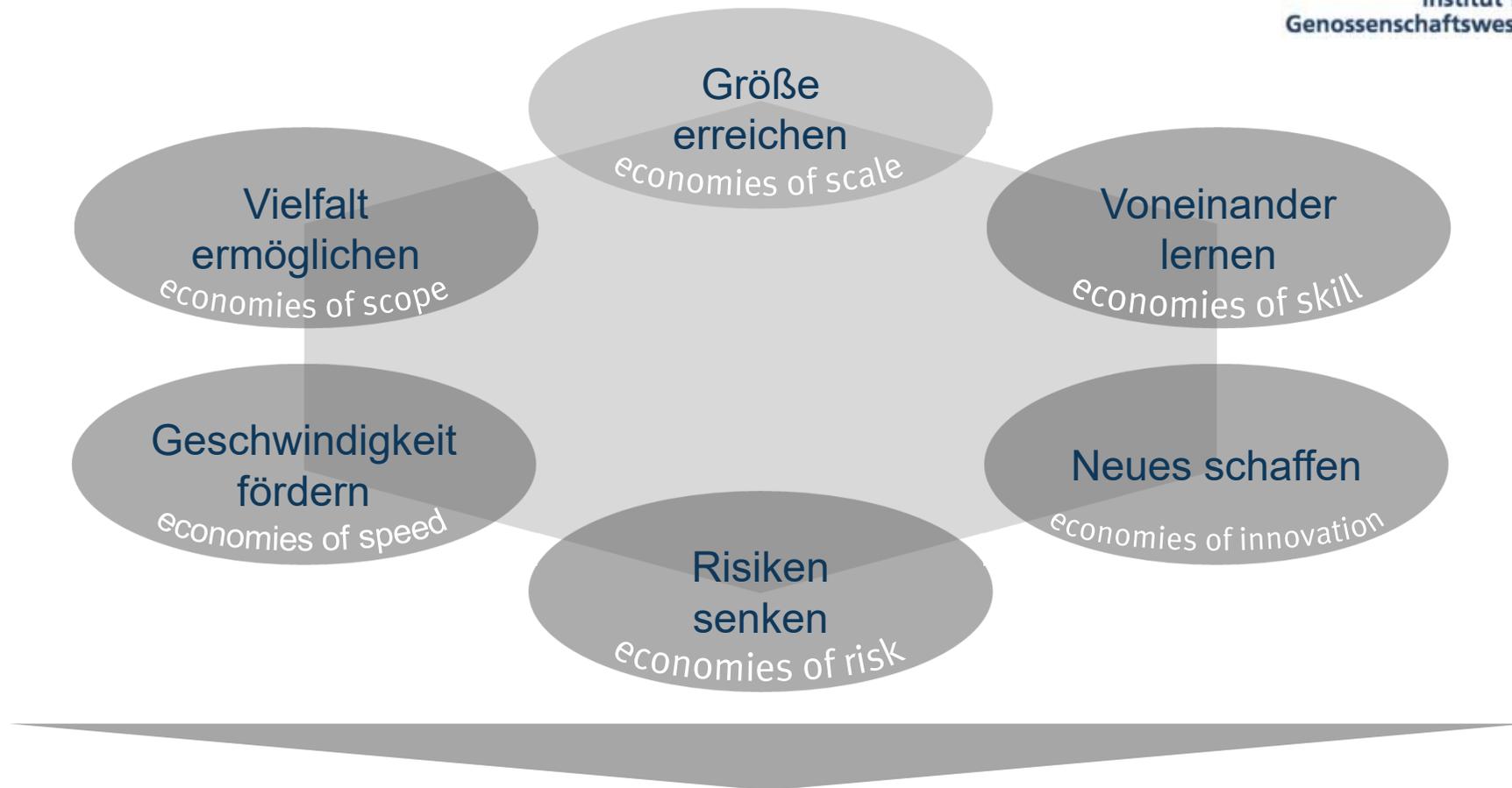


*Integration, Kooperation, Markt –
Wie finden Wohnungsgenossenschaften
die richtige Organisation?*

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

Organisationskriterien



Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmensentwicklung

Vgl. THEURL (2010b), S. 317.

Prof. Dr. Theresia Theurl ◀

Was andere tun?

