

**Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale -
empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes**

von Bettina Schlelein

Nr. 62 ■ März 2007

Vorwort

Viele Unternehmen, unabhängig von Größe, Branche und Rechtsform, kooperieren, bilden Netzwerke, um in einem kompetitiven Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch für Wohnungsgenossenschaften sind Kooperationen inzwischen zu einem strategischen Thema geworden. Dieses Arbeitspapier von Bettina Schlelein enthält einige ausgewählte Ergebnisse eines größeren Forschungsprojektes zu den Kooperationspotenzialen von Wohnungsgenossenschaften. Diese Studie wurde durch die Unterstützung des Vereins Wohnen in Genossenschaften e.V. sowie des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. möglich.

An der empirischen Untersuchung beteiligte sich eine große Anzahl von Wohnungsgenossenschaften aus den Verbandsgebieten des VdW Rheinland Westfalen, des VdW Südwest und des BBU. Die Entstehung der Studie wurde in jeder Phase von einer Arbeitsgruppe begleitet, die sich aus Wohnungsgenossenschaften und Verbandsvertretern zusammensetzte. Die außergewöhnlich hohe Rücklaufquote zeigt das große Interesse an und das Wissen um die Bedeutung von Kooperationen. Mehr als die Hälfte der Genossenschaften kooperieren bereits. Zusätzliche Kooperationen sind in Planung. Den einzelnen Netzwerken wird von den Unternehmen ein hoher Zielerreichungsgrad attestiert und die Zufriedenheit mit ihnen ist sehr ausgeprägt. Mit dieser Studie sind nun wissenschaftlich fundierte, statistisch signifikante und inhaltlich belastbare Ergebnisse für drei Verbandsgebiete verfügbar, die höchste Praxisrelevanz besitzen.

Diese Arbeit stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Die Ergebnisse werden hiermit einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
2 Ziel und Aufbau der empirischen Erhebung	2
3 Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften	7
3.1 Vorkommen und Ziele wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen	7
3.2 Kooperationsgeeignete Unternehmensbereiche	11
3.3 Akteure und Interessengruppen wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen	17
3.4 Ausgestaltung wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen	20
3.4.1 Formen der Institutionalisierung	20
3.4.2 Rahmengestaltungsmerkmale	23
3.4.3 Ausgewählte Aspekte des Kooperationsmanagements	29
3.4.3.1 Partnerwahl	29
3.4.3.2 Steuerung und Koordination	31
3.4.3.3 Kontrolle und Erfolgsbeurteilung	34
3.5 Beurteilung der zukünftigen Entwicklung wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen	39
4 Zusammenfassung	45
Literaturverzeichnis	46

