vorstand grundsätzlich ein kollektives Verständnis davon, welche Maßnahmen zur Erzielung eines höchst möglichen Member-Values notwendig sind und führt dies auch nachhaltig zu einer wirtschaftlich stabilen Entwicklung der Genossenschaft, so kann grundsätzlich nahezu jede Förderpolitik und damit auch jedes Maß an Dienstleistungsangeboten das richtige sein.

Wie die empirische Studie gezeigt hat, fällt das Urteil hinsichtlich der Erbringung sozialer Angebote für die Mitglieder in den befragten Wohnungsgenossenschaften tatsächlich ausgesprochen differenziert aus. Während einige sehr aktiv in diesem Handlungsfeld sind, entscheiden sich andere wiederum bewusst gegen jede Form von Dienstleistungen, die über das obligatorische Vermietungsgeschäft hinausgehen. Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass der wohnungswirtschaftliche sowie der gesamtunternehmerische Erfolg offensichtlich nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem jeweiligen Engagement bei den sozialen Diensten zu stehen scheinen.

Zwar handelt es sich bei der hier gewählten Erhebungsform nicht um eine auf repräsentativen Zahlen beruhende *quantitative* Untersuchung, der Vergleich wesentlicher Erfolgskennzahlen wie Leerstand oder Rentabilität der befragten Genossenschaften durch Auswertung der Kurzfragebögen hat jedoch ergeben, dass grundsätzlich die unterschiedlichsten Varianten in der Praxis vorzufinden sind: Genossenschaften mit einem breiten Dienstleistungsangebot haben teilweise kaum Wohnungsleerstände und stehen wirtschaftlich sehr erfolgreich dar; es gibt aber auch solche mit Vermietungsproblemen und eher angespannten wirtschaftlichen Verhältnissen. Gleiches gilt für die Gruppe derjenigen Genossenschaften, die überhaupt keine Zusatzdienstleistungen für ihre Mitglieder anbieten und unter denen sich sowohl problematische, durchschnittliche, als auch außerordentlich gut ausfallende Betriebskennzahlen finden lassen. Dementsprechend

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lässt sich – zumindest vor dem Hintergrund der im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse – auch keine klare Aussage hinsichtlich der Wirkung sozialer Dienstleistungen auf den unternehmerischen Erfolg von Wohnungsgenossenschaften ableiten.

Vielmehr scheint es tatsächlich so zu sein, dass sich Erfolg oder Misserfolg einer Wohnungsgenossenschaft zum weit überwiegenden Teil im Kerngeschäft entscheiden, also über die physischen Gegebenheiten der Wohngebäude, die wiederum insbesondere durch deren Lage sowie den technischen Zustand und wesentliche Ausstattungsmerkmale bestimmt werden. Zudem spielt die Situation des regionalen Wohnungsmarktes sowie nicht zuletzt das Mietpreisniveau eine ausschlaggebende Rolle. Über ein umfangreiches Angebot an sozialen Diensten kann aus Sicht des Autors demnach kaum ein wirtschaftlicher Erfolg hergestellt werden, wenn der Wohnungsbestand in einem schlechten Zustand und der lokale Wohnungsmarkt von rückläufigen Bevölkerungszahlen und zunehmenden Leerständen geprägt ist. Umgekehrt wird es sich wohl ebenso wenig dämpfend auf den Erfolg einer Wohnungsgenossenschaft auswirken, wenn diese auf zusätzliche Dienstleistungsangebote komplett verzichtet, ihr Wohnungsbestand allerdings in ausgezeichnetem Zustand ist und der Wohnungsmarkt deutliche Nachfrageüberhänge aufweist, wie es in einigen Metropolregionen derzeit der Fall ist.

Soziale Dienste stellen sich aus dieser Perspektive heraus trotz der aufgezeigten Veränderungen auf den Wohnungsmärkten für die Genossenschaften also auch weiterhin lediglich als das dar, was sie schon definitionsgemäß sind: fakultativ. Als Spezialform der wohnbegleitenden Dienste bergen sie in diesem Sinn das Potenzial, dort zu unterstützen, wo entsprechende Bedarfskonstellationen bei den Mitgliedern vorliegen und ein eigenes Engagement der Genossenschaft von allen Beteiligten gewünscht und auch mitgetragen wird. Ist dies nicht der Fall, so lässt sich für Wohnungsgenossenschaften auch weiterhin kein unmittelbarer Handlungszwang ausmachen, im Feld der sozialen Dienste aktiv zu werden. Vielmehr ist in solchen Fällen auch ausdrücklich auf die potenziellen Risiken hinzuweisen, die das Angebot wohnbegleitender Dienste regelmäßig mit sich bringt und die aus Sicht vieler Gesprächspartner im Rahmen der empirischen Erhebung mindestens ebenso schwer ins Gewicht fallen, wie die damit verbundenen Potenziale.

Ein in diesem Zusammenhang außerordentlich maßgeblicher Faktor ist die Unternehmensgröße, die ja nicht zuletzt auch ein wesensbestimmendes Element bei der Ablei-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tung der drei Unternehmenstypen darstellte. Die Unternehmensgröße – die bei Wohnungsgenossenschaften üblicherweise am Umfang des eigenen bzw. bewirtschafteten Wohnungsbestandes festgemacht werden kann – wirkt sich maßgeblich auf die Strukturen und Prozesse des Strategischen Managements sowie auch auf den finanziellen Handlungsspielraum für ein Experimentieren im Feld der sozialen Dienstleistungen aus.

Grob vereinfacht kann aus den Ergebnissen der Befragung abgeleitet werden, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch der Grad an professionellen Managementinstrumenten sowie allgemein der strategischen Planungs- und Steuerungsprozesse zunimmt. Als ein Ergebnis dieser Strategiearbeit kommen größere Genossenschaften schließlich regelmäßig zu der Entscheidung, auch das Thema der wohnbegleitenden Dienstleistungen als strategisch wichtiges Handlungsfeld zu identifizieren und in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Die Entwicklungspfade wirken dabei oft wie aus dem Lehrbuch: Es werden regelmäßig Marktstudien und Mitgliederbefragungen durchgeführt, strategische Mehrjahrespläne formuliert, Dienstleistungsideen im Rahmen strukturierter Innovationsprozesse entwickelt und deren Umsetzung durch die Bereitstellung ausreichender Ressourcen vorangetrieben.

Umgekehrt geht der Anteil der rein strategischen Arbeit – ebenso wie das Engagement bei den sozialen Diensten – mit abnehmender Unternehmensgröße kontinuierlich zurück, so dass bei den kleineren Genossenschaften beides eine kaum nennenswerte Rolle in der alltäglichen Berufspraxis spielt. An die Stelle eines professionellen und formalisierten Prozesses des strategischen Managements, tritt bei den Kleingenossenschaften ein Strategiebildungsprozess, der vielmehr an das *Bourdieusche Strategieverständnis* erinnert: Viele kleine Entscheidungen im operativen Tagesgeschäft lenken hierbei die Genossenschaft auf einen bestimmten Kurs und ergeben über die Zeit ein Gesamtbild, welches rückblickend als Unternehmensstrategie gewertet werden kann, ohne dass diese jemals bewusst von den Entscheidungsträgern definiert und geplant worden wäre.

Mit dieser Unterscheidung zwischen dem professionalisierten Strategiehandeln bei den großen und der oftmals eher ad-hoc verlaufenden Unternehmensentwicklung bei den kleinen Genossenschaften ist aus Sicht des Autors allerdings zunächst einmal keinerlei Wertung verbunden. Zur Erinnerung: Beide Wege können in der Praxis durchaus sehr erfolgreich sein. Provokant könnte vielmehr die Frage aufgeworfen werden, ob viele

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Vorstände kleiner Genossenschaften nicht sogar eine im direkten Vergleich sehr vorbildliche Strategiearbeit leisten, indem sie – quasi aus der Not sehr begrenzter Unternehmensressourcen heraus – all ihre Entscheidungen auf ein Höchstmaß an Effektivität und Effizienz hin ausrichten, während in einigen großen Genossenschaften auch Ressourcen für nicht sonderlich erfolgreiche oder sinnvolle Dienstleistungsinitiativen verschwendet werden, weil die hierdurch entstehenden Verluste als versunkene Kosten im Dschungel der großen Zahlen schlichtweg verschwinden.

Genauso ist allerdings auch andersherum zu fragen, wie lange die vielen kleinen Genossenschaften noch ohne einen verstärkten Einsatz professionellerer Strategieinstrumente und unter Beibehaltung ihrer ausschließlichen Fokussierung auf das Vermietungsgeschäft – also beispielsweise auch ohne ein eigenes Angebot wohnbegleitender Dienste – erfolgreich werden bestehen können. Die gesellschaftlichen wie demografischen Veränderungsprozesse zeigen in dieser Hinsicht schließlich einen nachweislich wachsenden Bedarf in der Bevölkerung und es ist nicht davon auszugehen, dass in den Wohnungen der „Innovatoren“ beispielsweise grundsätzlich andere Menschen leben, als etwa in den Wohnungen der „Skeptiker“. Deshalb ist es nicht unwahrscheinlich, dass die teilweise diametral gegensätzlichen Einschätzungen der Gesprächspartner hinsichtlich der Nachfragekonstellationen ihrer Mitglieder nicht in jedem Fall auch tatsächlich der Realität entsprechen, sondern in hohem Maße von der subjektiven Interpretation der Diskutanten sowie der bisherigen Geschäftspolitik ihrer jeweiligen Genossenschaften geprägt sind.

Wenn also Mitglieder in großen Genossenschaften bereits eine hohe Nachfrage und Inanspruchnahme nach wohnbegleitenden Dienstleistungen an den Tag legen, so scheint es nicht ausgeschlossen, dass unter anderen Rahmenbedingungen beispielsweise auch Mitglieder kleiner Genossenschaften entgegen der hier geschilderten Erfahrungswerte zukünftig eine solche Nachfrage entwickeln können oder diese sogar schon latent vorhanden ist. In diesem Fall läge also die Verantwortung im Management dieser Genossenschaften entsprechende *Gelegenheitsstrukturen*[356] zu schaffen, die es den Mitglie-

356 vgl. GdW 2008a: 111

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dern ermöglichen, ihre tatsächlichen Bedürfnisse zu formulieren und so die Grundlage für ein verstärktes Engagement beispielsweise bei den sozialen Diensten bereiten.

Dabei bilden die Branchenstrukturen der Wohnungswirtschaft – und hier speziell die ohnehin schon sehr engen Beziehungsgeflechte der Wohnungsgenossenschaften – eine ausgesprochen gute Grundlage. Während in vielen Branchen inzwischen bekannt ist, dass die größte Innovationskraft und Dynamik gerade von kleinen und jungen Unternehmen auszugehen scheint, so gestaltet sich dies in der Wohnungswirtschaft – zumindest was das Thema der sozialen Dienste angeht – noch etwas anders. Hier sind es wie gezeigt wurde gerade die großen Traditionsgenossenschaften, die ihre umfangreichen Ressourcen nutzen, um immer wieder neue Dienstleistungskonzepte zu entwickeln und diese in der Praxis auszuprobieren. Die dabei gemachten Erfahrungen werden zudem aufgrund der zwischen den meisten Wohnungsunternehmen schlichtweg nicht vorhandenen Wettbewerbssituation auffallend aktiv und transparent – beispielsweise über die Verbandsstruktur des GdW und seiner Landesverbände – weitergegeben. Dies bietet für Genossenschaften die Chance, von den Erfahrungen anderer zu profitieren und relativ risikolos auf etablierte Dienstleistungsmodelle zurückzugreifen. Auf diese Weise ist bereits heute ein Diffusionsprozess von den wenigen großen zu den vielen kleineren Genossenschaften zu erkennen und hier bietet sich auch ein Ansatzpunkt etwa für die Politik, der dazu beitragen kann, dass zukünftig noch mehr kleinere Genossenschaften im Handlungsfeld der sozialen Dienste aktiv werden. Wie dies aussehen kann und welche weiteren Hebel sich aus politischer Sicht durch die hier gewonnenen Erkenntnisse ableiten lassen, wird im Folgenden näher betrachtet.

9.3 Konsequenzen für die Politik – Wohnungsgenossenschaften als Heilsbringer der Zivilgesellschaft?

Wenn in den folgenden Ausführungen erörtert werden soll, welche Erkenntnisse sich aus den Untersuchungsergebnissen der vorliegenden Arbeit für die Politik ableiten lassen, so ist zunächst zu prüfen, ob das Thema der sozialen Dienste in Wohnungsgenossenschaften denn überhaupt schon auf der politischen Agenda angekommen und hier auch mit einer gewissen Wertigkeit unterlegt ist.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hierzu kann eindeutig festgestellt werden, dass sowohl das Thema der *sozialen Dienste*, insbesondere durch eine verstärkte Einbindung der *Wohnungswirtschaft*, als auch speziell die Potenziale des *genossenschaftlichen Wohnens* in den letzten Jahren einen zunehmenden Stellenwert in der politischen Diskussion eingenommen haben und – was besonders hervorzuheben ist – von allen großen Volksparteien auch nahezu uneingeschränkt als wichtige Handlungsfelder für zukünftige Politikarbeit bestätigt werden. So hat beispielsweise die Bundesregierung im Jahr 2011 folgendes Statement in ihre Demografiestrategie aufgenommen und an anderer Stelle noch weiter konkretisiert:

> *„Mit den Kommunen, der Wohnungswirtschaft, Bauträgern, Sozialverbänden, örtlichen Leistungserbringern und anderen Akteuren vor Ort wird sie [gemeint ist die Bundesregierung, Anm.d.Verf] unter dem Leitbild der ‚Sorgenden Gemeinschaften' in einen intensiven Dialog treten, wie auf regionaler bzw. kommunaler Ebene die Rahmenbedingungen für selbstbestimmtes Leben im Alter einschließlich der Betreuung und Pflege im häuslichen Umfeld verbessert werden können. Dabei gilt es, vor Ort geeignete Infrastrukturen und differenzierte ambulante Angebote unter Einbindung des bürgerschaftlichen Engagements aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln und diese sinnvoll mit anderen Angeboten zu vernetzen."* [357]

Bei der Auflistung wesentlicher Akteure, die aus Sicht der Bundesregierung in die notwendige Weiterentwicklung von Versorgungsinfrastrukturen zukünftig verstärkt eingebunden werden sollen, wird die Wohnungswirtschaft demnach schon explizit als ein zentraler Partner genannt. Innerhalb der Wohnungswirtschaft misst die Bundesregierung zudem gerade den Genossenschaften eine herausragende Bedeutung bei, da sie aus ihrer Sicht besondere Potenziale hinsichtlich jenes Governanceprozesses bergen, der im Zitat als „sorgende Gemeinschaften" bezeichnet wird und der vor allem auf neue Konstellationen zwischen marktlichen, staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren abzielt.

Insbesondere die Einberufung der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, die ihren umfangreichen Abschlussbericht im Jahr 2004 vorgelegt hat, kann als deutliches Signal für den hohen Stellenwert gewertet werden, der auf bundespolitischer Ebene dem genossenschaftlichen Wohnen zuschrieben wird. Aber auch in jüngerer Zeit wurde – beispielsweise durch eine weitere Verfolgung der durch die Kommission ausgesprochenen Handlungsempfehlungen im Rahmen der ExWoSt-Forschungsfelder sowie zu-

357 BMI 2011: 30

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

letzt auch durch verschiedene Aktionen im Rahmen des von der UNO ausgerufenen Internationalen Jahrs der Genossenschaften 2012 – das Bekenntnis der Bundespolitik zur genossenschaftlichen Rechtsform, gerade im Zusammenhang mit dem demografischen und gesellschaftlichen Herausforderungen wiederholt unterstrichen. Dabei scheint es so, dass neben den Potenzialen gerade durch die in den vergangenen Jahren erfolgte wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema inzwischen auch vermehrt die Grenzen erkannt werden, an die Wohnungsgenossenschaften stoßen, wenn sie neben dem wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäft auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen und einen Beitrag zur Überwindung sozialer Problemlagen leisten wollen.

> *„Wohnungsgenossenschaften können nicht alles ausgleichen, was an generellen Trends der gesellschaftlichen Entwicklung und damit auch in der Stadtentwicklung geschieht. Aber sie können im Dialog und in Kooperation mit anderen Akteuren vielfältige Potenziale für die Quartiersentwicklung aktiv einbringen.“* [358]

Ein synoptischer Vergleich des GdW aller Regierungsprogramme für die Bundestagswahl 2013 zeigt zudem, dass auch die anderen großen Parteien sich dieses Themas inzwischen angenommen und es unter anderem zum Gegenstand ihrer Parteiprogramme gemacht haben.[359] So weist die FDP in ihrem „Bürgerprogramm 2013“ etwa darauf hin, dass sie sich für ein selbständiges Leben bis ins hohe Alter hinein starkmachen und dazu die soziale Infrastruktur – beispielsweise durch die Förderung technischer Assistenzsysteme („ambient assisted living“) und weiterer telemedizinischer Anwendungen, die bereits heute schon ein interessantes Anwendungsfeld sozialer Dienste für die Wohnungswirtschaft darstellen – ausbauen will.[360] In eine ähnliche Richtung zielen auch Bündnis 90 / Die Grünen, die in ihrem Parteiprogramm zwar weniger auf innovative Assistenzsysteme, aber gleichwohl auf die Wichtigkeit neuer Konzepte für das Zusammenleben und die Gestaltung der Infrastruktur an Wohn,- Pflege und sozialen Angeboten hinweisen[361] und zudem auch explizit die „Gründung stadtteilorientierter Genossenschaften unterstützen“[362] wollen. Noch einen Schritt weiter geht die SPD in ihrem „Regierungsprogramm 2013–2017“, in dem sie ausdrücklich eine Brücke zwischen den gesellschaft-

358 BMVBS (Hg.) 2006: 26
359 vgl. GdW 2013a
360 vgl. FDP 2013: 15
361 vgl. Bündnis 90 / Die Grünen (2013): 5
362 Bündnis 90 / Die Grünen (2013): 3

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

lichen und demografischen Herausforderungen auf der einen, sowie den Potenzialen des *genossenschaftlichen Wohnens* auf der anderen Seite schlägt:

> *„Die neuen gesellschaftlichen Herausforderungen beispielsweise aus dem demografischen Wandel und beim Wohnungsbau können mit Hilfe von Genossenschaften erleichtert werden. (...) Wir wollen deshalb das Genossenschaftsrecht weiterentwickeln, um die Attraktivität des Genossenschaftswesens zu steigern und die Gründung von neuen Genossenschaften zu erleichtern, auch durch Erleichterungen für Kleinstgenossenschaften.“* [363]

Bemerkenswert ist, dass in diesen Auszug aus dem Parteiprogramm nicht nur auf den Stellenwert des Themas hingewiesen wird, wie er sich aus Sicht der SPD Parteivorstands darstellt, sondern dass mit der Weiterentwicklung des Genossenschaftsrechts sogar schon ein konkreter Ausblick auf die angestrebte Umsetzung im Falle einer Wahl gegeben wird. Insbesondere der Hinweis, dass dabei gerade Kleinstgenossenschaften gefördert werden sollen, steht im Einklang mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit, bei der ja herausgestellt wurde, dass gerade die vielen kleineren Genossenschaften oftmals Probleme haben, vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller und organisatorischer Ressourcen ihre soziale Grundausrichtung in noch mehr konkretes Handeln – beispielsweise durch das Angebot sozialer Dienste – zu übertragen.

Es kann also insgesamt festgehalten werden, dass die Chancen einer verstärkten Einbindung der Wohnungswirtschaft – und hier eben insbesondere der Genossenschaften – in den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Wohn- und Versorgungsinfrastrukturen auf regionaler Ebene von den großen Parteien erkannt, zum Inhalt ihrer politischen Programme gemacht wird. Unter diesen Voraussetzungen ist davon auszugehen, dass die hier interessierenden Themen wohl auch unter der neuen Bundesregierung einen wesentlichen Gegenstand zukünftiger Politikarbeit in Deutschland ausmachen werden.

Damit stellt sich zugleich die Frage nach geeigneten Instrumenten, mit denen die latent vorhandenen Potenziale treffsicher aktiviert sowie die Wohnungsgenossenschaften zu einem noch stärkeren Engagement im Handlungsfeld der sozialen Diensten motiviert und befähigt werden können. Zur Beantwortung dieser Frage liefern die empirischen

363 SPD 2013: 15

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Ergebnisse dieser Arbeit einige handfeste Ansatzpunkte, die in den folgenden Ausführungen skizziert werden sollen. Dabei wird zunächst ein kurzer Blick auf die in den vergangenen Jahren bereits umgesetzten Maßnahmen der Politik, sowie auf die aktuelle Förderkulisse geworfen, um auf dieser Bestandsaufnahme mit einigen weiterführenden Vorschlägen aufzusetzen.

Ausgehend von den Vorschlägen der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften wurde vom Gesetzgeber im Jahr 2006 das Genossenschaftsgesetz umfangreich überarbeitet. Inhalt dieser Novellierung waren unter anderem Punkte, die für das vorliegende Thema von Interesse sind. Dies trifft etwa auf die Erweiterung des Förderzwecks in § 1 GenG zu, durch die nun auch explizit die Förderung *kultureller und sozialer Belange* der Mitglieder per Gesetz zum Wesen der Genossenschaft hinzugezählt werden. Bislang war das GenG hier ausschließlich auf wirtschaftliche Tätigkeiten eingeengt, wodurch Genossenschaften, die bereits ein hohes Engagement im sozialen Bereich an den Tag legten, streng genommen vom gesetzlich definierten Förderzweck abwichen. Insofern kann es einer Förderung der sozialen Dienstleistungsaktivitäten in Wohnungsgenossenschaften aus Sicht des Autors nur dienlich sein, dass durch die Novelle des GenG hierzu auch inzwischen die gesetzlichen Grundlagen geschaffen bzw. konkretisiert wurden.

Ein weiterer Vorschlag der von der Expertenkommission formuliert, bislang allerdings noch nicht vollständig in die Praxis umgesetzt wurde, betrifft den Aufbau einer bundesweiten Servicestelle „die es den Wohnungsgenossenschaften ermöglichen sollte, je nach individuellen Zielen und Rahmenbedingungen auf ein professionelles Marketing-Instrumentarium und ergänzende Dienstleistungen zugreifen zu können.“[364] Während mit der im Jahr 2006 erfolgten Gründung der MARKETINGINITIATIVE DER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN DEUTSCHLAND E.V. zwar schon ein erster Schritt zum Aufbau einer bundesweiten Servicestelle für die Wohnungsgenossenschaften getan wurde, beschränken sich die Aktivitäten des Vereins bislang allerdings hauptsächlich auf die Bereitstellung eines umfangreichen Marketing-Instrumentariums und nicht auf die Erarbeitung

364 BMVBS 2010: 58

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

von standardisierten Dienstleistungskonzepten, auf die Wohnungsgenossenschaften im Bedarfsfall zurückgreifen können.

Hier liegt aus Sicht des Autors noch ein großes Potenzial, welches gerade die Größenproblematik vieler Wohnungsgenossenschaften bei der Erbringung sozialer Dienstleistungsangebote beheben oder zumindest abmildern könnte. Wie die empirischen Ergebnisse gezeigt haben, verfügen gerade die vielen kleinen Genossenschaften – zumindest aus ihrer eigenen Wahrnehmung heraus – nicht über ausreichende finanzielle sowie organisatorische Ressourcen, um sich im Handlungsfeld der sozialen Dienste verstärkt zu engagieren. Dies liegt nicht unbedingt immer daran, dass die tatsächliche Erbringung solcher Dienstleistungen den Handlungsspielraum der Genossenschaften übersteigen würde. Oftmals liegt die Problematik davor, in der Entwicklungsphase neuer Dienstleistungsangebote. Da es hier noch an standardisierten und einfach zu multiplizierenden Geschäftsmodellen fehlt, ist mit jeder Dienstleistungserbringung für die Genossenschaften auch regelmäßig ein Stück Entwicklungsleistung zu erbringen. Dies erfordert Zeit und Geld und ist in der Regel auch mit einem nicht vollständig kalkulierbaren Risiko verbunden. Diese Rahmenbedingungen scheuen viele Kleinstgenossenschaften. Hinzu kommt das Problem, dass gerade bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern kleine Genossenschaften oft das Nachsehen haben, weil sie von anderen Unternehmen aufgrund ihrer relativ kleinen Bestands- und Mitgliederzahlen nicht als attraktiver Kooperationspartner wahrgenommen werden.

Beide Problembereiche könnten durch eine bundesweite Servicestelle für die Wohnungsgenossenschaften positiv beeinflusst werden. Zum einen könnte eine solche Servicestelle aktiv an der Entwicklung und Verbreitung von Standardprozessen, Geschäftsmodellen und Mustervereinbarungen (z.B. für Kooperationsverträge im Bereich der sozialen Dienste) mitwirken. Damit würde der Forschungs- und Entwicklungsaufwand, der ansonsten in vielen Wohnungsgenossenschaften parallel stattfindet oder eben – wie in dieser Untersuchung von vielen Befragten angegeben – gemieden wird, auf eine zentrale Stelle übertragen und somit eine wesentliche Barriere gerade vieler kleinerer Genossenschaften abgebaut.

Weiterhin kann eine bundesweite Servicestelle, der analog zur Marketinginitiative ein Großteil der Genossenschaften mit den dahinter liegenden Bestands- und Mitgliederzah-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

len angeschlossen ist, mit einer viel größeren Verhandlungsmasse beispielsweise auf die Suche nach bundesweiten Kooperationspartnern gehen, als dies jede dieser Genossenschaften im Alleingang könnte. Gerade im Feld der sozialen Dienste gibt es inzwischen sowohl aus der Privatwirtschaft, als auch aus dem Wohlfahrtsbereich zahlreiche bundesweite oder zumindest überregional tätige Akteure, die sich als Ansprechpartner und Kooperationspartner für die Wohnungsgenossenschaften anbieten und mit denen über eine bundesweite Servicestelle die entsprechenden Verhandlungen geführt, Vereinbarungen geschlossen und Pilotprojekte gestartet werden könnten. Hier kann politisch über die Förderung zum Aufbau einer solchen bundesweiten Servicestelle aus Sicht des Autors ein wirkungsvoller Hebel angesetzt werden, der effektiv dazu beitragen kann, dass zukünftig noch mehr Wohnungsgenossenschaften im Feld der sozialen Dienste gegenüber ihren Mitgliedern aktiv werden.

Damit ist auch ein genereller Kritikpunkt an den vorhandenen Förderinstrumenten verbunden. Die bestehende Förderkulisse, auf die Wohnungsgenossenschaften in Deutschland zurückgreifen können, ist nicht dazu geeignet, wichtige Impulse im Handlungsfeld der sozialen Dienste auszulösen. Einerseits wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Maßnahmen aufgelegt, die insbesondere auf die *Gründung neuer Genossenschaften* abzielen. So wurde etwa durch die Änderung des GenG die Genossenschaftsgründung insgesamt erleichtert und durch verschiedene Förderprogramme, wie etwa der Bezuschussung von Gründungsberatungen, weitere Weichen gestellt, die zur Gründung neuer Genossenschaften beitragen sollen. Aus Sicht des Autors ist die Gründung neuer Wohnungsgenossenschaften allerdings kein geeignetes Mittel, um mehr soziales Dienstleistungsengagement von Genossenschaften zu realisieren. Hier liegt das große Potenzial vielmehr im Bestand; und zwar in den mehr als 1.300 kleinen Genossenschaften, die bereits existieren. Drei Viertel der rund 2.000 bestehenden Wohnungsgenossenschaften verfügen über lediglich kleine Bestände von weniger als 1.000 Wohnungen und sind demnach dieser Gruppe zuzuordnen. Diese Unternehmen machen die absolute Mehrheit der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland aus, halten sich aufgrund ihrer Strukturen jedoch im Bereich der sozialen Dienstleistungen oftmals noch sehr zurück. Bevor also über weitere Förderinstrumente zur Gründung neuer Genossenschaften nachgedacht wird bieten sich aus Sicht des Autors noch viel größere Chancen darin, geeignete Förderinstrumente für die bereits bestehenden Genossenschaften aufzulegen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hier ist das Thema der sozialen Dienste in Wohnungsgenossenschaften bislang noch nicht in ausreichendem Maße vertreten. Zwar gibt es durchaus Förderinstrumente, wie etwa das Programm „Soziale Stadt", die auf die demografischen Veränderungen in Wohnquartieren abzielen und auch gezielt die Wohnungswirtschaft als Förderempfänger ansprechen; die geförderten Maßnahmen beziehen sich allerdings regelmäßig auf „die Verbesserung des Wohnungsbestandes, der Schaffung neuer Wohnqualitäten und eine attraktive Gestaltung des Wohnumfeldes"[365], also generell auf investive Maßnahmen im physischen Wohnungsbestand und weniger auf Dienstleistungsinitiativen. Gleiches gilt für zahlreiche andere Förderprogramme auf Bund- und Länderebene, die allesamt auf altersgerechte bzw. demografie-sensible[366] Um- und Neubauvorhaben ausgerichtet sind, den Faktor Dienstleistung allerdings weitestgehend ausblenden.

Zudem gelten einige der vorhandenen Förderprogramme ausschließlich für Quartiere mit bestimmten Rahmenbedingungen, wie etwa die Fokussierung auf *benachteiligte Stadtteile* mit besonderem Entwicklungsbedarf im Programm „Soziale Stadt". Viele Probleme, die sich allein aus dem demografischen Wandel für Wohnungsgenossenschaften und ihre Mitglieder ergeben, liegen allerdings quer zu sonstigen regionalen oder lokalen Gegebenheiten, so dass auch Quartiere, die ansonsten keine problematische Sozialstruktur aufweisen, vor einem massiven Altersproblem stehen und den damit einhergehenden Bedarf nach neuen Versorgungsstrukturen aufweisen.

Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass bei den wenigen Förderprogrammen, die sich inzwischen doch schon gezielt auf verschiedene Ansätze sozialer Serviceangebote im Quartier beziehen, wie etwa die Programme „Anlaufstellen für ältere Menschen"[367] oder „Soziales Wohnen im Alter"[368] des BMFSFJ, nicht auf die speziellen Anforderungen kleiner Genossenschaften eingegangen wird, wodurch die Gefahr besteht, dass insbesondere jene Genossenschaften aktiv von diesen Förderprogrammen Gebrauch machen werden, die sich auch ohne Förderung in der Vergangenheit bereits sehr aktiv im

365 http://www.bmvbs.de/SharedDocs/DE/Artikel/SW/soziale-stadt.html (08-06.2013)
366 http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=d898a8335c860a9d3aacbea-3084abab2;views;document&doc=10329 (08.06.2013)
367 http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen,did=192706.html (08.06.2013)
368 http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen,did=168936.html (08.06.2013)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Handlungsfeld der sozialen Dienste gezeigt haben; in der Regel also mittelgroße und große Genossenschaften.[369] Die so zu erwartenden *Mitnahmeeffekte* sind gleich in zweifacher Hinsicht uneffektiv, weil sie einerseits dazu beitragen, etwas finanziell zu fördern, was vermutlich auch ohne Förderung stattgefunden hätte – nämlich verstärkte Dienstleistungsprojekte bei den großen Genossenschaften – sowie andererseits keine Aktivierung des latenten Potenzials kleiner Genossenschaften herbeiführen.

Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden noch einige abschließenden Handlungsempfehlungen an die Politik formuliert werden, die aus Sicht des Autors als Ansatzpunkte zu einer weiteren Verbreitung sozialer Dienstleistungsangebote in Wohnungsgenossenschaften beitragen können. In Anlehnung an die empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit werden dabei zwei grundsätzliche Zielbereiche angesprochen.

Erstens gilt es über geeignete Instrumente diejenigen Genossenschaften von einem verstärkten Engagement im Feld der sozialen Dienste zu *überzeugen*, die solche Angebote bislang noch nicht als Teil einer modernen Förderpolitik ansehen und hierin auch keinen sonstigen Nutzen für die eigene Genossenschaft sehen. Hier kann Politik beispielsweise über die Initiierung entsprechender Forschungsvorhaben sowie über die Förderung von Veranstaltungen und Publikationen – auch gemeinsam mit den Wohnungsverbänden – darauf hinwirken, dass die Bedeutung sozialer Dienste vor allem auf Quartiersebene noch stärker ins Bewusstsein der Genossenschaften rückt.

Thematisch sollte hierbei einerseits ein Schwerpunkt darauf gelegt werden, die Verflechtung von zunehmenden Versorgungs- und Unterstützungsbedarfen in der Bevölkerung mit dem gesetzlichen Förderauftrag der Genossenschaften herauszuarbeiten und konkrete Bedarfskonstellationen von Genossenschaftsmitgliedern im Lebensbereich Wohnen über entsprechende fallbezogene Studien greifbar und transparent zu machen.

Hier bietet sich in jedem Fall noch ein umfangreiches Feld für zukünftige Forschungsaktivitäten. Einen Schritt in diese Richtung zeigen bereits die beiden im Jahr 2012 veröffentlichten – u.a. von der Landesregierung NRW unterstützten – Studien „Großfamilie

369 vgl. zu den Förderprogrammen: http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/themen-lotse,did=128292.html (18.02.2013)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Wohnungsgenossenschaft? Gemeinschaftliche Wohnformen in Genossenschaften“[370] und „Starke Gemeinschaft – Starke Versorgung. Betreutes Wohnen in Genossenschaften“[371], in denen beispielhafte Lösungen aufgezeigt werden, wie altersgerechte Wohnformen und Betreuungsangebote im speziellen Unternehmensmantel der Wohnungsgenossenschaften erfolgreich realisiert werden können. Allerdings findet das Themenfeld der sozialen Dienste hierbei noch keine umfangreiche Berücksichtigung.

Weiterhin liegen auch noch keine belastbaren Forschungsergebnisse vor, die einen unmittelbaren Einfluss sozialer Dienstleistungsangebote auf den wirtschaftlichen Erfolg von Wohnungsunternehmen untersucht bzw. nachgewiesen haben. Die vorliegende Arbeit hat zwar im Rahmen eines Kurzfragebogens Daten zu wesentlichen Betriebs- und Erfolgskennzahlen erhoben, aufgrund des hier gewählten Untersuchungsaufbaus und der sehr kleinen Stichprobe ist der Erkenntniswert dieser Daten jedoch äußerst limitiert. Eine repräsentative quantitative Untersuchung hierzu könnte helfen, einen Zusammenhang zwischen sozialem Engagement auf der einen und unternehmerischem Erfolg auf der anderen Seite messbar zu machen und somit evtl. bislang noch zögernde Genossenschaften zu eigenen Aktivitäten in diesem Feld zu motivieren. Auch hier kann Politik der Initialgeber für entsprechende Forschungsvorhaben sein.

Zweitens müssen angemessene Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es auch kleineren Genossenschaften ermöglichen, im Handlungsfeld der sozialen Dienste aktiv zu werden, ohne sich dabei finanziell oder organisatorisch zu überfordern. Aus anderen Förderprogrammen ist inzwischen bekannt, dass jeder Euro an Fördermitteln immense Folgeinvestitionen – beispielsweise in sechs- bis achtfacher Höhe im Bereich des Städtebaus – nach sich ziehen kann. Diese wirken sich fiskalisch oftmals wiederum durch Beschäftigungseffekte, ein erhöhtes Steueraufkommen etc. so positiv aus, dass die ursprünglichen Förderausgaben im günstigsten Fall überkompensiert werden. Ähnliche Effekte könnten sich durchaus auch aus einer finanziellen Förderung sozialer Dienstleistungsangebote in Wohnungsgenossenschaften ergeben, weil durch ein verstärktes Engagement dieser großen Akteursgruppe auf Quartiersebene Schnittstellen angesprochen

370 vgl. InWIS 2012
371 vgl. InWIS 2012a

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

werden, die das Potenzial bergen, verschiedene Versorgungsträger etwa aus dem medizinischen oder pflegerischen Bereich nachhaltig zu entlasten. Mögliche Ansatzpunkte wären in diesem Zusammenhang etwa die Förderung von Beratungsleistungen sowie Kosten der Erstausstattung, die beim Aufbau oder der Weiterentwicklung von sozialen Dienstleistungsangeboten in Wohnungsgenossenschaften entstehen. Weiterhin wäre die Förderung von Personalkosten im Zusammenhang mit dem Angebot sozialer Dienste – die ja schon definitionsgemäß durch eine sehr hohe Personalintensität geprägt sind – ein wirksamer Hebel für eine weitere Verbreitung gerade in kleineren Genossenschaften.[372]

Und schließlich kann das Handlungsfeld der sozialen Dienste in Genossenschaften auch noch dadurch weiter vorangetrieben werden, dass durch eine stärkere Verzahnung und Zusammenarbeit unterschiedlicher Politikbereiche noch gezielter nach konkreten Lösungsmöglichkeiten gesucht wird, wie den demografischen Herausforderungen durch neue Kooperations- und Angebotsformen unterschiedlicher Träger effektiv entgegengewirkt werden kann. Hierzu bieten sich etwa gemeinsame Initiativen aus dem Bereich des Wohnungs- und Städtebaus, der Gesundheitspolitik, den Wirtschaftsressorts sowie nicht zuletzt auch der kommunalen Ebene an. Eine intensivere Vernetzung dieser Institutionen – unter Einbeziehung der Wissenschaft sowie vor allem auch der Wohnungsgenossenschaften selbst – verspricht aus Sicht des Autors gerade im Handlungsfeld der sozialen Dienste die Möglichkeit, zukünftig ein nennenswertes Maß an Aktivierung der in der Praxis zweifelsohne vorhandenen Potenziale zu realisieren.

