

Interview mit Prof. Dr. Theresa Theurl

## „Es reicht nicht, junge Menschen anzusprechen, man muss ihnen auch etwas bieten“

Prof. Dr. Theresa Theurl ist Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Ihr Thema auf dem Genossenschaftstag 2006 ist „Member Value Reporting“.

**Warum ist „Junges Wohnen bei Genossenschaften“ – das Thema des diesjährigen Genossenschaftstages – gerade jetzt von zentraler Bedeutung? Wo sehen Sie Handlungsbedarf?**

**Prof. Dr. Theresa Theurl:** Es ist empirisch belegt, dass der Altersdurchschnitt in Genossenschaftswohnungen hoch ist. Berücksichtigt man, dass durch den demografischen Wandel immer weniger junge Menschen nachkommen, wird der Durchschnitt in einigen Jahren noch höher sein. Deshalb und wegen der langen Investitionszyklen, die die Wohnungswirtschaft auszeichnen, ist es sehr wichtig und keinesfalls verfrüht, sich jetzt mit den Anforderungen und Präferenzen der jüngeren Generation auseinander zu setzen und zu versuchen, junge Mitglieder zu gewinnen. Das bedeutet aber auch, dass das Angebot so gestaltet sein muss, dass es für diese Gruppe der jungen Bewohner wirklich attraktiv ist. Das Angebot muss also bezüglich der Ausstattung und der Grundrisse der Wohnungen passen. Jedenfalls sind die Vorkehrungen für adäquate Arbeitsplätze und -räume wichtig und schließlich muss das geänderte Freizeitverhalten berücksichtigt werden. Es reicht nicht, junge Menschen anzusprechen, sondern es muss ihnen etwas Besonderes geboten werden können. Dabei ist es notwendig, im Vergleich zu anderen Wohnformen tatsächlich wettbewerbsfähig zu sein.

**Sollte sich die Wohnungswirtschaft dabei von Wissenschaftlern und Trendforschern beraten lassen?**

**Prof. Dr. Theresa Theurl:** Zuerst muss natürlich der Anbieter selbst wissen, was er zu bieten hat. Zweitens muss er sich damit auseinandersetzen, welche Zielgruppen er ansprechen will. Erst dann macht es Sinn, sich an Experten zu wenden, die Auskünfte über die Wünsche der Zielgruppen geben können. Danach ist der vierte Schritt zu machen und zu entscheiden, wie die Wohnungen ausgestattet werden sollen. Unterschiedliche Zielgruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an Wohnungen und an das Wohnen.

**Warum ist Ihr Vortragsthema, das Member Value Reporting, so wichtig?**

**Prof. Dr. Theresa Theurl:** Es ist deshalb wichtig, weil den Mitgliedern der Wohnungsgenossenschaft kontinuierlich zu berichten



ist, welches die ganz besonderen Leistungen sind, die eine Wohnungsgenossenschaft für sie erbringen kann. Member Value Reporting beinhaltet die zentralen Informationen für die Mitglieder. Die meisten Mitglieder sind Bewohner, zugleich aber auch Eigentümer und damit an entsprechenden Investitionen interessiert. Es muss darum regelmäßig vermittelt werden, dass es um Leistung, Eigentum und Investition geht. Das sind die Elemente, aus denen sich der Member Value bei Wohnungsgenossenschaften zusammensetzt. Erstens die Leistung: Zu welchen Konditionen wohnt man? Welche Dienstleistungen sind damit verbunden, also welche wohnungsnahen Leistungen? Zweitens das Eigentum: Dieses korrespondiert mit Dividenden, die Mitgliedern eventuell bezahlt werden, die Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Drittens die Investition: Ein Teil der Erträge muss im Unternehmen, in der Genossenschaft, bleiben, so dass auch in Zukunft Werte geschaffen werden können. Mittels Member Value Reporting wird darüber berichtet, welche Werte für die Mitglieder tatsächlich geschaffen wurden. Dies ist für diese außerordentlich wichtig.

