

Kooperationen – nicht „Allheilmittel“, aber Chance für die Wettbewerbsfähigkeit

ANALYSE & KONZEPTE und das Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg haben die Arbeit der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften fachlich begleitet. In einer zwölfteiligen Serie wird über die Ergebnisse der Kommissionsarbeit berichtet. Heute schreibt Prof. Dr. Theresia Theurl, Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, zum Thema: Kooperationen – nicht „Allheilmittel“, aber Chance für die Wettbewerbsfähigkeit.

Die aktuellen Rahmenbedingungen für Wohnungsunternehmen sind herausfordernd. Der demographische Wandel, ein zunehmender Wettbewerb, eine stärkere Differenzierung der Wohnungsnachfrage und eine regionale Segmentierung der Märkte sowie zunehmende regulatorische Anforderungen sind nur einige der Entwicklungen, die Reaktionen und eine langfristige Positionierung

von Wohnungsgenossenschaften nahe legen. Es geht darum, mit zukunftsorientierten Weichenstellungen in einem schwierigen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.

Netzwerke, Kooperationen und Partnerschaften

In vielen Branchen reagieren die Unternehmen mit Kooperationen auf die erschwerten Bedingungen, um auf diese Weise gemeinsam der neuen Marktsituation begegnen zu können. Dies gilt unabhängig von der Größe der Unternehmen und von der Branche. Die einzelnen Kooperationen unterscheiden sich in ihren Inhalten und in ihrer Institutionalisierung. Mehrere Untersuchungen informieren darüber, dass auch Wohnungsgenossenschaften zunehmend kooperieren. So zeigt eine aktuelle IfG-Untersuchung für Rheinland-Westfalen, dass fast 60 % der genossenschaftlichen Unternehmen bereits Kooperationen eingegangen sind oder solche für die nähere Zukunft planen. Die kooperierenden Unternehmen sind im Durchschnitt deutlich größer als die nicht kooperierenden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Merkmale Kooperationen vor den aktuellen Rahmenbedingungen zu einem überlegenen Geschäftsmodell machen, in welchen Bereichen sie nahe liegen, welches ihre Erfolgsvoraussetzungen sind und welche Empfehlungen daraus für Wohnungsgenossenschaften abgeleitet werden können.

Zeitgemäßes Organisationsmodell

Losgelöst von speziellen Gegebenheiten ermöglicht dieses Organisationsmodell die Kombination von Bündelungs- und Verankerungsvorteilen, was vor den aktuellen wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen mit der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen verbunden ist. Bündelungsvorteile enthalten erstens die Nutzung wirtschaftlicher Größenvorteile über Kostendegressionen, Lernkurveneffekte und ähnliche Mechanismen. Wirksam werden sie vor allem bei Overhead-Funktionen, oder IT-Dienstleistungen. Dazu kommen Spezialisierungs- und Kompetenzvorteile, die es den Unternehmen ermöglichen,



Bestell-Nr.: 280 85
Preis: 48,00 Euro

sich auf bestimmte Stärken im materiellen Bereich (Wohnungen, Leistungen, Zielgruppen, Ausstattung) oder Wissen (Geschäftsmodelle, Management), also ihre Kernkompetenzen, zu konzentrieren. In der Zusammenarbeit mit anderen gelingt die Entwicklung von wettbewerbsfähigen Problemlösungen. Auch eine Aufteilung von Risiken, damit ihre Verringerung für die einzelnen Partner, zählt zu den Bündelungsvorteilen. Wenn es in Kooperationen gelingt, die Perspektiven des Unternehmens zu verbessern, kann sich dies nicht zuletzt auf die Bonität und die Finanzierungskonditionen auswirken. Die Verwirklichung von Bündelungsvorteilen in Netzwerken kann einen Teil der wirtschaftlichen Vorteile größerer Unternehmenseinheiten ermöglichen, ohne die Risiken von Fusionen befürchten zu müssen.