Beispiel Automobilindustrie

Fusionen	Kosteneinsparungen durch gemeinsame Plattformen → Größenvorteile	FiatChrysler - PSA
Integration	Kernkompetenzen anwenden	Entwicklung Fertigung Batteriezellenproduktion (VW)
Kooperation	Kosteneinsparungen durch Zusammenarbeit in klar definierten Bereichen	Gemeinsame Motorenproduktion BMW-PSA
Kooperation	Zugang zu speziellen Kompetenzen	Autonomes Fahren (BMW-Intel) Batteriezellen: BMW/Samsung Fertigung (Porsche-Valmet)
Markt	Größenvorteile und Spezialisierungen nutzen	Batteriezellen: Mercedes

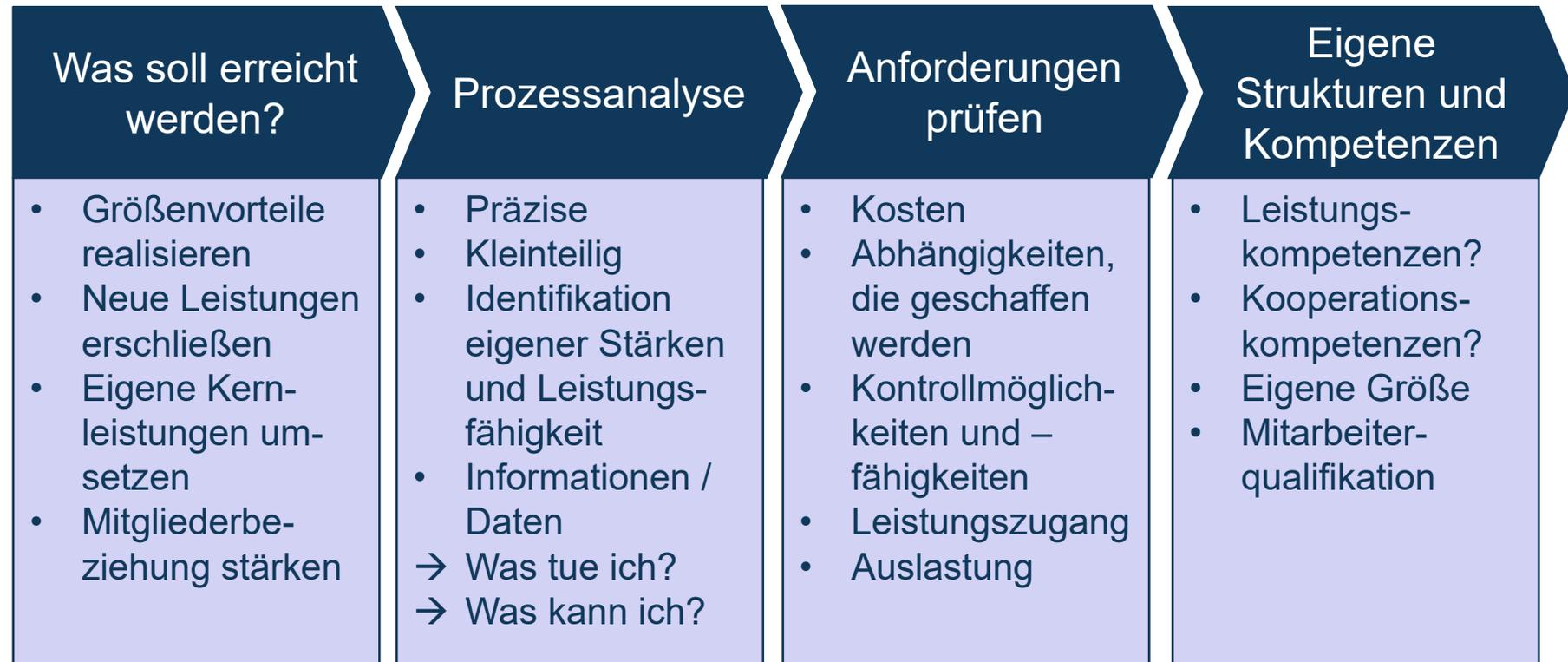
Organisationsoptionen

Vorteile und Nachteile

Integration	Kooperation	Markt
<ul style="list-style-type: none">• Volle Verfügungsgewalt• Volle Kontrollmöglichkeiten• Sichere Verfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none">• Zugang zu Kompetenzen• Größenvorteile können eingeschränkt genutzt werden• Teilweise Kontrolle möglich	<ul style="list-style-type: none">• Größenvorteile spezialisierter Anbieter• Spezielle Kompetenzen können genutzt werden
<ul style="list-style-type: none">• Hinreichende Auslastung muss gewährleistet sein• Kompetenzen müssen selbst generiert werden	<ul style="list-style-type: none">• Kooperationskompetenz nötig• Schnittstellen müssen definiert und überwacht werden	<ul style="list-style-type: none">• Marktangebot muss verfügbar sein• Marktangebot muss überprüfbar sein (Qualität)

Organisationswahl

Handlungsablauf



Was tun Wohnungs- genossenschaften?