**In Ihrer Arbeitsgruppe auf dem Genossenschaftstag wird es auch darum gehen, wie Mitglieder- und Vertreterversammlungen attraktiver werden können und wie man zeitgemäße Formen für das Ehrenamt findet. Wie wichtig ist dieser Aufgabenbereich für den Erfolg einer Genossenschaft?**

**Prof. Dr. Theresa Theurl:** Das ist sehr wichtig, denn ehrenamtliche Funktionsträger sind eine wesentliche Schnittstelle zwischen den Mitgliedern und dem genossenschaftlichen Unternehmen. Das heißt, wenn eine Wohnungsgenossenschaft auf Ehrenamtliche bauen kann, die diese Aufgabe gut wahrnehmen, dann wird so eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg erfüllt. Dabei ist entscheidend, dass geeignete Menschen für ehrenamtliche Aufgaben gefunden werden. Dieses sind Menschen, die nicht nur kommunikationsfähig sind, sondern vor allem

auch sachlich kompetent. Sie müssen von ihrem betriebswirtschaftlichen Know-how her gut in der Lage sein, mit dem Management zu sprechen. Vor allem sollten sie fähig sein, langfristige Perspektiven zu entwickeln, damit nicht der immer vorhandenen Neigung nachgegeben wird, kurzfristig orientierte Weichenstellungen einzuleiten. Leitfragen sind dabei: „Wohin entwickelt sich die Wohnungsgenossenschaft, wenn nichts getan wird, und wo ist anzusetzen, um Lösungen für die Zukunft zu finden?“ Es ist also erstens wichtig, geeignete Personen für das Ehrenamt zu finden, und zweitens, sie in die Lage zu versetzen, wichtige Entscheidungen kompetent treffen und kommunizieren zu können. Dazu braucht es Ausbildung, Weiterbildung und Qualifizierung. Wenn man vom Member Value Reporting spricht, dann vollzieht sich das Berichten natürlich immer auch über jene, die ehrenamtliche Funktionen ausüben. Das heißt, die ehrenamtlichen Funktionsträger sind ein Bindeglied zwischen den Mitgliedern und dem Management der Wohnungsgenossenschaft. Darum müssen hierfür geeignete Personen gefunden werden, die wesentlich zur Kommunikation innerhalb der Wohnungsgenossenschaft beitragen. Wenn sie ihren Job gut machen, dann funktionieren meist auch die Genossenschaften gut. Wenn nicht, dann sind mittelfristig Schwierigkeiten zu erwarten, da sich ein Kommunikationsproblem entwickeln wird, das wiederum zu Steuerungsdefiziten führen kann.

**Die Rekrutierung von Ehrenamtlichen wird schwieriger. Was kann man tun?**

**Prof. Dr. Theresa Theurl:** Ich würde darin durchaus einen Aspekt des Oberthemas sehen, also „jung und attraktiv“ Wenn man in der Lage ist, junge Leute als Mitglieder zu gewinnen, dann wird es auch dazu kommen, dass der eine oder andere bereit ist, eine ehrenamtliche Aufgabe zu übernehmen. Ehrenamtliche Funktionäre sollten die Merkmale der Bewohner spiegeln. Es wird immer gesagt, dass die jungen Mitglieder entsprechende Aufgaben nicht übernehmen würden. Dies stimmt allerdings so nicht. Junge Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften, die von diesem Geschäftsmodell überzeugt sind, sind auch bereit, sich entsprechend zu engagieren. Dies setzt natürlich voraus, dass ihnen die drei Elemente des Member Values bekannt sind und sie ihre Doppelrolle

als Mieter und Eigentümer bewusst wahrnehmen. Dies ist nicht immer der Fall und führt dann konsequenterweise zu den bekannten Problemen. Es könnte auch argumentiert werden: Junge Mitglieder zu haben, bedeutet nicht nur, dass Wohnungsgenossenschaften ihre Bestände auf neue Zielgruppen ausrichten können, sondern auch, dass ein neues Reservoir für geeignete Ehrenamtliche verfügbar wird. Es ist klar, dass nicht jedes junge Mitglied dazu bereit und dafür geeignet ist. Es werden jedoch neue und zusätzliche Ansprechpartner verfügbar.

Es wird auf dem Genossenschaftstag auch über strategische Betriebswirtschaft und Portfoliomanagement diskutiert. Kann man dies zusammenbringen mit Marketingstrategien, die sich an junge Menschen wenden? Gibt es eine Schnittmenge? Zum Beispiel, indem man die Wohnwünsche dieser Gruppe beim Portfoliomanagement stärker berücksichtigt?

**Prof. Dr. Theresa Theurl:** Das halte ich für eines der wichtigsten Themen überhaupt. Notwendig sind sehr klare und belastbare Informationen über die aktuelle Mieter- und Wohnungsstruktur. Es muss bekannt sein, wie sich die Genossenschaft diesbezüglich in zehn Jahren entwickelt haben wird, wenn heute nichts getan würde. Auf diesem Informationsstand ist eine Perspektive zu entwickeln und zu fragen, was erreicht werden soll. Schließlich geht es darum, im Hinblick auf diese Ziele geeignete Strukturen zu schaffen und ein „Zielfortfolio“ anzustreben. Es darf also nicht punktuell und ad hoc agiert werden, um nur jeweils das akuteste Problem zu lösen.