Allerdings sollte das Thema andererseits auch nach wie vor realistisch behandelt werden und nicht zu einer Überforderung der vielen oftmals kleinteilig organisierten Wohnungsgenossenschaften in Deutschland führen. Denn so wichtig das Handlungsfeld der sozialen Dienste aus politischer und gesamtgesellschaftlicher Sicht auch sein mag, so wenig sollte vergessen werden, dass es sich aus wohnungswirtschaftlicher Sicht hierbei nach wie vor um wohnbegleitende – und damit *außerhalb* des wohnungswirtschaftlichen Kerngeschäftes liegende – Dienstleistungen handelt, die zwar auf der einen Seite

372 Ähnliche Förderinstrumente wurden in jüngerer Zeit bereits erfolgreich in anderen Förderschwerpunkten etabliert – wie beispielsweise durch der Bezuschussung von Personalkosten für einen so genannten „Sanierungsmanager“ im KfW-Förderprogramm „Energetische Stadtsanierung“.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

immer wichtiger werden, aber noch längst keine wesensbestimmende Rolle für die Wohnungsgenossenschaften in Deutschland insgesamt einnehmen.

In diesem Sinne möchte die vorliegende Arbeit zwar ausdrücklich zu einer stärkeren Beschäftigung mit diesem wichtigen Thema in Politik, Wissenschaft und betrieblicher Praxis motivieren, aber dennoch klarstellen, dass es sich hierbei nicht um ein Allheilmittel zur Lösung der komplexen Herausforderungen – wie sie sich in vielen Wohnquartieren in Deutschland zunehmend abzeichnen – handeln kann. Vielmehr erzeugen die Genossenschaften auf Quartiersebene vielfach schon allein durch ihr auf Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung basierendem Geschäftsmodell im Vermietungsbereich bereits außerordentlich positive gesellschaftliche Effekte. Aus dieser Perspektive heraus kann das Bauen und Vermieten als Kerngeschäft der ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen nach wie vor als die sozialste Leistung – insbesondere der Wohnungsgenossenschaften – angesehen werden.[373]

Dieser Sachverhalt sollte bei der intensiv geführten Debatte um mehr soziale Dienste nicht in Vergessenheit geraten, denn auf der anderen Seite nehmen Genossenschaften bereits heute schon einen spürbar wachsenden Druck durch Mitglieder und Öffentlichkeit wahr, besonders niedrige Mieten anzubieten, indem preisgünstiger Wohnraum errichtet und kontinuierlich vorgehalten wird.[374] Da aber auch bei den Genossenschaften all jene Herausforderungen greifen, von denen die Wohnungswirtschaft in Deutschland insgesamt betroffen ist – allen voran die sich vielerorts entspannenden Wohnungsmärkte sowie die in den vergangenen Jahren immens gestiegenen Qualitätsanforderungen im Wohnungsbau, mit den entsprechenden Kostensteigerungen – wird es für Wohnungsgenossenschaften bereits heute immer schwieriger, den Weg zwischen wirtschaftlichem Handeln und sozialer Verantwortung konsequent weiterzuverfolgen.

Es wird damit eine wesentliche Aufgabe zukünftiger Entscheidungsträger in Wohnungsgenossenschaften sein, nach neuen Lösungswegen für die Vereinbarkeit von Sozialengagement und Wirtschaftlichkeit zu suchen und so die inzwischen mehr als ein Jahrhun-

373 vgl. HOPPENSTEDT 1996:59
374 vgl. KOWALSKI / WEGNER 2013: 116

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

dert andauernde Erfolgsgeschichte der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland fortzuschreiben. Diese Herausforderung wird aufgrund eines sich zunehmend abzeichnenden Generationenwechsels in den Führungsgremien vieler Genossenschaften dann von Vorständen angenommen, die von Beginn ihrer Tätigkeit an mit den veränderten gesellschaftlichen und (wohnungs-)wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert wurden und damit verbunden vielleicht auch verstärkt neue Denk- und Handlungsmuster bei der Interpretation des genossenschaftlichen Förderauftrags entwickeln.

So könnten auch bezogen auf das Themenfeld der sozialen Dienste in Wohnungsgenossenschaften innovative Pfade erschlossen werden, die heute noch nicht im Fokus der Betrachtung stehen, aber durchaus das Potenzial für eine Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Leistungsspektrums in sich bergen. Warum nicht das quantitative Gewicht der rund 2.000 Wohnungsgenossenschaften in Deutschland stärker nutzen und mit den in jüngerer Zeit vielerorts entstehenden – aber oftmals sehr kleinteilig organisierten – Seniorengenossenschaften[375] verbinden? Welche Ansatzpunkte bieten sich für Wohnungsgenossenschaften, neue Formen des Bürgerschaftlichen Engagements[376] aufzugreifen und dem stärker werden Wunsch nach mehr Bürgerbeteiligung – auch bei der Frage, wie man im Alter wohnen möchte – einen entsprechenden Rahmen zu geben? Und bietet es sich nicht geradezu an, die auch in Deutschland massiv zunehmenden Aktivitäten im Bereich des Social Entrepreneurship[377] für das Thema der sozialen Dienste nutzbar zu machen; etwa durch die Kooperation von Wohnungsgenossenschaften und Sozialunternehmen? Diese Fragen zeigen, dass noch viel Raum für zukünftige Forschungsaktivitäten in diesem komplexen Handlungsfeld besteht. Mit der vorliegenden Arbeit wurde dargestellt, dass die genossenschaftliche Rechtsform hierfür einen fruchtbaren Nährboden bietet, allerdings auch zahlreiche strukturelle Probleme noch zu bewältigen sind.

375 vgl. exemplarisch KÖSTLER 2007
376 vgl. exemplarisch OLK / HARTNUß (HG.) 2011
377 vgl. exemplarisch HEINZE et al. 2013

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Literaturverzeichnis

Allgeier, M. (Hg.) (2011): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee, Wiesbaden

Andrews, K. R. (1971): The Concept of Corporate Strategy, Homewood

Andrews, K. R. (1987): The Concept of Corporate Strategy. 3. Aufl., Homewood

Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy, New York

Ansoff, H. I. (1988): The New Corporate Strategy, New York

Backes, G. M. / Clemens, W. / Künemund, H. (Hg.) (2004): Lebensformen und Lebensführung im Alter, Wiesbaden

Bäcker, G. / Heinze, R. G. (Hg.) (2013): Soziale Gerontologie in gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden

Bäcker, G. / Naegele, G. / Bispinck, R. et al. (2010): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland, Band 1: Grundlagen, Arbeit, Einkommen und Finanzierung, 5. durchgesehene Aufl., Wiesbaden

Bäcker, G. / Naegele, G. / Bispinck, R. et al. (2010): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland, Band 2: Gesundheit, Familie, Alter und Soziale Dienste, 5. durchgesehene Aufl., Wiesbaden

Bahrdt, H. P. (2003): Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lehrbeispielen, 9. Aufl., München

Baecker, D. (Hg.) (2005): Niklas Luhmann - Einführung in die Theorie der Gesellschaft, Heidelberg

Bea F. X. / Dichtl E. / Schweitzer M. (2000): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen. 8. neubearb. u. erw. Aufl., Stuttgart

Bea F. X. / Haas, J. (2005): Strategisches Management, 4.neu bearb. Aufl., Stuttgart

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Beck, H. / Röber, M. (2010): Marketing in der Wohnungswirtschaft, in: *Röber / Sinning* (Hg.) (2010): Wohnen im Bestand (a.a.O.)

Beck, H. / Ziervogel, D. (2010): Komplementäre Dienstleistungsangebote in der Wohnungswirtschaft, in: *Röber / Sinning* (Hg.) (2010): Wohnen im Bestand (a.a.O.)

Beckert, J. / Deutschmann, C. (Hg.) (2009): Wirtschaftssoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 49/2009, Wiesbaden

Behrendt, J. (1992): Die Transformation einer zentralverwalteten Wirtschaftsordnung in eine Soziale Marktwirtschaft am Beispiel der Wohnungswirtschaft, Köln

Benz, A. / Dose, N. (Hg.) (2010): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung, 2. Aktualisierte und veränderte Aufl., Wiesbaden

Benz, A. / Lütz, S. / Schimank, U. / Simonis, G. (Hg.) (2012): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden

Berendt, U. (1997): Wohnzufriedenheit und Akzeptanz wohnungsnaher Dienstleistungen am Beispiel einer Wohnungsgenossenschaft. Eine Studie zur Wohnzufriedenheit, Mobilitätsbereitschaft, Wohnwünschen und wohnungsnahen Dienstleistungsbedarfen, InWIS-Bericht Nr. 20, Bochum

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hg.) (2006): Die demografische Lage der Nation – Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen?, München

Beuerle, I. (2009): Möglichkeiten, Grenzen und Handlungsansätze der Partizipation in Wohnungsgenossenschaften, in: Mändle (Hg.) (2009): Beiträge zum Kooperationswesen (a.a.O.)

Beuerle, I. / Petter, S. (2008): Sozialmanagement in Wohnungsunternehmen, 2. Aufl., Hamburg

Beuerle, I. / Mändle E. (2005): Unternehmensführung in Wohnungsgenossenschaften, Hamburg

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Beuthien, V. / Dierkes, S. / Wehrheim, M. (2008): Die Genossenschaft – mit der Europäischen Genossenschaft. Recht, Steuer, Betriebswirtschaft, in: *Fischer/Breithecker* (Hg.) (2008): Rechtsformen der Wirtschaft, Band 17 (a.a.O.)

BIB – Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hg.) (2004): Bevölkerung. Fakten, Trends, Ursachen, Erwartungen. Sonderheft der Schriftenreihe des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden

Bison, J. (1996)*:* Die Regulierung des Mietwohnungsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt a.M.

Blome-Drees, J. (2012): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, in: FES/WISO direkt, März 2012, Berlin

BMI – Bundesministerium des Inneren (Hg.) (2011): Jedes Alter zählt. Die Demografiestrategie der Bundesregierung. Langfassung, Berlin

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

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

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.) (2010): Aktivierung von Potenzialen genossenschaftlichen Wohnens. Evaluierung der Empfehlungen der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften im Forschungsprogramm „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“, Berlin

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung / BBR – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hg.) (2007): Veränderung der Anbieterstruktur im deutschen Wohnungsmarkt und wohnungspolitische Implikationen, Berlin/Bonn

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.) (2006): Genossenschaftspotenziale. Modelle genossenschaftlichen Wohnens, Berlin

Bockelmann, M. (2012): Lebendige Wertegemeinschaft, in: FAZ Beilage vom 24. Mai 2012 („150 Jahre Genossenschaftsverband: Werte leben – Zukunft gestalten“)

Böttiger, J.-M. (2009): MemberValue für Wohnungsgenossenschaften. Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften und Handlungsempfehlungen für ein MemberValue-Management. Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 86, Aachen

Böttiger, J.-M. (2009a): Benchmarkingergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften. Arbeitspapiere Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 80, Münster

Böttiger, J.-M. (2006): MemberValue Report. Standardisierung eines Informationssystems für Wohnungsgenossenschaften, in: IfG (2006): Newsletter 2-2006 (a.a.O.)

Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (Hg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl., Wiesbaden

Bogumil, J. / Kuhlmann, S. (Hg.) (2010): Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel: Kommunalisierung, Regionalisierung und Territorialform in Deutschland und Europa, Wiesbaden

Bogumil, J. / Jann, W. (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Einführung in die Verwaltungswissenschaft, 2. völlig überarbeitete Aufl., Wiesbaden

Boston Consulting Group (Hg.) (2007): Wohnimmobilien in Deutschland – Entkernung dringend erforderlich. Renovierungsmaßnahmen für eine erfolgreiche Erneuerung, München

Brauer, K.-U. (2003): Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 4.vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Brauer, K.-U. (2003a): Einführung in die Immobilienwirtschaft, in: Brauer (2003): Grundlagen der Immobilienwirtschaft (a.a.O.)

Bruhn, M. / Stauss, B. (Hg.) (2004): Dienstleistungsinnovationen. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden

Bucksteeg, M. / Eichener, V. (1995): Wohnungsmanagement 2000 - neue Anforderungen an Management und Führungsqualifikationen angesichts neuer Geschäftsfelder und Dienstleistungsfunktionen in der Wohnungswirtschaft. InWIS-Bericht Nr. 2/95, Bochum

Bullinger, H.-J. / Scheer, A.-W. (Hg.) (2006): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2., vollst. überarb. u. erw: Aufl., Berlin

Buse, C. (1999): Strategisches Management von industrieverbundenen Wohnungsunternehmen, Köln

Bündnis 90 / Die Grünen (Hg.) (2013): Zeit für den Grünen Wandel. Teilhaben. Einmischen. Zukunft schaffen. Antrag für das Bundestagswahlprogramm 2013, Berlin

Büscher, A. / Emmert, S. / Hurrelmann, K. (2009): Die Wohnvorstellungen von Menschen verschiedener Altersgruppen, Bielefeld

Crome, B. (2007): Erschließung von Genossenschaftspotenzialen – Theorie und Umsetzung, in: Die Wohnungswirtschaft, Nr.7, Juni 2007, 60.Jahrgang, S.8-10

Chandler, A. (1962): Strategy and Structure, Cambridge

Christensen, C. R. / Andrews, K. R. / Bower, J. L. / Hamermesh, P. / Porter, M. (1987): Business Policy: Text and Cases. 6. Aufl., Homewood

Clausewitz, C. von (1952): Vom Kriege, Bonn

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (2005): Genossenschaftsgesetz. mit Verordnung über das Genossenschaftsregister, Mustersatzungen und ergänzenden Gesetzen, Berlin

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. / gif - Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hg.) (2013): Wirtschaftsfaktor Immobilien 2013. Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft, Berlin/Wiesbaden

DG – Deutscher Genossenschafts-Verlag (Hg.) (2009): Die deutschen Genossenschaften 2009. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Sonderthema: Nach der Krise, Wiesbaden

DG – Deutscher Genossenschafts-Verlag (Hg.) (2008): Die deutschen Genossenschaften 2008. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Sonderthema: Genossenschaftliche Erfolgsfaktoren, Wiesbaden

Diekmann, A. (1995): Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek

Dietrich, P. (2006): Basel II. Die Endfassung. Reaktionsmöglichkeiten der Wohnungswirtschaft, Hamburg

DIN – Deutsches Institut für Normung e.V. (Hg.) (2005): Wege zu erfolgreichen Dienstleistungen: Normen und Standards für die Entwicklung und das Management von Dienstleistungen, Berlin

Dittmar, N. (2004): Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. 2. Aufl., Wiesbaden

Dube, O. (2006): GdW-Branchenbericht. Unternehmen stellen sich dem Wandel auf Wohnungsmärkten, in: Die Wohnungswirtschaft, Nr.11, November 2006, 59.Jahrgang, S.4

Du Bois, J. W., et al. (1992) : Discourse Transcription, in : Santa Barbara Papers in Linuuistics, Vol. 4, Santa Barbara

Du Bois, J. W., et al. (1993) : Outline of Discourse Transcription, in: Edwards / Lampert (1993): Talking Data (a.a.O.)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Edwards, J.A. / Lampert, M. D. (Hg.) (1993): Talking Data. Transcription and coding in Discourse Research, Hillsdale

Eichener, V. / van Emmerich, H. / Petzina, D. (Hg.) (2000): Die unternehmerische Wohnungswirtschaft. Emanzipation einer Branche, Frankfurt a.M.

Eichener, V. / Heinze, R. G. / Bucksteeg, M. (1994): Neue Anforderungen an die Wohnungswirtschaft vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen. Die Wohnungspolitik in der Verflechtung mit anderen Politikfeldern. InWIS-Bericht Nr. 3/94, Bochum

Eichener, V. / Schauerte, M. (2000): Kundenorientierung in der Wohnungswirt-schaft, in: InWIS Forschungsbericht 1998 /1999, S. 19-21, Bochum

Eichener, V. / Schauerte, M. / Klein, K. (2002): Zukunft des Wohnens: Perspektiven für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Rheinland und Westfalen. Schriftenreihe Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e.V., Düsseldorf

Evers, A. / Heinze, R. G. / Olk, T. (Hg.) (2011): Handbuch Soziale Dienste, Wiesbaden

Evers, A. / Heinze, R. G. (Hg.) (2008): Sozialpolitik. Ökonomisierung und Entgrenzung, Wiesbaden

Exner, K. (2001): Arbeits- und Lebensbedingungen zu Beginn der Industrialisierung, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.) (2001): Arbeitswissenschaft als Dienstleistung (a.a.O.)

Fehr, P. (2000): Dienstleistungsmanagement in der Wohnungswirtschaft. Wohnbegleitende Dienstleistungen für Mieter und Eigentümer, Wiesbaden

FDP Die Liberalen (Hg.) (2013): Bürgerprogramm 2013. Entwurf Wahlprogramm zur Bundestagswahl, Berlin

FhG IAO - Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (Hg.) (2001): Newsletter Service Engineering, Juli 2001, Stuttgart

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Fischer, L. / Breithecker, V. (Hg.) (2008): Rechtsformen der Wirtschaft, Band 17, Die Genossenschaft – mit der Europäischen Genossenschaft. Recht, Steuer, Betriebswirtschaft, Berlin

Flick, U. (2008): Triangulation. Eine Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden

Flieger, B. (2011): Genossenschaften, in: Olk / Hartnuß (Hg.) (2011): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement (a.a.O.)

Frontiers Management Consulting Unternehmensberatungsgesellschaft mbH & Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft (2006): CRM Real Estate 2006. Status Quo der Kundenorientierung in der Immobilienwirtschaft, Frankfurt / Darmstadt

Fuchs-Heinritz, W. / König, A. (2005): Pierre Bourdieu, Konstanz

Garz, D./ Kraimer, K. (Hg.) (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen

Ganßmann, H. (2009): Wirtschaftssoziologie und ökonomische Theorie, in: Beckert / Deutschmann (Hg.) (2009): Wirtschaftssoziologie (a.a.O.)

GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hg.) (2013): Hamburger Erklärung. Städte und Wohnungsbau im Spagat zwischen Anspruch und Überforderung, Hamburg

GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hg.) (2013a): Die Wahlprogramme im Wohnungswirtschafts-Check, Berlin

GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hg.) (2013b): GdW Branchenbericht „Wohntrends 2030“, Berlin

GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hg.) (2012): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2012/2013. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

GDW – BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN E.V. (Hg.) (2011): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2011/2012. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin

GDW – BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN E.V. (Hg.) (2009): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2009/2010. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin

GDW – BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN E.V. (Hg.) (2008): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2008/2009. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin

GDW – BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN E.V. (Hg.) (2008a): GdW Branchenbericht „Wohntrends 2020“, Berlin

GDW – BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN E.V. (Hg.) (2008b): GdW Arbeitshilfe 59 - Die Mitglieder- und Vertreterversammlung der Wohnungsgenossenschaft, Berlin

GDW – BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN E.V. (Hg.) (2006): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2006/2007. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin

GDW – BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN E.V. (Hg.) (2006): Wohnungsgenossenschaften – Wohnen mit Zukunft. GdW Papier 72, Berlin

GDW – BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN E.V. (Hg.) (2005): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2005/2006. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin

GDW – BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGS- UND IMMOBILIENUNTERNEHMEN E.V. (Hg.) (2004): Leitfaden. Innovative Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ professionell entwickeln. Service Engineering in der Wohnungswirtschaft, Berlin

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.) (2001): Arbeitswissenschaft als Dienstleistung. Dokumentation der GfA-Herbstkonferenz vom 11.-12.Oktober 2001 an der Fachhochschule Kiel, Dortmund

Gläser, J. / Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden

Grosskopf, W. / Münkner, H.-H. / Ringle, G. (2009): Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen, Wiesbaden

Hämmerlein, H. (1996): Einführung in die Wohnungswirtschaft: Ein Leitfaden in Thesen und Übersichten, Baden Baden

Hahn, D. / *Taylor, B.* (Hg.) (2006): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, Berlin / Heidelberg

Hanrath, S. (2011): Selbstbestimmung in Gemeinschaft – Wohnungs- und Sozialgenossenschaften als Zukunftsoption, in: Allgeier (Hg.) (2011): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee (a.a.O.)

Hanrath, S. / Weber, H.-O. (2010): „Alte“ Wohnungsgenossenschaften auf neuen (Förder-)Wegen – Mehr als ein Dach über dem Kopf, in: Münkner / Ringle (Hg.) (2010): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder (a.a.O.)

Hauschildt, J. (2004): Innovationsmanagement, 3. Aufl., München

Hauschildt, J./ Chakrabarti, A. K. (1988): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement – Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 57, S. 378-388

Häußermann, H. / *Siebel, W.* (2000): Soziologie des Wohnens. Eine Einführung in Wandel und Ausdifferenzierung des Wohnens, 2. korr. Aufl., Heidelberg

Heeg, S. / *Pütz, R.* (2009): Wohnungs- und Büroimmobilienmärkte unter Stress: Deregulierung, Privatisierung und Ökonomisierung, Frankfurt a.M.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Heinze, R. G. et al. (2013): Social Entrepreneurship im etablierten Wohlfahrtsstaat. Aktuelle empirische Befunde zu neuen Akteuren auf dem Wohlfahrtsmarkt, in: Jansen / Heinze / Beckmann (Hg.) (2013): Sozialunternehmen in Deutschland (a.a.O.)

Heinze, R. G. / Naegele, G. / Schneiders, K. (2011): Wirtschaftliche Potenziale des Alters, Stuttgart

Heinze, R. G. / Naegele, G. (2010): Integration und Vernetzung – soziale Innovationen im Bereich sozialer Dienste, in: Howaldt / Jacobsen (Hg.) (2010): Soziale Innovation (a.a.O.)

Heinze, R. G. / Naegele, G. (Hg.) (2010): EinBlick in die Zukunft. Gesellschaftlicher Wandel und Zukunft des Alterns, Berlin

Heinze, R. G. (2009): Rückkehr des Staates? Politische Handlungsmöglichkeiten in unsicheren Zeiten, Wiesbaden

Heinze, R. G. / Ley, C. (2009): Abschlussbericht des Forschungsprojekts Vernetztes Wohnen: Ausbreitung, Akzeptanz und nachhaltige Geschäftsmodelle, Bochum

Heinze, R. G. (2006): Wohlfahrtsstaat und wirtschaftliche Innovationsfähigkeit: Zur Neujustierung eines angespannten Verhältnisses, in: Evers / Heinze (Hg.) (2008): Sozialpolitik. Ökonomisierung und Entgrenzung (a.a.O.)

Heinze, R. G. (2006): Wandel wider Willen. Deutschland auf der Suche nach neuer Prosperität, Wiesbaden

Heinze, R. G. / Eichener, V. / Naegele, G. / Bucksteeg, M. / Schauerte, M. (1997): Neue Wohnung auch im Alter. Folgerungen aus dem demographischen Wandel für Wohnungspolitik und Wohnungswirtschaft, Darmstadt

Heller, U. (2010): Immobilienmanagement in Non-Profit-Organisationen. Analyse und Konzeptentwicklung mit Schwerpunkt auf kirchlichen und sozialen Organisationen, Wiesbaden

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Hellerforth, M. (1996): Kleine und mittlere Unternehmen der Immobilienwirtschaft am Binnenmarkt, Wiesbaden

Hermann, H.-J. (2005): Die Vorschläge der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, in: Keßler (2005): Genossenschaften im Umbruch (a.a.O.)

Heuer, J. / Nordalm, V. (1996): Die Wohnungsmärkte im gesamtwirtschaftlichen Gefüge, in: Jenkis (1996): Kompendium der Wohnungswirtschaft (a.a.O.)

Higl, M. (2008): Theorie der Genossenschaft. Eine industrieökonomische Analyse, Frankfurt a.M.

Hill, P. B. (2002): Rational-Choice-Theorie, Bielefeld

Hirsch-Kreinsen, H./ Minssen, H. (Hg.) (2013): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, Berlin

Hohm, D. (2005): Marketing für Wohndienstleistungen. Theoretische Grundlagen, empirische Einsichten und Gestaltungsempfehlungen zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Wohnungswirtschaft, Frankfurt a.M.

Hoppenstedt, W. (1996): Soziale Dienstleistungen, in: Meyer / Heinze (Hg.) (1996): Neue Dienstleistungsangebote in der Wohnungswirtschaft (a.a.O.)

Horx, M. (et al.) (2009): Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis-Guide, Frankfurt a.M.

Howaldt, J. / Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung, Wiesbaden

Howaldt, J. / Schwarz, M. (2010): Soziale Innovation im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts, Bielefeld

Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 3. Aufl., Wiesbaden

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

IfG – Institut für Genossenschaftswesen (Hg.) (2012): Newsletter, 2-2012, Münster

IfG – Institut für Genossenschaftswesen (Hg.) (2006): Newsletter, 2-2006, Münster

IfG – Institut für Genossenschaftswesen (2006a): Zukunft stärken. Innovative Produkte und Dienstleistungen für Wohnungsgenossenschaften, Pressemitteilung vom 9. November 2006, Münster

IfS – Institut für Städtebau, Wohnungswirtschaft und Bausparwesen (Hg.) (2005): Wohnungspolitik vor der Neujustierung. Schriftenreihe Band 67, Berlin

InWIS / Witthaus, K./ Dymarz, M. (2012): Gemeinschaftliches Wohnen in Wohnungsgenossenschaften, Expertise (Kuratorium Qualitätssiegel Betreutes Wohnen für ältere Menschen NRW e.V. | Wohnen in Genossenschaften e.V.), Bochum

InWIS / Witthaus, K./ Dymarz, M./ Borchard, S. (2012a): Betreutes Wohnen in Wohnungsgenossenschaften, Expertise (Kuratorium Qualitätssiegel Betreutes Wohnen für ältere Menschen NRW e.V. | Wohnen in Genossenschaften e.V.), Bochum

IÖW - Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hg.) (2002): Dokumentation des Workshops „Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft: professionelle Entwicklung neuer Serviceangebote.“ vom 14. November 2002 in Mannheim

Jäger, W. (2001): Miteigentümerschaft in Gesellschaftsrecht und Ordnungspolitik – Ein Beitrag zur organisationsrechtlichen Stellung des Eigentums in Wohnungsgenossenschaften, in: Jäger / Koppmann (2001): Die Zukunftsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaften im Wettbewerb mit anderen Wohnformen (a.a.O.)

Jansen, S. A. / Heinze, R. G. / Beckmann, M. (Hg.) (2013): Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden

Jasch, C. / Hammerl, B. / Hammer, M. (et al.) (2006): Produkte und Dienstleistungen von morgen. Nachhaltige Innovationen für Firmen und KonsumentInnen. Band 1: Ernährung – Wohnen – Mobilität – Energie, Norderstedt

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Jasch, C. (2006): Bedarfsfeld „Wohnen“, in: *Jasch / Hammerl / Hamme (et al.)* (2006): Produkte und Dienstleistungen von morgen (a.a.O.)

Jaworski, J. / Zurlino, F. (2009): Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Wie Top-Unternehmen ihre Organisation mobilisieren, Frankfurt a.M.

Jenkis, H. W. (Hg.) (1996): Kompendium der Wohnungswirtschaft, München/Wien

Jenkis, H. W. (1996a): Die Wohnung: Ein Wirtschafts- oder Sozialgut?, in: Jenkis (1996): Kompendium der Wohnungswirtschaft (a.a.O.)

Jenkins, R. (1992): Pierre Bourdieu, London/New York

Jung, H. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. überarb. Aufl.; Oldenbourg

Kanther, M. A. / Petzina, D. (2000): Victor Aimé Huber (1800-1869). Sozialreformer und Wegbereiter der sozialen Wohnungswirtschaft. Schriften zum Genossenschaftswesen und zur Öffentlichen Wirtschaft, Band 36, Berlin

Kesselring, C. (2010): Wohnbegleitende Dienstleistungen im Überblick: Kategorisierung aktueller Angebote und mögliche Zukunftsperspektiven, Bochum

Keßler, J. (Hg) (2003): Genossenschaftliches Nutzungsverhältnis und Mietrecht. Divergenzen und Widersprüche, Hamburg

Keßler, J. (Hg) (2004): Wohnungsgenossenschaften richtig finanzieren. Neue Wege und vertraute Pfade in der genossenschaftlichen Finanzverfassung, Berlin

Keßler, J. (2005): Genossenschaften im Umbruch. Die genossenschaftliche Wohnungswirtschaft und die Genossenschaftsreform, Hamburg

Kock, A. (2008): Die Genossenschaftsidee HEUTE – Eine institutionenökonomische Analyse der Auswirkungen aktueller Megatrends auf die genossenschaftliche Organisationsform, Aachen

Kofner, S. (2004): Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft, München

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Kofner, S. (2006): Private Equity investment in housing. The case of Germany, Vortrag auf der ENHR Konferenz "Housing in an expanding Europe: theory, policy, participation and implementation" Ljubljana, Slovenia, 2.-5. Juli 2006

Kohli, M. / *Künemund, H.* (Hg..) (2000): Die zweite Lebenshälfte. Gesellschaftliche Lage und Partizipation im Spiegel des Alters-Survey, Opladen

Kook, H. / *Sydow, M.* (2003) Strategisches Portfoliomanagement in der Immobilienwirtschaft. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis, Hamburg

Köstler, U. (2007): Seniorengenossenschaften? Selbsthilfegruppen mit Entwicklungspotential, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Heft 4/2007, 257ff

Kowalski, H. / Wegner, B. (2013): Wohnungsgenossenschaften als Träger sozialer Aufgaben? – Balance zwischen Wirtschaftlichkeit, sozialer Verantwortung und selbstbewussten Mitgliedern beim Altonaer Spar- und Bauverein, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 63, Heft 2/2013, S. 115-125

Krentz, K. (2006): Veränderungen des Wohnimmobilienmarktes mit Konsequenzen und Ableitung von Strategien, in: Die Wohnungswirtschaft, Nr.12, Dezember 2006, 59.Jahrgang, S.47-48

Krings-Heckemeier, M.-T. (1998): Handbuch für Investoren – Wohnen mit Service, 2.erweit. und aktual. Ausg. (Hg. von LBS / empirica), Köln

KSD – Katholischer Siedlungsdienst e.V. Bundesverband für Wohnungswesen und Städtebau (Hg.) (2000): KSD-Unternehmen 2000 – Bauen für Familie und Kirche – Vom Nothelfer zum Dienstleister, Positionspapier vom 05.Mai 2000, Berlin

Kühl, S. / *Strodtholz, P.* (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg

Kühne-Büning, L. / Nordalm, V. / Steveling, L. (Hg.) (2005): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, 4. überarb. und erw. Aufl., Frankfurt a.M.

Kunz, V. (2004): Rational Choice, Frankfurt a.M.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Landtag NRW (Hg.) (2013): Abschlussbericht der Enquetekommission I in der 16. Wahlperiode Wohnungswirtschaftlicher Wandel und neue Finanzinvestoren in NRW, Düsseldorf

Lauritzen, C. (2001): Stell. Vorsitzender des Vorstands der IBAG Immobilien und Beteiligungen Aktiengesellschaft, Berlin anlässlich der Jahrestagung 2001 des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. am 25. Juni 2001

Learned, E. / Christensen, C. / Andrews, K. / Guth, W. (1978): Business Policy: Text and Cases. 4. Aufl., Homewood

Leibold, R. / *Trinczek, R.* (2002): Experteninterview, in: Kühl / Strodtholz (2002): Methoden der Organisationsforschung (a.a.O.)

Lenk, T. / Rottmann, O. / Hesse, M. (2010): Sozialrendite von Wohnungsgenossenschaften. Studie im Auftrag des Verbands Sächsischer Wohnungsgenossenschaften und der Plattform Leipziger Wohnungsgenossenschaften „Wohnen bei uns“, Leipzig

Lentz, W. (1999)**:** Umsetzung und Kontrolle strategischer Pläne, in: Bericht über das 37. Betriebswirtschaftliche Seminar für Gartenbauberater: "Strategische Planung in Gartenbauunternehmen", Bonn, S. 138-152

Mändle, M. (Hg.) (2009): Beiträge zum Kooperationswesen. Schriften des Instituts für Kooperationswesen an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Band 1, Hamburg

Mändle, E. (2005): Grundriss der Wohnungsgenossenschaften, Hamburg

Maier, K. M. (1999): Risikomanagement im Immobilienwesen – Leitfaden für Theorie und Praxis, Frankfurt a.M.

Marten, I. (2000): Strategieprozesse in dynamisch komplexen Umfeldern, dargestellt am Beispiel einer globalen Universalbank, Bern

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Mayer, A. (1998): Theorie und Politik des Wohnungsmarktes – Eine Analyse der Wohnungspolitik in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der ökonomischen Theorie der Politik, Berlin

Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim / Basel

Meuser, M. / *Nagel, U.* (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz / Kraimer (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung (a.a.O.)

Meyer, J.-U. (2009): Das Edison-Prinzip. Der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen, Frankfurt a.M.

Meyer, B. / Heinze, R.G. (Hg.) (1996): Neue Dienstleistungsangebote in der Wohnungswirtschaft. Sozialer Wandel und Entwicklungstendenzen, Hamburg

Michel, L.H. / Schlüter, T. (2012): Handbuch Betreutes Wohnen. Wohnen und Dienstleistungen für ältere Menschen, München

Mićić, P. (2007): Das Zukunfts Radar. Die wichtigsten Trends, Technologien und Themen für die Zukunft, Offenbach

Mintzberg, H. (1995): Die strategische Planung – Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, München/Wien

Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I: Five P´s for Strategy, in: California Management Review, Fall 1987, Nr. 1, S. 11-24

Mintzberg, H. / Ahlstrand, B. / Lampel, J. (1999): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien/Frankfurt a.M.

Münkner, H.-H. / Ringle, G. (Hg.) (2006): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften – Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Münkner, H.-H. / Ringle, G. (Hg.) (2010): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. Grundlagen und Fallstudien, Marburger Schriften zur Genossenschaftlichen Kooperation, Band 108, Baden Baden

Naisbitt, J. (1982): Megatrends. Ten new directions transforming our lives, New York

Narten, R. / Scherzer, U. (2006): Vermeidung von Leerständen durch Wohn- und Serviceangebote für ältere Menschen [Kurzfassung], Hannover

Neitzel, M. (2006): Die Mitgliederrendite einer Wohnungsgenossenschaft ist erstmalig quantifizierbar, in: Die Wohnungswirtschaft, Nr.11, November 2006, 59.Jahrgang, S.54-57

Neumann, J. v. / Morgenstern, O. (1944): Theory of games and economic behaviour, Princeton

Niederfranke, A. / Naegele, G. / Frahm, E. (Hg.) (1999): Funkkolleg Altern 2. Lebenslagen und Lebenswelten, Soziale Sicherung und Altenpolitik, Opladen / Wiesbaden

Niederstadt, K. (2007): Vier Marketing-Trends für 2007, in: Immobilienwirtschaft. Das Fachmagazin für Management, Recht und Praxis, Nr. 07-08, 2007, S.18-19

Oettle, K. (1996): Wohnungswirtschaft – in den deutschen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vernachlässigt, in: Jenkis (Hg.) (1996): Kompendium der Wohnungswirtschaft (a.a.O.)

Olk, T. / Hartnuß, B. (Hg.) (2011): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement, Weinheim

Opaschowski, H. W. (2008): Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben werden, Gütersloh

Pepels, W. (1999): Innovationsmanagement, Berlin

Pepels, W. (1998): Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, Oldenbourg

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Pleister, C. (Hg.) (2001): Genossenschaften zwischen Idee und Markt – Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt a.M. / New York

Pohlmann, M. (2013): Management, in: Hirsch-Kreinsen / Minssen (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie (a.a.O.)

Porter, M. E. (1980): Competetive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York / London

Porter, M. E. (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Ac.Man.R, 6. Jahrgang, Heft Nr. 4, S. 609-620

Preißler, P. R. (2005): Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung, 3. Aufl., München

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hg.) (2012): Dialog über Deutschlands Zukunft. Ergebnisbericht des Expertendialogs der Bundeskanzlerin 2011/2012, Berlin

Rapoport, A. / *Chammah, A. M.* (1965): Prisoner's dilemma: a study in conflict and cooperation, Ann Arbor

Raschke, J. / Tils, R. (Hg.) (2010): Strategie in der Politikwissenschaft: Konturen eines neuen Forschungsfelds, Wiesbaden

Raschke, J. / Tils, R. (2007): Politische Strategie: Eine Grundlegung, Wiesbaden

Reckenfelderbäumer, M. / Busse, D. (2006): Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen – eine phasenbezogene Analyse, in: Bullinger / Scheer (Hg.) (2006): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen (a.a.O.)

Richter, R. / *Furubotn, E. G.* (2003): Neue Insitutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, 3. überarb. u. erw. Aufl., Tübingen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Rips, F.-G. (2006): Die Eigentumsstrukturen auf den Mietwohnungsmärkten aus Sicht der Mieter, in: vhw Forum Wohneigentum. Zeitschrift für Wohneigentum in der Stadtentwicklung und Immobilienwirtschaft, Heft 6, Dezember 2006, S. 357-360

Röber, M. / Sinning, H. (Hg.) (2010): Wohnen im Bestand. Nachfrageorientierung als Perspektive. Anforderungen, Konzepte und Good Practices für Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung, Detmold

Röber, M. / Sinning, H. (2010a): Nachfrageorientierte Bestandsentwicklung in der Wohnungswirtschaft, in: *Röber / Sinning* (Hg.) (2010): Wohnen im Bestand (a.a.O.)