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1:	Größenvergleich nach Wohnungsbeständen von Befragungsteilnehmern und Verbandsmitgliedern aus dem Gebiet des VdW Rheinland Westfalen ..	3
Abb. 2.2:	Größenvergleich nach Wohnungsbeständen von Befragungsteilnehmern und Verbandsmitgliedern aus dem Gebiet des BBU.....	4
Abb. 2.3:	Größenvergleich nach Wohnungsbeständen von Befragungsteilnehmern und Verbandsmitgliedern aus dem Gebiet des VdW Südwest	5
Abb. 2.4:	Verteilung der Befragungsteilnehmer der drei Verbandsgebiete auf verschiedene Größenklassen	6
Abb. 3.1:	Anteil kooperierender Unternehmen	7
Abb. 3.2:	Verhältnis von kooperierenden zu nicht-kooperierenden Unternehmen	8
Abb. 3.3:	Größenvergleich kooperierender und nicht-kooperierender Wohnungsgenossenschaften.....	8
Abb. 3.4:	Verfolgte Kooperationsziele und ihre Bedeutung.....	10
Abb. 3.5:	Kategorisierung von Kooperationsbereichen	12
Abb. 3.6:	Kooperationsengagement in verschiedenen Bereichen	13
Abb. 3.7:	Geplante Kooperationen nach Tätigkeiten.....	13
Abb. 3.8:	Kooperationsaufkommen nach Kategorien	14
Abb. 3.9:	Geplante Kooperationen nach Größenklassen	17
Abb. 3.10:	Kooperationsprobleme mit verschiedenen involvierten Gruppen	19
Abb. 3.11:	Zufriedenheit mit dem Umgang mit Widerständen	20
Abb. 3.12:	Institutionalisierung wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen.....	22
Abb. 3.13:	Verteilungen mündlicher und schriftlicher Institutionalisierung	23
Abb. 3.14:	Initiatoren der Kooperationen.....	24
Abb. 3.15:	Häufigste Kooperationspartner	25
Abb. 3.16:	Anzahl der Teilnehmer	27
Abb. 3.17:	Gestaltung des Teilnehmerkreises	27
Abb. 3.18:	Methoden der Partnersuche	30
Abb. 3.19:	Zufriedenheit mit und ohne Verwendung eines Auswahlverfahrens	31
Abb. 3.20:	Grundsätzliche Koordination der Kooperation	32
Abb. 3.21:	Konkrete Durchführungskoordination	33
Abb. 3.22:	Instrumente des Kooperationscontrollings.....	35
Abb. 3.23:	Rhythmus der Fortschrittskontrollen	36
Abb. 3.24:	Erreichung tatsächlich gesetzter Ziele	37
Abb. 3.25:	Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Kooperation	38
Abb. 3.26:	Einschätzung der Erfolgsrelevanz verschiedener Faktoren.....	44

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1:	Vergleich der Kooperationstätigkeit nach Größenklassen	9
Tab. 3.2:	Bedeutendste Kooperationsziele nach Größenklassen	11
Tab. 3.3:	Anzahl an Kooperationen nach Bereichen, Regionen und Größenklassen	15
Tab. 3.4:	Institutionalisierungsform nach Regionen und Größenklassen	22
Tab. 3.5:	Initiatoren der Kooperation nach Regionen und Größenklassen	24
Tab. 3.6:	Kooperationspartner nach Größenklassen und Regionen	26
Tab. 3.7:	Verhältnis von befristeten zu unbefristeten Kooperationen	28
Tab. 3.8:	Methoden der Partnersuche nach Regionen und Größenklassen	30
Tab. 3.9:	Grundsätzliche Kooperationskoordination nach Regionen und Größenklassen.....	32
Tab. 3.10:	Konkrete Durchführungskoordination nach Regionen und Größenklassen	33
Tab. 3.11:	Durchführung von Fortschritts- und Ergebniskontrollen nach Größenklassen und Regionen	34
Tab. 3.12:	Instrumente des Kooperationscontrollings nach Regionen und Größenklassen.....	35
Tab. 3.13:	Rhythmus der Fortschrittskontrollen nach Regionen und Größenklassen..	36
Tab. 3.14:	Zukünftiger Kooperationsbedarf der Wohnungsgenossenschaften	40
Tab. 3.15:	Ausgesuchte Wirtschaftsdaten beteiligter Regionen	41
Tab. 3.16:	Begründungen des zukünftigen Kooperationsbedarfs	42
Tab. 3.17:	Leerstandsquote nach Größenklassen und Regionen.....	43

Abkürzungsverzeichnis

ALQ	Arbeitslosenquote
BBU	Verein Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
DL	Dienstleistung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
eG	eingetragene Genossenschaft
ENSR	European Network for SME Research
GdW	Bundesverband der Wohnungswirtschaft e.V.
Hrsg.	Herausgeber
IfG	Institut für Genossenschaftswesen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
SME	Small and medium-sized enterprises
VdW	Verband der Wohnungswirtschaft
WE	Wohnungseinheit

