



Prof. Dr. Theresia Theurl

Die Universitätsprofessorin für Volkswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelm-Universität Münster ist Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen Münster und Vorsitzende des Vorstands der Forschungsgesellschaft für das Genossenschaftswesen Münster. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre war sie wissenschaftliche Assistentin am Volkswirtschaftlichen Institut der Universität München und am Institut für Wirtschaftstheorie und -politik der Universität Innsbruck. Nach Promotion und Habilitation war sie außerordentliche Professorin an der Universität Innsbruck sowie Gastprofessorin an der Universität Robert Schuman Strasbourg.

Die inhaltlichen Aktivitätsschwerpunkte bildeten die monetäre Ökonomik sowie die internationalen Wirtschaftsbeziehungen. Mit dem Ruf an die Universität Münster traten organisations- und institutionentheoretische Fragen, insbesondere die Analyse der Kooperation von Unternehmen und der genossenschaftlichen Organisationsform, in den Mittelpunkt der Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie des Praxistransfers. Sie ist Mitglied der Expertenkommission "Wohnungsgenossenschaften" beim Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen.

Innovationsmanagement bei Wohnungsgenossenschaften

Technische und organisatorische Innovationen sowie die Entwicklung neuer und verbesserter Lösungen für menschliche Bedürfnisse sind eine wichtige Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg und damit ein Fundament für Wettbewerbsfähigkeit.

Dies gilt auch für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft, unabhängig von ihrer Rechts- und Unternehmensform. Auch Wohnungsgenossenschaften mit ihren speziellen Governancestrukturen sehen sich der Notwendigkeit gegenüber, Anreize und Strukturen zu schaffen, die Innovationen fördern und ihre Anwendung ermöglichen. Dabei treten Innovationen nur selten zufällig und ohne Vorbereitung auf. Daher gilt es, sich mit dem Innovationsmanagement auseinanderzusetzen und Erfolg versprechende Voraussetzungen zu schaffen.

Anpassungsbedarf für Wohnungsgenossenschaften

Es ist unbestritten, dass sich Wohnungsgenossenschaften herausfordernden Anforderungen gegenübersehen. Innerhalb von wenigen Jahrzehnten hat sich ihr Markt grundlegend verändert. Es ist davon auszugehen, dass sich das Ende des Strukturwandels noch nicht abzeichnet. Nicht nur die demografische Entwicklung sowie gesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozesse stehen hinter den geänderten Gegebenheiten. Auch ein nur teilweise mit den demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen einhergehender Wandel in der Nachfrager- und in der Anbieterstruktur sowie im Produkt- und Leistungsspektrum ist festzustellen.

Insgesamt ist es zu einer ausgeprägten regionalen Differenzierung und einer Zunahme der Segmentierung auf dem Wohnungsmarkt gekommen. Vor diesem Hintergrund ist die kontinuierliche Überprüfung der verfolgten unternehmerischen Strategien dringend erforderlich. Dies bezieht auch die Entscheidung ein, wie mit Innovationen verfahren wird und wie sie generiert werden können. Nur so können die einzelnen Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben.

Anpassungsstrategien: Nicht alle sichern die Wettbewerbsfähigkeit

Wie die Praxis zeigt werden unterschiedliche Strategien gewählt, um mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen. Nicht überraschend unterscheiden sich auch die damit verbundenen Handlungsfolgen und Konsequenzen. Erstens: Manche Unternehmen ignorieren die Existenz eines Anpassungsbedarfes. Veränderungen sind immer mit Unsicherheit verbunden, bringen Unruhe in das Unternehmen und können zusätzlich zu einer Entwertung früherer Investitionen führen. Es ist nachvollziehbar, dass damit verbundene Friktionen und Kosten vermieden werden sollen. Eine solche Vorgangsweise kann in Zeiten einer stetigen Entwicklung von Rahmenbedingungen oder von temporären Veränderungen und Übergangsproblemen durchaus angebracht sein.

Andererseits gilt nicht uneingeschränkt, dass wer nichts (Neues) macht, auch keine Fehler macht. Denn es sind gerade jene Phasen, in denen nachgedacht und ohne den Druck der unmittelbaren Existenzsicherung Weichenstellungen für die Zukunft getroffen werden können. Es ist also zu unterscheiden, ob eine solche Vorgangsweise im Rahmen eines Strategiechecks als optimal identifiziert wurde oder ob sie vergangenheitsdominiert einen solchen ersetzen soll, was unbedingt zu vermeiden ist.