Röber, M. / Sinning, H. (2010b): Nachfrageorientierte Bestandsentwicklung in der Wohnungswirtschaft – Folgerungen, weiterführende Überlegungen und Forschungsbedarf, in: *Röber / Sinning* (Hg.) (2010): Wohnen im Bestand (a.a.O.)

Rohmert, W. (2006): 2006 weltweit Jahr der Investment-Rekorde, Deutschland profitiert, in: Der Immobilienbrief, Nr. 129, 51.KW, 22.12.2006, S.2-9

Rottke, N. / *Rebitzer,* D. (Hg.) (2006): Handbuch Real Estate Private Equity, Köln

Ruge, K. (2006): Von der Theorie Lernen. Impulse aus der Wissenschaft, in: Immobilienwirtschaft. Das Fachmagazin für Management, Recht und Praxis, Nr. 11, 2006, S.8-16

Saup, W. / Reichert, M. (1999): Die Kreise werden enger. Wohnen und Alltag im Alter, in: *Niederfranke / Naegele / Frahm* (Hg.) (1999): Funkkolleg Altern 2 (a.a.O.)

Schader-Stiftung (Hg.) (2001): Wohnwandel: Szenarien, Prognosen, Optionen zur Zukunft des Wohnens, Darmstadt

Schanetzky, T. (2000): Genossenschaftliche Professionalisierungsprozesse am Beispiel der Hattinger Wohnstättengenossenschaft von 1949 bis 1989, in: Eichener / van Emmerich / Petzina (Hg.) (2000): Die unternehmerische Wohnungswirtschaft. Emanzipation einer Branche (a.a.O.)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Scharp, M. / Jonuschat, H. (Hg.) (2004): Service Engineering – Entwicklungsverfahren, Praxisbeispiele und Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft. WerkstattBericht Nr. 65 des IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin

Schilles, S. (2011): Innovation und Innovationsmanagement. Eine Literaturanalyse, Winterthur

Schimank, U. (2002): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, 2. Aufl., Weinheim/München

Schimank, U. / *Volkmann, U.* (1999): Gesellschaftliche Differenzierung, Bielefeld

Schlelein, B. (2007): Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale – empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes, Münster

Schneider, N. / *Spellerberg, A.* (1999): Lebensstile Wohnbedürfnisse und räumliche Mobilität, Opladen

Schneiders, K. (2010): Vom Altenheim zum Seniorenservice. Institutioneller Wandel und Akteurskonstellationen im sozialen Dienstleistungssektor, Baden Baden

Schreiner, O. M. E. (2006): Aufbau und Management von Innovationskompetenz bei radikalen Innovationsprojekten, Darmstadt

Schubert, U. (1972): Der Management-Kreis, in: Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, Band 1, Stuttgart

Schwarz, M. E. (2004): Strategisches Management in der Wohnungswirtschaft. Ehemals gemeinnützige Wohnungsunternehmen auf dem Weg zu einem neuen Führungsverständnis, Wiesbaden

Shell Deutschland Holding (Hg.) (2010): 16. Shell Jugendstudie. Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich, Frankfurt a.M.

Simon, H. (2009): Think – Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke, Frankfurt a.M.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Sinning, H. / Ziervogel, D. (2010): Governanceansätze in der Wohnungsbestands- und Stadtteilentwicklung, in: Röber / Sinning (Hg.) (2010): Wohnen im Bestand (a.a.O.)

SPD Parteivorstand (Hg.) (2013): Das Wir entscheidet. Das Regierungsprogramm 2013-2017, Berlin

Spiegel, E. (1996): Wohnen und Wohnen als Soziologische Kategorie, in: Jenkis (1996): Kompendium der Wohnungswirtschaft (a.a.O.)

Stappel, M. (2011): Genossenschaften in Deutschland. Eine Studie aus Anlass des Internationalen Jahrs der Genossenschaften (Konjunktur und Kapitalmarkt), Frankfurt a.M.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2011): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Entwicklung der Privathaushalte bis 2030. Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2003): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden

Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. überarb. Aufl, Wiesbaden

Stiens, G. (1996): Bevölkerungsentwicklung und Wohnungswirtschaft, in: Jenkis (Hg.) (1996), Kompendium der Wohnungswirtschaft (a.a.O.)

Streich, D. / Wahl, D. (Hg.) (2007): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF, Frankfurt a.M.

Swedberg, R. / Maurer, A. (Hg.) (2010): Grundlagen der Wirtschaftssoziologie, Wiesbaden

Theurl, T. (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 63, Heft 2/2013, S. 81-94

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

THEURL, T. (2012): Nachhaltigkeit von Wohnungsgenossenschaften - Wettbewerbsvorteil und Managementherausforderung. Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 6. November 2012 in Münster, in: IFG (2012): Newsletter 2-2012 (a.a.O.)

THEURL, T. / WENDLER, C. (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften?, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 96, Aachen

THEURL, T. / BÖTTIGER, J.-M. (2007): Stakeholderorientierte Berichterstattung von Genossenschaften – Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings, Münster

THEURL, T. (2006): Innovationsmanagement bei Wohnungsgenossenschaften. Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 8. November 2006 in Münster, in: IFG (2006): Newsletter 2-2006 (a.a.O.)

THEURL, T. / GREVE, R. (HG.) (2002): Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen in Genossenschaften, Münster

THEURL, T. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: THEURL / GREVE (HG.) (2002): Vom Modell zur Umsetzung (a.a.O.)

VNW – VERBAND NORDDEUTSCHER WOHNUNGSUNTERNEHMEN E.V. (HG.) (2005): Infobrief – Informationsdienst für kleine Wohnungsgenossenschaften. Nr. 1/2005, Hamburg

VOGD, W. (2010): Rekonstruktive Organisationsforschung: Qualitative Methodologie und theoretische Integration - eine Einführung, Leverkusen

WEGNER, B. / PIEPER, A. / STAHNCKE, H. (2012): Wohnen bei Genossenschaften. Basics – Geschichte – Projekte, Hamburg

WEISE, P. (1989): Homo oeconomicus und homo sociologicus. Die Schreckensmänner der Sozialwissenschaften, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 18, Heft 2, April 1989, S. 148-161

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Welge, M.K. / Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung, Wiesbaden

WFA – Wohnungsbauförderungsanstalt Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2004): Fachbegriffe zum Wohnen – Wohnraumförderung und Wohnungsmarktbeobachtung NRW, Düsseldorf

Wilde, D. (2009): Portfolioverkäufe von Mietobjekten bei Wohnungsgenossenschaften. Besonderheiten – Trends – Strategien, Hamburg

Wilde, D. / Franke. A. (2008): Die »silberne« Zukunft gestalten. Handlungsoptionen im demografischen Wandel am Beispiel innovativer Wohnformen für ältere Menschen, 2. Aufl., Taunusstein

Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell, Göttingen

Witzel, A. (1982). Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt/New York

Wöhe, G. (2002): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. neubearb.Aufl., München

Zajac, E. J. / Kraatz, M. S. / Bresser, R. K. (1997): Modeling the Dynamics of Strategic Fit. How Organisational Resources and Environmental Forces Affect the Desirability of Strategic Change, Berlin

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 1) Interviewleitfaden

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Interviewleitfaden „Soziale Dienste in Wohnungsgenossenschaften“

Unternehmen:	Datum:
Interviewpartner:	Ort:
Position im Unternehmen:	Zeit:

Einleitung

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Gespräch nehmen. Ergänzend zu unserem Vorgespräch möchte ich mein Forschungsprojekt einleitend nochmals kurz skizzieren: Im Mittelpunkt meiner Untersuchung steht das Thema der Sozialen Dienste (als spezielle Ausprägung wohnbegleitender Dienstleistungen) in Wohnungsgenossenschaften. Ich möchte mehr darüber erfahren, ob und wie dieses Thema in Ihrer Genossenschaft thematisiert und welche konkreten Maßnahmen eventuell schon umgesetzt werden. Die Ergebnisse werden von mir selbstverständlich anonymisiert und vertraulich behandelt. Falls Sie einverstanden sind, würde ich das Interview gern für die spätere Auswertung digital aufzeichnen?

Annäherung und Motivation

- Sind wohnbegleitende soziale Dienste ein Thema für Sie?
- Seit wann und wie beschäftigen Sie sich damit?
- Was war/ist der Anlass für eine Beschäftigung mit dem Thema?
- Welchen Stellenwert hat das Thema für Sie? (heute/zukünftig)
- Wie sehen Sie das Thema generell für Wohnungsunternehmen?

Genossenschaftliches Selbstverständnis

- Welchen Stellenwert hat für Sie die Rechtsform der Genossenschaft?
- Wie interpretieren Sie die Mitgliederförderung in Ihrer Genossenschaft?
- Sehen Sie eine Verbindung von Mitgliederförderung und sozialen Diensten?
- Sehen Sie eine besondere soziale Verantwortung der Genossenschaft? Welche?
- Welche Rolle spielen dabei Ihre genossenschaftlichen Strukturen/Gremien?

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Mitgliederperspektive

- Sehen Sie bei Ihren Mitgliedern einen Bedarf nach sozialen Diensten?
- Richten Ihre Mitglieder eine konkrete Nachfrage nach sozialen Diensten an Sie?
- Welche Erwartungshaltung richten Ihre Mitglieder an Sie als Genossenschaft?
- Wie nehmen Ihre Mitglieder die genossenschaftliche Rechtsform wahr?
- Wie schätzen Sie die Zahlungsbereitschaft für soziale Dienste ein?

Ideenfindung und Dienstleistungsentwicklung

- Wie entstehen bei Ihnen Ideen für neue (soziale) Dienstleistungsangebote?
- Wie sehen die Entscheidungsprozesse und -strukturen aus?
- Nach welchen Kriterien und Merkmalen bewerten Sie Dienstleistungsideen?
- Wie sieht der Prozess von der Idee bis zur Umsetzung aus?
- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen bestehen hierfür?

Trägerschaft

- Welche Trägerschaftsformen bestehen bei Ihren sozialen Serviceangeboten?
- Haben Sie bestimmte Präferenzen/Restriktionen? Welche? Warum?
- Weicht die Trägerschaft bei sozialen Diensten tendenziell von denen im Bereich anderer wohnbegleitender Dienste ab?
- Nach welchen Kriterien und Merkmalen bewerten Sie die Trägerschaftsformen?
- Gibt es aus Ihrer Sicht etablierte „Geschäftsmodelle“ für soziale Services?

Abschluss

Vielen Dank, für das Gespräch. Gibt es weitere Themen, die aus Ihrer Sicht für das Thema der Untersuchung von Interesse oder erwähnenswert sind und die im bisherigen Gesprächsverlauf noch nicht angesprochen wurden? Welche?

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Anhang 2) Kurzfragebogen

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Fragebogen an die beteiligten Wohnungsgenossenschaften

1) Daten zur Genossenschaft

1.1.) Mitarbeiterzahl

< 5	❑
5 bis 10	❑
10 bis 50	❑
50 bis 100	❑
> 100	❑

1.2) Wohnungsbestand

< 500	❑
501 bis 1.000	❑
1.000 bis 2.000	❑
2.000 bis 5.000	❑
> 5.000	❑

1.3) Mitgliederzahl

< 500	❑
501 bis 1.000	❑
1.000 bis 2.000	❑
2.000 bis 5.000	❑
> 5.000	❑

1.4) Einwohnerzahl der Gemeinde

< 10.000	❑
10.000 bis 50.000	❑
50.000 bis 100.000	❑
100.000 bis 500.000	❑
> 500.000	❑

1.5) Geschäftsfelder (Mehrfachnennung möglich)

Vermietung / Bewirtschaftung	❑
Neubau	❑
Fremdverwaltung	❑
Bauträgergeschäft	❑
Spareinrichtung	❑

1.6) Bilanzsumme

< 10 Mio. €	❑
10 bis 50 Mio. €	❑
50 bis 100 Mio. €	❑
100 bis 250 Mio. €	❑
> 250 Mio. €	❑

1.7) Leerstandsquote

< 1 %	❑
1 bis 2 %	❑
2 bis 5 %	❑
5 bis 10 %	❑
> 10 %	❑

1.8) Eigenkapitalrendite

in % _____

1.9) Gesamtkapitalrendite

in % _____

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2) Wohnbegleitende Dienstleistungen (allgemein)

2.1) Bieten Sie bereits wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder an?

ja	❑
nein	❑

2.2) Planen Sie zukünftig wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder anzubieten?

ja	❑
nein	❑

2.3) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen erbringen Sie <u>bereits</u> für Ihre Mitglieder?
(Mehrfachnennung möglich)

Handwerksleistungen	❑
Hauswirtschaftsleistungen	❑
Freizeitdienstleistungen	❑
Finanzdienstleistungen	❑
Soziale Dienstleistungen	❑
Kommunikationsdienstleistungen	❑
Sicherheitsdienstleistungen	❑
Sonstige _____	❑

2.4) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen möchten Sie <u>zukünftig</u> noch einführen?
(Mehrfachnennung möglich)

Handwerksleistungen	❑
Hauswirtschaftsleistungen	❑
Freizeitdienstleistungen	❑
Finanzdienstleistungen	❑
Soziale Dienstleistungen	❑
Kommunikationsdienstleistungen	❑
Sicherheitsdienstleistungen	❑
Sonstige _____	❑

2.5) In welcher Trägerschaft erbringen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen bereits heute?
(Mehrfachnennung möglich)

Vollständige Eigenerbringung (durch eigene Mitarbeiter)	❑
Vollständige Eigenerbringung (durch Tochtergesellschaft)	❑
Externalisierung (durch Fremdvergabe an Dritte)	❑
Externalisierung (durch Verlagerung auf die Mitglieder)	❑
Kooperation (durch Zusammenarbeit mit Kooperationspartner)	❑
Kooperation (durch Vermittlung/Empfehlung an Kooperationspartner)	❑
Sonstige _____	❑

2.6) In welcher Trägerschaft planen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen zukünftig zu erbringen?
(Mehrfachnennung möglich)

Vollständige Eigenerbringung (durch eigene Mitarbeiter)	❑
Vollständige Eigenerbringung (durch Tochtergesellschaft)	❑
Externalisierung (durch Fremdvergabe an Dritte)	❑
Externalisierung (durch Verlagerung auf die Mitglieder)	❑
Kooperation (durch Zusammenarbeit mit Kooperationspartner)	❑
Kooperation (durch Vermittlung/Empfehlung an Kooperationspartner)	❑
Sonstige _____	❑

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3) Soziale Dienstleistungen (speziell)

3.1) Welche sozialen Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder?
(Mehrfachnennung möglich)

Hausnotruf	❑
Pflege-/Betreuung	❑
Essensservice	❑
Besuchsdienste	❑
Seniorenausflüge	❑
Einkaufsservice	❑
Wäscheservice	❑
Sprachkurse	❑
Hausaufgabenhilfe	❑
Jugendarbeit	❑
Nachbarschaftsverein	❑
Schuldnerberatung	❑
Sonstige _____	❑

3.2) Welche sozialen Dienstleistungen möchten Sie zukünftig noch einführen?
(Mehrfachnennung möglich)

Hausnotruf	❑
Pflege-/Betreuung	❑
Essensservice	❑
Besuchsdienste	❑
Seniorenausflüge	❑
Einkaufsservice	❑
Wäscheservice	❑
Sprachkurse	❑
Hausaufgabenhilfe	❑
Jugendarbeit	❑
Nachbarschaftsverein	❑
Schuldnerberatung	❑
Sonstige _____	❑

3.3) In welcher Trägerschaft erbringen Sie soziale Dienstleistungen?
(Mehrfachnennung möglich)

	aktuell	geplant
Eigenerbringung (durch eigene Mitarbeiter)	❑	❑
Eigenerbringung (durch Tochtergesellschaft)	❑	❑
Externalisierung (durch Dritte)	❑	❑
Externalisierung (durch Mitglieder)	❑	❑
Kooperation (durch Zusammenarbeit)	❑	❑
Kooperation (durch Vermittlung/Empfehlung)	❑	❑
Sonstige _____	❑	❑

3.4) Wie bewerten Sie die folgenden Statements?

	trifft voll zu	trifft eher zu	teils teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Soziale Dienstleistungen sind ein wichtiges Handlungsfeld für die Wohnungswirtschaft.	❑	❑	❑	❑	❑
Soziale Dienstleistungen sind besonders für Genossenschaften ein wichtiges Handlungsfeld.	❑	❑	❑	❑	❑
Der Förderzweck von Genossenschaften bezieht sich ausschließlich auf die Wohnungsvermietung.	❑	❑	❑	❑	❑
In unserer Unternehmensstrategie sind soziale Dienstleistungen ein fester Bestandteil.	❑	❑	❑	❑	❑
Soziale Dienstleistungen erfordern umfangreiche Unternehmensressourcen (Geld, Personal etc...)	❑	❑	❑	❑	❑

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

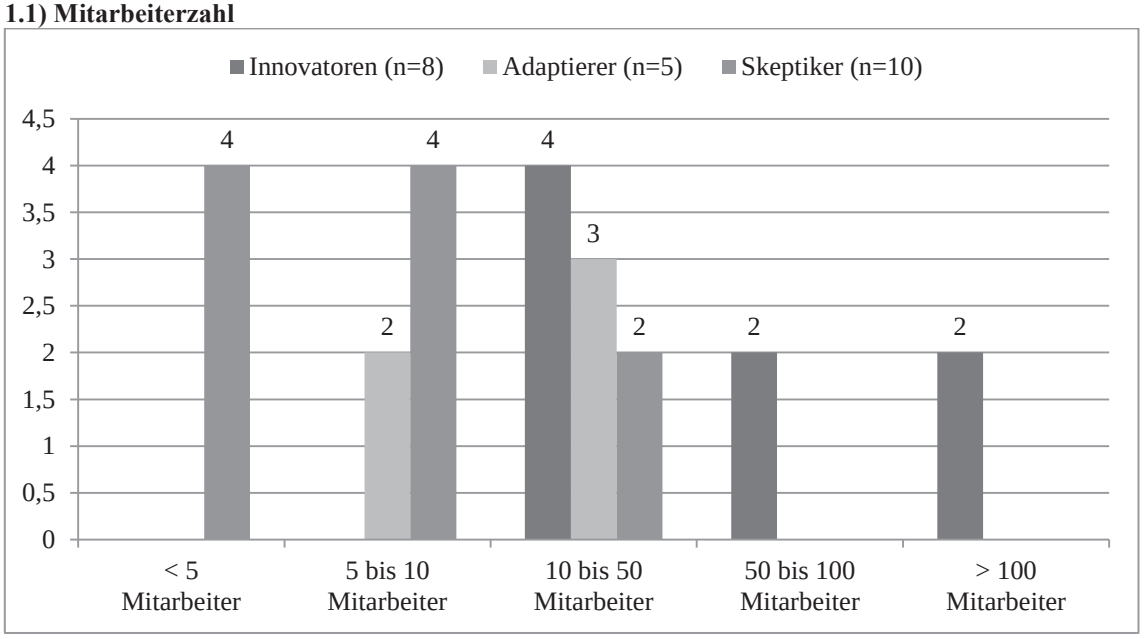
Anhang 3) Datenauswertung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

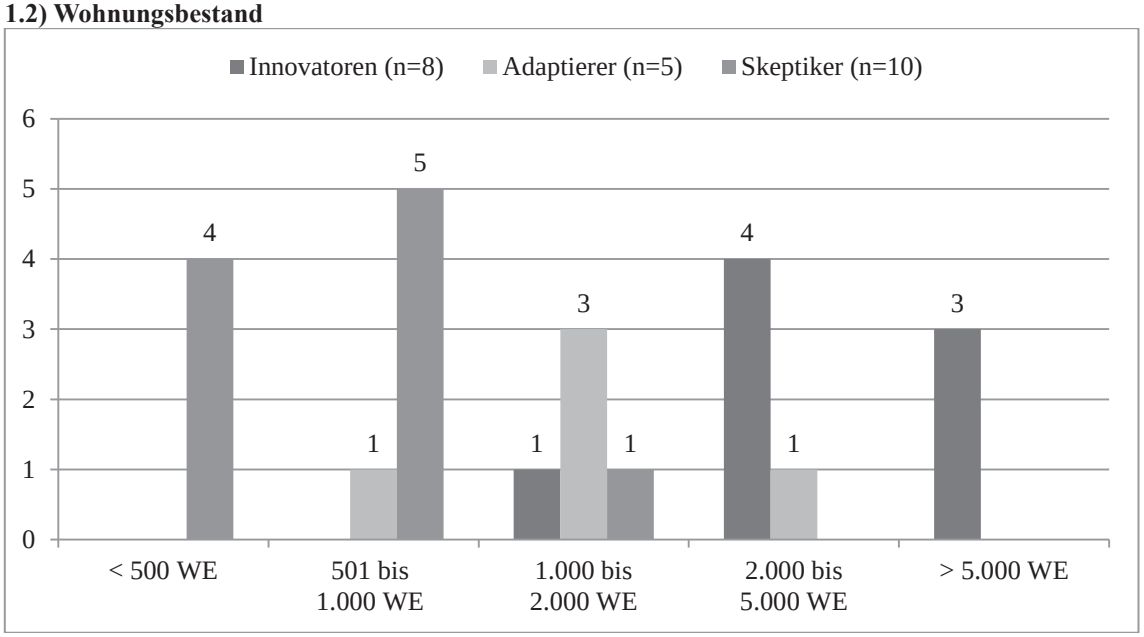
Fragebogenauswertung kontrastiv

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Fragebogenauswertung der drei Unternehmenstypen in deskriptiver Form kontrastiv dargestellt.

1.1) Mitarbeiterzahl

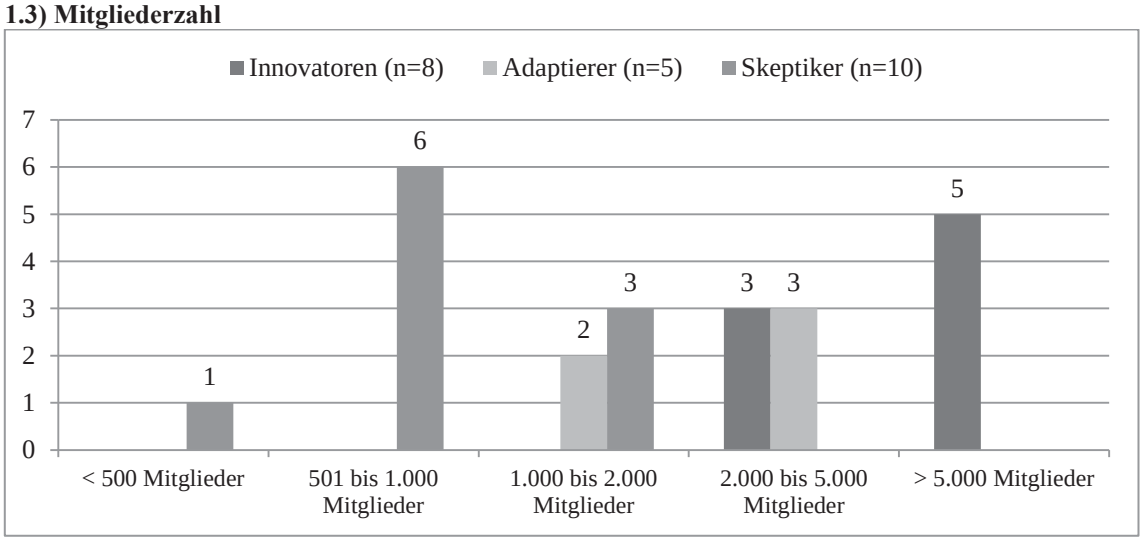


1.2) Wohnungsbestand

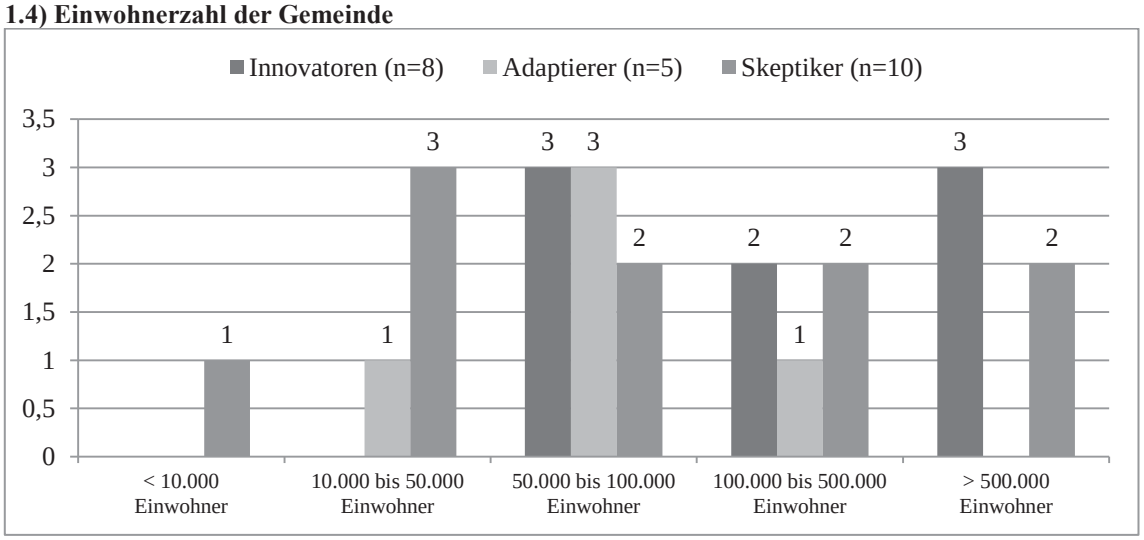


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

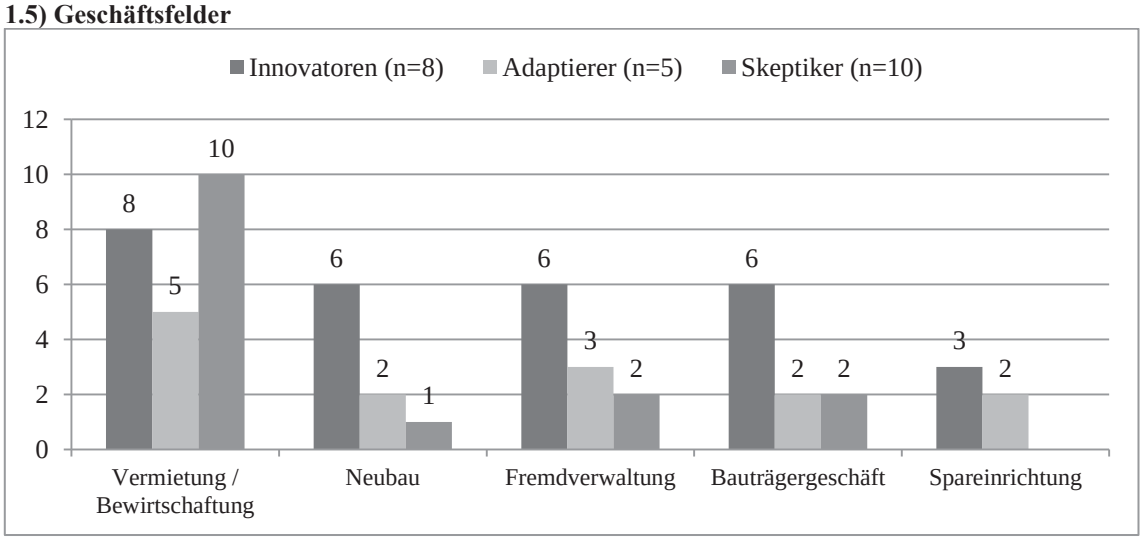
1.3) Mitgliederzahl



1.4) Einwohnerzahl der Gemeinde

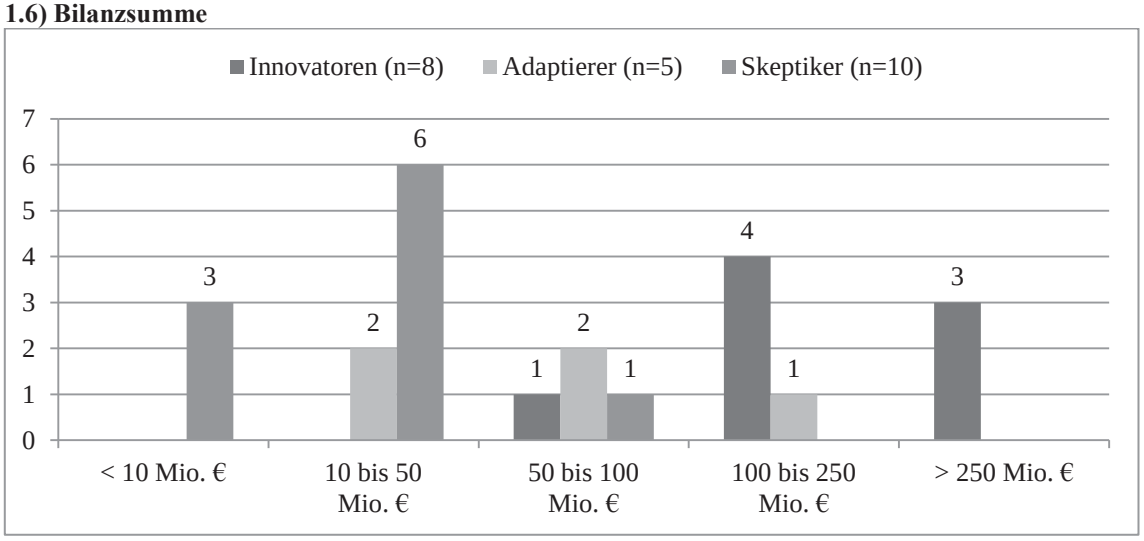


1.5) Geschäftsfelder

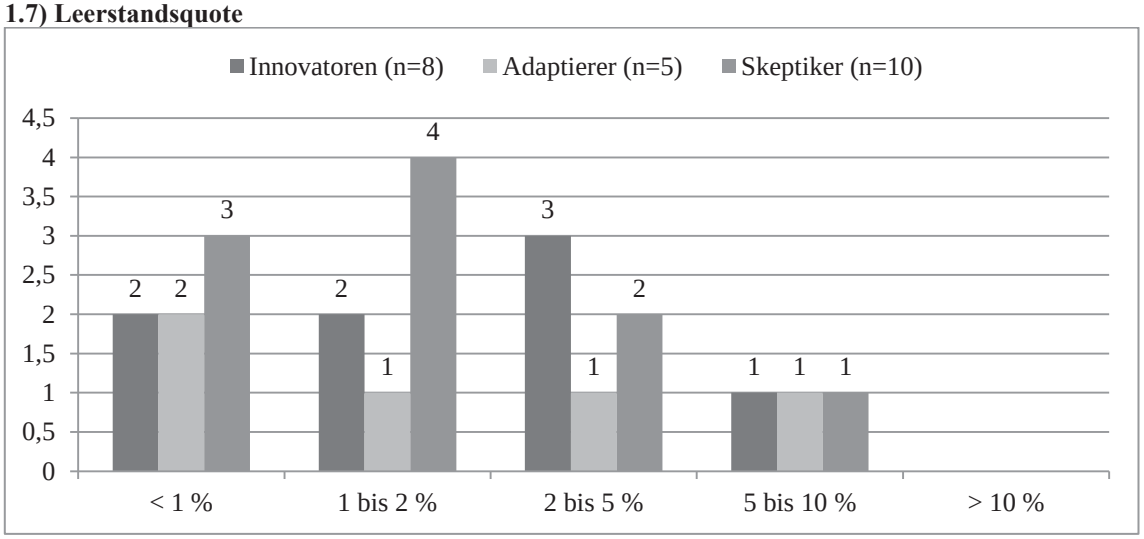


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

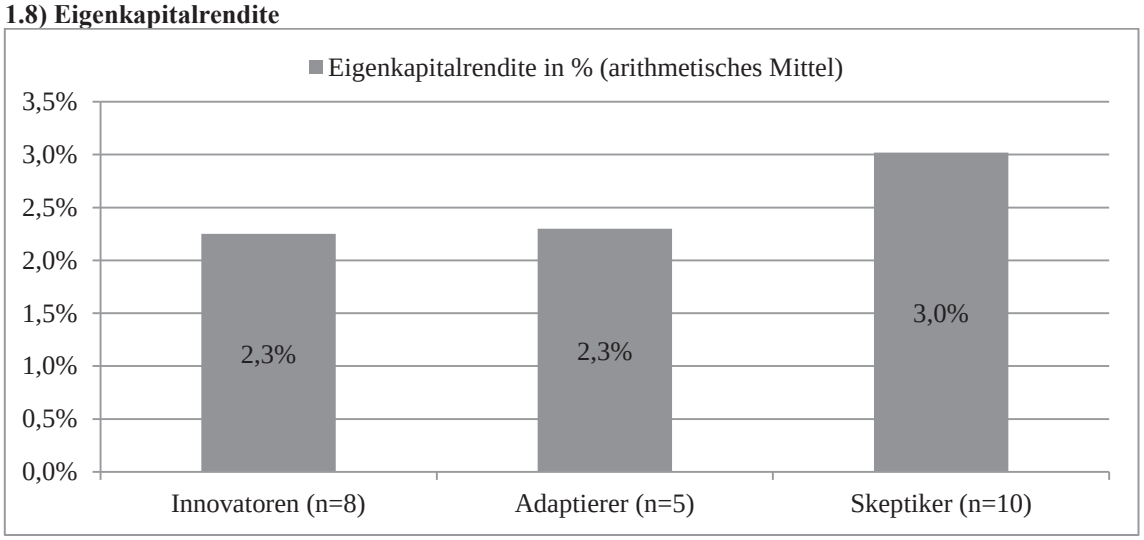
1.6) Bilanzsumme



1.7) Leerstandsquote

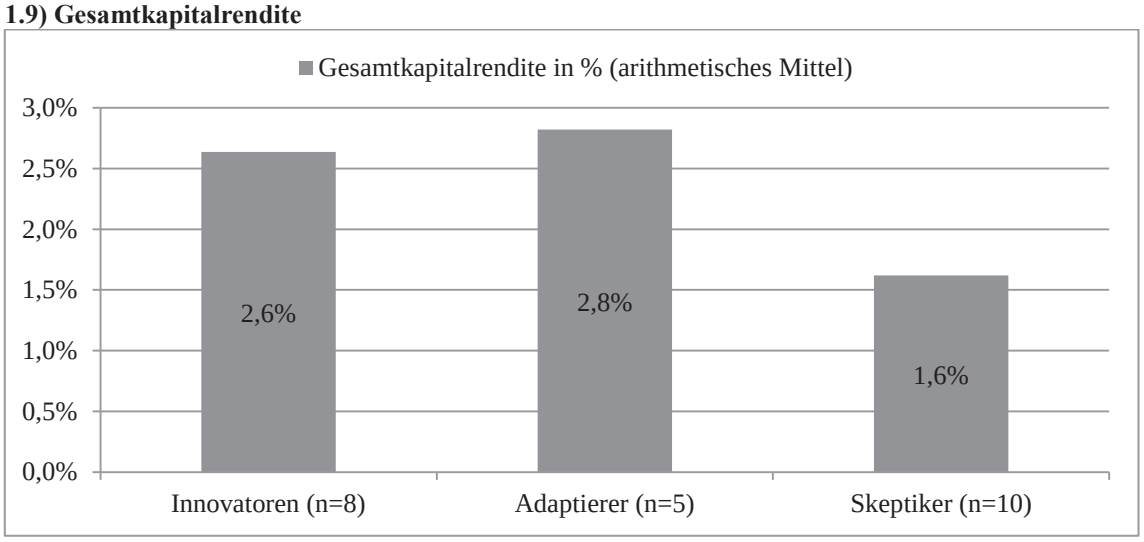


1.8) Eigenkapitalrendite

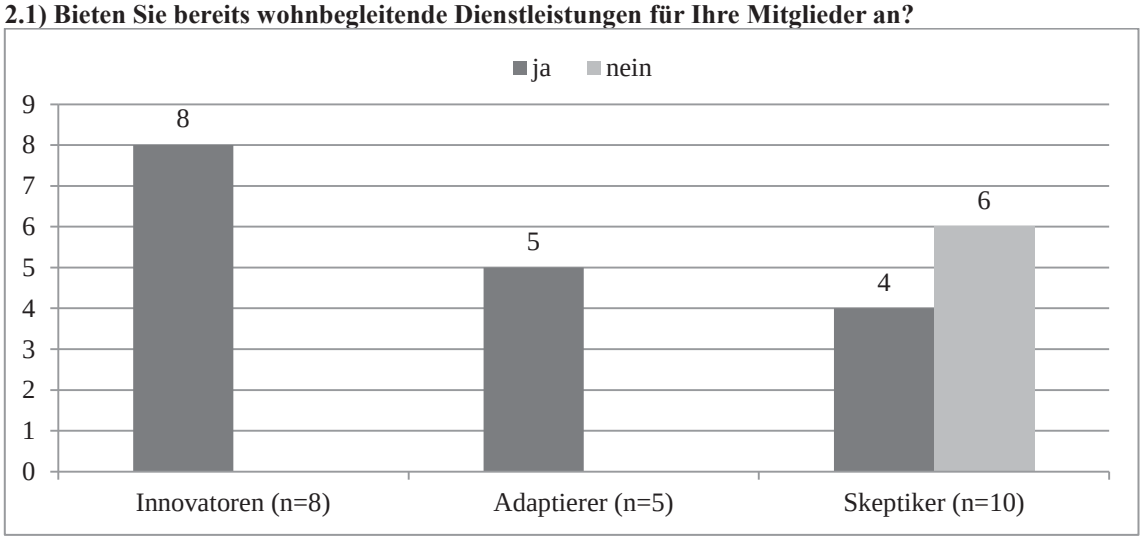


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

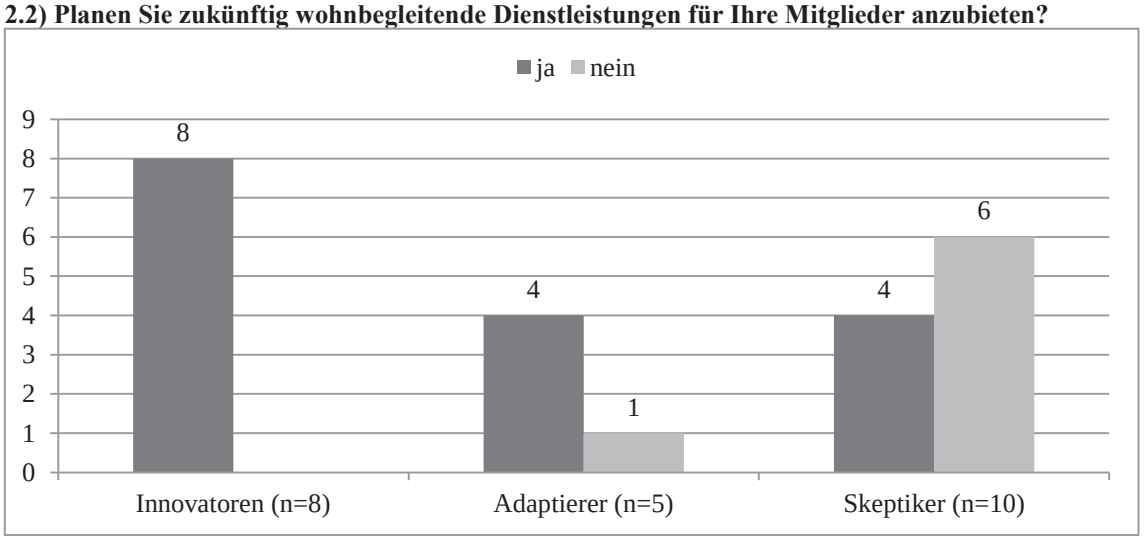
1.9) Gesamtkapitalrendite



2.1) Bieten Sie bereits wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder an?