Denn die Verankerungsvorteile einer Kooperation kommen dadurch zur Wirkung, dass die Unternehmen klein bleiben, dadurch aber ein klares Profil und ihre gewachsene Identität behalten können (Identitätsvorteile). Entscheidungen können dezentral erfolgen, was einerseits die unternehmerische Verantwortung, andererseits aber die Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit fördert (Anreizvorteile). Vor diesem Hintergrund können Informationsvorteile genutzt werden, denn es sind die einzelnen Genossenschaften und deren Mitarbeiter, die am besten die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitglieder und Mieter sowie die Gegebenheiten des Standortes kennen. Aus diesem Komplex wiederum entstehen Bindungsvorteile bezüglich Mitgliedern, Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Das Interessante an der Kombination der angeführten Effekte ist, dass sie eigentlich widersprüchlich sind, durch Kooperationen jedoch verbunden werden können. Es geht um die Erreichung virtueller Größe und Viel-

INFO

Lesen Sie auch aus der Serie **Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften** in den folgenden DW-Ausgaben

August 2004

(1) Die besonderen Merkmale von Wohnungsgenossenschaften

September 2004

(2) Große Herausforderungen durch Bestands- und Bewohnerstrukturen

Oktober 2004

(3) Geschäftspolitik zwischen Markt- und Mitgliederorientierung

November 2004

(4) Wohnungsgenossenschaften als wichtige Partner bei Stadtentwicklung und Stadtumbau

Januar 2005

(5) Ziele einer zukünftigen Förderung von Wohnungsgenossenschaften

Februar 2005

(6) Entwicklung der Wohnungsnachfrage – Erfolg liegt in der Analyse des regionalen Marktes

März 2005

(7) Leerstand, Mobilität, höhere Ansprüche – Wohnungsbestand für den Markt fit machen

April 2005

(8) Ostdeutschland: Fortschritte im anhaltend schwierigen Marktpassungsprozess

Mai 2005

(9) Finanzierung: Herausforderungen für die Wohnungsgenossenschaften

Juni 2005

(10) Altersvorsorge als Win-Win-Geschäft für Genosse und Genossenschaft

falt bei relativ klein bleibenden Unternehmenseinheiten.

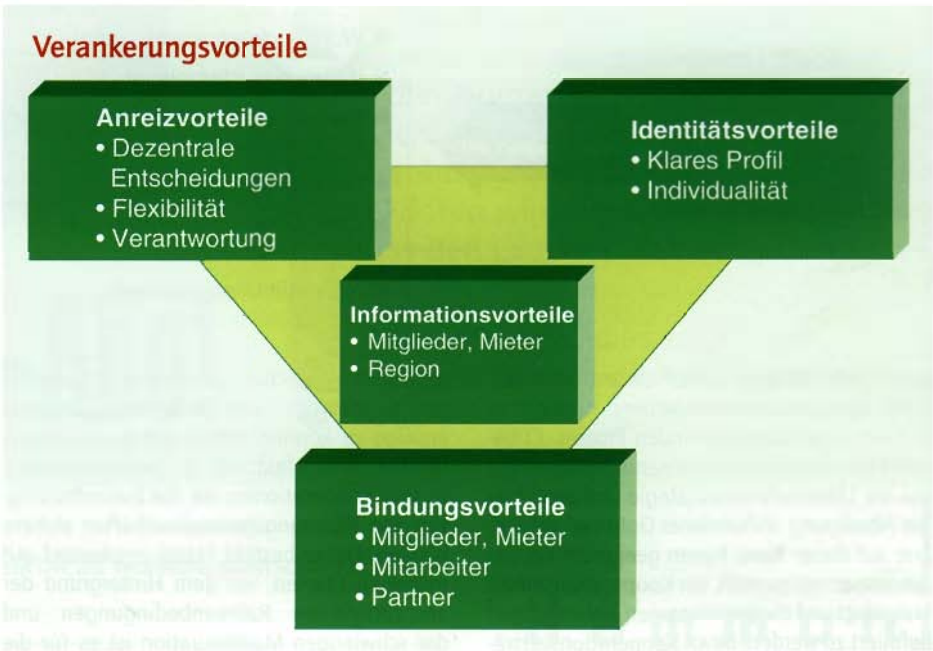
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationsbereiche

Die kooperierenden Unternehmen bleiben rechtlich selbstständige Einheiten und sie arbeiten bei einzelnen Aktivitäten einmalig oder ständig zusammen, um die Wettbewerbsfähigkeit auf ihren Märkten zu verbessern. Daraus folgt, dass nicht jeder potenzielle Partner für eine Kooperation geeignet ist und dass nicht alle Bereiche in Frage kommen. Als Kooperationspartner für Wohnungsgenossenschaften bieten sich vor allem die Folgenden an: Wohnungsgenossenschaften, Wohnungsunternehmen in anderer Rechtsform, Anbieter von wohnungsergänzenden Dienstleistungen, Nonprofit-Organisationen, Kommunen sowie Partner aus dem genossenschaftlichen Verbund. Es existieren zahlreiche Beispiele für entsprechende Partnerschaften.

Die in der Realität verbreiteten Kooperationsbereiche von Wohnungsgenossenschaften sind dabei auch jene, die eine theoretische Analyse als geeignete Felder der Zusammenarbeit identifiziert. Im Vordergrund stehen Organisation und Verwaltung. So sind die Geschäftsbesorgung, die Zusammenarbeit in der EDV, in der Administration von Prozessen oder die Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern Gegenstand von Kooperationen. Auch in der Finanzierung zeichnen sich zunehmend Kooperationen ab und das Marketing ist ein Kooperationsbereich. Eine gemeinsame Marktforschung bietet sich ebenso an wie die Nutzung von Synergien bei der Öffentlichkeitsarbeit und bei Lobbyingmaßnahmen. Die gemeinsame Vermarktung von Beständen ist ein weiteres Beispiel. Am weitesten verbreitet sind Partnerschaften zur Erbringung von wohnungsergänzenden Servicedienstleistungen, sei es im Senioren-, Pflege- und Gesundheitsbereich oder zur Unterstützung der Mobilität von Mitgliedern durch Informations- oder Organisationsdienstleistungen (im Falle von berufs- oder wohnortbedingten Umzügen etc.). Vor allem in Kooperationen mit Kommunen finden Nachbarschaftshilfe und Integrationsförderung, Stadtteilentwicklung und -sanierung statt. Solche Kooperationen zur Organisation gesellschaftspolitischen Engagements werden in Zukunft noch mehr Bedeutung gewinnen als bisher.