Zweitens: Manche Unternehmen reagieren mit einem Kurieren an Symptomen, um so eine Lösung drängender Probleme zu erreichen, die dann meist jedoch nur eine

scheinbare sein wird. Eine falsche Einschätzung des Anpassungsbedarfs, fehlende Erfahrungen mit einem Change-Management oder Widerstände von Stakeholdern gegen grundlegende Neuerungen können die Ursache dafür sein. Bei einem dauerhaften Wandel von Rahmenbedingungen zeigen sich die Grenzen einer entsprechenden Vorgangsweise sehr bald. Drittens: Häufig ist ein kurzfristig orientierter Aktionismus zu beobachten, der eine Milderung für einen überschaubaren Zeitraum mit sich bringen kann. Oft ist diese Vorgangsweise mit der gerade skizzierten Strategie verbunden. Die daraus resultierende Gefahr ist eine zweifache.

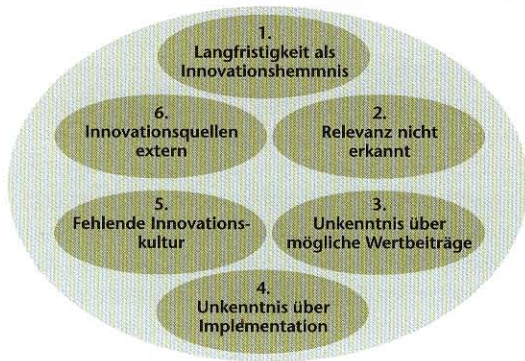
Langfristige Folgen der getroffenen Maßnahmen und ein später neuerlich auftretender Anpassungsbedarf bleiben weitgehend außer Betracht. Zusätzlich kann es in der Sequenz zu widersprüchlichen Maßnahmen und zur Korrektur der vormals getätigten kommen, was sowohl für die wirtschaftliche Performance als auch für die Unternehmenskultur abträglich ist. Es kann beobachtet werden, dass eine solche Vorgangsweise häufig mit aufeinander folgenden "Beratungsmoden", durchaus auch mit strategischer Ausrichtung, korrespondiert.

Es ist nicht überraschend, dass trotz zahlreicher und anhaltender Änderungen und Anpassungen im Unternehmen dann langfristig orientierte Weichenstellungen unterbleiben. Die drei genannten Reaktionen auf einen Veränderungsbedarf sind unangemessen, um den aktuellen Herausforderungen effektiv Rechnung zu tragen. Dies wurde von vielen Wohnungsgenossenschaften erkannt, die sich für eine vierte Strategie entschieden haben. Nur eine solche Praxis hat tatsächlich den erforderlichen strategischen Gehalt: Auf der Basis einer langfristig angelegten, regelmäßig überprüften Unternehmensstrategie werden operative Anpassungsmaßnahmen getätigt, werden aber auch vorausschauend Innovationen in den Fokus gestellt.

Innovationen und ihr Beitrag zum MemberValue von Wohnungsgenossenschaften

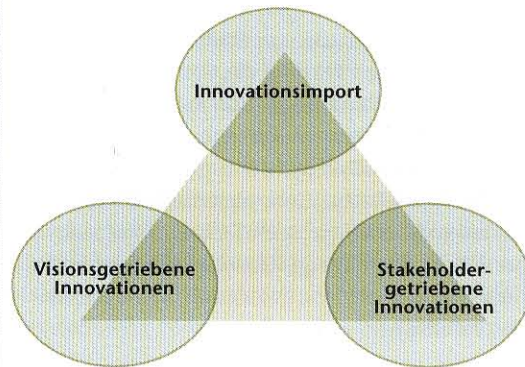
Neue Anforderungen für die Wohnungsgenossenschaften können sich vor allem durch die Wünsche von Mitgliedern, durch veränderte technische, regulative und gesellschaftliche Rahmenbedingungen oder durch einen allgemeinen Wettbewerbsdruck auf dem Wohnungsmarkt herausbilden. Gelingt es, sie mit innovativen Lösungen zu beantworten, kann MemberValue geschaffen werden, der mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens korrespondiert. Dabei entspricht eine Erhöhung der unmittelbaren Förderung, die durch die Leistungsbeziehungen zwischen Wohnungsgenossenschaft und Mitgliedern entsteht, einer verbesserten Bedürfnisbefriedigung zu adäquaten Konditionen. Eine Verbesserung der wirtschaftlichen Performance steigert die mittelbare Förderung der Mitglieder, die mit ihrer speziellen Eigentümerfunktion korrespondiert. Ein Zugewinn bei der nachhaltigen Förderung entspricht einer verbesserten Zukunftsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaft. Vor diesem Hintergrund stellt sich als nächstes die Frage, wie der Innovationsbedarf bei Wohnungsgenossenschaften zum Ausdruck kommt. Er entsteht aus zwei Quellen: Marktseitig steht die Notwendigkeit im Vordergrund, zum einen neue Märkte und neue Mitgliedergruppen zu erschließen sowie zum anderen die aktuellen Mitglieder stärker zu binden. Lösungen müssen daher in Produktinnovationen bestehen, die häufig in Kombination mit Organisationsinnovationen umgesetzt werden. Produktionsseitig sind die notwendigen Kostenreduktionen und Effizienzsteigerungen mittels Prozessinnovationen zu erreichen. Auch diese sind meist in Organisationsinnovationen eingebunden. Beispiele für die genannten Innovationskategorien sind etwa die Erschließung des gehobenen urbanen Wohnens, die Gewinnung von jungen, technologieorientierten oder ökologisch orientierten Mitgliedern, die Entwicklung anspruchsvoller Wohndienstleistungen oder die Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften mit der Zielsetzung, Größenvorteile oder Risikovorteile zu nutzen.