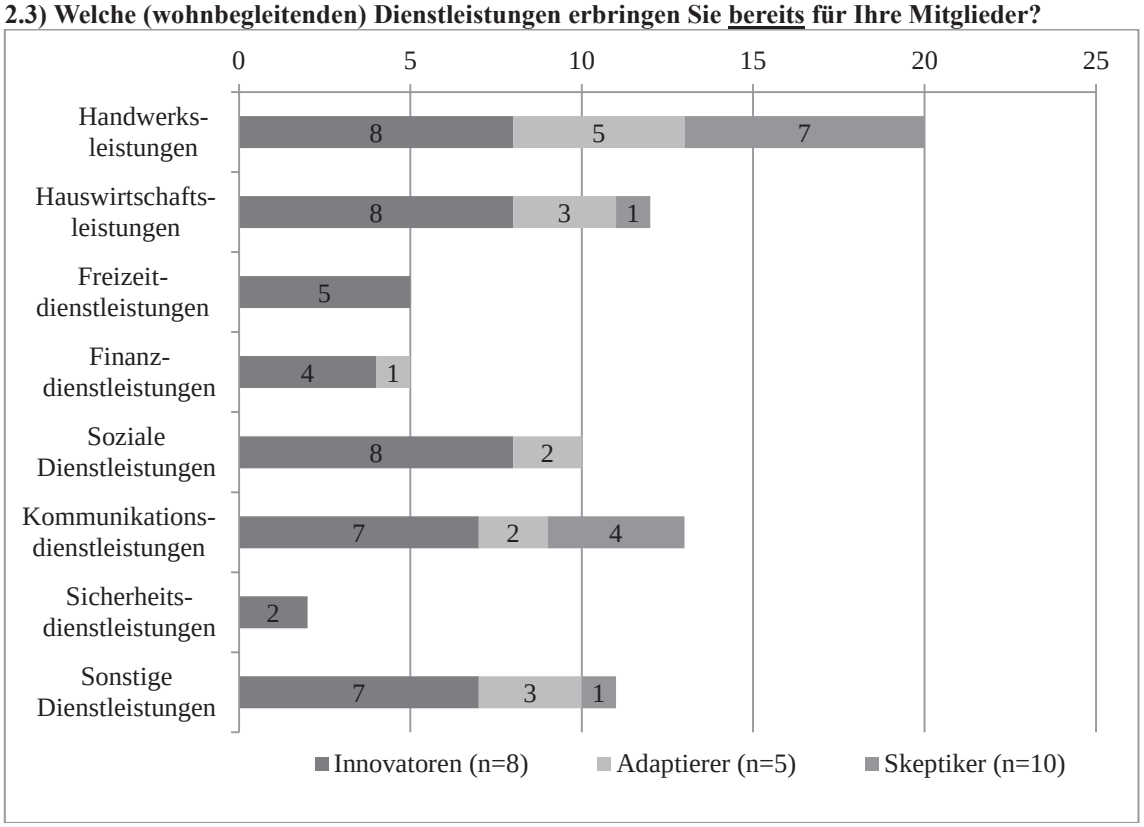


2.2) Planen Sie zukünftig wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder anzubieten?

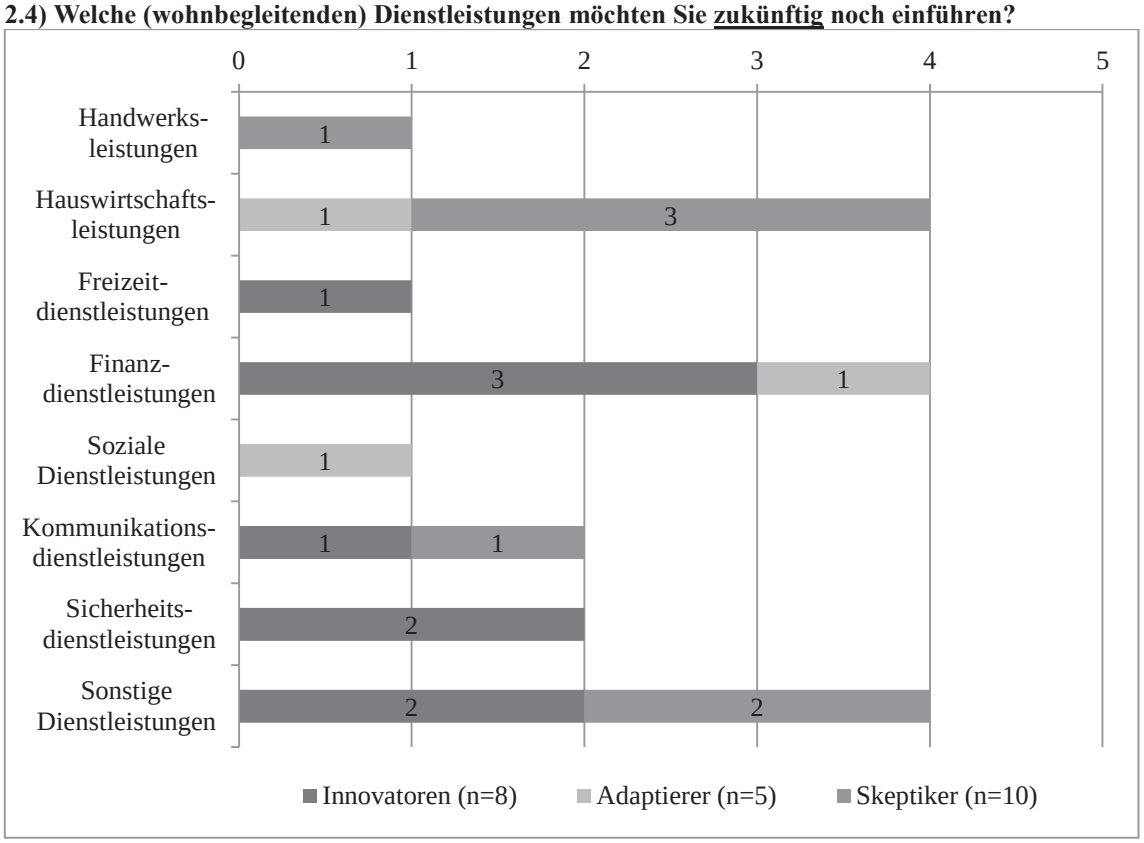


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.3) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder?

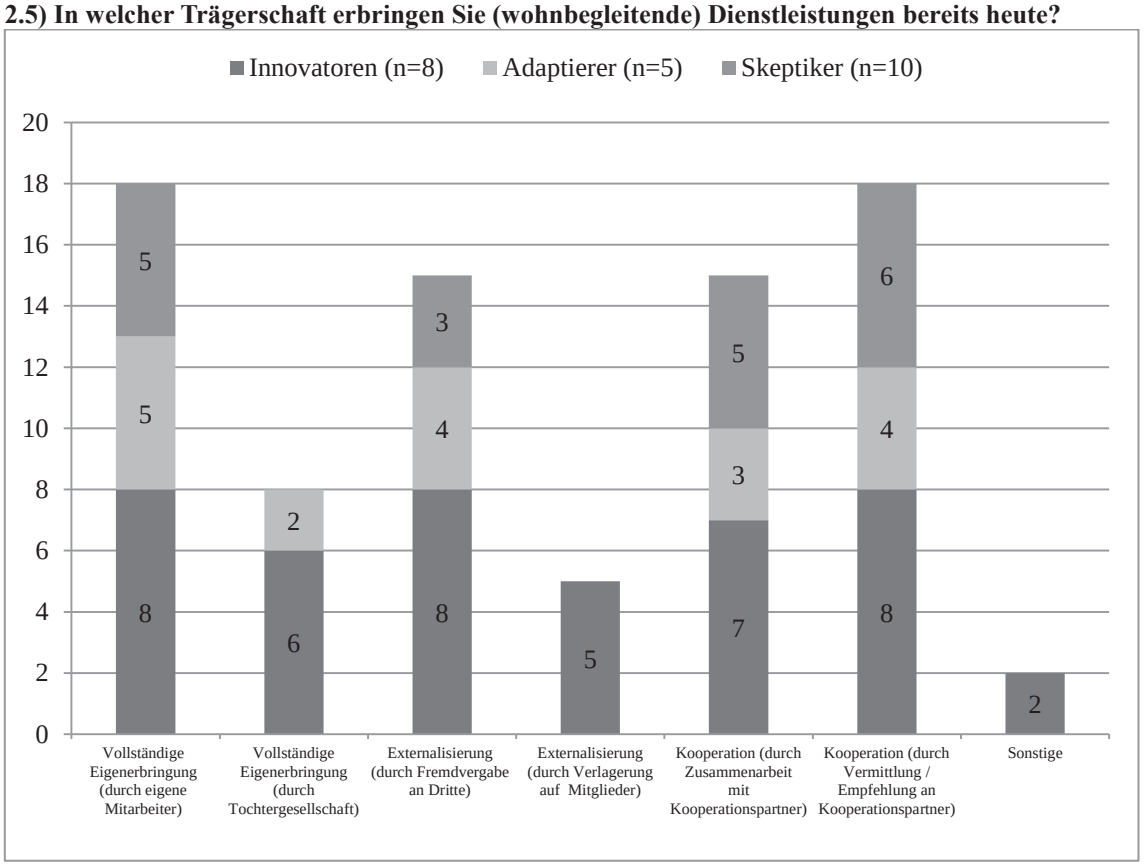


2.4) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen möchten Sie zukünftig noch einführen?

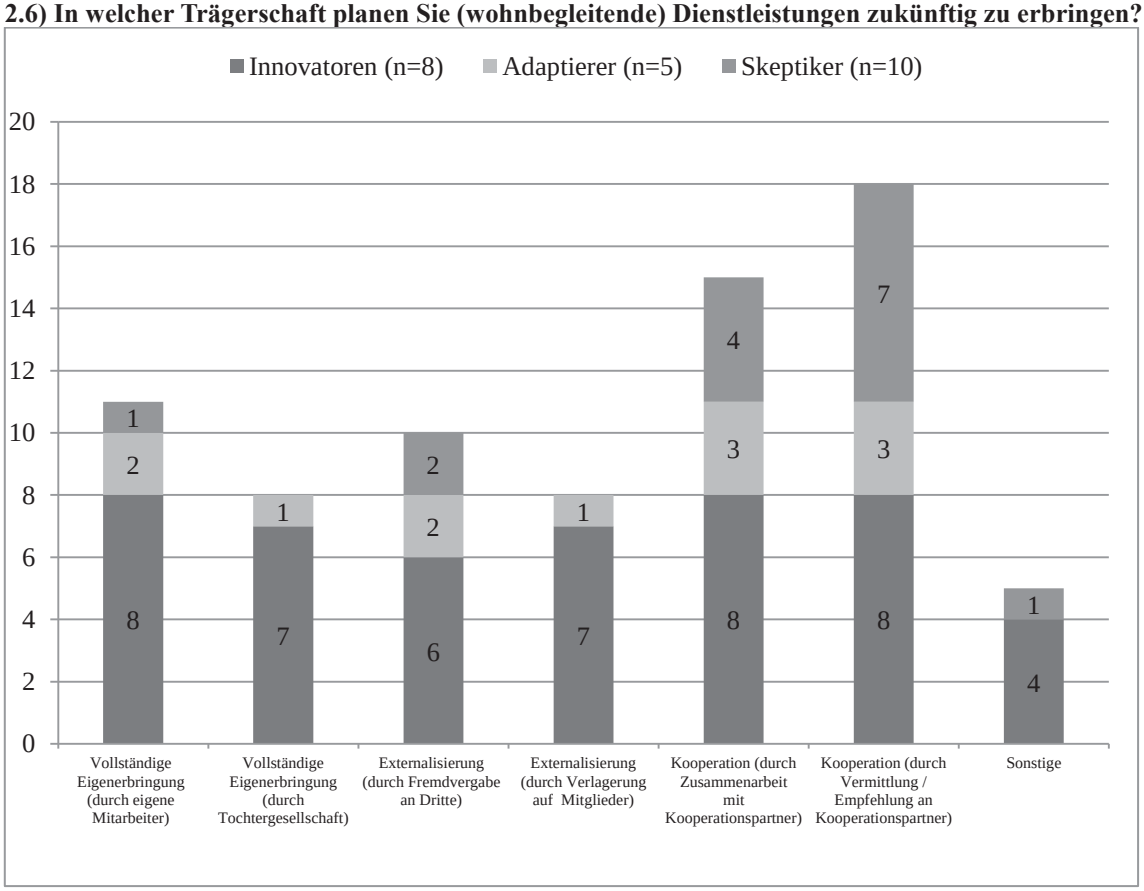


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.5) In welcher Trägerschaft erbringen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen bereits heute?

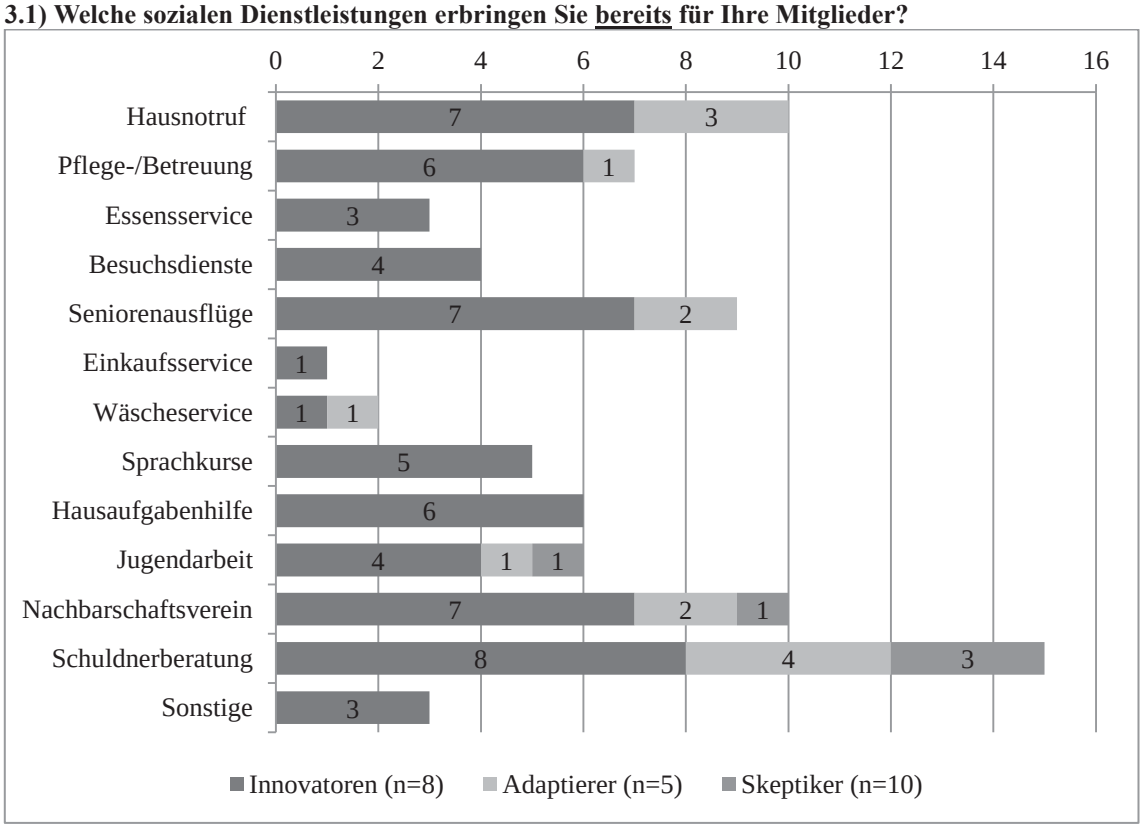


2.6) In welcher Trägerschaft planen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen zukünftig zu erbringen?

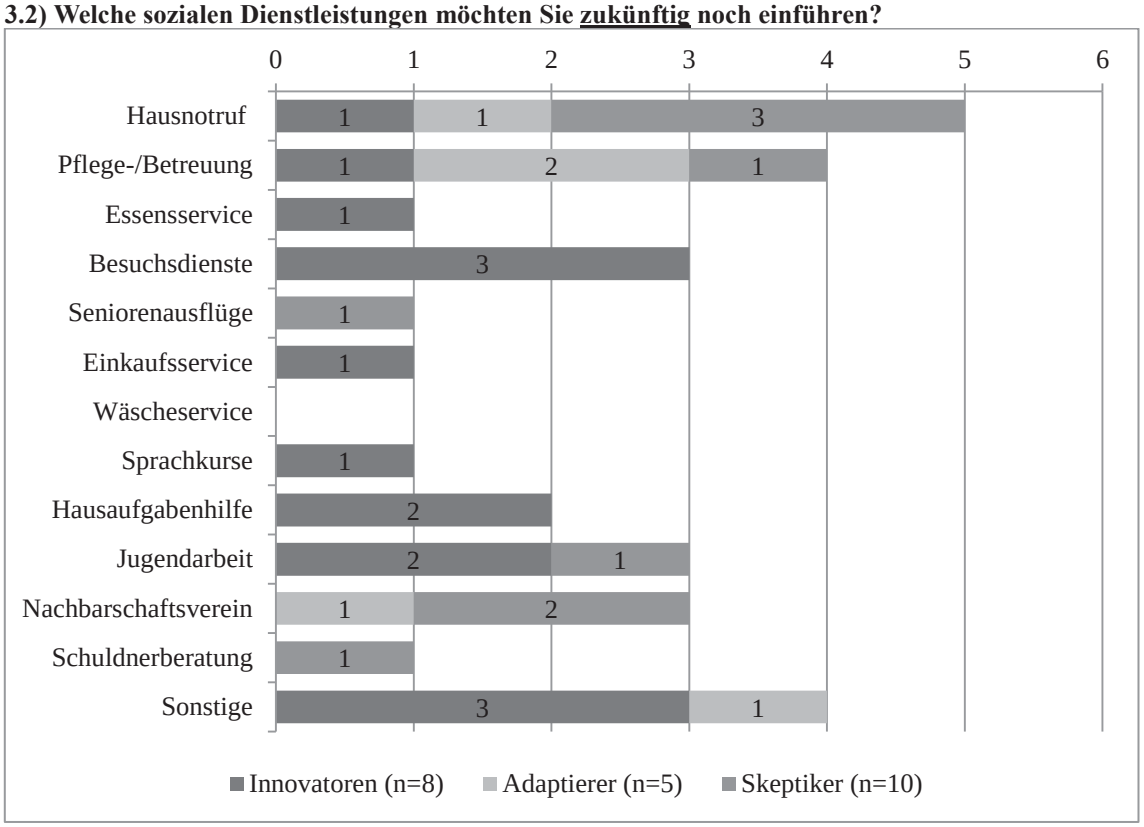


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.1) Welche sozialen Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder?

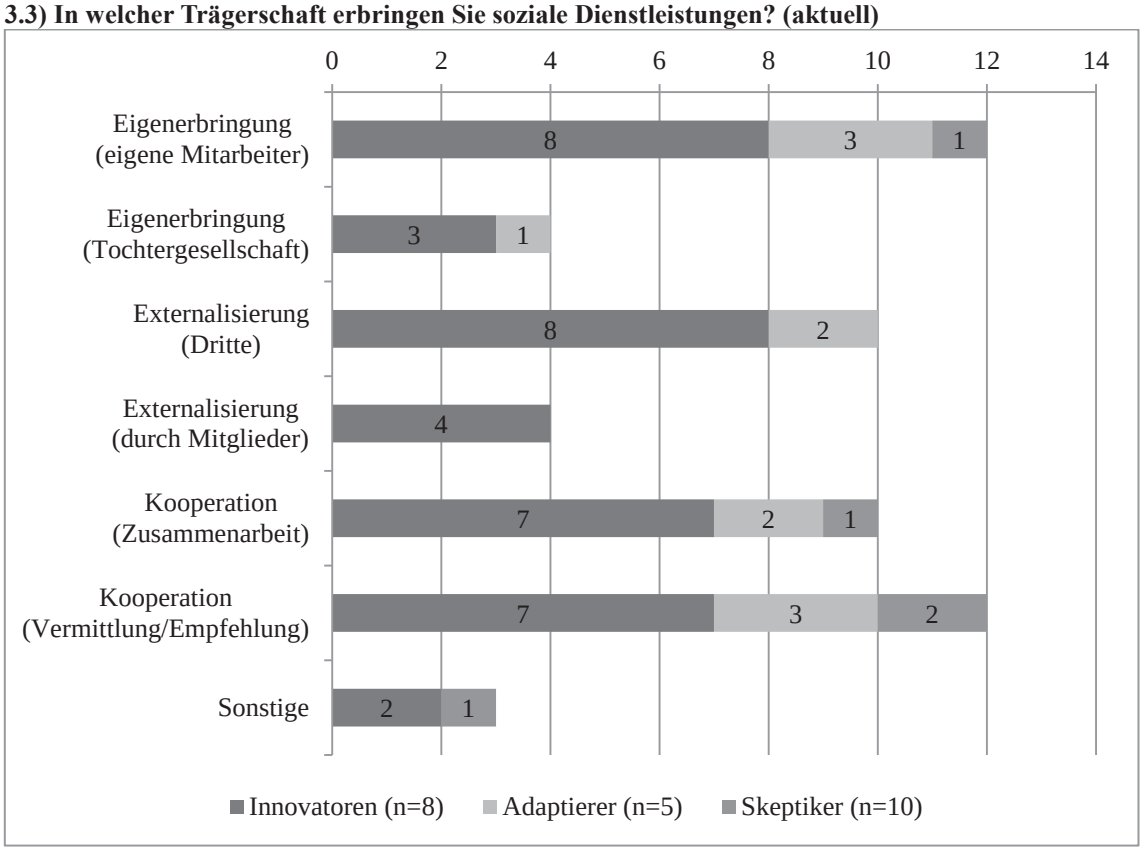


3.2) Welche sozialen Dienstleistungen möchten Sie zukünftig noch einführen?

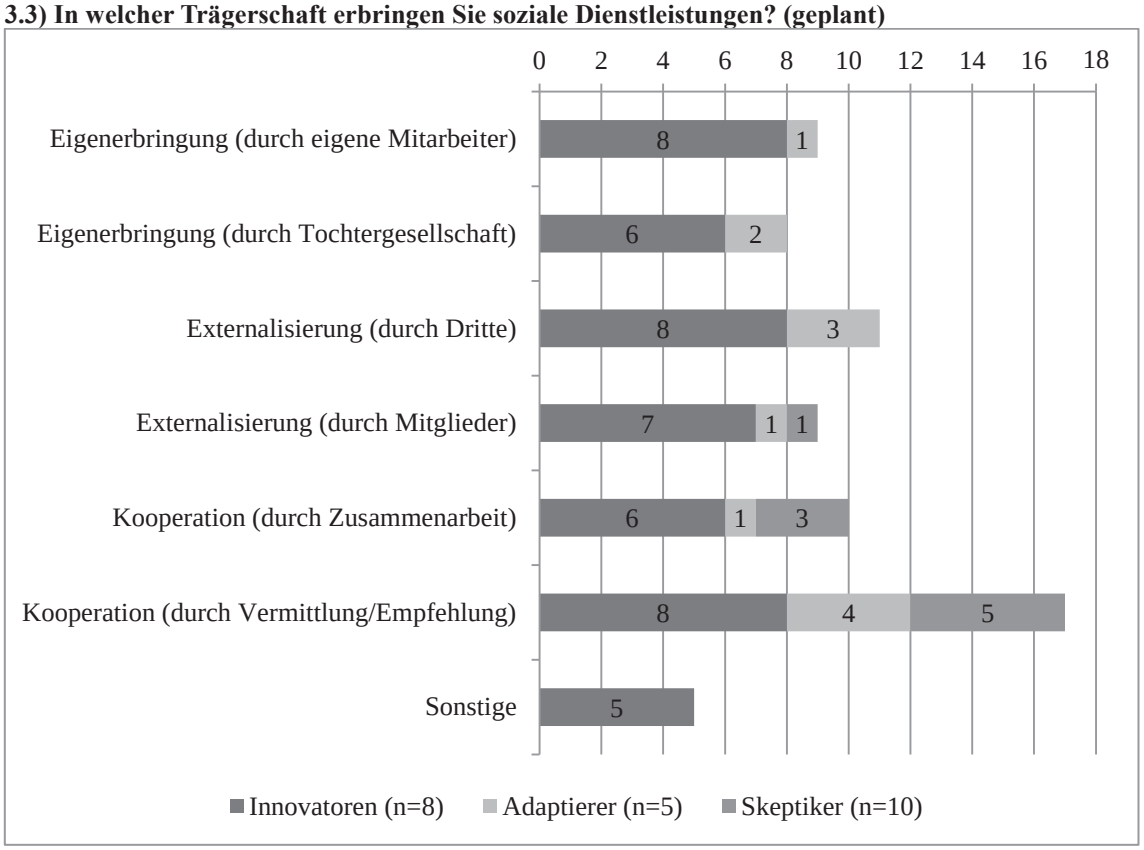


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.3) In welcher Trägerschaft erbringen Sie soziale Dienstleistungen? (aktuell)



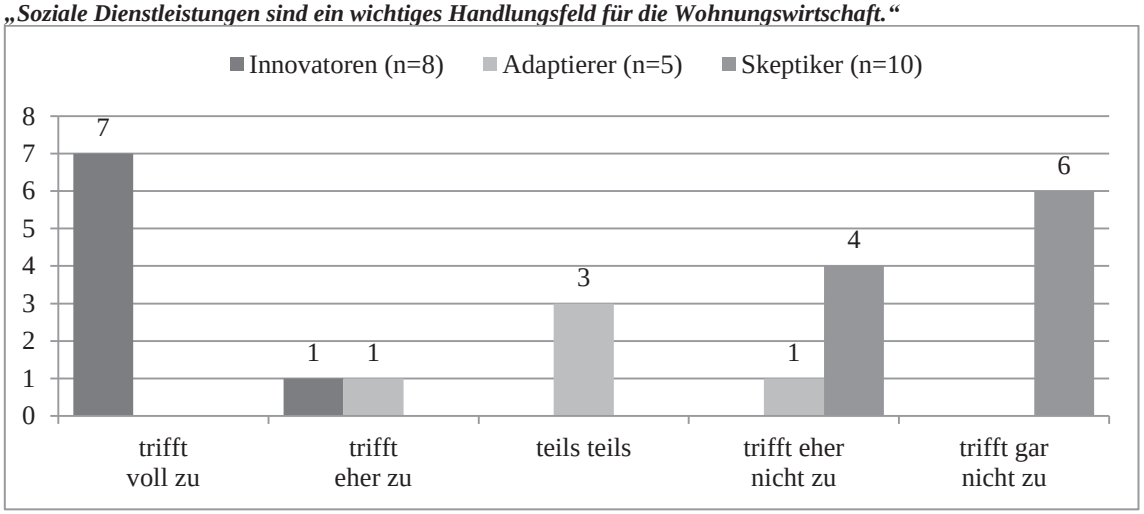
3.3) In welcher Trägerschaft erbringen Sie soziale Dienstleistungen? (geplant)



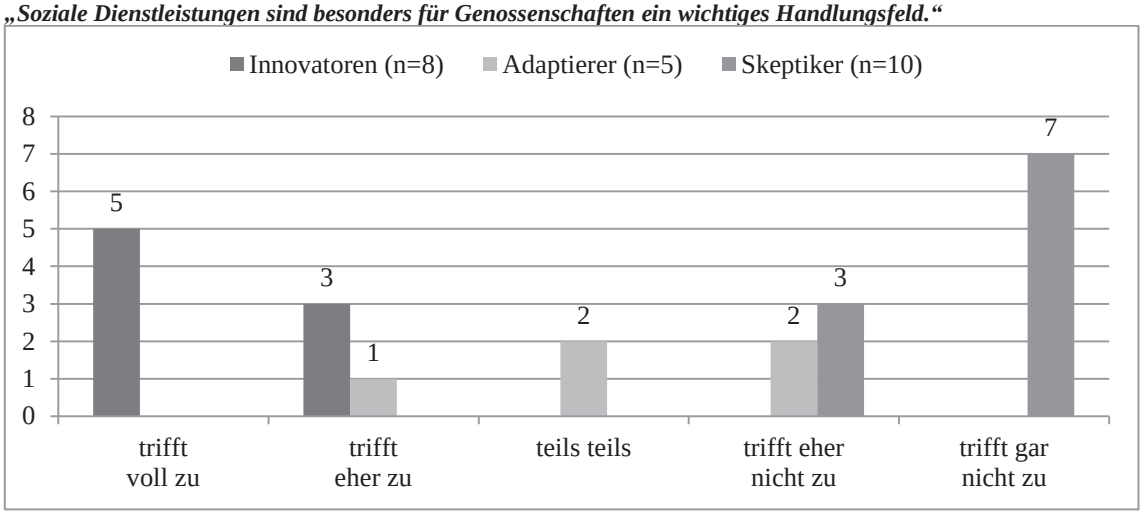
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.4) Wie bewerten Sie die folgenden Statements?

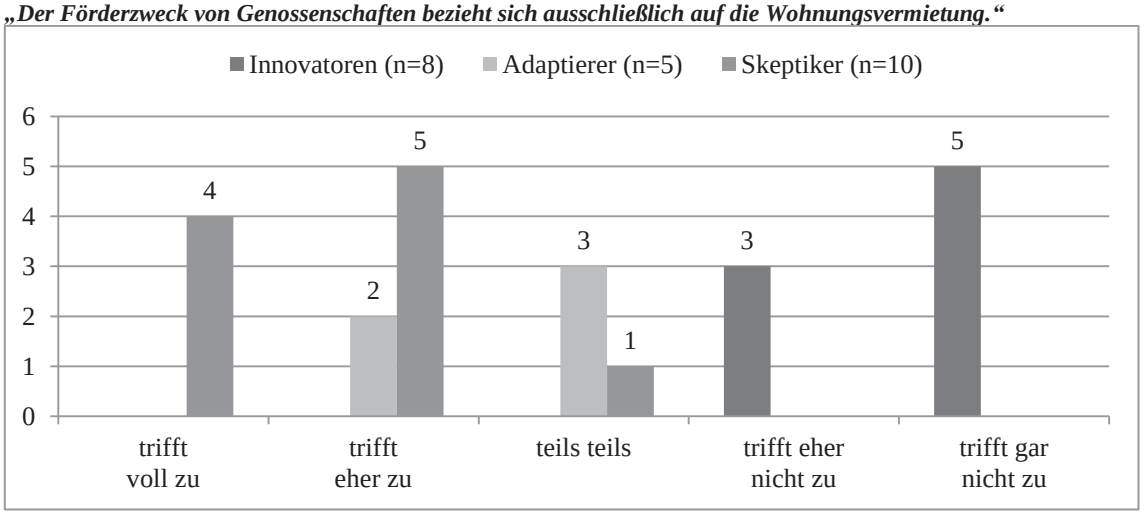
„Soziale Dienstleistungen sind ein wichtiges Handlungsfeld für die Wohnungswirtschaft."



„Soziale Dienstleistungen sind besonders für Genossenschaften ein wichtiges Handlungsfeld."

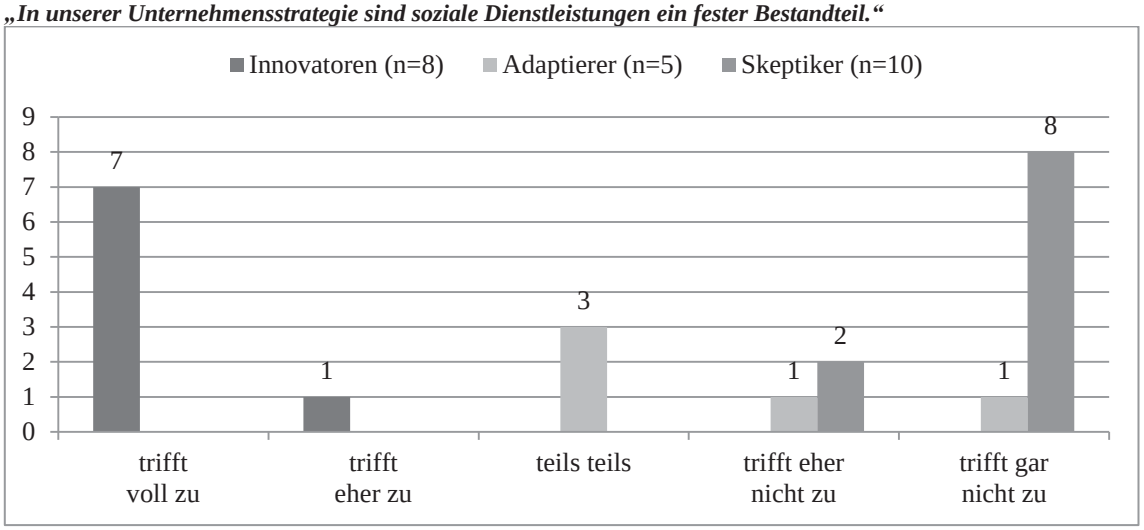


„Der Förderzweck von Genossenschaften bezieht sich ausschließlich auf die Wohnungsvermietung."

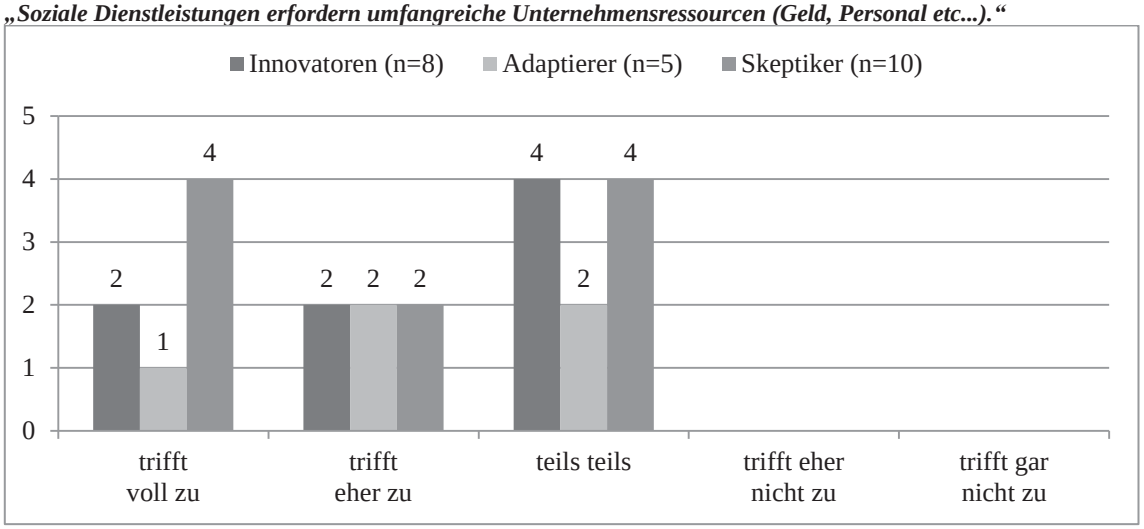


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

„In unserer Unternehmensstrategie sind soziale Dienstleistungen ein fester Bestandteil."