Kooperationen und Netzwerke sind ein weiteres Thema des Genossenschaftstages. Wie beurteilen Sie da die Entwicklung? Werden die Chancen von Vernetzung schon ausreichend von den Genossenschaften erkannt oder sind sie noch zögerlich?

**Prof. Dr. Theresa Theurl:** Theorie, Empirie und Management von Kooperationen und Netzwerken sind der Aktivitätsschwerpunkt meines Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Wir stehen kurz vor dem Abschluss einer großen Untersuchung zur Kooperation von Wohnungsgenossenschaften. Dabei zeigt sich deutlich, dass die großen Potenziale, die Kooperationen und Netzwerke gerade für die kleineren Wohnungsgenossenschaften bieten, noch lange nicht ausreichend genutzt werden. Dabei ist es gerade für kleine Unternehmen oft eine Überlebensfrage. Die großen Genossenschaften haben die Möglichkeiten bereits erkannt. Oft ist bei ihnen mehr Zutrauen in die eigenen Managementfähigkeiten vorhanden. Bei den kleinen Genossenschaften beobachten wir hingegen auch Berührungängste. Gefürchtet wird nicht nur eine gewisse Abhängigkeit, sondern oft fehlt auch das Know-how, wie eine Kooperation überhaupt angegangen werden und dann professionell zum Erfolg geführt werden soll. Die Bereitschaft zur Unterstützung ist angebracht. Die Wohnungsverbände sind hier schon aktiv. Dennoch sind weitere Maßnahmen erforderlich.

Werden Wohnungsgenossenschaften Ihrer Einschätzung nach schon genügend als „dritter Weg“ kommuniziert? Welches Marketing-Potenzial steckt hier drin?

**Prof. Dr. Theresa Theurl:** Den Begriff des „dritten Weges“ verwende ich grundsätzlich nicht im Zusammenhang mit Genossenschaften. Aus der Geschichte ist hinlänglich bekannt, dass „dritte Wege“ immer gescheitert sind. Wohnungsgenossenschaften sind eine ganz typische Form des Wohnens und es handelt sich um ein spezielles Geschäftsmodell. Das Besondere daran ist, dass ausschließlich für die Mitglieder Werte geschaffen werden. Daher ist auch zu kommunizieren, was die Vorzüge des Wohnens in Genossenschaften tatsächlich sind. Genau darum geht es beim Member Value Reporting. Man muss sehr konkret sagen können, welches die besonderen Leistungen sind, die bei anderen Anbietern nicht verfügbar sind.

Die Fragen stellte Anke Pieper.

## Auszug aus dem Programm; Mittwoch, 3. Mai 2006

10.10 Uhr **Grüßworte:** ■ Dr. Gerhard Langemeyer, OB der Stadt Dortmund, ■ Günter Kozłowski, Staatssekretär, Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes Nordrhein-Westfalen

10.30 Uhr **„Wert- und Zukunftsorientierungen der jungen Generation: Ergebnisse der aktuellen Jugendforschung“**  
Professor Dr. Klaus Hurrelmann, Universität Bielefeld

11.15 Uhr **Preisverleihung, Wettbewerb „Wohnungsgenossenschaften – jung und attraktiv (ja)“**  
Ronald Meißner, Verbandsdirektor  
VdWg Verband der Wohnungsgenossenschaften Sachsen-Anhalt, Magdeburg

11.45 Uhr **„Wohnen in Genossenschaften: Jung, attraktiv und innovativ“**  
Lutz Freitag, Präsident, CdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, Berlin

13.30 Uhr **Arbeitsgruppen und Exkursionen**

### ARBEITSGRUPPE 1

**Ehrenamt und die Besonderheit der genossenschaftlichen Organisationsform**

**Themen:** ■ Member Value Reporting, ■ Attraktivität der Mitgliederversammlung/Vertreterversammlung steigern, ■ Zeitgemäße Formen des Ehrenamtes

**Referenten:** ■ Professor Dr. Theresia Theurl, Geschäftsführende Direktorin, IfG Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, ■ Ulrich Bimberg, Vorstandsvorsitzender, SBV Solingen eG, Solingen

**Moderation:** Dr. Gerhard Jeschke, Referent für Genossenschaftswesen, Drei-Länder-Büro des VdW Rheinland Westfalen und des VdW südwest, Bonn

### ARBEITSGRUPPE 2

**Ökonomie und strategische Betriebswirtschaft in Wohnungsgenossenschaften**

**Themen:** ■ Prozesse der Unternehmenssteuerung, ■ Portfolio-Management auch für Wohnungsgenossenschaften, ■ Genossenschaftlicher Betriebsvergleich, ■ Strategische Wirtschafts- und Finanzplanung

