

*Wohnungsgenossenschaften
schaffen Werte über ihre
Kernkompetenz hinaus*

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl
*Institut für Genossenschaftswesen
Universität Münster*

Abnehmende Bindung

Individualisierung

Produkt-/Leistungsbündel

**Preis und andere Merkmale
als Auswahlkriterien**

**Kauf- und Konsumumfeld
wird wichtiger**

**Herausforderung
für Unternehmen**

Für Wohnungsgenossenschaften?

**Konstanz in den Leistungs-
Anforderungen nimmt ab**

**Zunehmende Vielfalt des
Leistungsangebots notwendig**

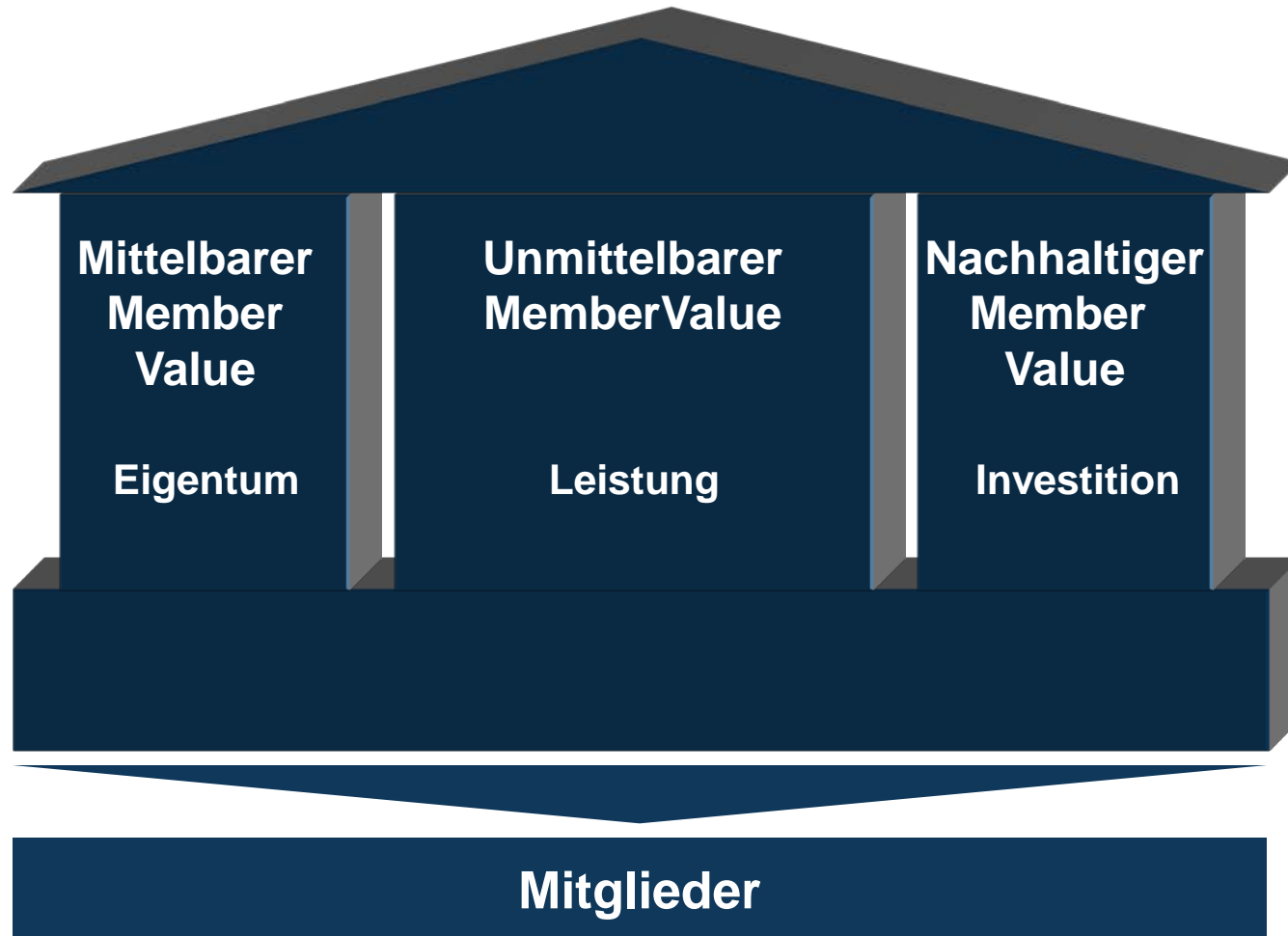
**Zusätzliche Leistungen neben
der Kernleistung notwendig**