„Soziale Dienstleistungen erfordern umfangreiche Unternehmensressourcen (Geld, Personal etc...)."

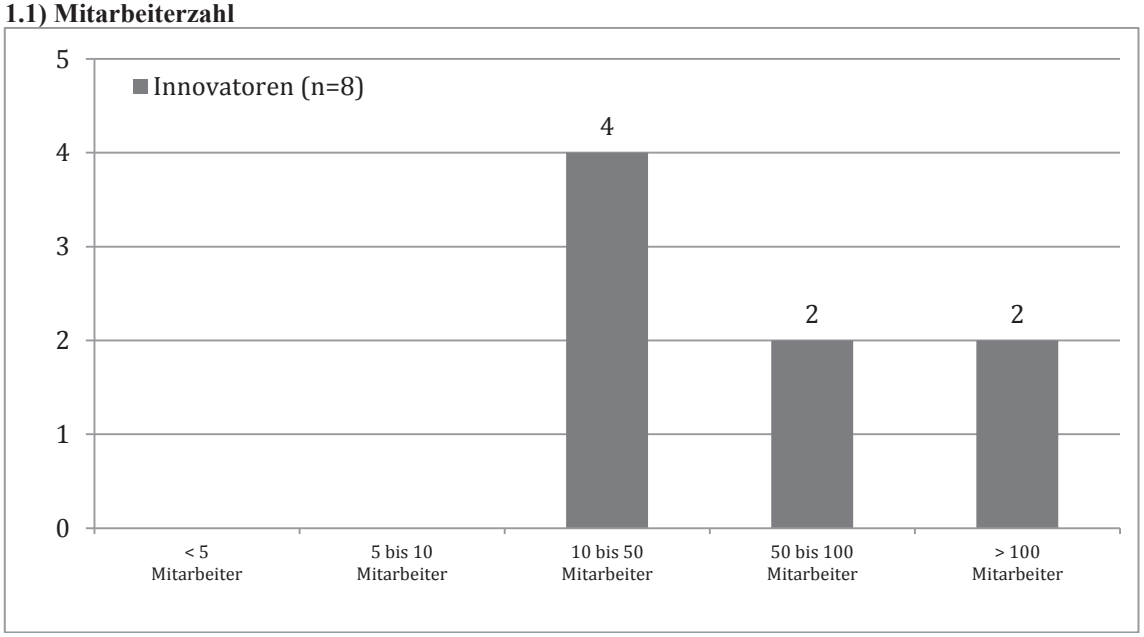


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

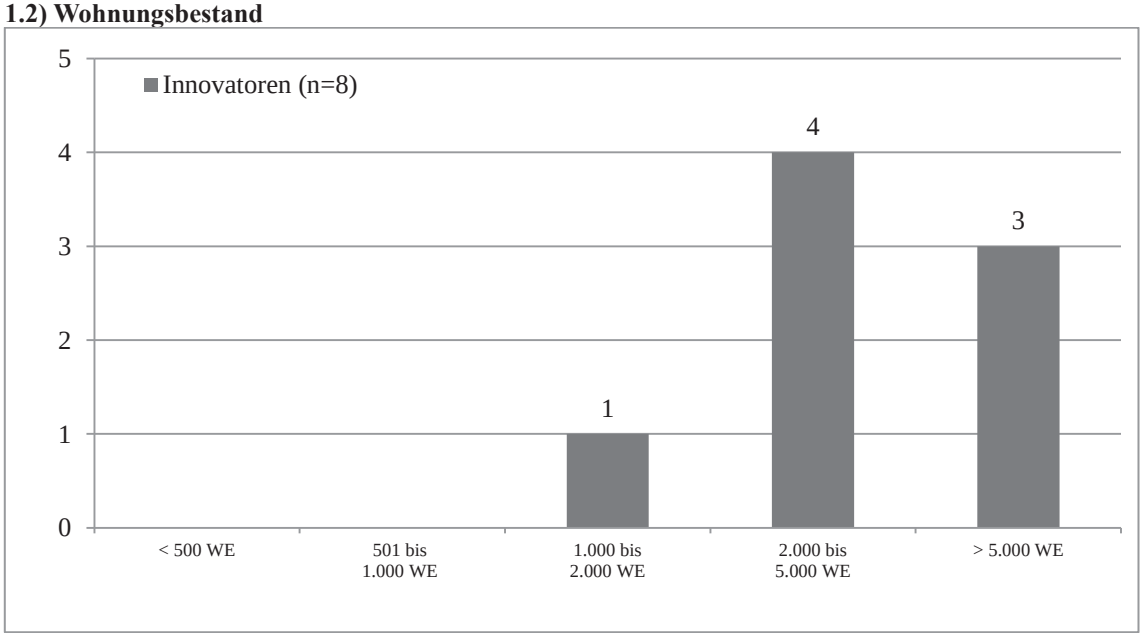
Fragebogenauswertung „Innovatoren“

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Fragebogenauswertung des Unternehmenstyps „Innovator“ in deskriptiver Form dargestellt.

1.1) Mitarbeiterzahl

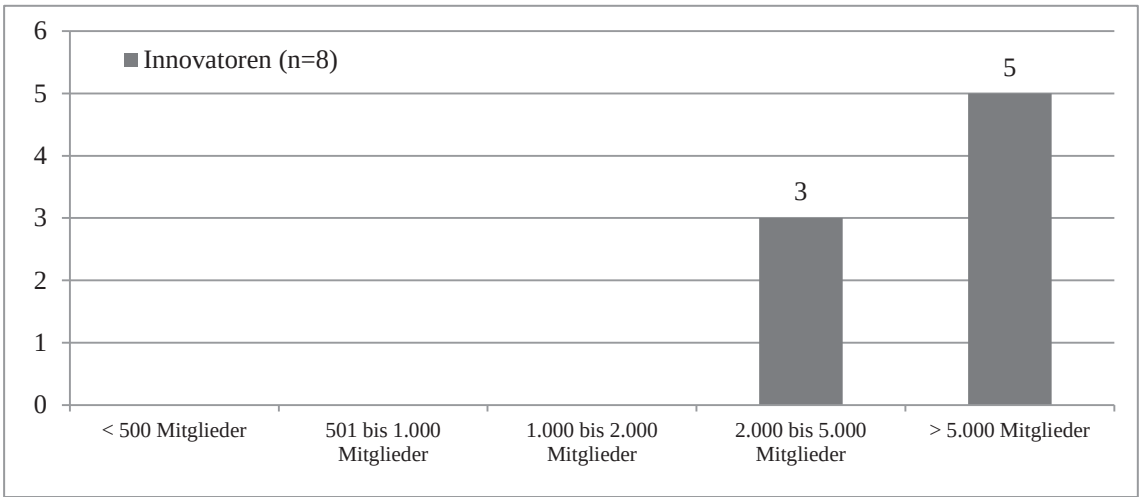


1.2) Wohnungsbestand

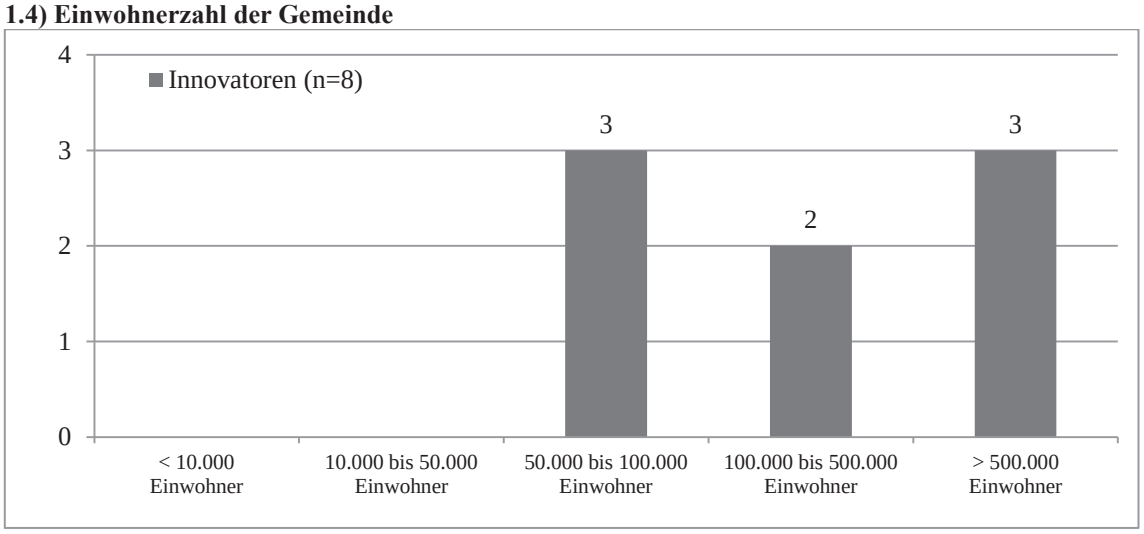


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

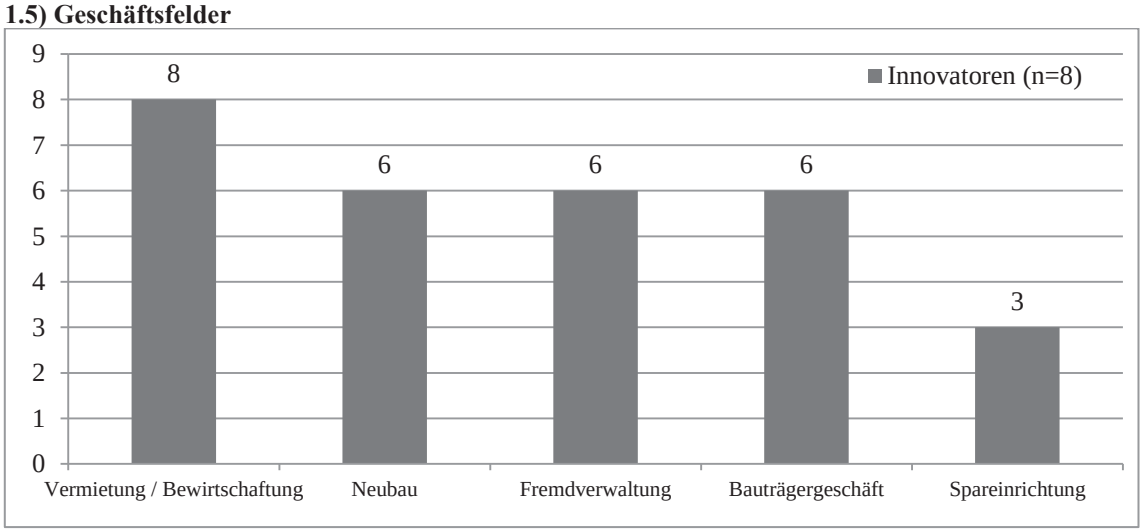
1.3) Mitgliederzahl



1.4) Einwohnerzahl der Gemeinde

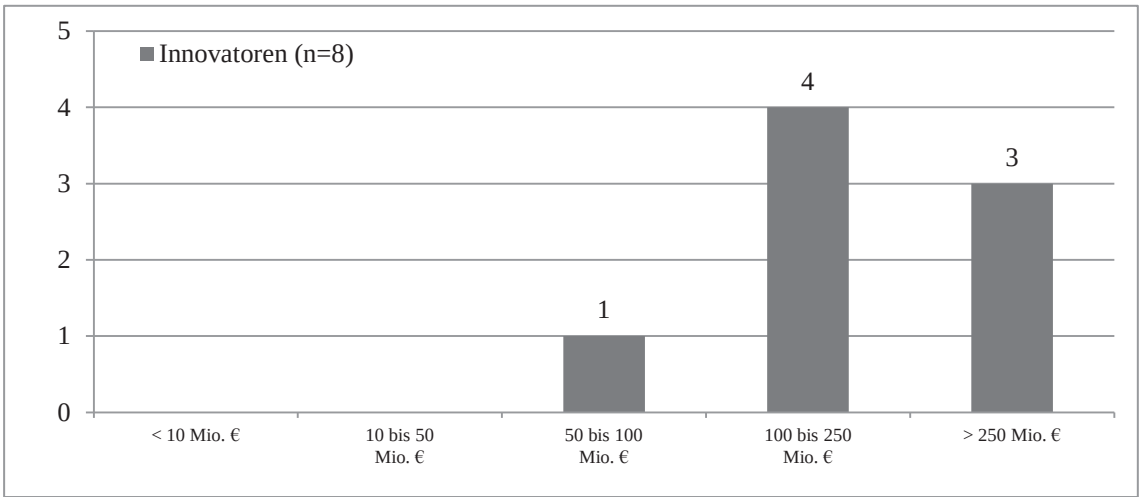


1.5) Geschäftsfelder

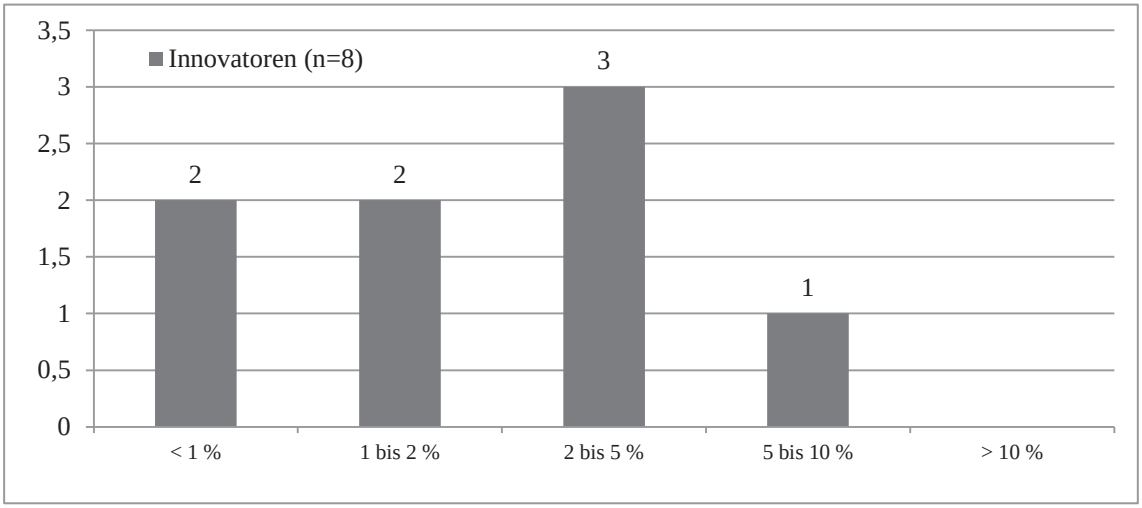


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

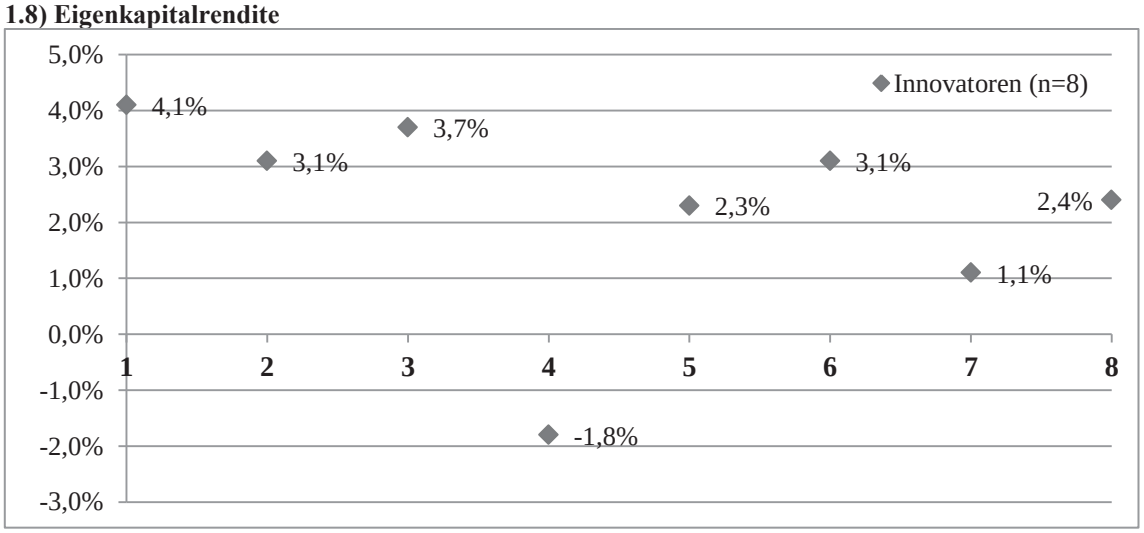
1.6) Bilanzsumme



1.7) Leerstandsquote

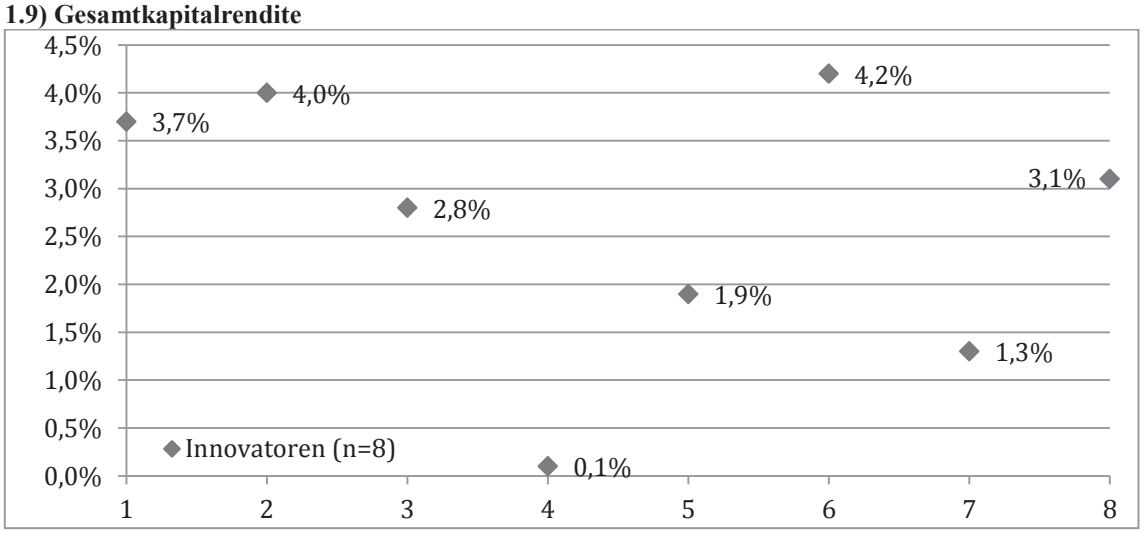


1.8) Eigenkapitalrendite

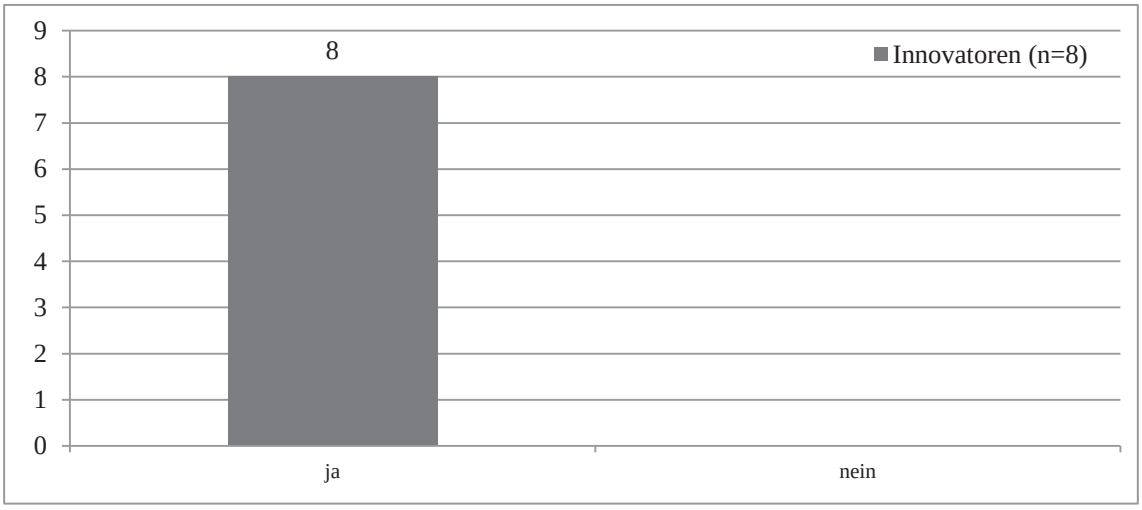


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

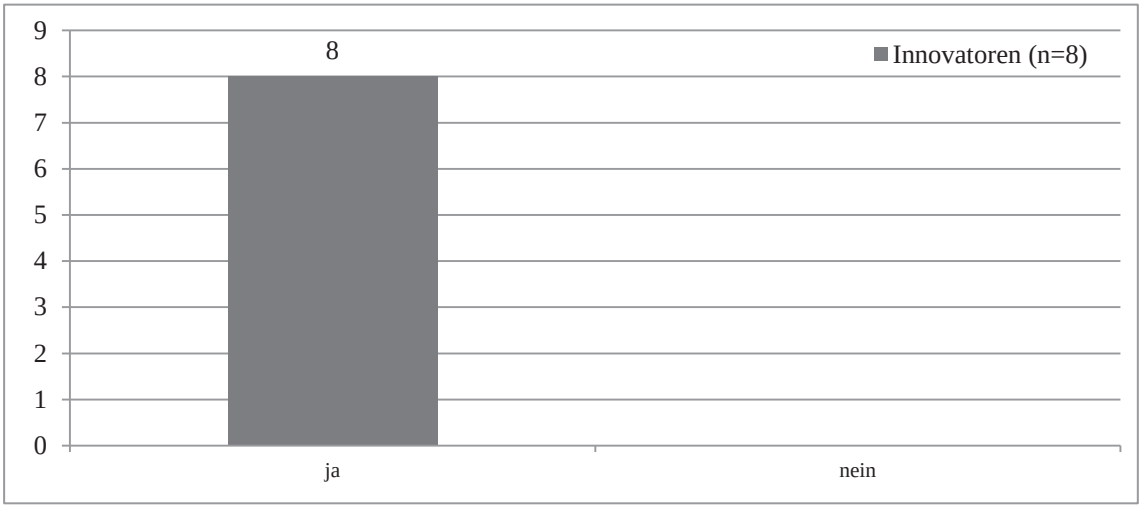
1.9) Gesamtkapitalrendite



2.1) Bieten Sie bereits wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder an?

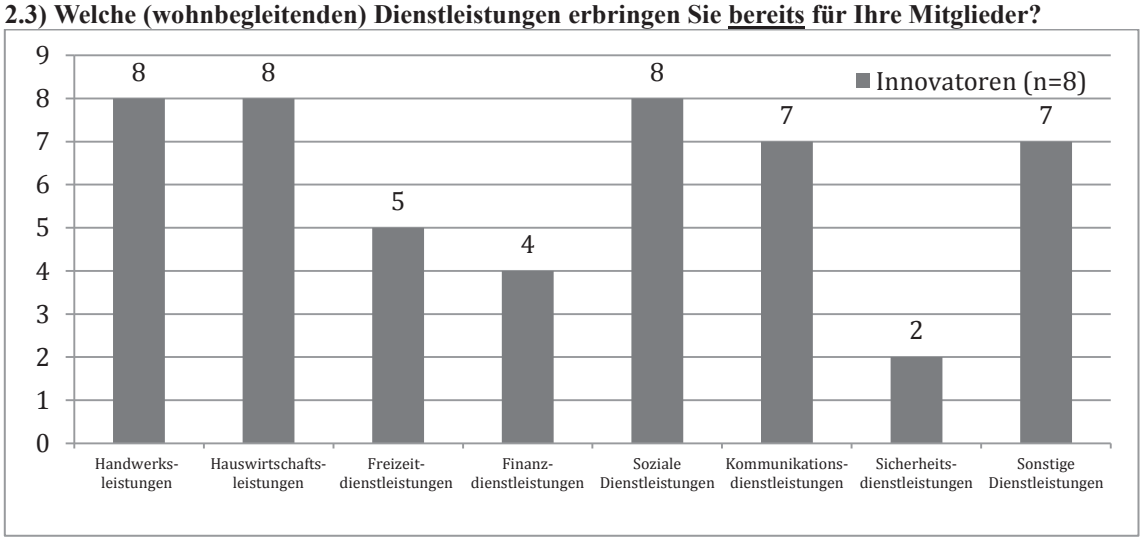


2.2) Planen Sie zukünftig wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder anzubieten?

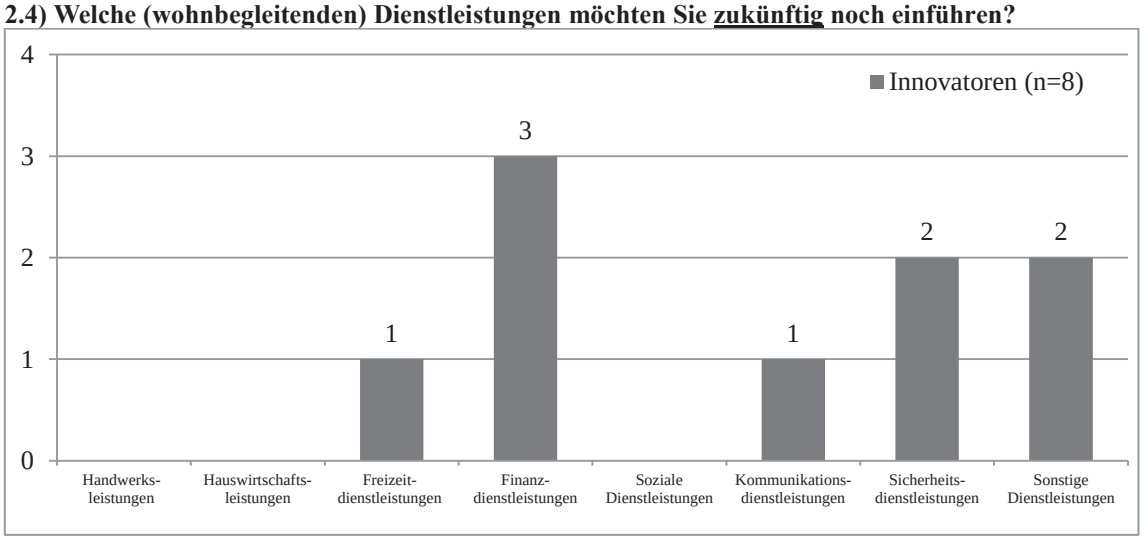


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

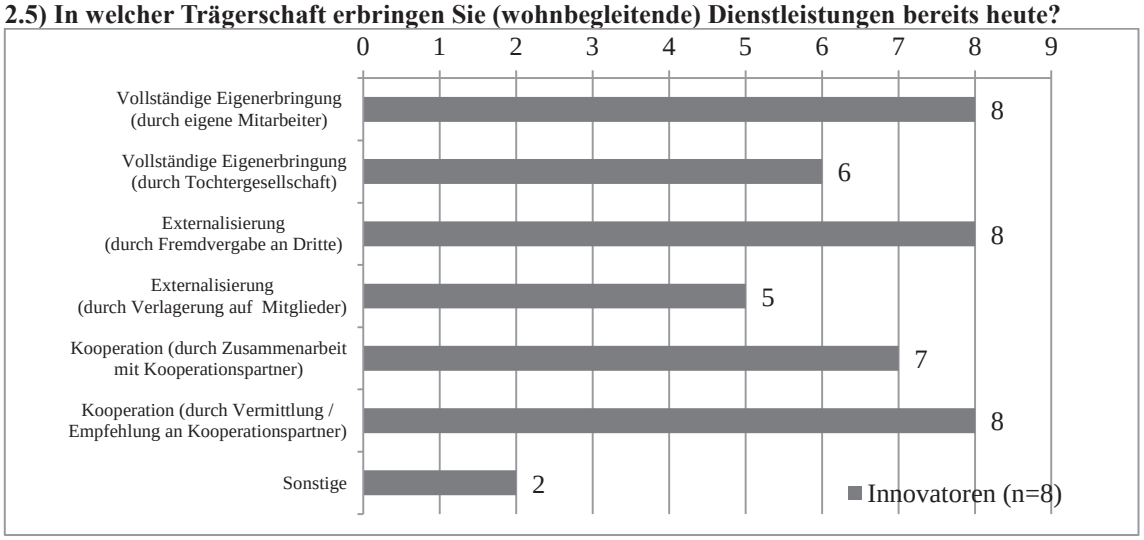
2.3) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder?



2.4) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen möchten Sie zukünftig noch einführen?

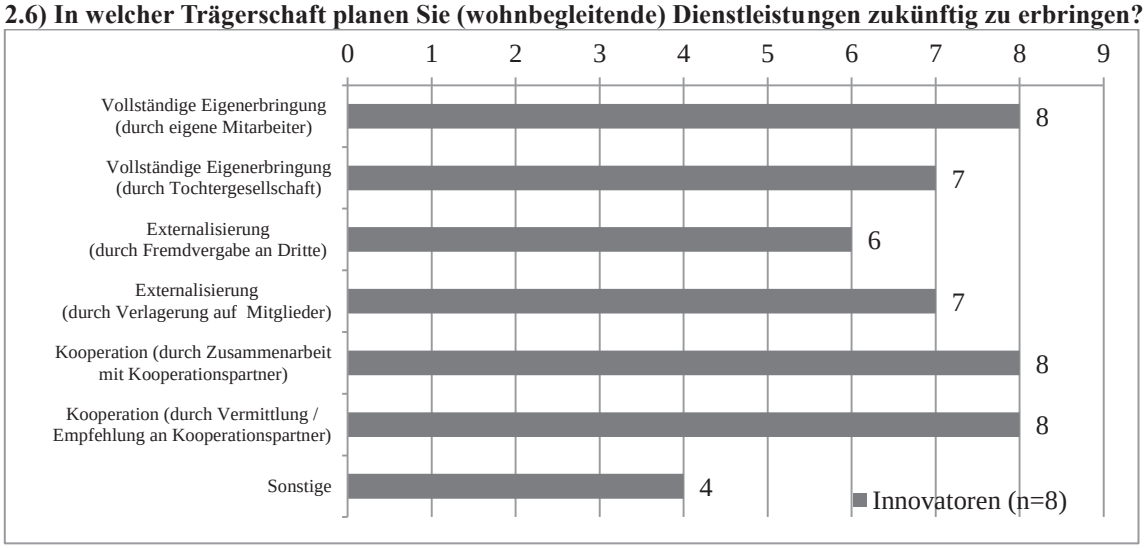


2.5) In welcher Trägerschaft erbringen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen bereits heute?

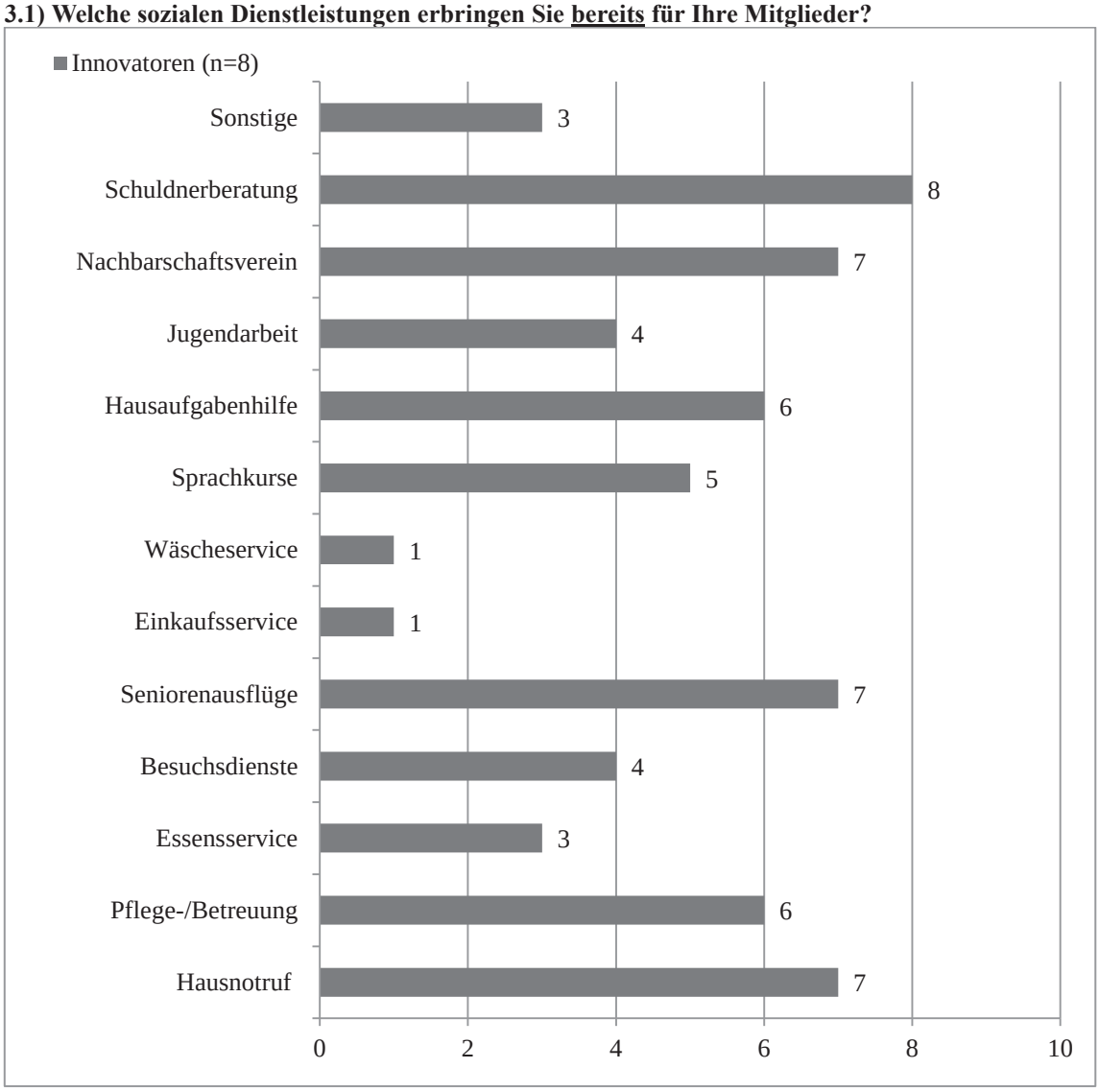


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.6) In welcher Trägerschaft planen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen zukünftig zu erbringen?

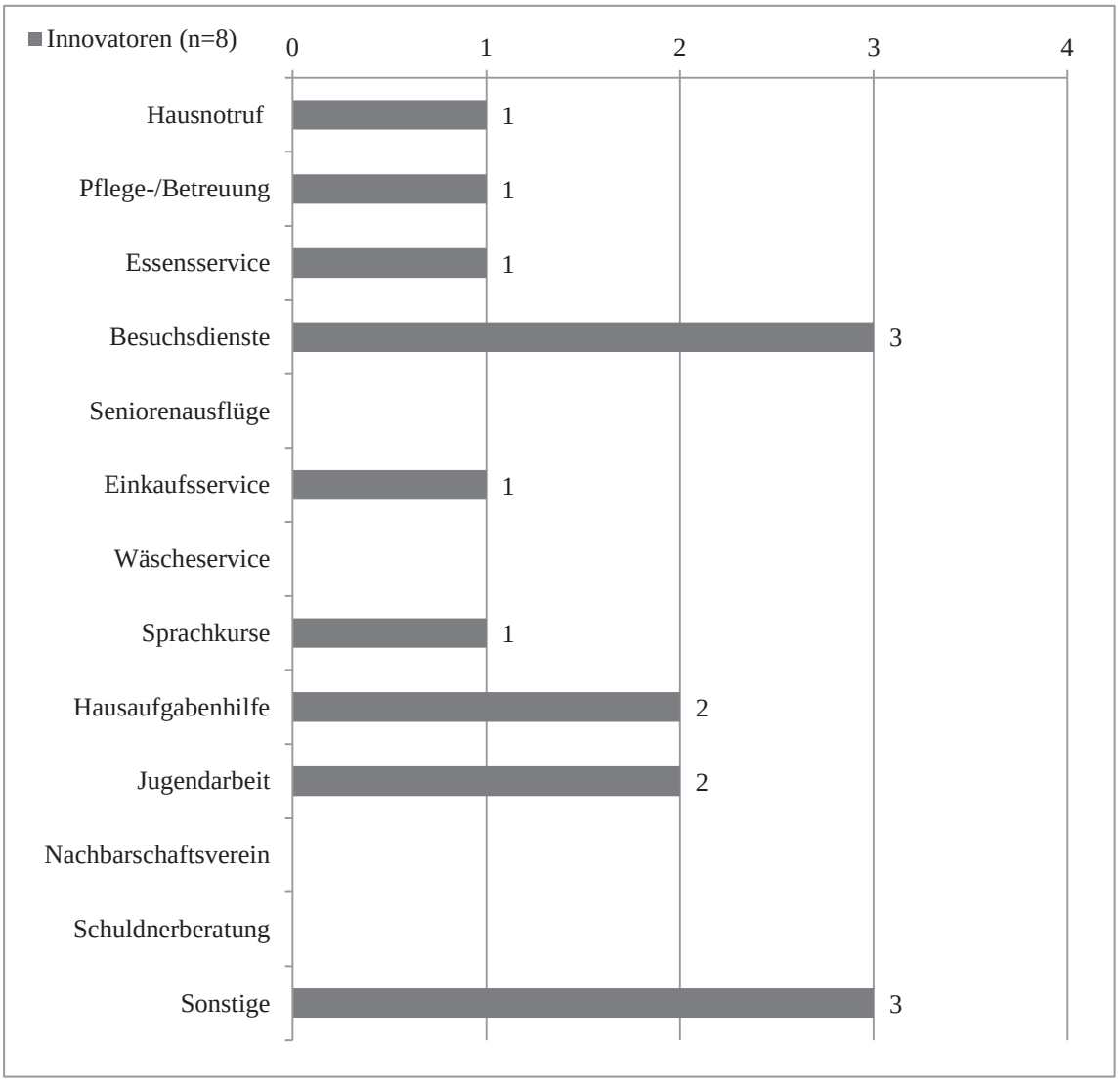


3.1) Welche sozialen Dienstleistungen erbringen Sie <u>bereits</u> für Ihre Mitglieder?