1 Einleitung

Wohnungsgenossenschaften bilden eine besondere Form von Wohnungsunternehmen. Sie sind nicht primär renditeorientiert wie andere Unternehmen, sondern haben die Aufgabe ihre Aktivitäten an den Interessen und Bedürfnissen ihrer Mitglieder auszurichten, um so für diese einen Mehrwert zu generieren. Wohnungsgenossenschaften sind im Durchschnitt verglichen mit anderen Wohnungsanbietern verhältnismäßig kleine Unternehmen. Ihre Durchsetzungskraft am Markt ist deswegen häufig eingeschränkt. Dementsprechend müssen sie umso stärker nach Strategien suchen, wie sie ihre Stellung am Wohnungsmarkt behaupten bzw. ausbauen können, um so langfristig im Wettbewerb bestehen zu können. Die Gründung von Kooperationen kann eine Strategieoption sein, um die eigene Position zu stärken. Durch die Zusammenarbeit soll für alle Beteiligten eine Win-win-Situation entstehen, während sie gleichzeitig weiterhin selbständig arbeiten.

Kooperationen umfassen ein weites Spektrum verschiedener organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten wirtschaftlicher Transaktionen. Im Rahmen dieser Arbeit werden wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen verstanden als die freiwillige Zusammenarbeit zweier oder mehrerer rechtlich unabhängiger Unternehmen oder Organisationen, von denen es sich bei mindestens einer Partei um eine Wohnungsgenossenschaft handelt und deren wirtschaftliche Selbständigkeit mit Ausnahme gewisser Einschränkungen in den an der Kooperation beteiligten Bereichen ebenfalls erhalten bleibt, mit der Absicht die jeweiligen Ziele der beteiligten Partner in der Zusammenarbeit besser zu erreichen als alleine. Ein Kooperationsvertrag in schriftlicher Form kann, muss jedoch nicht die Grundlage der Zusammenarbeit bilden.

Im Forschungsprojekt „Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale“¹ wurde untersucht, ob für Wohnungsgenossenschaften Kooperationen eine geeignete Handlungsoption sind, um ihnen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und ihre Handlungsspielräume zu erweitern. In einer theoriegestützten Analyse wurden mögliche Potentiale wie auch Einsatzbereiche und Ausgestaltung wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen analysiert und Hypothesen abgeleitet. Anhand einer Befragung von Wohnungsgenossenschaften wurde überprüft, ob sich in den empirischen Ergebnissen Indizien für ihr Zutreffen finden. Das vorliegende Arbeitspapier stellt die Hypothesen und die Ergebnisse der empirischen Erhebung vor.

¹ Vgl. dazu ausführlich SCHLELEIN (2007).

2 Ziel und Aufbau der empirischen Erhebung

Kooperationen können als strategisches Instrument zur Bewältigung von komplexen Aufgabenstrukturen vor dem Hintergrund schwieriger Marktsituationen eingesetzt werden. Tatsächlich gehören Kooperationen auch im wohnungsgenossenschaftlichen Umfeld in etlichen Fällen schon zum „normalen“ Geschäftsgeschehen. Die Zeichnung eines genauen Bildes, ob dieses Instrument tatsächlich umfassend genutzt und erfolgreich eingesetzt wird oder ob es sich insgesamt nur um eine Randerscheinung handelt, kann nur mit Hilfe empirischen Datenmaterials erfolgen. Daten für eine umfassende, systematische Analyse zum Kooperationsverhalten der Wohnungsgenossenschaften existierten bisher für Deutschland nicht. Mit der vorliegenden empirischen Analyse wurden verschiedenste Aspekte von Kooperationen beleuchtet, um so Anhaltspunkte für Ausmaß und Erscheinungsbild des Kooperationsgeschehens im wohnungsgenossenschaftlichen Bereich zu erhalten.

Mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens wurden die wohnungsgenossenschaftlichen Mitgliedsunternehmen des VdW Rheinland Westfalen, VdW Südwest und des BBU befragt. Da das tatsächliche Ausfüllen des Fragebogens durch die einzelne Genossenschaft nicht zu beeinflussen ist, kann die im Rücklauf enthaltene Verteilung der Unternehmen z.B. in Bezug auf die Größe der Genossenschaften verzerrt sein.² Dennoch liefern die erhobenen Daten einen wertvollen Einblick in das wohnungsgenossenschaftliche Kooperationsgeschehen.