**Konkurrenzfähige Nutzungs-
gebühr allein ist zu wenig,
zusätzliche Leistungsparameter
werden wichtig**

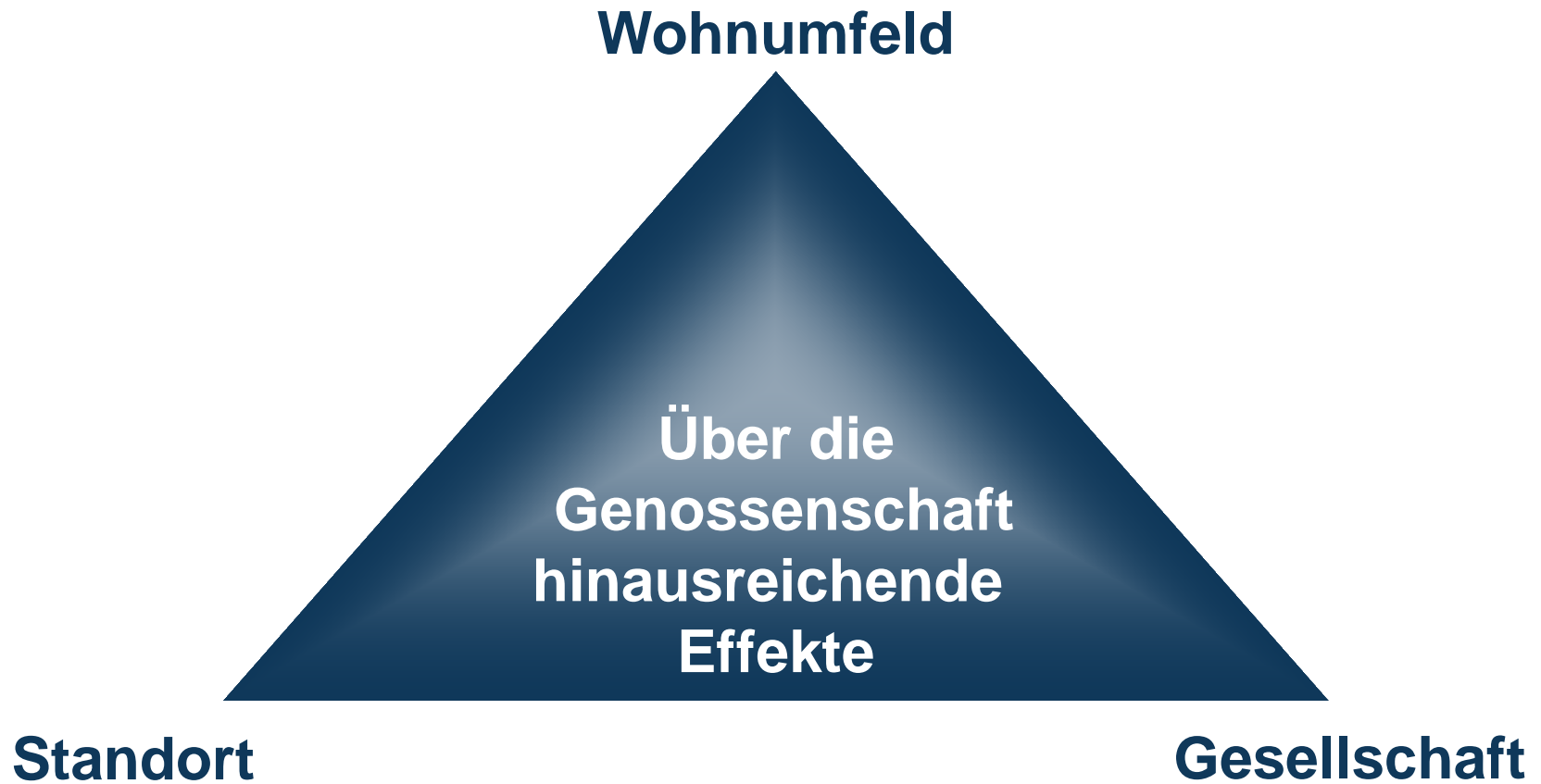
**Wohnumfeld
wird wichtiger**

**Herausforderung
für Wohnungs-
genossenschaften**

Werte für die Mitglieder



Werte für die Gesellschaft: Public Value



Was ist zu tun?