**Referenten:** ■ Christian Petersohn, Vereidigter Buchprüfer/Steuerberater, vdw Verband der Wohnungswirtschaft in Niedersachsen und Bremen, Hannover, ■ Heiko Günther, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, vdw Verband der Wohnungswirtschaft in Niedersachsen und Bremen, Hannover

**Moderation:** Carsten Ens, Referent für Öffentlichkeitsarbeit und Medien, vdw Verband der Wohnungswirtschaft in Niedersachsen und Bremen, Hannover

### ARBEITSGRUPPE 3

**Kooperation und Netzwerke in Wohnungsgenossenschaften**

**Themen:** ■ Gemeinsame Werbekonzepte, ■ Wohnbegleitende Dienstleistungen – Kooperationen mit anderen Trägern

**Referenten:** ■ Bettina Harms, Geschäftsführerin, ANALYSE & KONZEPTE, Hamburg, ■ Jens Schneider, Vorstandsvorsitzender, Wohnungsgenossenschaft „Neues Leben“ eG, Oschersleben

**Moderation:** Frank Philipp, Justiziar, VdWg Verband der Wohnungsgenossenschaften Sachsen-Anhalt, Magdeburg

### ARBEITSGRUPPE 4

**Junges Wohnen bei Wohnungsgenossenschaften**

**Themen:** ■ Wohnkonzepte für mehrere Generationen, ■ Das Leistungsspektrum „Junges Wohnen“, ■ Eine traditionelle Genossenschaft – jung und attraktiv, ■ Werbekonzepte zur Gewinnung junger Mitglieder

**Referenten:** ■ Burkhard Pawils, Vorstandsmitglied, Baugegenossenschaft FLUWOG-NORDMARK eG, Hamburg, ■ Frank Brösicke, Vorstandsmitglied, AWG Rennsteig eG, Suhl, ■ Holger Kowalski, Vorstandsvorsitzender, Altonaer Spar- und Bauverein eG, Hamburg, ■ Rene Gansewig, Vorstandsmitglied, NEUWOBA Neubrandenburger Wohnungsbaugenossenschaft eG

**Moderation:** Iris Beuerle, Referentin für Genossenschaften/Betriebswirtschaft, VNW Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen, Hamburg

### ARBEITSGRUPPE 5

**Migration und Integration bei Wohnungsgenossenschaften**

**Themen:** ■ Sozialarbeit in Wohnungsgenossenschaften, ■ Wohnungsgenossenschaften als Partner der Öffentlichen Hand (PPP), ■ Neue Wege im Belegungsmanagement (ExWoSt-Projekt), ■ Migranten als wachsende Nachfragergruppe

**Referenten:** ■ Regina Höbel, InWiS Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung GmbH an der Ruhr-Universität Bochum, ■ Heinz Bolbach, Vorstandsmitglied, Baugegenossenschaft Langen eG, Langen, ■ André Jans, Vorstandsmitglied, Baugegenossenschaft Odenwaldring eG, Offenbach, ■ Karl-Heinz Range, Vorstandsvorsitzender, Vereinigte Wohnstätten 1889 eG, Kassel

**Moderation:** Dr. Rudolf Ridinger, Verbandsdirektor, VdW südwest, Frankfurt

**Exkursionen: (Start: 13.30 Uhr)**

#### EXKURSION 1:

**Genossenschaften und Schule:** EBZ Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Bochum

**Leitung:** Klaus Leuchtmann, Vorstandsvorsitzender des EBZ

#### EXKURSION 2:

**Strategische Betriebswirtschaft:** Bauverein zu Lünen eG, Lünen

**Leitung:** Hubert Scharlau, Vorstandsmitglied, Bauverein zu Lünen eG, Lünen

#### EXKURSION 3:

**Kooperationen und Netzwerke**

WBG Wohnungsbaugenossenschaft Lünen eG, Lünen

**Leitung:** Rainer Heubrock, Vorstandsmitglied, WBG Wohnungsbaugenossenschaft Lünen eG, Lünen

#### EXKURSION 4:

**Migration und Integration:** Spar- und Bauverein eG, Dortmund

**Leitung:** Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender, SBV eG, Dortmund

15.15 Uhr **Wiederholung der Arbeitsgruppen 1 bis 5**

19.30 Uhr **Wohnungsgenossenschaften – jung und attraktiv:**

**Audiovisuelle und kulinarische Vernetzungen**

Abendveranstaltung in der Maschinenhalle der Zeche Zollern, Dortmund