Innovationshemmnisse bei Wohnungsgenossenschaften

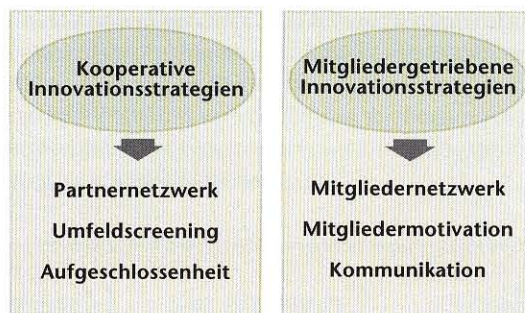


Die Notwendigkeit entsprechender Innovationen stand nicht immer im Zentrum wohnungsgenossenschaftlicher Strategien. Dies kann gut erklärt werden. So ist die inhärente Langfristigkeit der Wirtschaftsgüter und ihrer Produktionsprozesse ein Innovationshemmnis, das auch die Umsetzung bereits bekannter Neuerungen erschwert oder mit zusätzlichen Kosten belastet. Häufig wurden auch die Relevanz sowie die möglichen Wertbeiträge nicht oder zu spät erkannt. Unsicherheit über die und mangelnde Erfahrungen mit den Modalitäten der Implementierung kamen dazu. Schließlich entstehen Innovationen bei Wohnungsgenossenschaften sehr häufig im Zusammenwirken mit anderen Unternehmen als Kooperationspartnern. Nicht immer sind solche Partner und damit externe Innovationsquellen verfügbar. Weil Innovationen jedoch unklar in ihrer Entstehung und unsicher in ihrer Wirkung sind, gilt es sie durch ein effektives Innovationsmanagement zu fördern, zu bewerten und zu steuern.

Innovationsstrategien von Wohnungsgenossenschaften

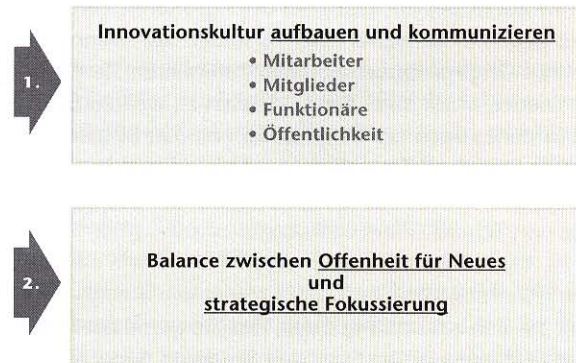


Grundsätzlich können Innovationen importiert werden oder von der Unternehmensvision getrieben sein oder von Stakeholdern wie Mitarbeitern, Mitgliedern oder Funktionären initiiert werden. Auch eine Kombination dieser Musterstrategien ist in der unternehmerischen Praxis zu beobachten. Wohnungsgenossenschaften können dabei auf zwei besonders wertvolle Innovationsquellen zurückgreifen. Für sie sind nämlich sowohl kooperative als auch mitgliedergetriebene Innovationsstrategien möglich. Erstere haben die Existenz eines Partnernetzwerkes als Voraussetzung. Es ist notwendig, dass ein konsequentes Umfeldscreening betrieben wird. Zusätzlich erfordern sie die Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungsprozessen, die mit Partnern bewältigt werden sollen. Zu unterscheiden sind baunahe Partner von dienstleistungsorientierten Partnern. Architekten, Bautechnologieunternehmen, Designer, Gestalter und Ausstatter, aber auch branchenfremde Unternehmen zählen zur ersten Gruppe, während Anbieter von Versorgungs-, Betreuungs- und Aufwertungsleistungen die zweite Gruppe bilden.