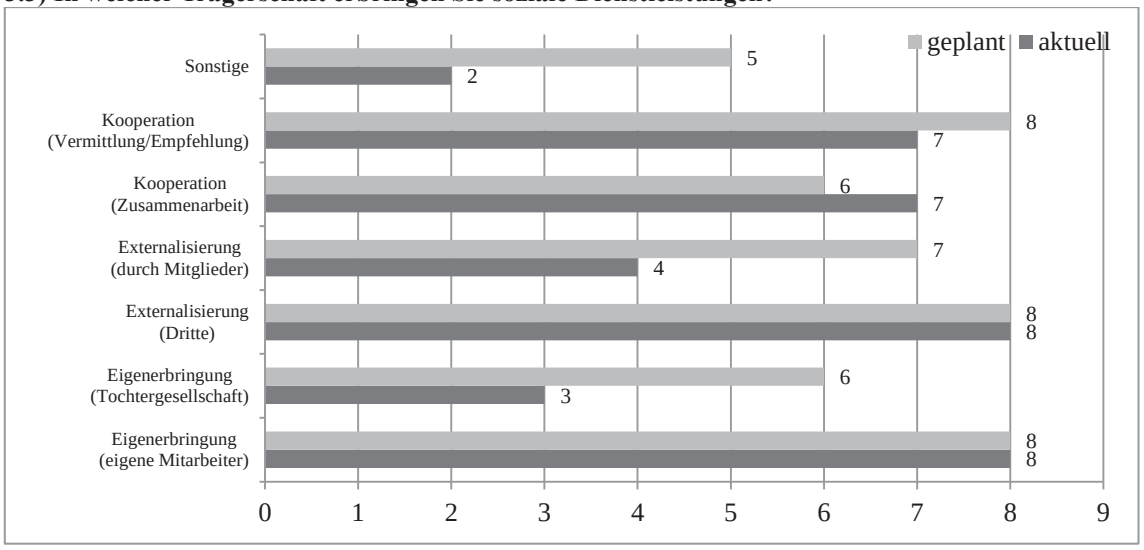


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.2) Welche sozialen Dienstleistungen möchten Sie zukünftig noch einführen?



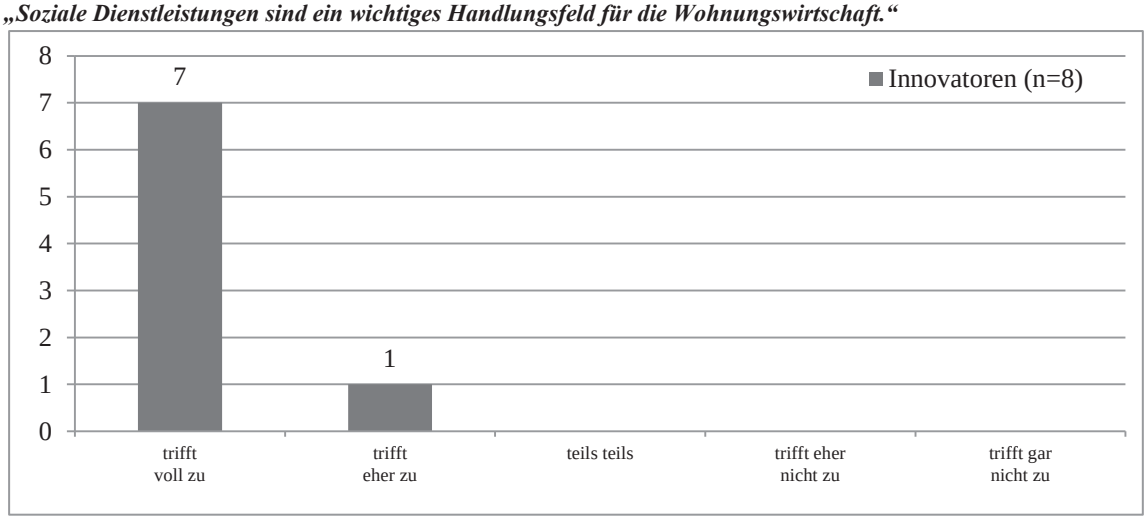
3.3) In welcher Trägerschaft erbringen Sie soziale Dienstleistungen?



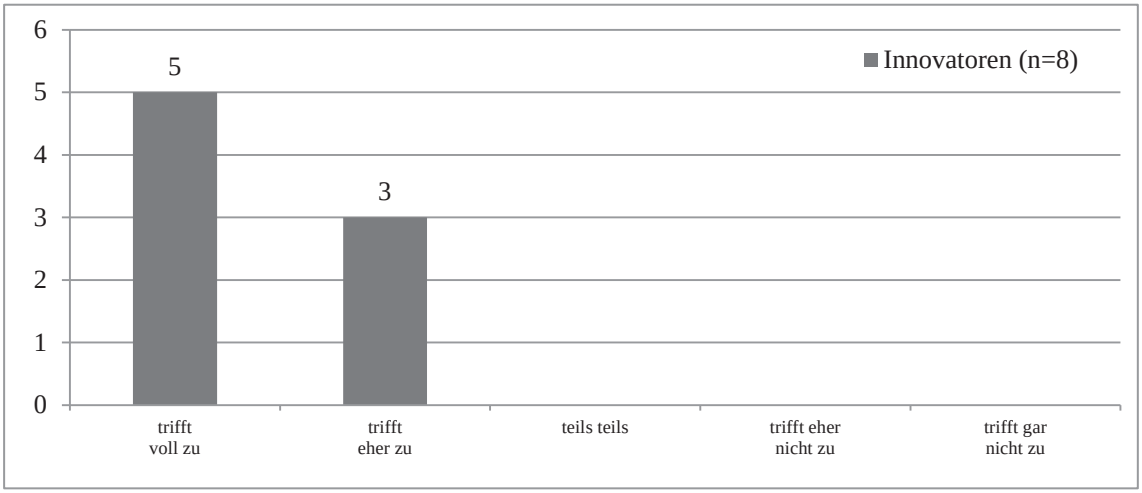
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.4) Wie bewerten Sie die folgenden Statements?

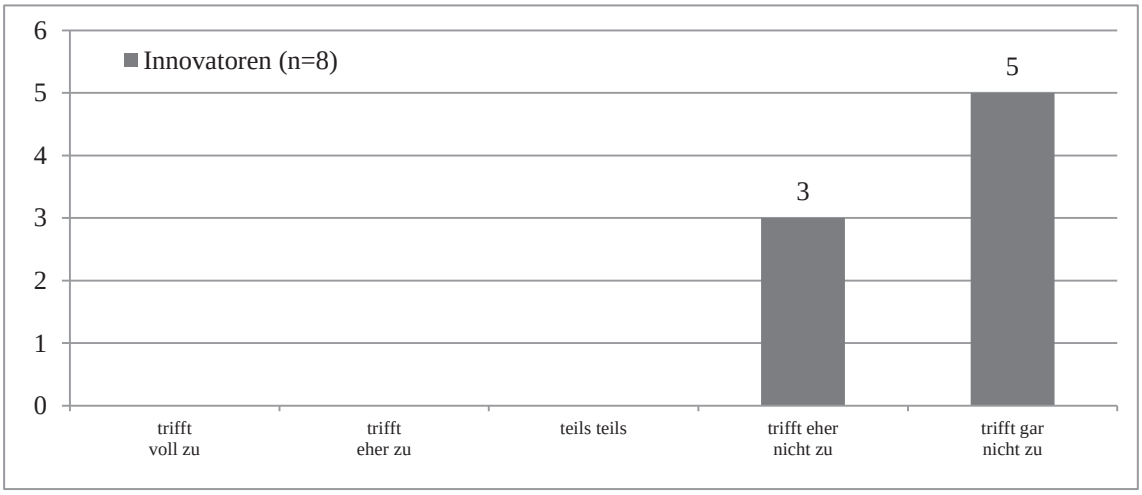
„Soziale Dienstleistungen sind ein wichtiges Handlungsfeld für die Wohnungswirtschaft."



„Soziale Dienstleistungen sind besonders für Genossenschaften ein wichtiges Handlungsfeld."

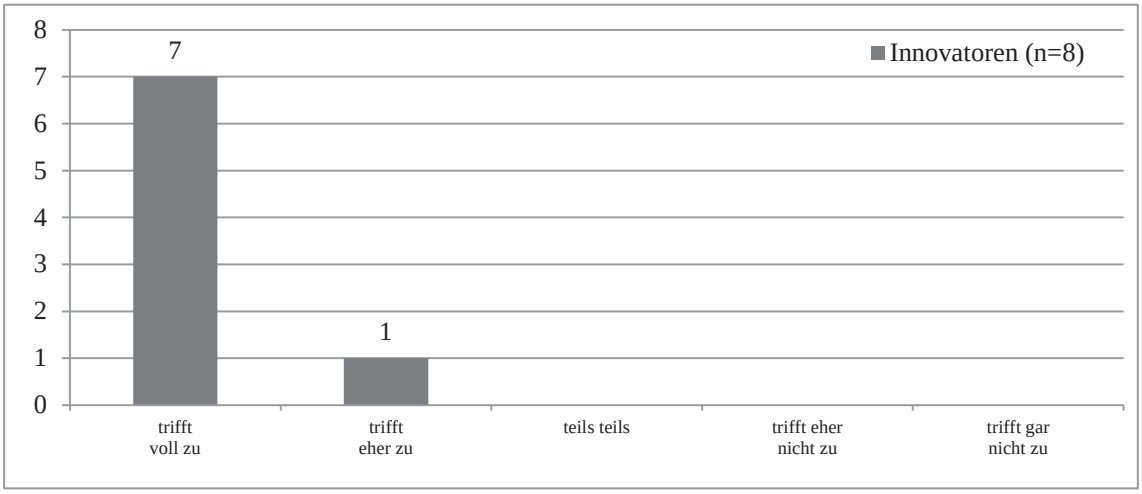


„Der Förderzweck von Genossenschaften bezieht sich ausschließlich auf die Wohnungsvermietung."

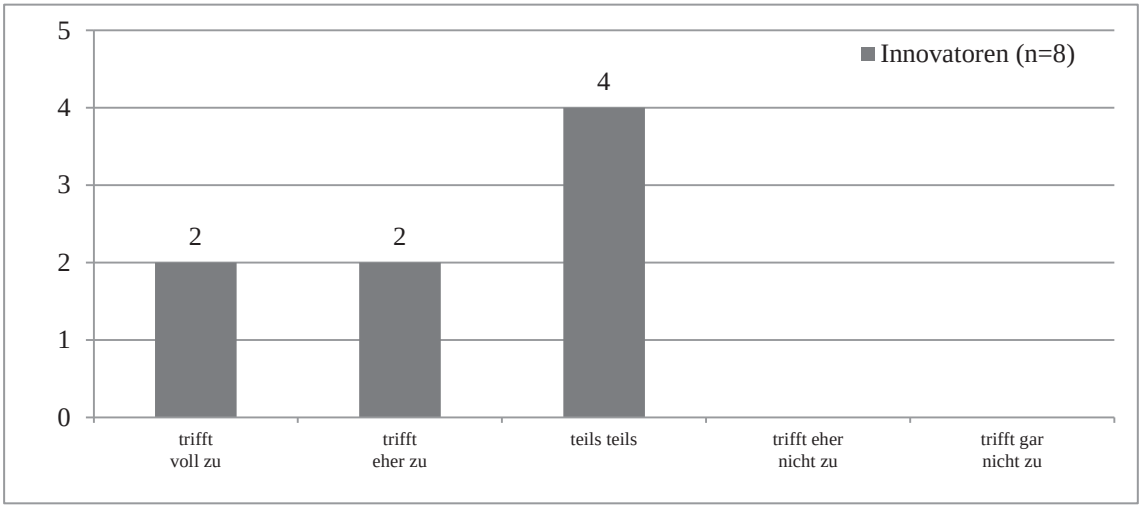


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

„In unserer Unternehmensstrategie sind soziale Dienstleistungen ein fester Bestandteil."



„Soziale Dienstleistungen erfordern umfangreiche Unternehmensressourcen (Geld, Personal etc...)."

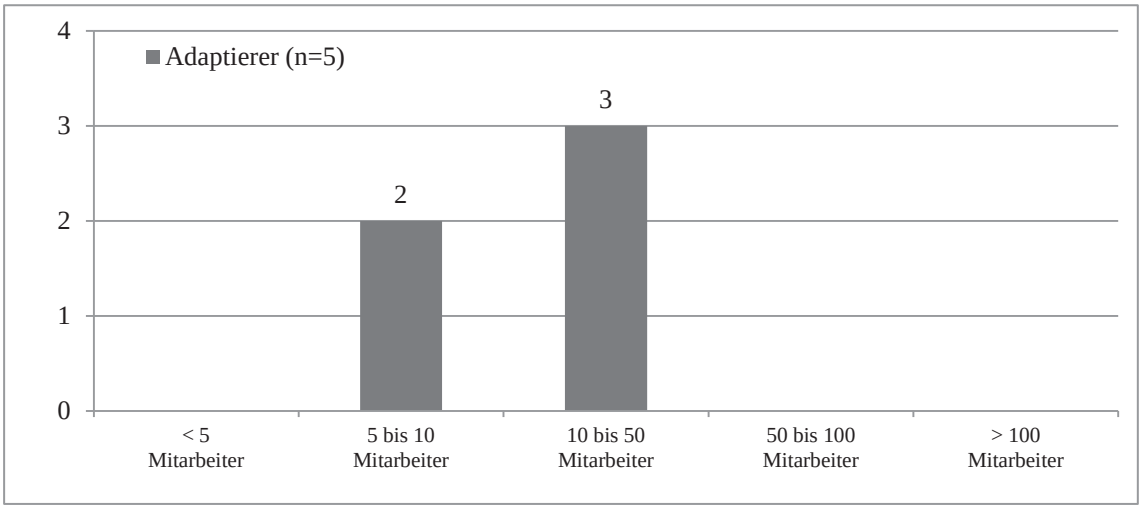


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

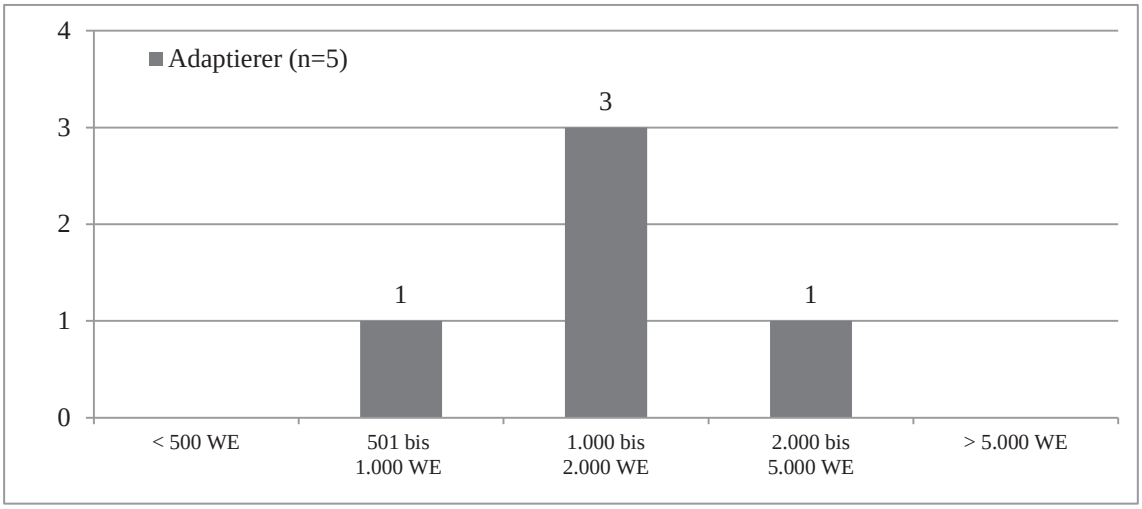
Fragebogenauswertung „Adaptierer“

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Fragebogenauswertung des Unternehmenstyps „Adaptierer“ in deskriptiver Form dargestellt.

1.1) Mitarbeiterzahl

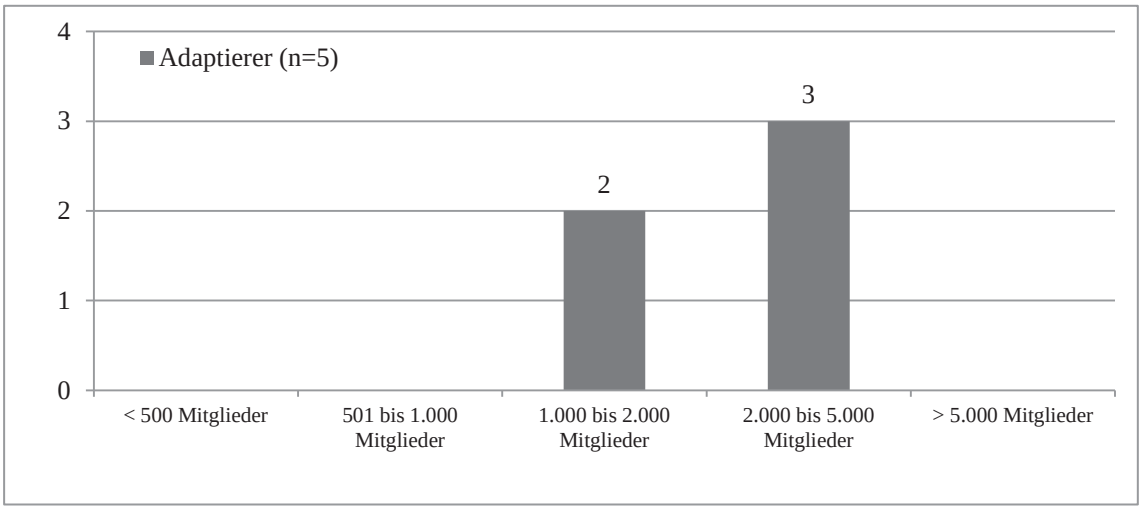


1.2) Wohnungsbestand

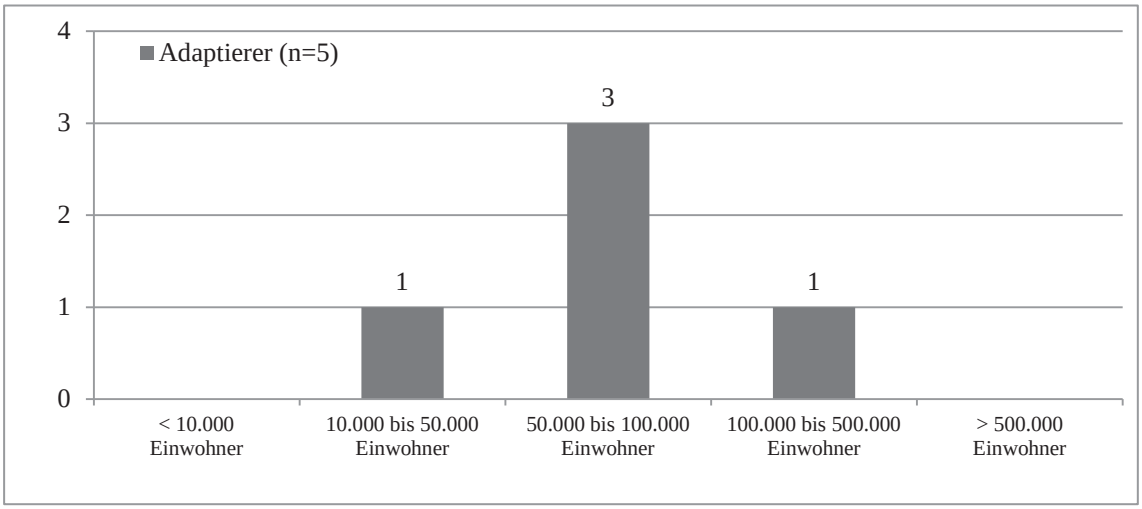


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

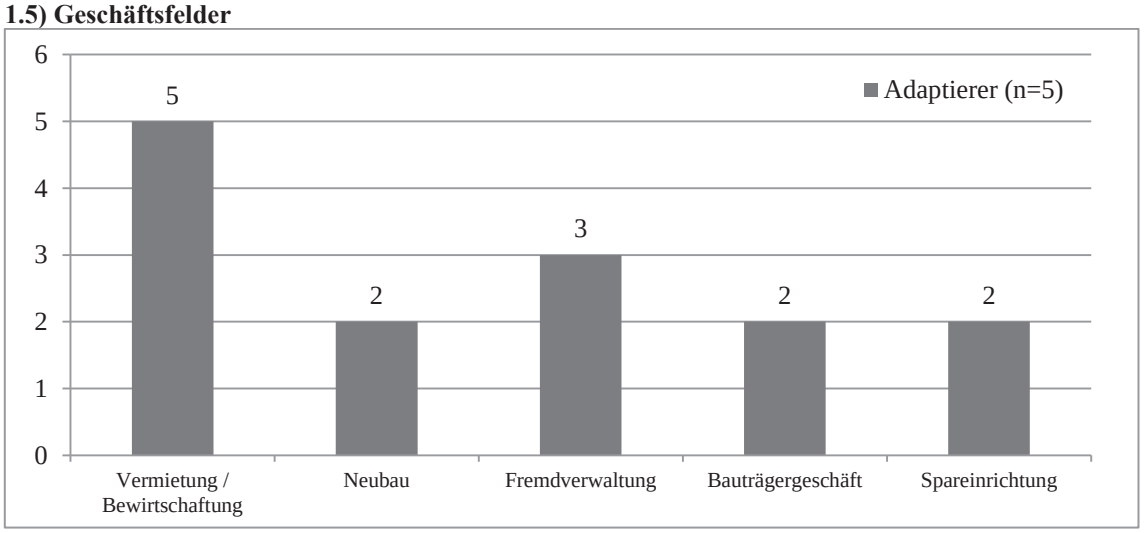
1.3) Mitgliederzahl



1.4) Einwohnerzahl der Gemeinde

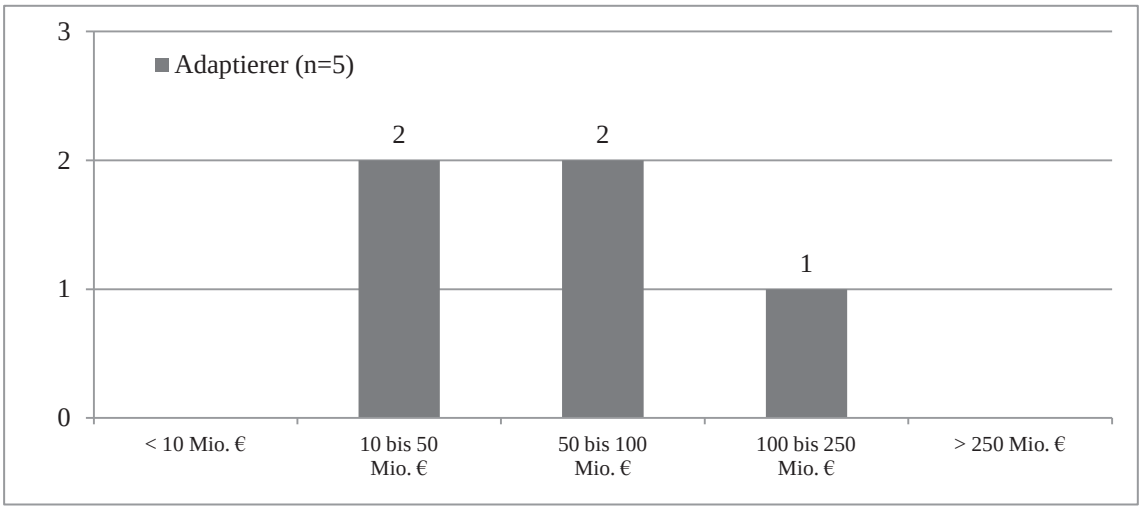


1.5) Geschäftsfelder

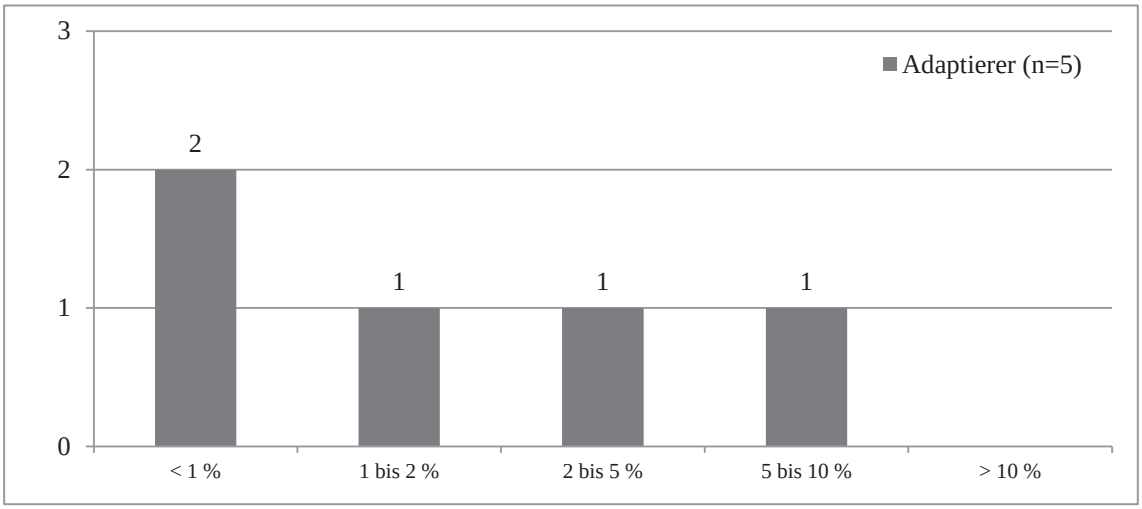


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

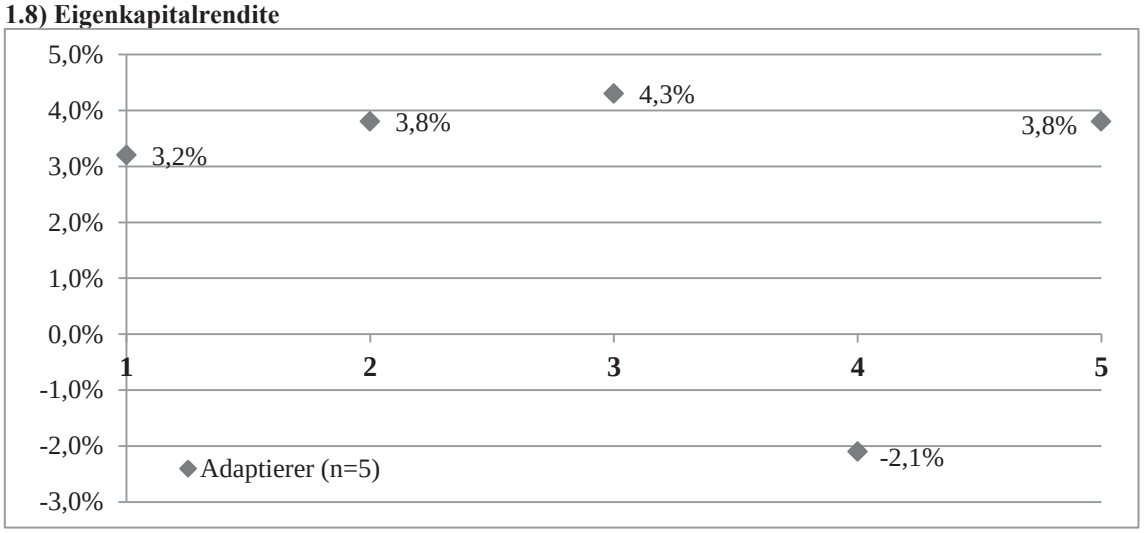
1.6) Bilanzsumme



1.7) Leerstandsquote

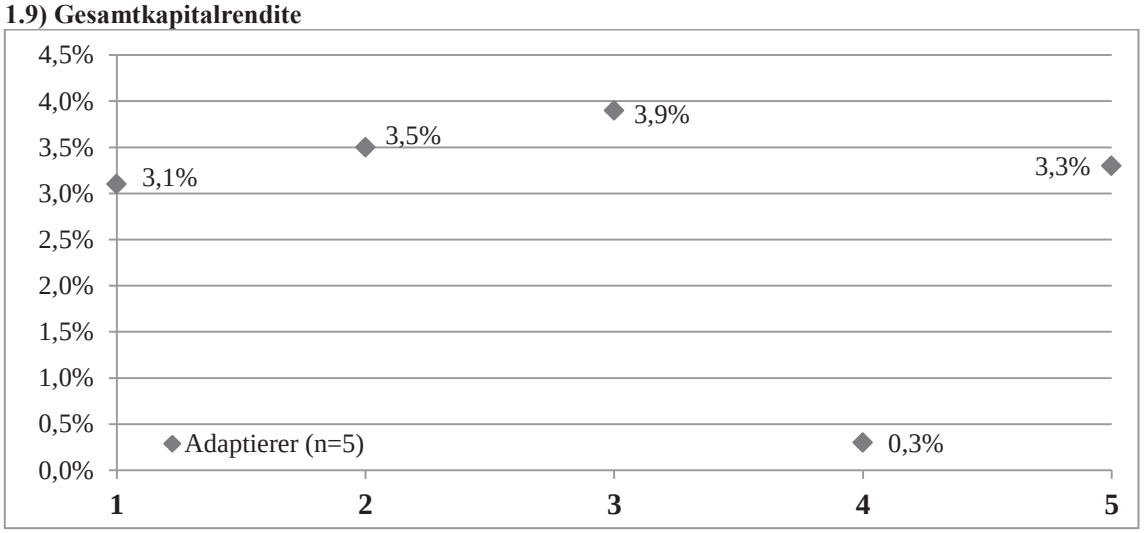


1.8) Eigenkapitalrendite

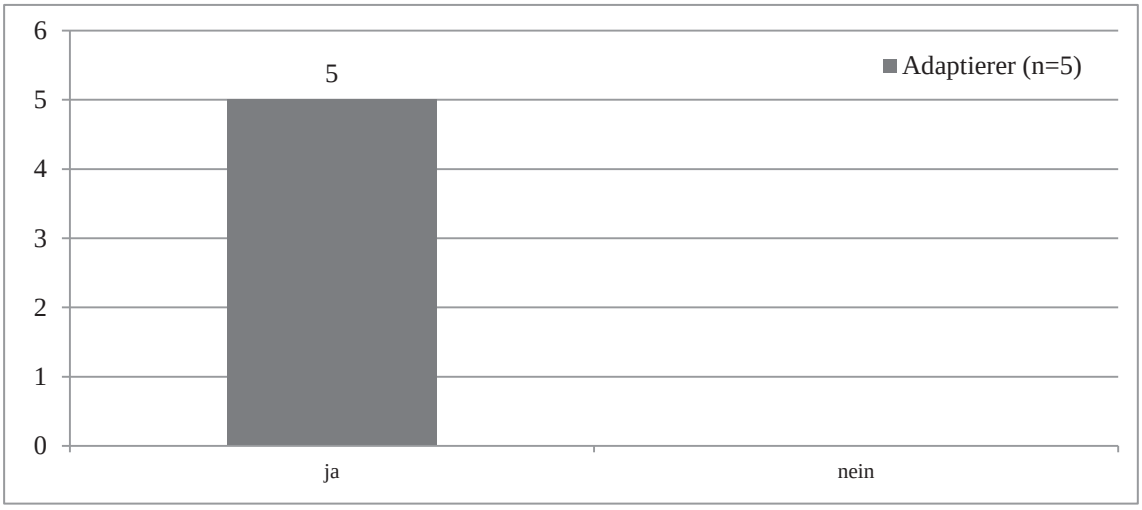


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

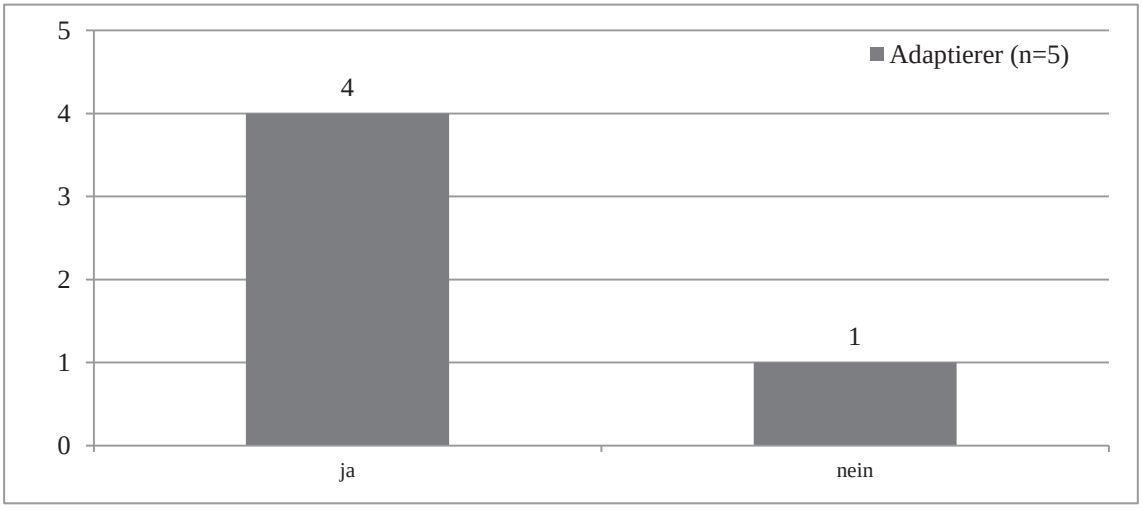
1.9) Gesamtkapitalrendite



2.1) Bieten Sie bereits wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder an?

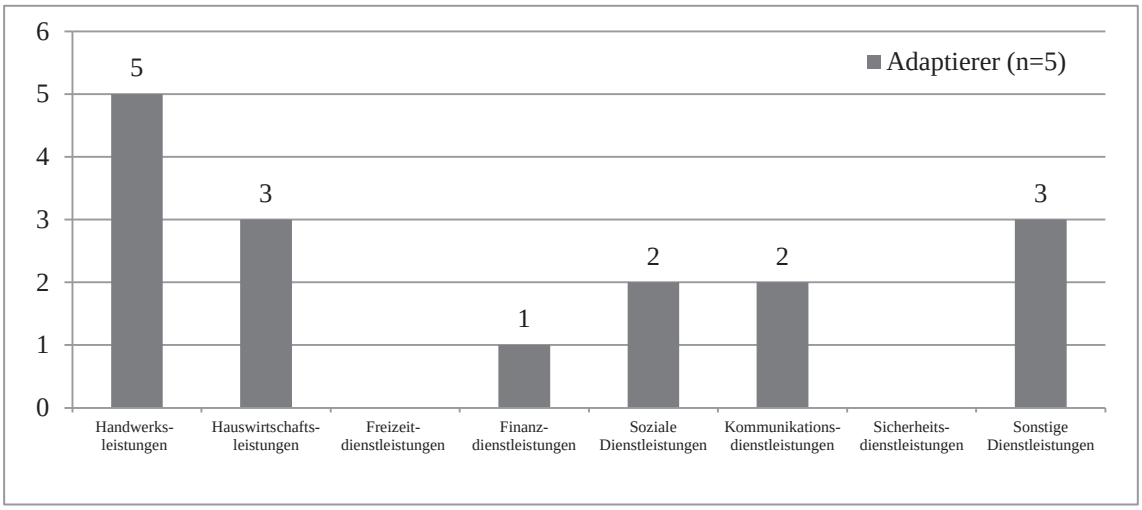


2.2) Planen Sie zukünftig wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder anzubieten?