Bereits in einer frühen Phase der Fragebogenentwicklung bestand eine intensive Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis „Kooperationen und Netzwerke“ des VdW Rheinland Westfalen.³ Der Fragebogen wurde in diesem Kreis intensiv diskutiert und Verbesserungsvorschläge wurden im Folgenden eingearbeitet.

In seiner Endfassung bestand der Fragebogen aus drei Teilen. In einem ersten Teil ging es um die Erfassung des Kooperationsaufkommens. Es wurde sowohl gefragt, ob überhaupt Kooperationserfahrung vorliegt oder ob Kooperationen geplant sind, als auch in welchen Bereichen kooperiert bzw. eine Kooperation angestrebt wird. Der zweite Teil richtete sich nur an die Unternehmen, die Kooperationserfahrung haben bzw. Kooperationen anstreben. Unter der Vorgabe eine Kooperation auszuwählen, die Bedeutung für das Unternehmen hat, sollte der Antworter spezielle Fragebogenabschnitte

² Nicht-Antworten stellen generell ein großes Problem bei Umfragen dar. In ausgewählten Stichproben wird es immer Antwort-Verweigerer geben, von denen keine Ergebnisse vorliegen. „Die letztlich resultierende Stichprobe ist damit je nach Merkmal mehr oder minder systematisch verzerrt.“ (DIECKMANN (2004), S. 361). Diese Verzerrungen werden umso geringer sein, je größer die Ausschöpfungsquote der potentiellen Stichprobe ist. Vgl. DIECKMANN (2004), S. 359-363. Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies, dass zwar die komplette Grundgesamtheit an Wohnungsgenossenschaften eines beteiligten Verbandsgebietes einbezogen wurde, aufgrund der Nicht-Antworten, die gefundenen Ergebnisse in manchen Bereichen jedoch verzerrt sein können.

³ Dieser Arbeitskreis hat sich im April 2004 gegründet. Seine Mitglieder setzen sich neben Vertretern des VdW Rheinland Westfalen aus Vertretern einiger, diesem Regionalverband angehöriger Wohnungsgenossenschaften sowie Vertretern des IfG Münster zusammen. Er dient der Auseinandersetzung mit dem Thema Kooperationen und Netzwerke von Wohnungsgenossenschaften.

ausfüllen. Ausgestaltung, Ablauf, Ziele und Erfolgseinschätzung stehen dort im Mittelpunkt. Der letzte Fragebogenabschnitt wendete sich wieder an alle Befragungsteilnehmer. Das Interesse richtete sich hier auf eine grundsätzliche Einschätzung des wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationsgeschehens. Darüber hinaus wurde nach zukünftigen Handlungsnotwendigkeiten gefragt, die aus Sicht der Wohnungsgenossenschaften bestehen.

Der Fragebogen wurde zunächst nur an die genossenschaftlichen Mitgliedsunternehmen des VdW Rheinland Westfalen versandt. Verschiedene Maßnahmen zur Steigerung der Teilnahmequote führten zu einer Rücklaufquote im Bereich des VdW Rheinland Westfalen von 41,3 %, welche 124 zurückgesendeten Fragebögen entspricht. Dieses Ergebnis ist äußerst zufriedenstellend. Es spricht dafür, dass dem Thema „Kooperationen“ eine entsprechende Bedeutung beigemessen wird. Die Unternehmen, die geantwortet haben, repräsentieren ca. 57 % des genossenschaftlichen Wohnungsbestandes und 58 % der Mitglieder.⁴ Bezüglich der Größenverteilungen der Wohnungsunternehmen finden sich leichte Verzerrungen an den Rändern. Während bspw. im gesamten Verband 120 Genossenschaften mit bis zu 500 Wohneinheiten Mitglied sind, was einem Anteil von 40,4 % entspricht, finden sich unter den Befragungsteilnehmern 29 Genossenschaften dieser Größenkategorie. Sie machen nur einen Anteil von gut 23 % der Befragungsteilnehmer aus. So sind kleine Genossenschaften mit weniger als 500 Wohnungen unterrepräsentiert, große Wohnungsunternehmen mit über 3000 Wohnungseinheiten hingegen verhältnismäßig überrepräsentiert (vgl. Abb. 2.1). Begründet liegen diese Verzerrungen in einer überproportionalen Beteiligung größerer Genossenschaften und einer unterproportionalen Teilnahme kleinerer Unternehmen.