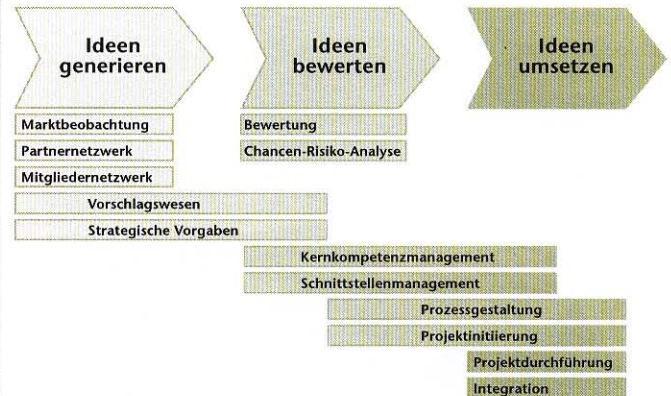


Mitgliedergetriebene Innovationsstrategien setzen ein Mitgliedernetzwerk mit Menschen voraus, die entsprechend motiviert sind und werden. Eine funktionierende Kommunikation in der Wohnungsgenossenschaft ist dafür wichtig, denn Mitglieder sind ein wertvoller Informationspool. Damit die Informationen und Ideen in Innovationen transferiert werden, sind ein Bewusstsein für Innovationen, Anreize (Belohnungen) für Ideen, die zu Innovationen führen sowie eine Evaluierung entsprechender Projekte unabdingbar.

Innovationsmanagement in Wohnungsgenossenschaften



Ein professionelles Innovationsmanagement muss also auf zwei Prinzipien beruhen. Erstens geht es darum, im Unternehmen eine Innovationskultur aufzubauen und zu kommunizieren. Diese hat Mitarbeiter, Mitglieder, Funktionäre, aber auch eine breitere Öffentlichkeit einzubeziehen. Zweitens ist eine Balance zwischen der Offenheit für Neues und der strategischen Fokussierung der Wohnungsgenossenschaft herzustellen. Wofür sie steht, also ihre Identität, darf nicht verloren gehen. Doch zukunftsorientierte Anpassungen sind notwendig und erfolgsentscheidend. Bei den einzelnen Aufgaben und den Techniken des Innovationsmanagements sind die drei Phasen des Generierens, der Bewertens sowie der Umsetzung von Ideen zu unterscheiden. In der ersten Phase sind Instrumente der Marktbeobachtung, der Aufbau eines Partner- und Mitgliedernetzwerkes, die Implementierung eines Vorschlagswesens sowie entsprechende strategische Vorgaben in den Mittelpunkt zu stellen. Liegen konkrete Ideen vor, gilt es in einer zweiten Phase, sie zu bewerten und eine Chancen-Risiko-Analyse vorzunehmen. Bereits zu diesem Zeitpunkt stellen sich Aufgaben für das Kernkompetenz- und das Schnittstellenmanagement. Denn die meisten Innovationen werden nur in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Organisationen tatsächlich umgesetzt werden können. Die Zusammenarbeit kann jedoch nicht dem Zufall überlassen werden, wenngleich der situative



Kontext in jedem Zeitpunkt zu berücksichtigen ist. Im Übergang zur Umsetzung der Idee hat ein konkretes Projekt initiiert und die Prozessgestaltung vorbereitet zu werden, so dass dann mit dem Abschluss des Projektes die Innovation tatsächlich in die Tätigkeit der Wohnungsgenossenschaft integriert werden kann, wodurch deren MemberValue gesteigert werden kann.

Fazit

Für Wohnungsgenossenschaften gilt – ebenso wie für Unternehmen mit anderen Governancestrukturen –, dass es notwendig ist, den aktuellen Anforderungen offensiv zu begegnen. Die Unsicherheit, die mit Veränderungen und Anpassungsprozessen immer verbunden ist, darf nicht dazu führen, dass gute Ideen verloren gehen. Denn sie sind die Basis für Innovationen. Deren Entstehung und deren Umsetzung bedürfen jedoch eines professionellen Innovationsmanagements. Nur so können auch in Zukunft zusätzliche Werte für die Mitglieder geschaffen werden. Dies ist aber eine Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften in ihren jeweiligen Marktsegmenten sowie für jene dieser besonderen Organisationsform insgesamt.