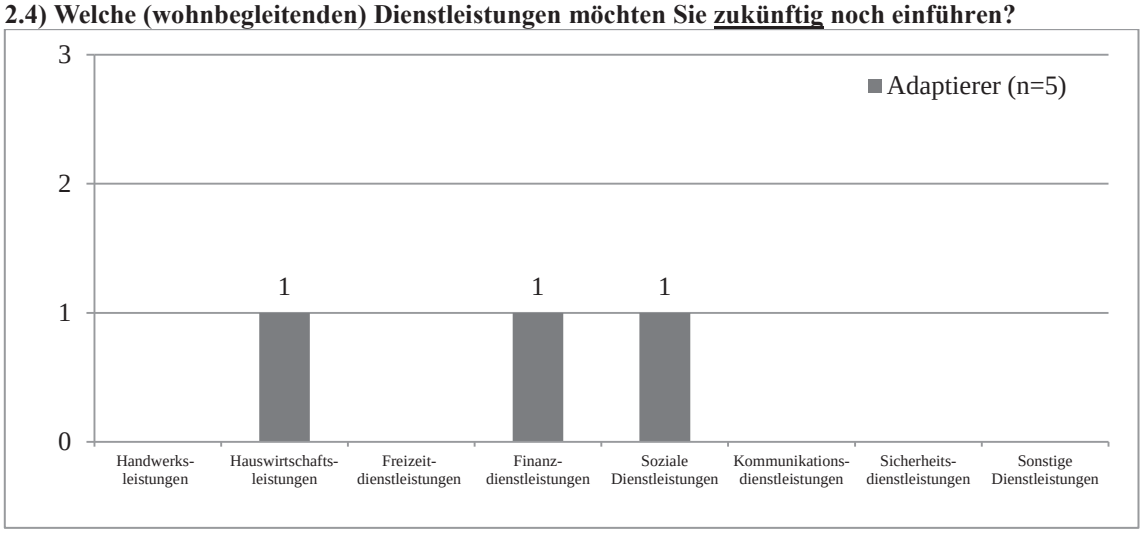


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

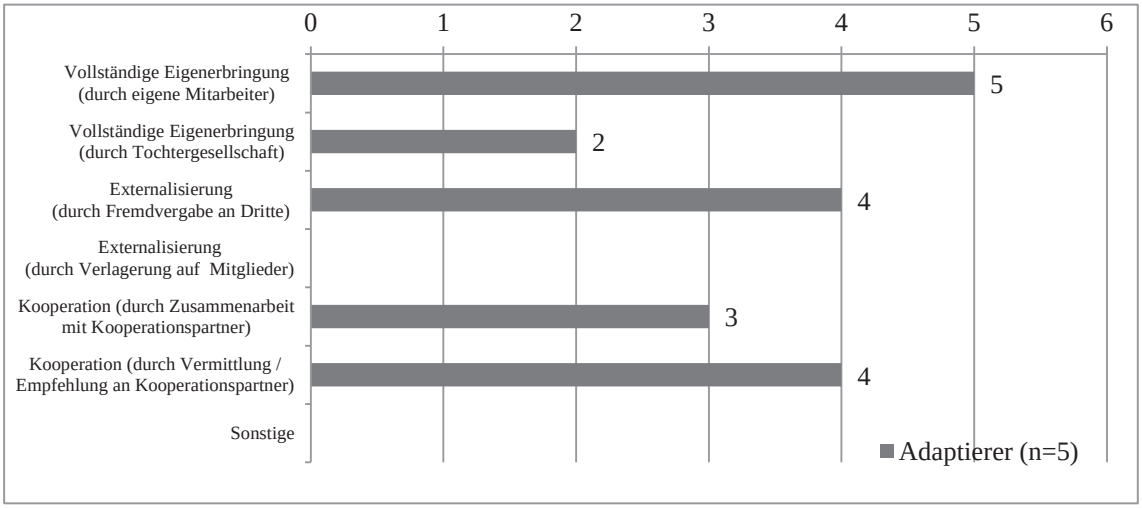
2.3) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder?



2.4) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen möchten Sie zukünftig noch einführen?

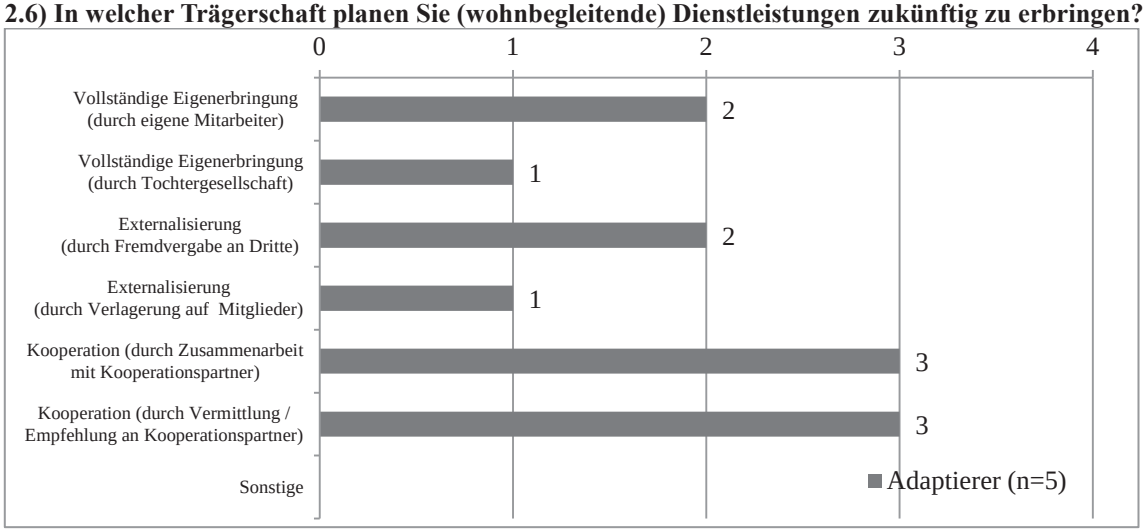


2.5) In welcher Trägerschaft erbringen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen bereits heute?

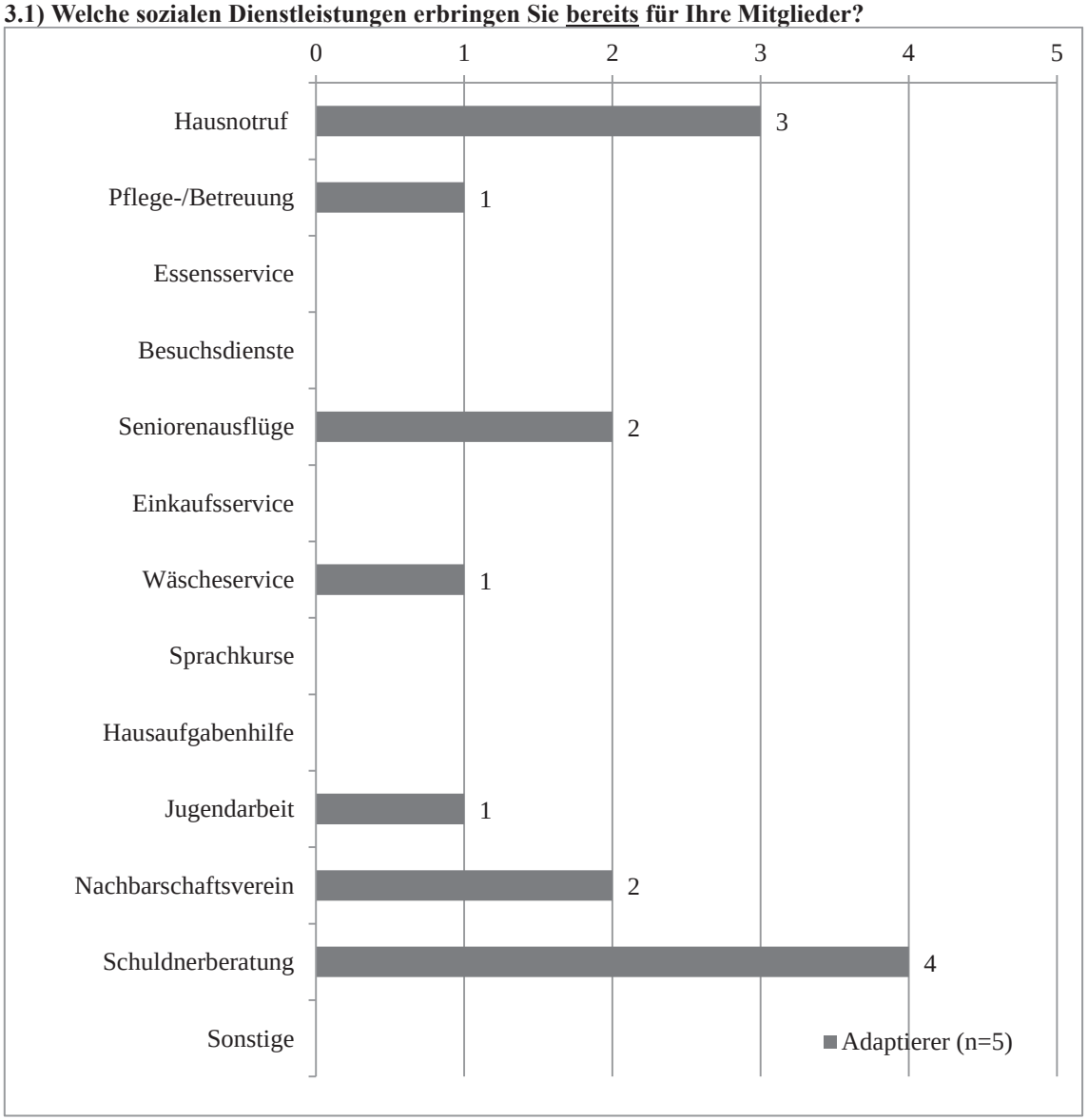


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.6) In welcher Trägerschaft planen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen zukünftig zu erbringen?

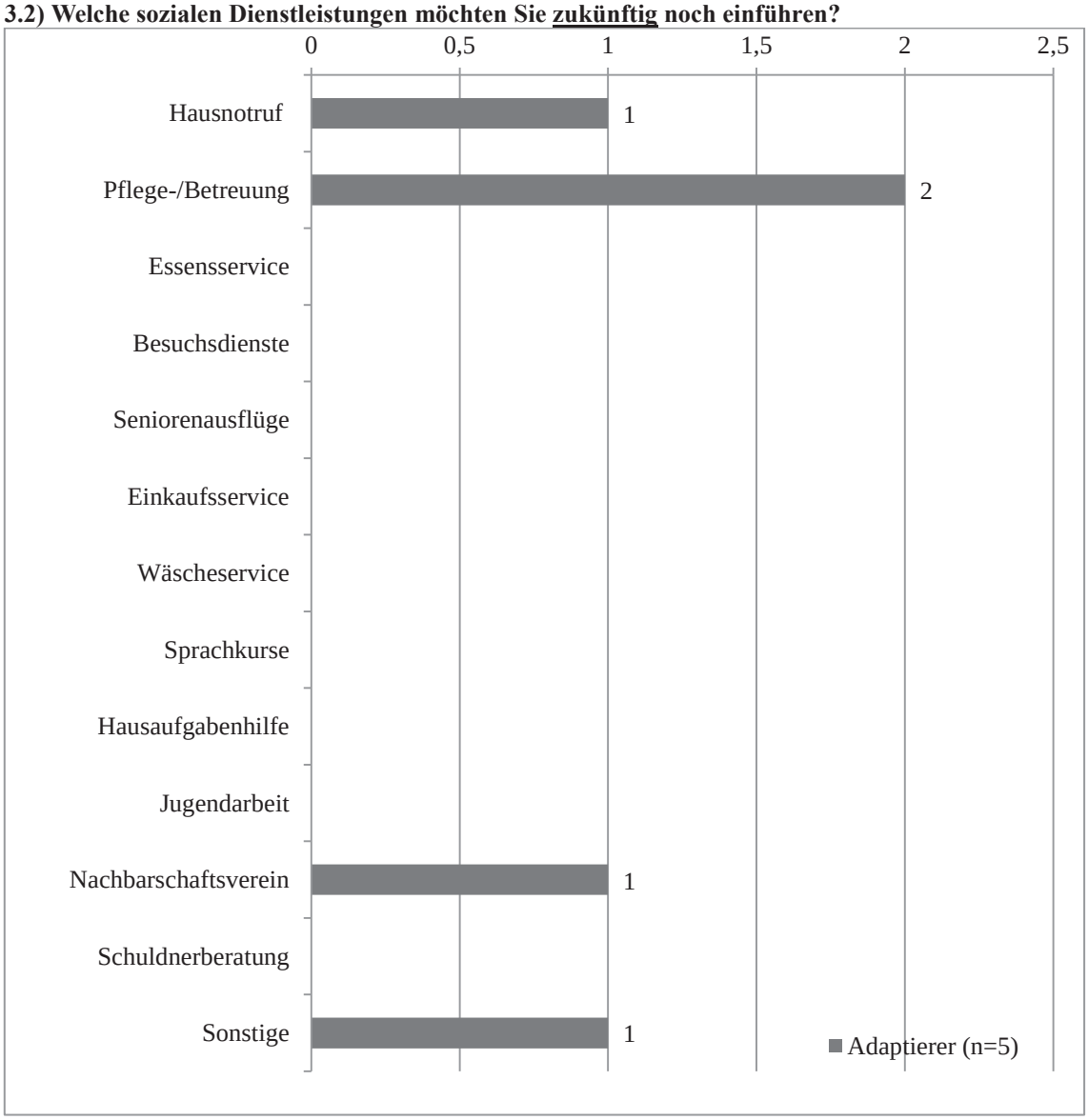


3.1) Welche sozialen Dienstleistungen erbringen Sie <u>bereits</u> für Ihre Mitglieder?

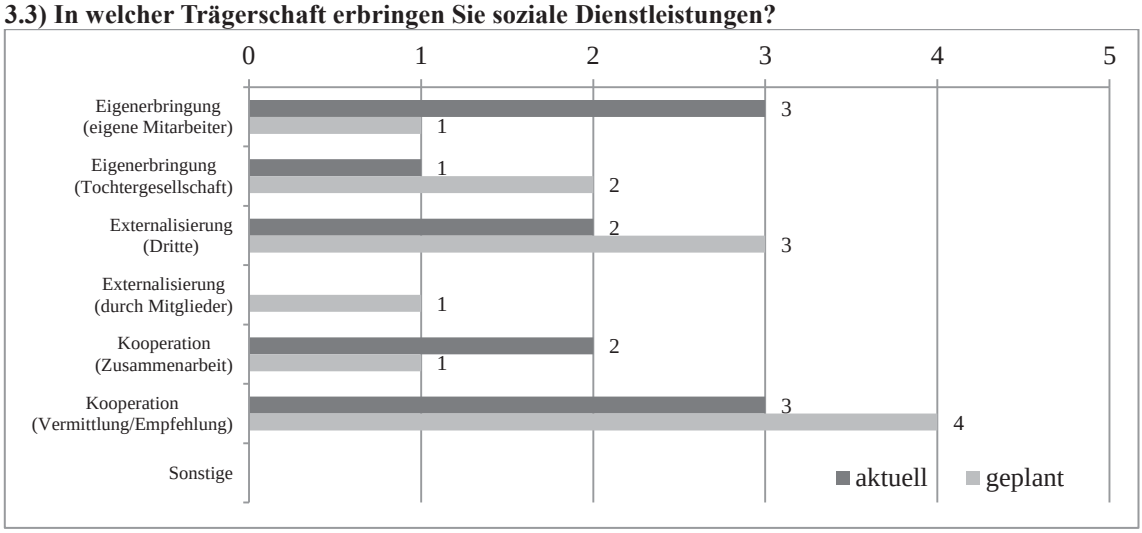


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.2) Welche sozialen Dienstleistungen möchten Sie zukünftig noch einführen?



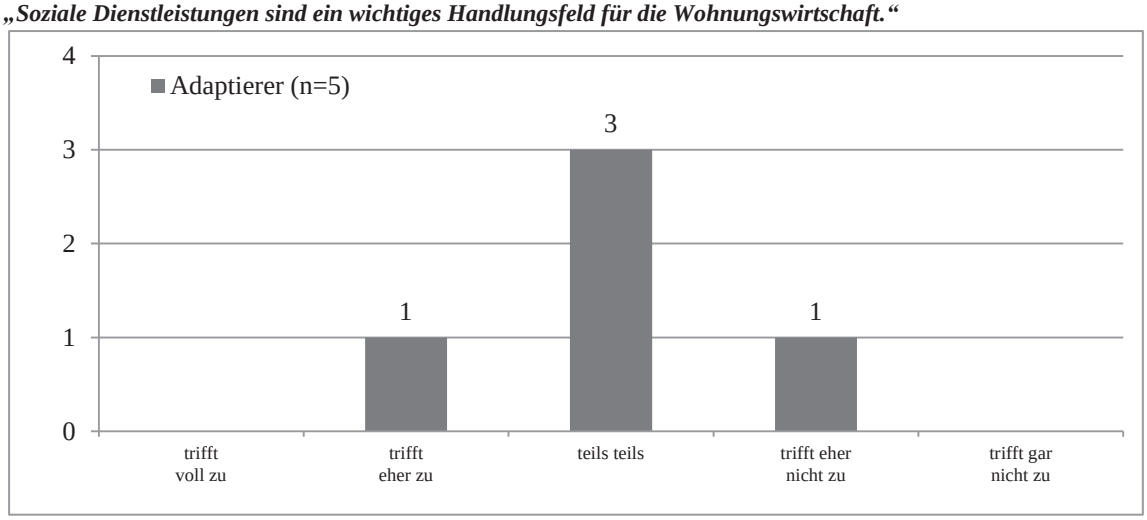
3.3) In welcher Trägerschaft erbringen Sie soziale Dienstleistungen?



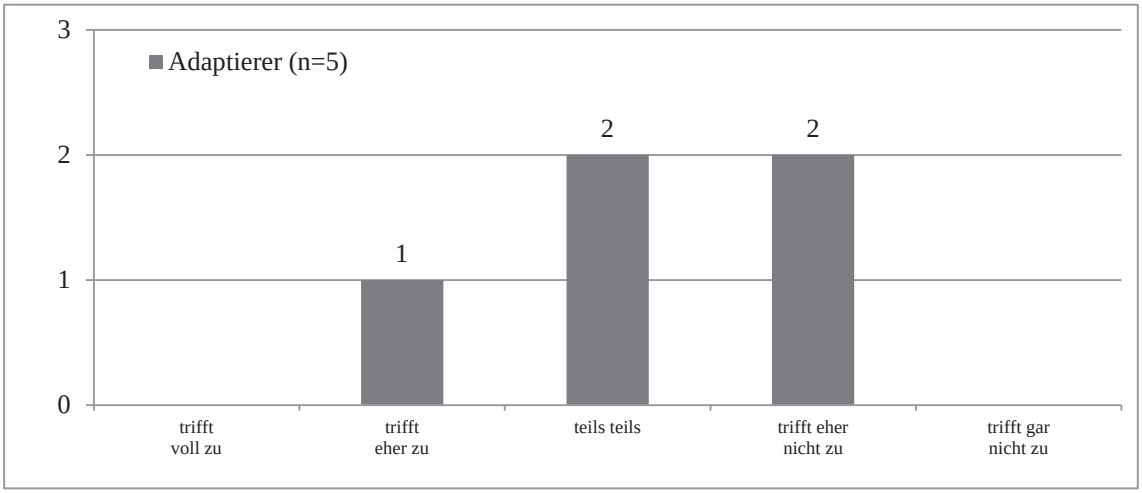
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.4) Wie bewerten Sie die folgenden Statements?

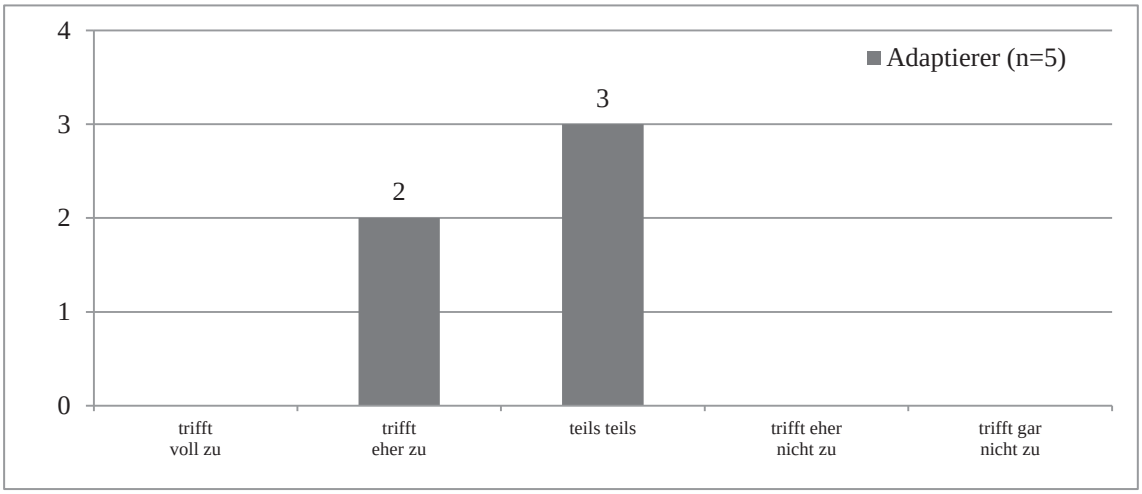
„Soziale Dienstleistungen sind ein wichtiges Handlungsfeld für die Wohnungswirtschaft."



„Soziale Dienstleistungen sind besonders für Genossenschaften ein wichtiges Handlungsfeld."

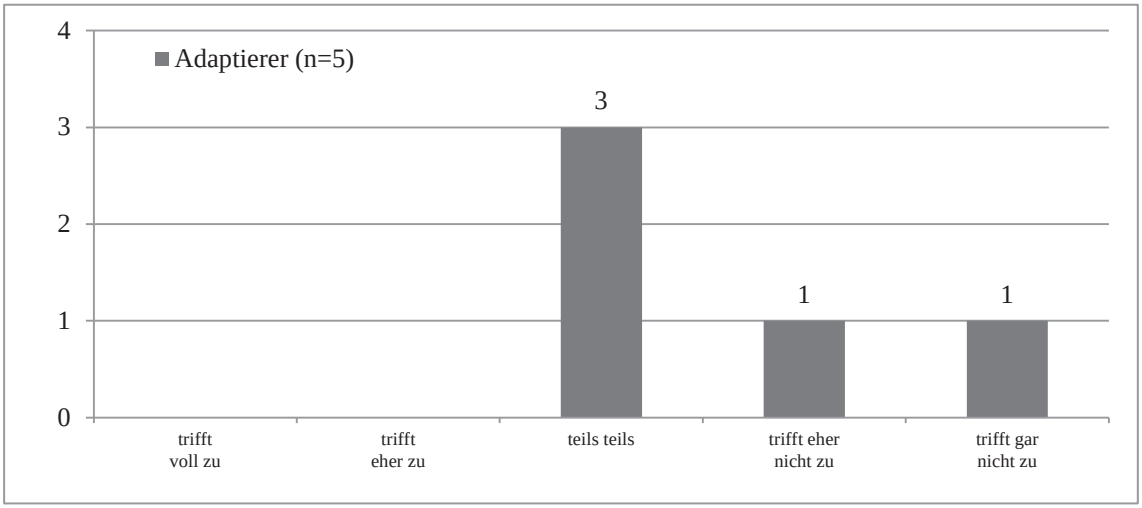


„Der Förderzweck von Genossenschaften bezieht sich ausschließlich auf die Wohnungsvermietung."

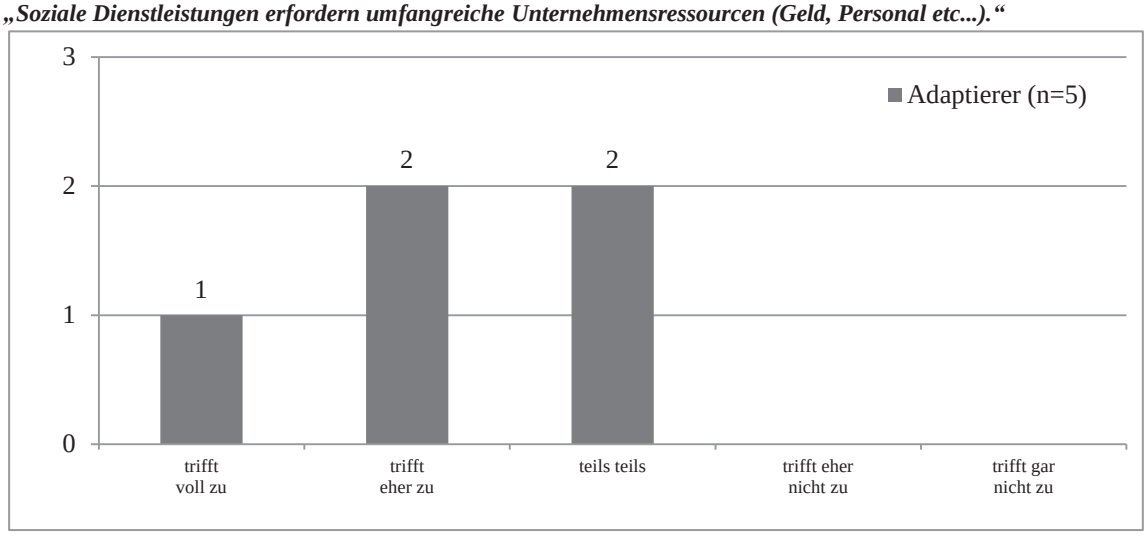


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

„In unserer Unternehmensstrategie sind soziale Dienstleistungen ein fester Bestandteil."



„Soziale Dienstleistungen erfordern umfangreiche Unternehmensressourcen (Geld, Personal etc...)."

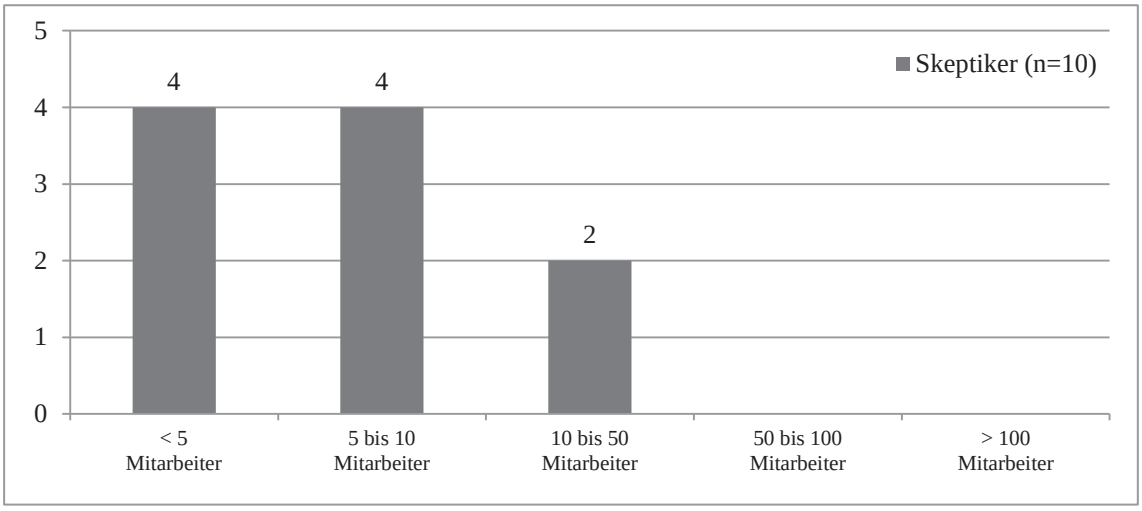


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

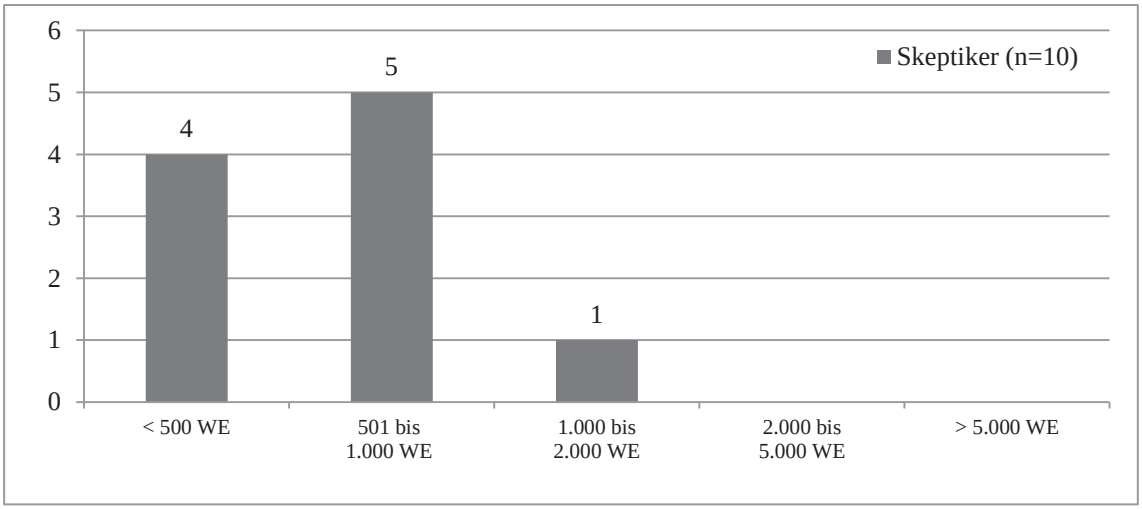
Fragebogenauswertung „Skeptiker“

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Fragebogenauswertung des Unternehmenstyps „Skeptiker“ in deskriptiver Form dargestellt.