Immobilien	<ul style="list-style-type: none">• Bauen• Sanieren• Verwaltung
Wohnen	<ul style="list-style-type: none">• Verwaltung• Dienstleistungen / Services• Reparaturen• Umfeld
Governance	<ul style="list-style-type: none">• Mitgliederbeziehung• Organisation / Beteiligung Mitglieder und Aufsichtsrat• Informationsleistungen

Bauen / Sanieren

Markt (Normalfall)	<ul style="list-style-type: none">• Beschaffung von Leistungen und Kompetenzen über den Markt / Ausschreibung• Detaillierte Vorgaben über Ziele und technische Daten• Monitoring der Tätigkeiten
Kooperation (horizontal)	<ul style="list-style-type: none">• Gemeinsame Bauprojekte mit anderen Wohnungsgenossenschaften• Genaue Absprachen über Ziele, Verteilung, Kosten• Sonst: wie Markt
Integration	<ul style="list-style-type: none">• Selten, aber möglich• Entsprechendes Volumen zur Auslastung nötig• Generiert internes Wissen über die Bauvorhaben, reduziert Monitoring-Aufwand

Herausforderungen:
Arten der Verwaltungsprozesse isolieren (z.B. Mietenverwaltung)
Eigene Kompetenzen prüfen

Integration (Normalfall)

- Da eng mit den Kernaktivitäten verbunden, meist hinreichende Auslastung gewährleistet.
- Schnelle Verfügbarkeit bei Fragen gewährleistet

Kooperation
z.B. als Dienstleitung einer
Wohnungsgenossenschaft
für eine andere

- Genaue Definition der Verwaltungsleistungen nötig
- Schnittstellen zum eigenen Unternehmen klären
- Datentransfer klären
- Verantwortlichkeiten bestimmen

Services / Dienstleistungen

Zielsetzung:

Bereitstellung weiterer Dienstleistungen für die Mitglieder

Bereitstellung notwendiger Leistungen zu günstigeren Konditionen

Integration

- Hinreichende Auslastung muss gewährleistet sein (Risiko, da ex ante unbekannt)
- Notwendige Kompetenzen müssen vorhanden sein

Kooperation

- Zugriff auf spezialisierte Fähigkeiten und Leistungen
- Mehr Flexibilität für neue Leistungen
- Geringeres Risiko
- Überwachung Evaluation der Leistungen nötig
- Kooperationsmanagement als eigenständige Aufgabe
- Ziele definieren

Digitalisierung als Querschnittsaufgabe

Grundsätzlich gilt: Digitalisierung (insb. mit spezialisierten Softwarelösungen) schafft **Abhängigkeit!**

Trade-off: Spezialisierte Lösungen passen besser zum individuellen Bedarf, erhöht aber die Abhängigkeit von einem Anbieter.

Integration

- Nur ab einer bestimmten Größe möglich (Hardware- / Netzwerkadministration)
- Interne Softwareerstellung schafft Abhängigkeit von wenigen oder einzelnen Mitarbeitern

Markt/Kooperation

- Abhängigkeit von einem Anbieter (insb. bei wohnungswirtschaftlicher Basissoftware)
- Monitoring der Leistungen nur mit eigenen Spezialisten möglich
- Individualisierung ist teuer
- Sicherheit?

Fusion

Zielsetzung:

- Größenvorteile/Kostenreduzierungen realisieren
- Schaffung neuer Leistungen / Zugriff auf neue Leistungen
- Fusionen sind keine Selbstläufer!

Operative Aufgaben:

- Prozessanalyse
- Abgleich von Kompetenzen / Kompetenzkomplementaritäten
- Personalanalyse
- Sollablauf für künftige Prozesse
- IT

Zusammenfassung

1

Organisation hängt von Zielen, Fähigkeiten im Unternehmen und technologischer Entwicklung ab
→ Keine allgemeingültige Lösung

2

Organisationsentscheidungen zwischen Abhängigkeit und Kostenvorteilen

3

Präzise Prozesskenntnisse erleichtern Organisationswahl