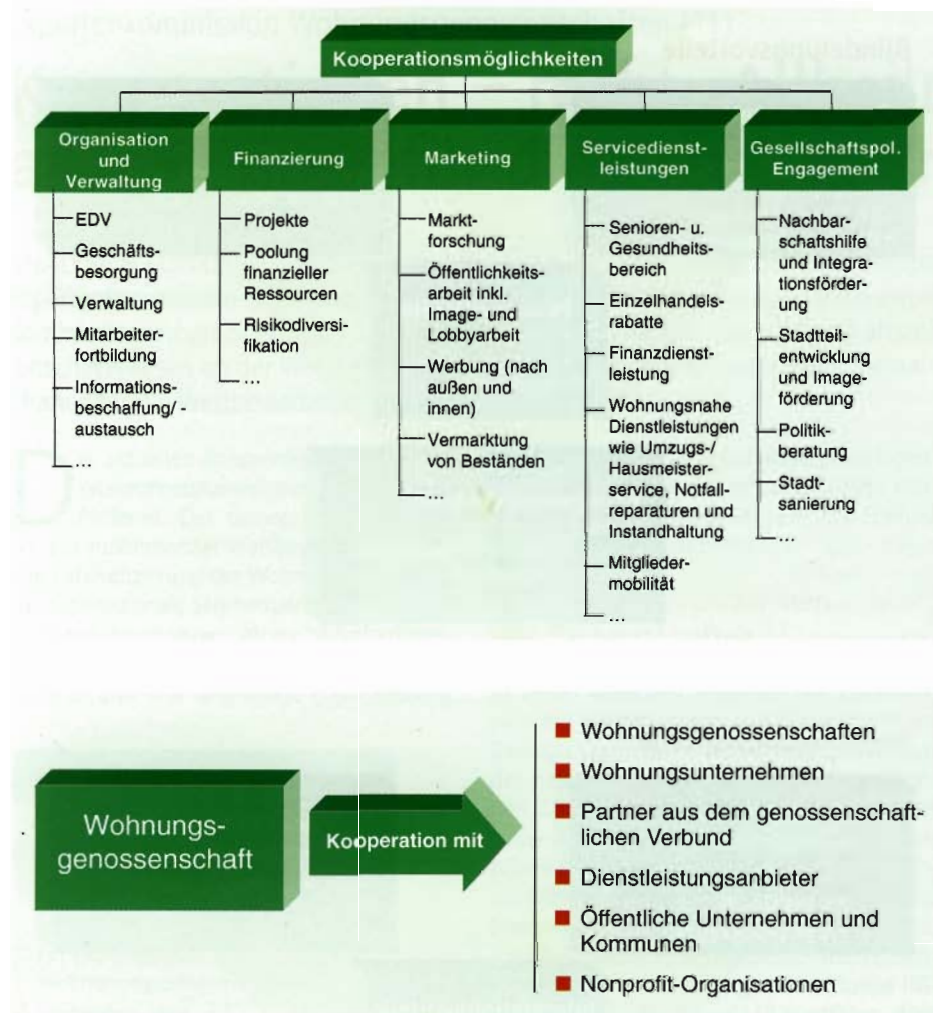
Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Nicht alle Kooperationen führen zu den erwarteten positiven Effekten, manche scheitern bereits nach kurzer Zeit. Dies ist nicht überraschend, denn wir kennen inzwischen die Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen und für Fehlschläge sehr gut. Erstens ist die „Kooperationslogik“ zu berücksichtigen.



Sie besteht darin, eine „Win-Win-Situation“ zu schaffen. Alle Beteiligten können Vorteile erzielen, wenn darauf verzichtet wird, Handlungen zulasten des Partners durchzuführen. Wirtschaftlicher Erfolg der Kooperation ermöglicht den wirtschaftlichen Erfolg der einzelnen Unternehmen und umgekehrt. Um diese Logik akzeptieren zu können, ist es erforderlich, beide Seiten der „Medaille Kooperation“ zu betrachten. Wirtschaftliche Vorteile auf der einen Seite sind mit einer Einschränkung der Freiheitsgrade bei Entscheidungen und mit Abhängigkeit verbunden. Unter Berücksichtigung der vorhandenen Alternativen ist eine Abwägung durchzuführen. Umfragen ergeben als häufigsten Grund für die Unterlassung von Kooperationen die Furcht vor Abhängigkeit. Die Gefahren der Abhängigkeit verringern sich

bei Beachtung von zwei weiteren Erfolgsfaktoren. Jede Kooperation benötigt verbindliche und transparente Spielregeln, die dem Zusammenwirken Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit vermitteln können. Nur sie ermöglichen den erforderlichen Investitionsschutz. Funktionierende Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass sich Vertrauen und Sozialkapital herausgebildet hat, wodurch formelle Regeln immer mehr in den Hintergrund treten. Ein weiterer Erfolgsfaktor besteht in einem effizienten Kooperationsmanagement. Wie in jedem Unternehmen müssen Prozesse und Abläufe vorbereitet und gesteuert werden, wozu entsprechende Infrastrukturen und Instrumente erforderlich sind. Die Anforderungen an das Kooperationsmanagement sind deswegen besonders hoch, weil viele Schnittstellen zwi-



schen den einzelnen Unternehmen bestehen. Beim Kooperationsmanagement handelt es sich um einen rückkoppelnden Prozess. Er beginnt mit einer Kooperationsentscheidung, die aus der Unternehmensstrategie und einer klaren Abwägung vorhandener Optionen erfolgt. Erst auf dieser Basis haben geeignete Kooperationspartner geprüft, der Kooperationsinhalt festgelegt und die gemeinsamen Zielsetzungen definiert zu werden, bevor Kooperationsverträge formuliert und Kooperationsinfrastrukturen geschaffen werden. Bei der Steuerung der Kooperation ist es wichtig, dass ein begleitender Controlling-Prozess abläuft. Seine Ergebnisse dienen dazu, die Kooperationseffekte festzustellen und die Zusammenarbeit zu verändern, wenn der erwartete Erfolg ausbleibt.