1.1) Mitarbeiterzahl

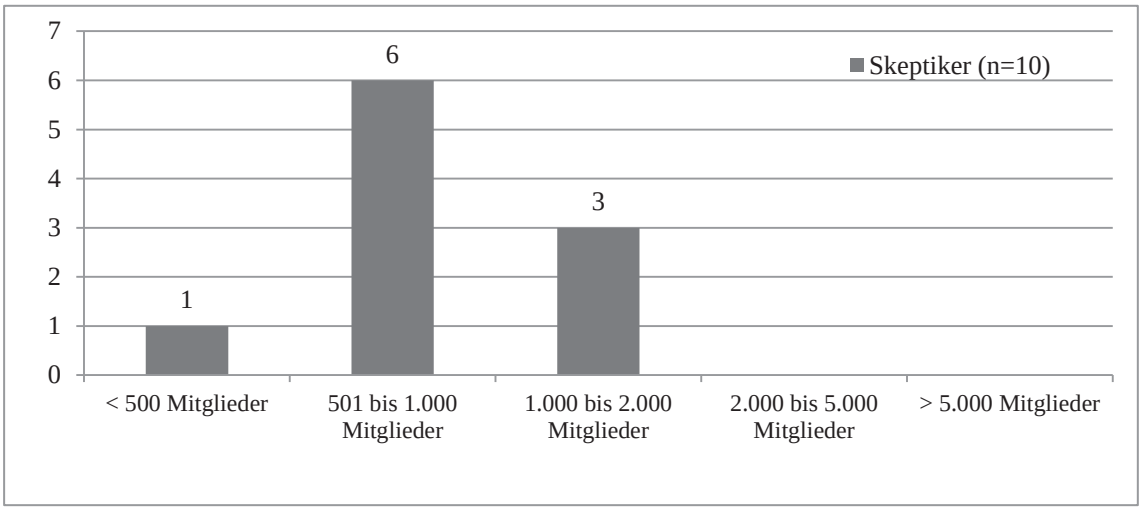


1.2) Wohnungsbestand

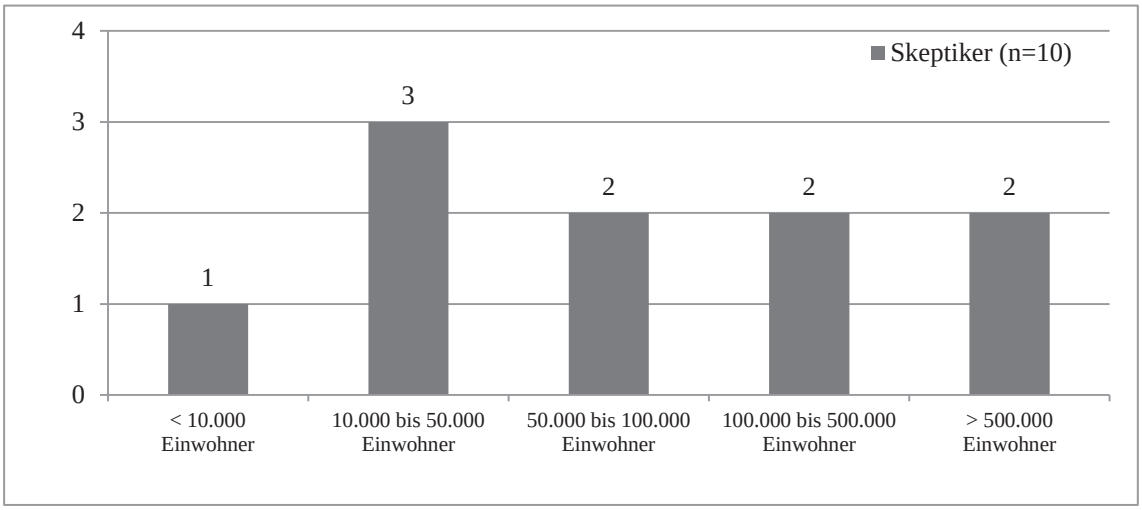


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

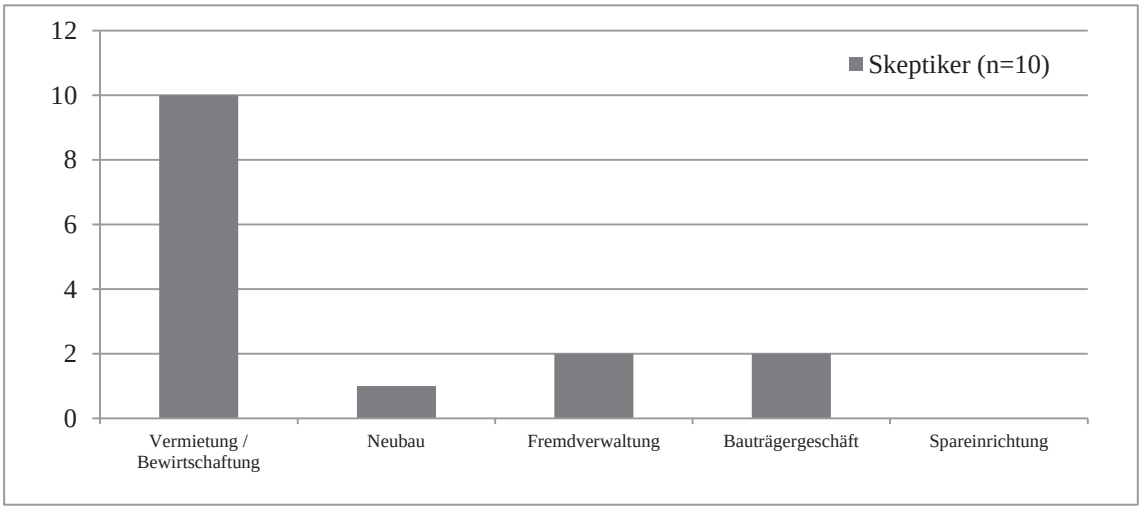
1.3) Mitgliederzahl



1.4) Einwohnerzahl der Gemeinde

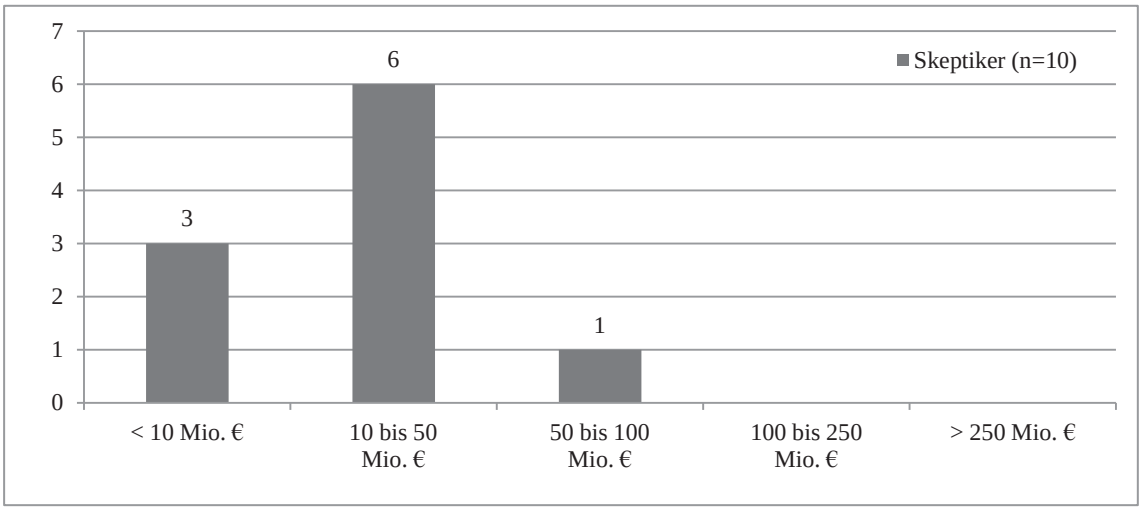


1.5) Geschäftsfelder

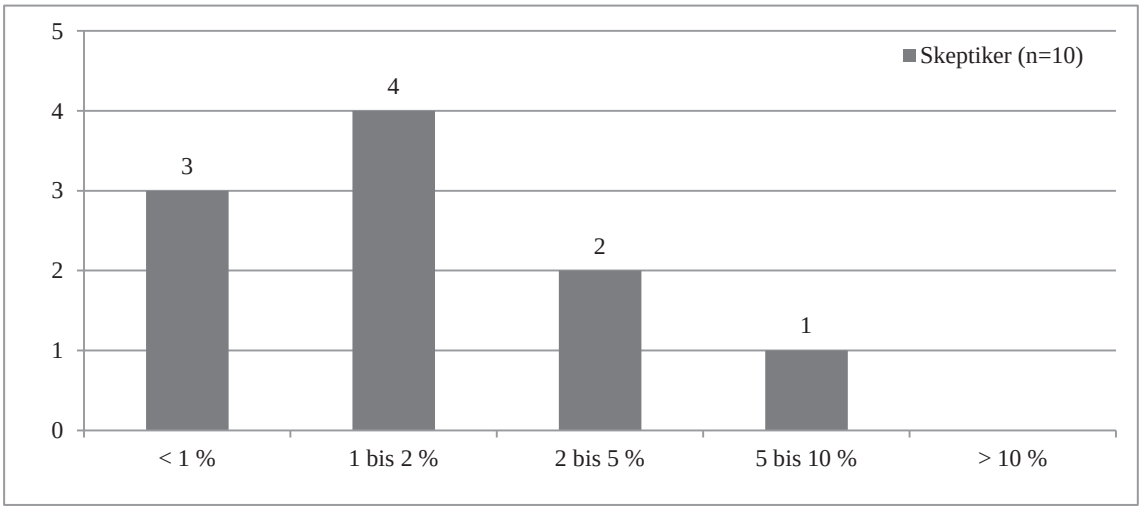


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

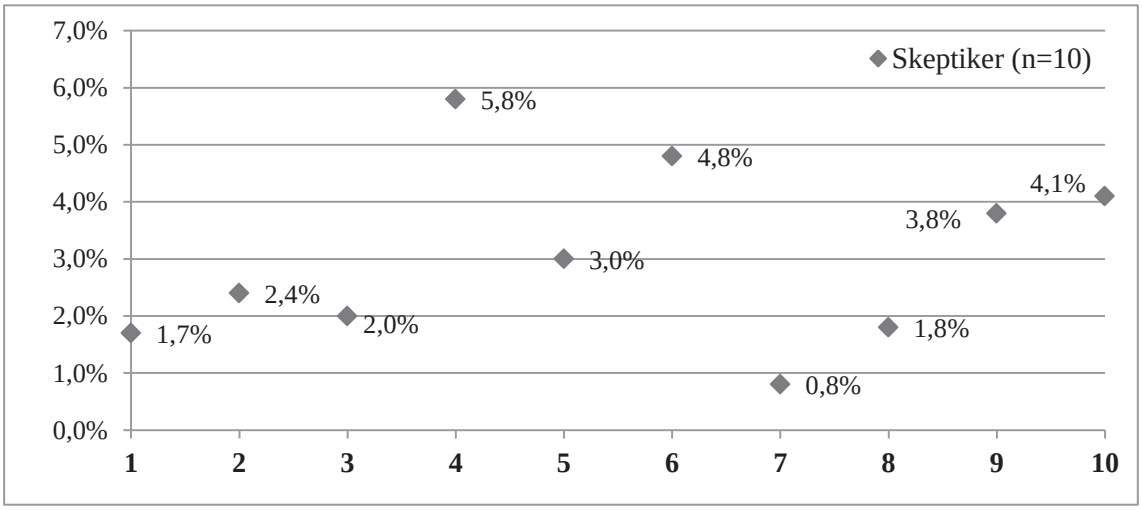
1.6) Bilanzsumme



1.7) Leerstandsquote

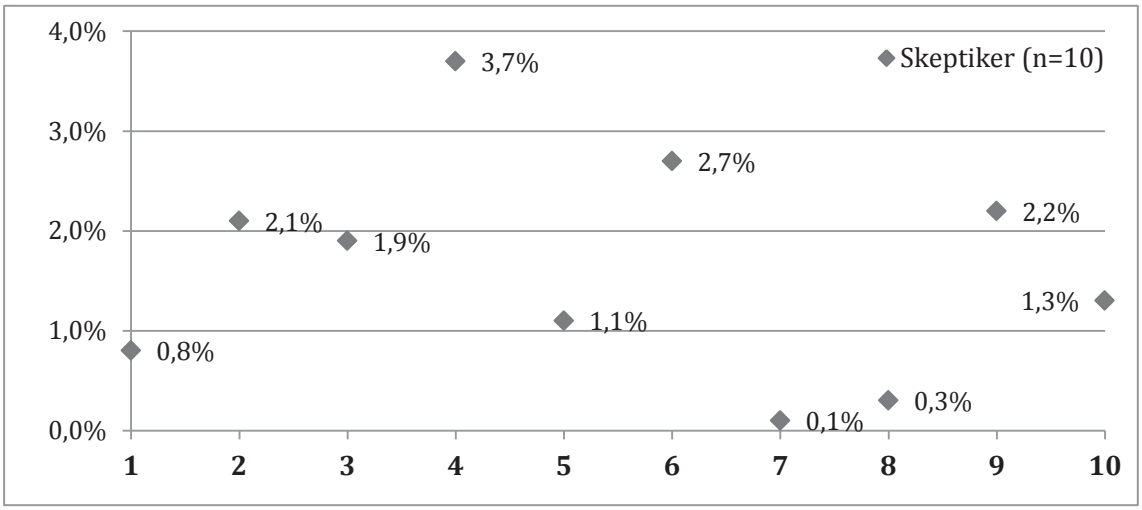


1.8) Eigenkapitalrendite

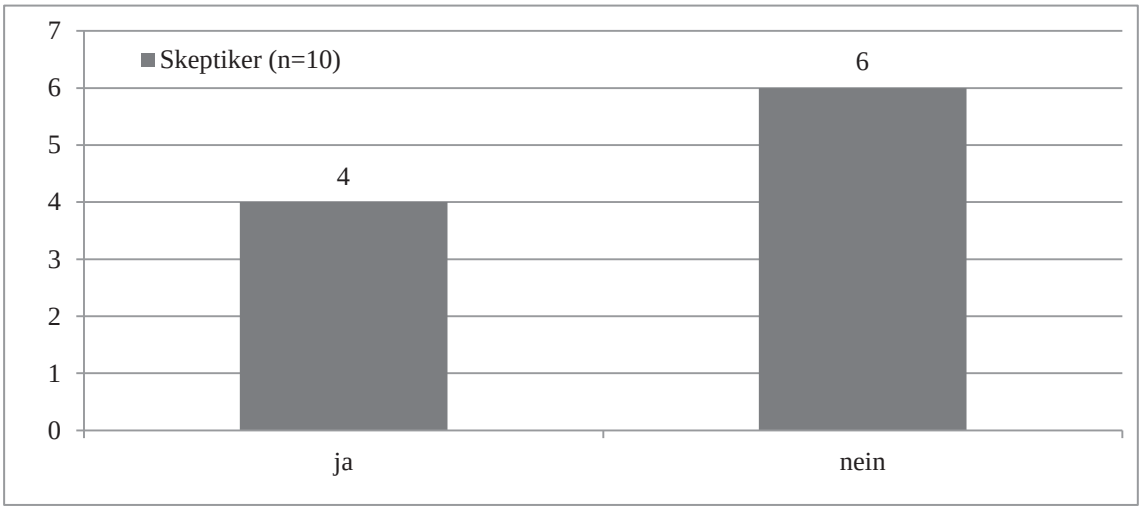


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

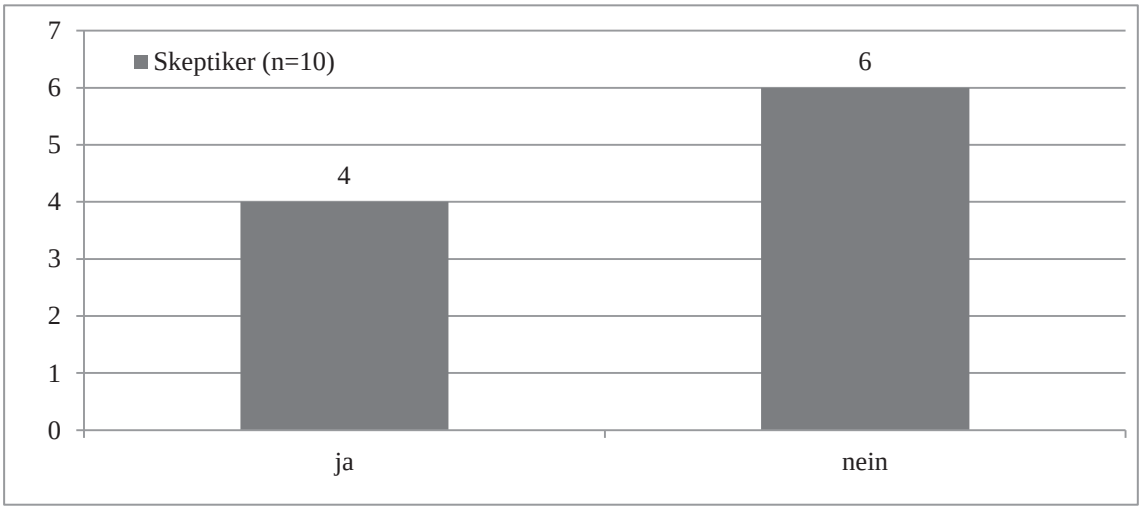
1.9) Gesamtkapitalrendite



2.1) Bieten Sie bereits wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder an?

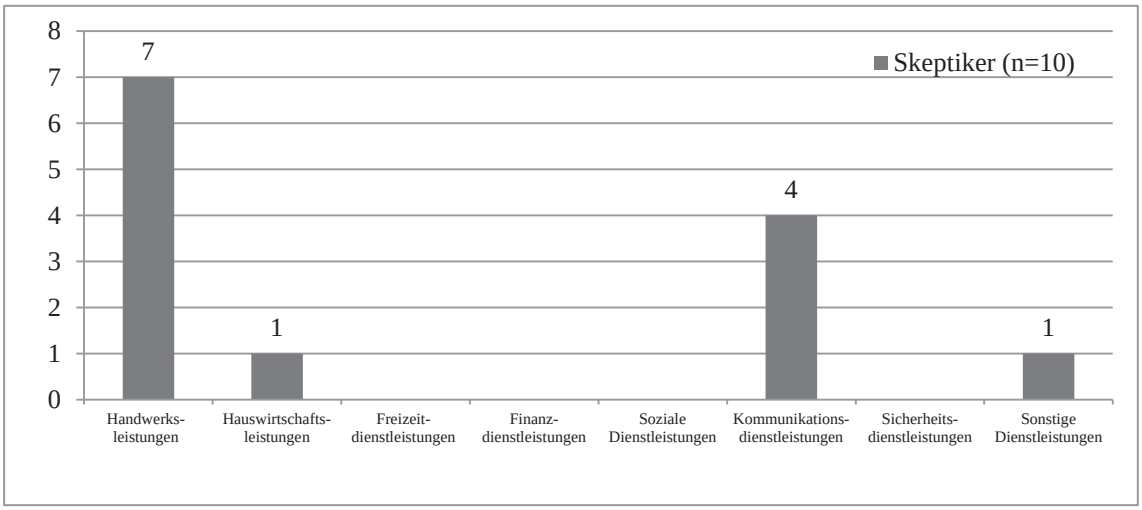


2.2) Planen Sie zukünftig wohnbegleitende Dienstleistungen für Ihre Mitglieder anzubieten?

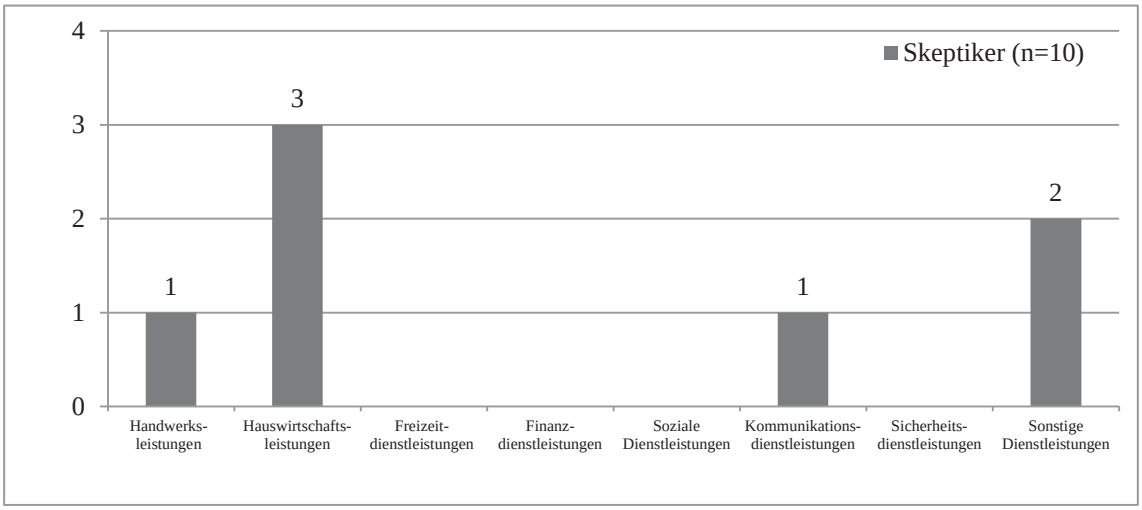


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

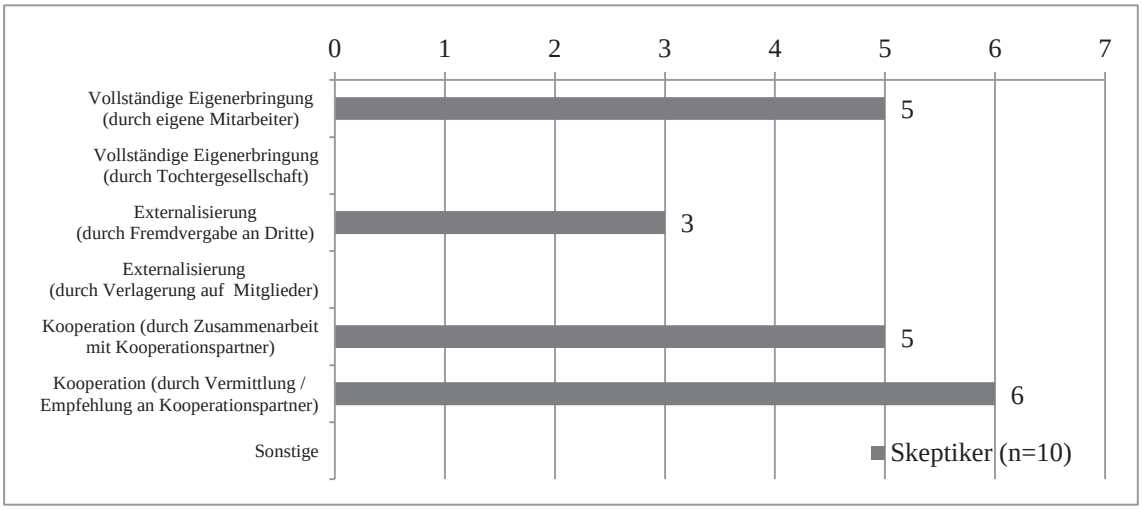
2.3) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen erbringen Sie bereits für Ihre Mitglieder?



2.4) Welche (wohnbegleitenden) Dienstleistungen möchten Sie zukünftig noch einführen?

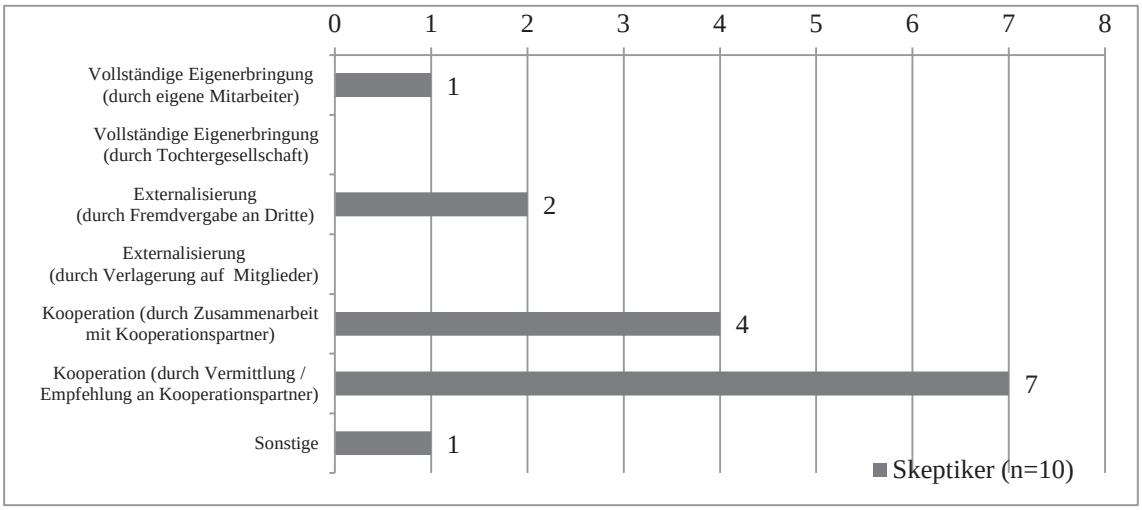


2.5) In welcher Trägerschaft erbringen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen bereits heute?

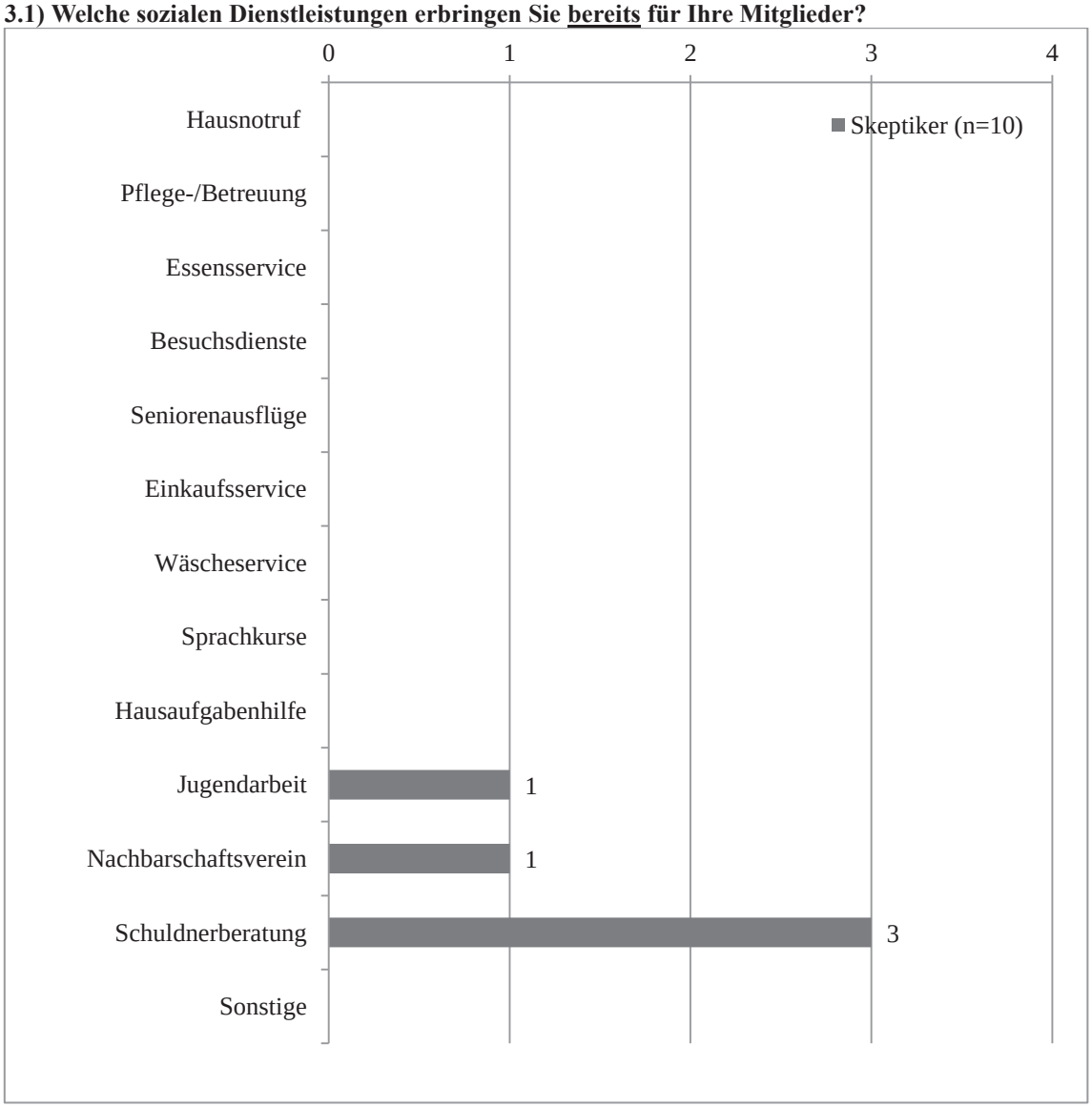


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.6) In welcher Trägerschaft planen Sie (wohnbegleitende) Dienstleistungen zukünftig zu erbringen?

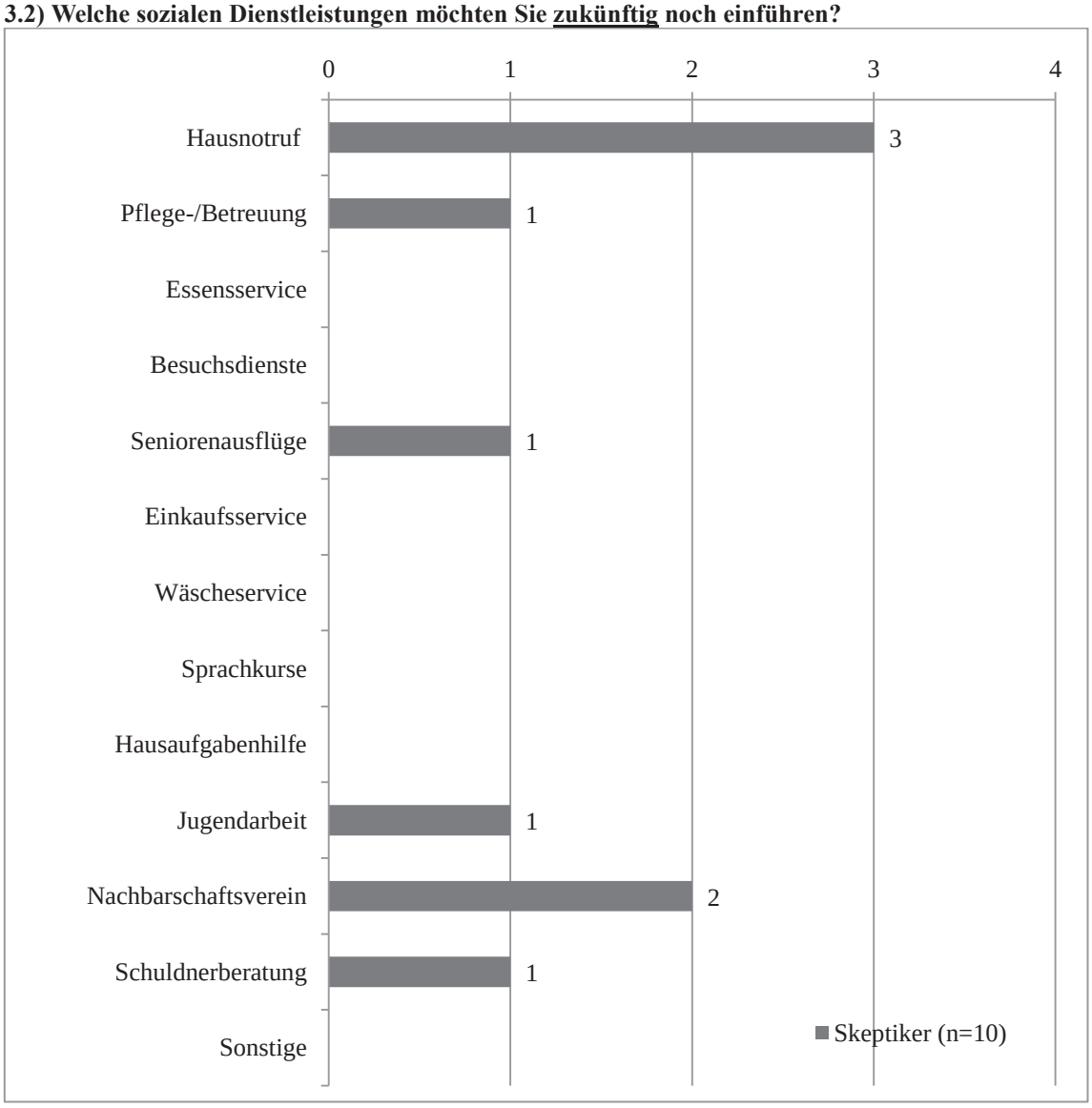


3.1) Welche sozialen Dienstleistungen erbringen Sie <u>bereits</u> für Ihre Mitglieder?

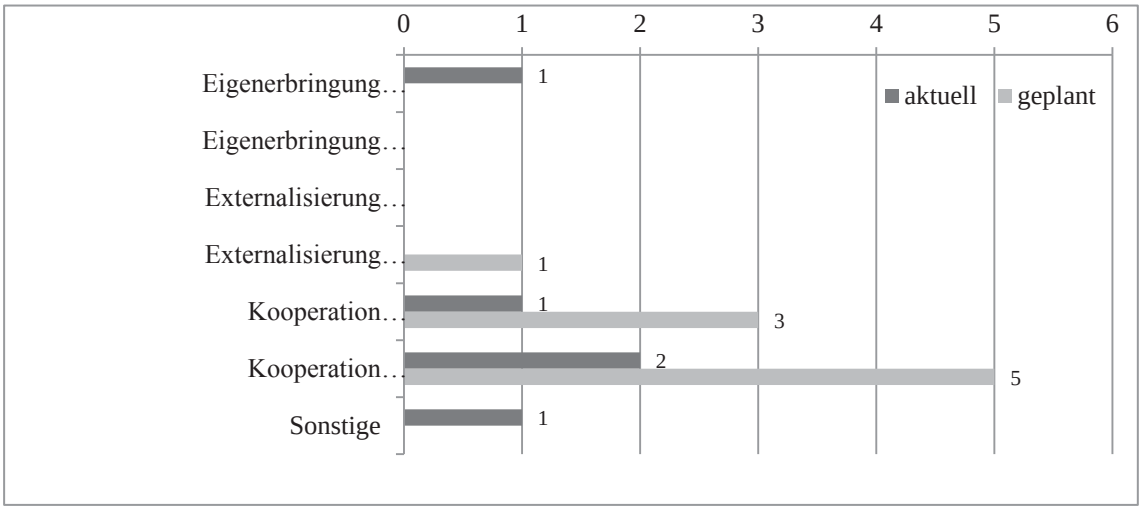


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.2) Welche sozialen Dienstleistungen möchten Sie zukünftig noch einführen?



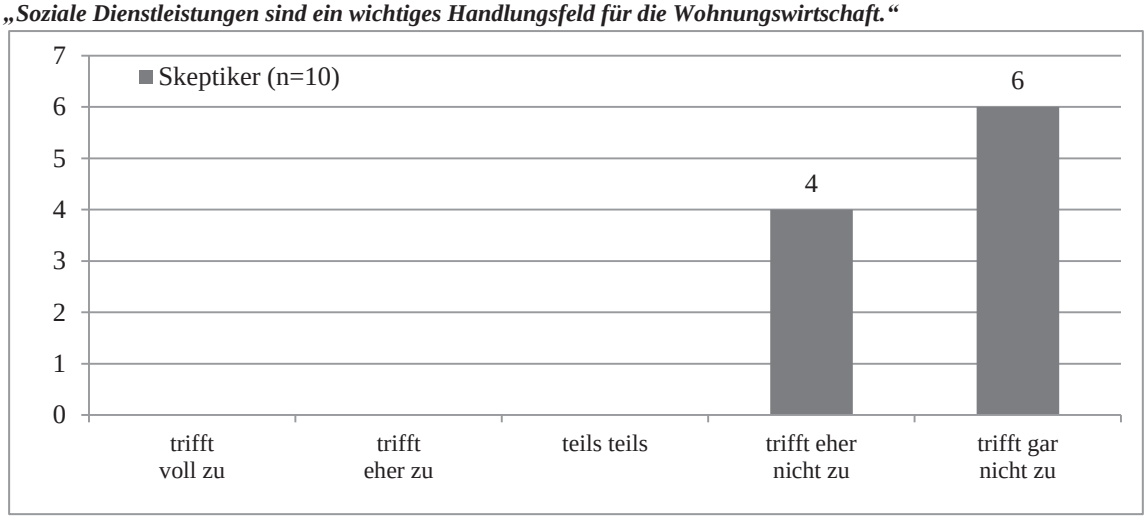
3.3) In welcher Trägerschaft erbringen Sie soziale Dienstleistungen?



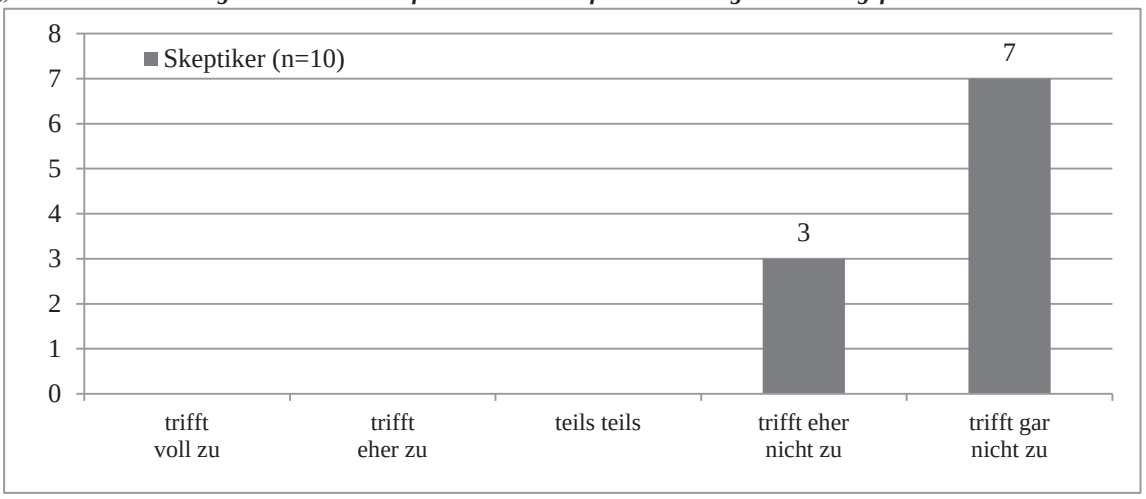
Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3.4) Wie bewerten Sie die folgenden Statements?

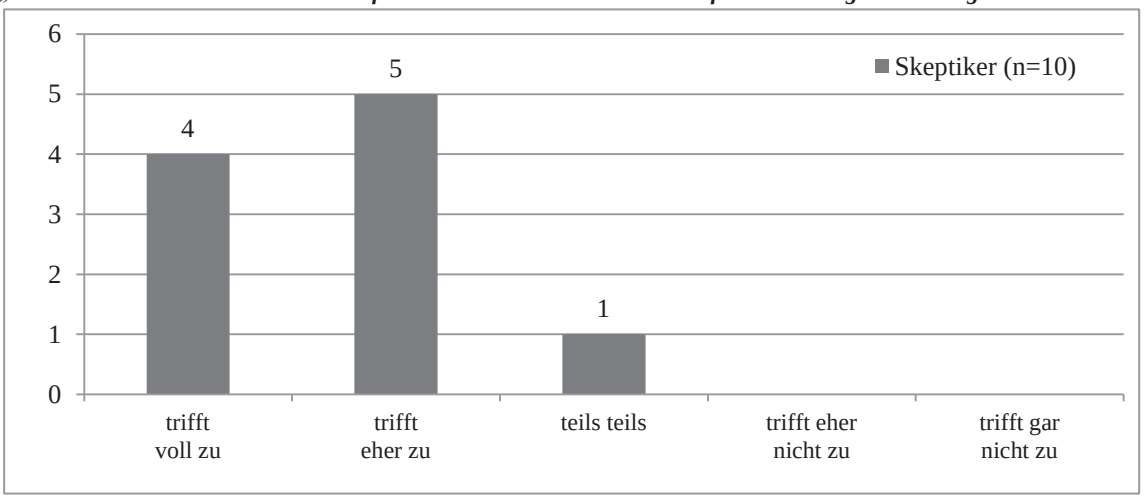
„Soziale Dienstleistungen sind ein wichtiges Handlungsfeld für die Wohnungswirtschaft."



„Soziale Dienstleistungen sind besonders für Genossenschaften ein wichtiges Handlungsfeld."

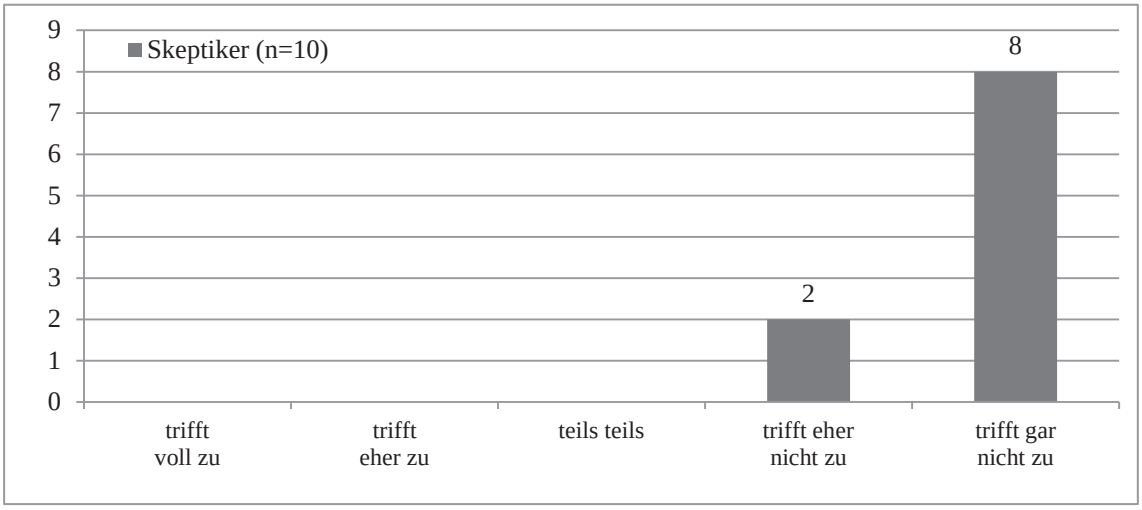


„Der Förderzweck von Genossenschaften bezieht sich ausschließlich auf die Wohnungsvermietung."

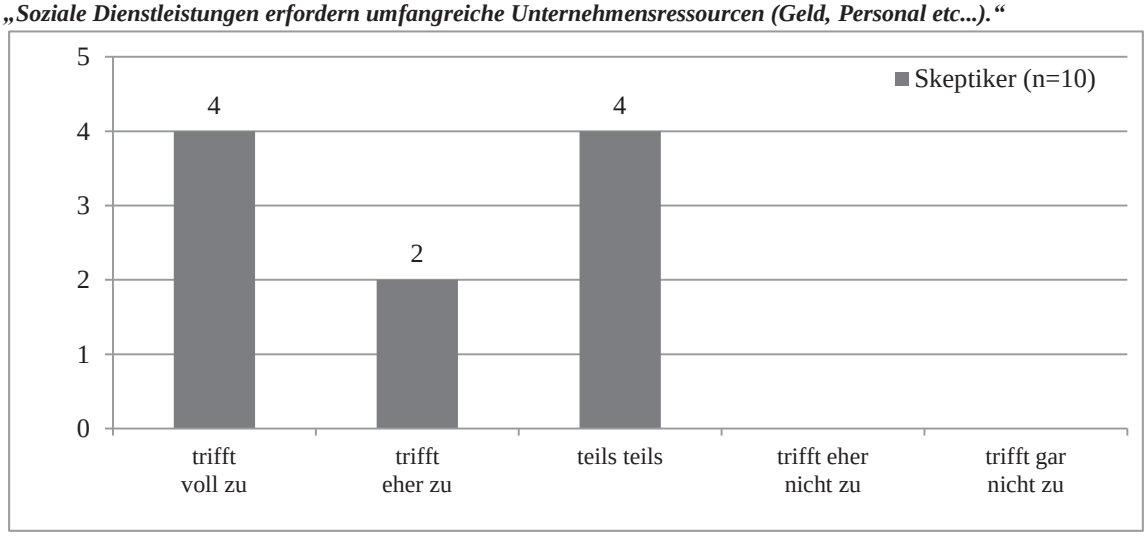


Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

„In unserer Unternehmensstrategie sind soziale Dienstleistungen ein fester Bestandteil."



„Soziale Dienstleistungen erfordern umfangreiche Unternehmensressourcen (Geld, Personal etc...)."



Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.