Wohnungsgenossenschaft

Was wollen die Mitglieder?
MemberValue-Strategie
prüfen

Was kann die Genossenschaft?
Kernkompetenzen prüfen

Mitglieder

Organisatorische Konsequenzen

Kernkompetenz



Nicht jede Stärke ist eine Kernkompetenz



Aufgaben für Wohnungsgenossenschaften

Erkennen von geänderten
Mitgliederwünschen

Erkennen von technologischen
Änderungen und Kostenänderungen

Erkennen und Definition der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten

Grundlegend Entscheidung:
Was mache ich selbst? Was lasse ich machen? → Kriterien erforderlich

Fähigkeit/Bereitschaft zur Kooperation mit Leistungspartnern, die Leistungen bereitstellen, die nicht durch die eigenen Kernkompetenz abgedeckt werden können/sollen sowie zum Loslassen sowie für die Integration neuer Leistungen:
Organisatorische Konsequenzen

Typische Kernkompetenzen von Wohnungsgenossenschaften

Bereitstellung
adäquater Wohnungen

Reparaturleistungen,
Bauhandwerkliche
Leistungen

**Kernkompetenzen
Wohnungs-
genossenschaften**

Immobilienwirtschaftliche
Leistungen

Energiemanagement

Doch dies reicht nicht mehr...

Leistungen auf Grundlage der Kernkompetenz



**Werte für die
Mitglieder**

**Mitgliederspezifische Leistungen
(mit Partnern)**

**Umfeldspezifische Leistungen
(mit Partnern)**

Veränderbarkeit
(Aktiv/Passiv)

Kernkompetenzen:

- Vermietung
- Mitgliederorientierung
- Konzeption und Baumanagement von Wohnungen

Komplementäre Kompetenzen:

Unterstützung von Kernleistungen: persönliche Dienstleistungen, Wohnumfeld (Leistungen werden zunehmend erwartet)

Periphere Kompetenzen:

Ergänzungen, die erfreuen und Werte schaffen (z.B. Organisation kultureller und sportlicher Events)

Abnehmende
Wertbeiträge

Organisatorische Konsequenzen

Integrations- lösung

Investition in die eigenen Kernkompetenzen zum Erhalt, Ausbau und zwecks notwendiger Anpassungen. Leistungen auf ihrer Grundlage haben die höchsten Wertbeiträge. Sie sollen in der Genossenschaft organisiert werden.

Kooperations- lösung

Investition in Partnerschaften mit Unternehmen, die Komplementärkompetenzen zu den eigenen Kernkompetenzen haben. Leistungen auf der Grundlage von Komplementärkompetenzen haben einen geringeren, jedoch zunehmenden Wertbeitrag. Komplementärkompetenzen sind die Kernkompetenzen anderer Unternehmen oder Organisationen: Zugang zu vereinbarten Standards und Konditionen.

Marktlösung

Suche nach den kostengünstigsten Anbietern entsprechender Leistungen. Wechsel ist möglich. Standardisierte Leistungen

Auslagerung und Integration

Kurzfristige **kostenorientierte** Auslagerung von Ergänzungsleistungen (funktionale Randbereiche, standardisierte Leistungen und Prozesse): z.B. IT

Markt

Strategische Auslagerung von Komplementärleistungen und kernleistungsnahen Funktionen (persönliche Dienstleistungen, Leistungen Wohnumfeld)

Partner

Werte über ihre Kernkompetenz hinaus?

Wohnungsgenossenschaft

Auslagerung an Partner:
Individualisierung und
Ausweitung von Leistungen

Auslagerung an den Markt?
Kostenmanagement und
Zusätzliche Leistungen

Mitglieder

Gefahren der externen Organisation von Leistungen

- ▶ Wirtschaftliche Abhängigkeit (Entscheidungen, Weiterentwicklung)
- ▶ Partnerwahl ist wichtig (Organisationen/Unternehmen mit Reputation)
- ▶ Kosten des Partnerwechsels
- ▶ Vertragliche Grundlagen haben große Bedeutung (Konditionen, Standards, Vertragspartner, Abrechnung, ...)
- ▶ Regeln der Zusammenarbeit
- ▶ Weiche Faktoren
- ▶ Einbindung Mitarbeiter
- ▶ ...

Entscheidungskriterien für die Organisation von Leistungen

▶ Wertbeitrag der Leistungen (Kompetenzen und Wünsche)

▶ Kompetenzstruktur der Genossenschaft

▶ Relative Erstellungs- und Organisationskosten

▶ Geeignete externe Anbieter, Partner und Leistungen

▶ Möglichkeiten der Absicherung von Abhängigkeit

▶ Investitionspotenziale in Kernkompetenzen

▶ Potenzial zu organisatorischen Veränderungen

Forderungen nach Breite und Vielfalt von Leistungen nehmen zu

Sie reichen zunehmend über die eigentlichen Kernleistungen von Wohnungsgenossenschaften hinaus.

Dies bringt Managementaufgaben mit sich:

- ▶ Identifikation der Mitgliederwünsche
- ▶ Identifikation der Kernkompetenzen
- ▶ Identifikation der organisatorischen Konsequenzen für Leistungen auf Grundlage von komplementären peripheren Kompetenzen
- ▶ Investitionen in die Kernkompetenzen
- ▶ Kontinuierliche Überprüfung der Kompetenzstruktur