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.