Kooperationsorientierte Empfehlungen

Viele Wohnungsgenossenschaften sind für die Lösung der aktuellen Herausforderungen wirtschaftlich zu klein. Daneben besteht ein gewisser Professionalisierungsbedarf. Nur in Einzelfällen können Fusionen als problem-lösende Strategie eingeschätzt werden. Vor diesem Hintergrund bieten Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften in den auf-

gezeigten Bereichen geeignete Strategien, um Bündelungs- und Verankerungsvorteile erzielen zu können. Dabei gilt es, die angeführten Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Es sind Kooperationen, die die Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften sichern können. Dabei besteht Handlungsbedarf auf mehreren Ebenen. Vor dem Hintergrund der anspruchsvollen Rahmenbedingungen und der schwierigen Marktsituation ist es für die Wohnungsgenossenschaften notwendig, zu prüfen, inwieweit sie die Potenziale, die durch Kooperationen entstehen können, für sich nutzen können. Dazu ist es unerlässlich, ein Wettbewerbsbewusstsein zu entwickeln und in diesem Sinne sämtliche Geschäftsprozesse und Aufgaben einer systematischen Analyse zu unterziehen. Nur so kann festgestellt werden, an welchen Punkten angesetzt werden kann, um dauerhaft Werte für die Mitglieder zu schaffen. Der strategischen Entscheidung haben eine adäquate Umsetzung und eine professionelle Steuerung zu folgen. Dabei dürfen die Schaffung von Member-Value und die genossenschaftliche Identität nicht aus den Augen verloren werden, was wiederum erfolgreichen Wohnungsgenossenschaften am besten gelingen wird.

Doch Handlungsbedarf existiert nicht nur bei

den einzelnen genossenschaftlichen Unternehmen. Auch dem genossenschaftlichen Verbund mit seinen Verbänden und Spezialunternehmen kommen dabei Aufgaben zu. Überall dort, wo eine Wohnungsgenossenschaft alleine nicht in der Lage ist, Maßnahmen zu ergreifen, und aufgrund ihrer Größe und Reichweite auch nicht sein kann, kommt es dem Verbund zu, Aufgaben zu übernehmen. Insbesondere die Bereitstellung von Informationen über Marktentwicklungen und Veränderungen im regulativen Bereich, der Aufbau und die Pflege eine Informationspools über praktizierte Kooperationen und ihre Erfolgsbedingungen, die Vorstellung von Kooperations-Benchmarks, die Bündelung von Kooperations-Know-how, die Entwicklung von Instrumenten des Kooperationsmanagements sowie der Aufbau von Kooperationspartnerbörsen sind Elemente dieses Aufgabenkatalogs.

Bei allen wirtschaftlichen Vorteilen, die mit Kooperationen verbunden sein können, dürfen sie nicht als „Allheilmittel“ für jede Art von Problemen eingeschätzt werden. Vielmehr gilt es die angeführten Erfolgsfaktoren zu beachten. Vor diesem Hintergrund können Wohnungsgenossenschaften ihre Identität und ihr besonderes Geschäftsmodell bewahren und dennoch die Vorteile wirtschaftlicher Größe und Vielfalt dort erreichen, wo es für ihre Wettbewerbsfähigkeit notwendig und möglich ist.

Prof. Dr. Theresia Theurl
 IfG im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung
 Westfälische Wilhelms-Universität Münster
 Am Stadtgraben 9
 D-48143 Münster
 Tel.: 49/(0)251 / 83 - 2 28 91
 Fax.: 49/(0)251 / 83 - 2 28 04
 www.ifg-muenster.de
 E-Mail: theresia.theurl@ifg-muenster.de