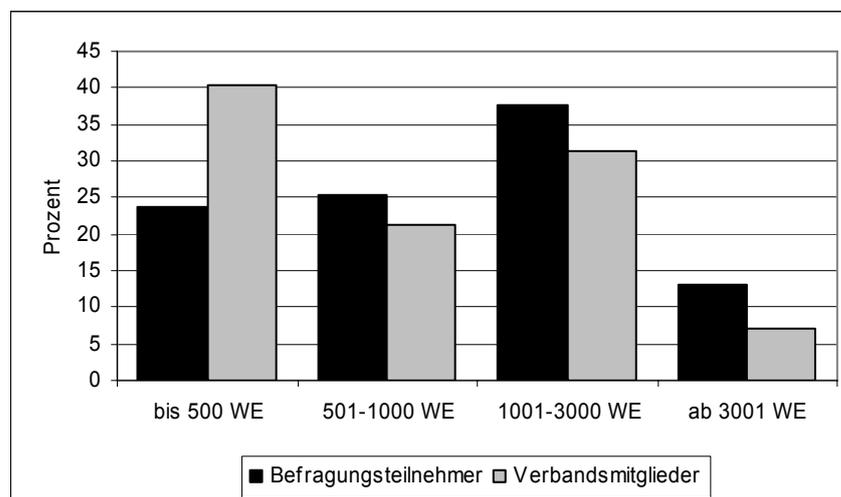


Abb. 2.1: Größenvergleich nach Wohnungsbeständen von Befragungsteilnehmern und Verbandsmitgliedern aus dem Gebiet des VdW Rheinland Westfalen

⁴ Die Rücklaufzahlen wurden hier auf die offiziellen Gesamtdaten des VdW Rheinland Westfalen zum 31.12.2003 bezogen. Vgl. auch VdW RHEINLAND WESTFALEN (2004), S. 82.

Zu erklären ist dieser Unterschied einerseits damit, dass die kleineren Unternehmen vielfach nicht die Kapazitäten besitzen, um sich mit dem Ausfüllen von Fragebögen zu beschäftigen. Andererseits kooperieren kleine Wohnungsgenossenschaften seltener⁵ und fühlen sich deswegen von der Thematik vermutlich weniger angesprochen. Bei den besonders großen Wohnungsgenossenschaften gelten diese Gründe mit umgekehrten Vorzeichen.

Nach dem erfolgreichen Verlauf der Befragung im Verbandsgebiet Rheinland Westfalen, entschlossen sich auch der VdW Südwest sowie der BBU zur Teilnahme. Auf diese Weise konnte die Datenbasis vergrößert werden und Differenzierungen und Vergleiche zwischen verschiedenen Regionen können vorgenommen werden. Der Ablauf der Untersuchung bei diesen beiden Verbänden war ähnlich. Der Fragebogen wurde auf das jeweilige Verbandsgebiet angepasst.

Der Rücklauf ist auch bei den beiden nachgefolgten Befragungen sehr zufriedenstellend. Im Bereich des VdW Südwest gab es 49 Antworten, was einer Ausschöpfungsquote von 38,56 % entspricht. Aus Berlin und Brandenburg kamen 76 Fragebögen (32,48 %) beantwortet zurück. Damit sind aus dem Gebiet Südwest rund 55,52 % und aus Berlin und Brandenburg ca. 48,6 % der genossenschaftlichen Wohnungen vertreten. Bei der relativen Größenverteilung der Befragungsteilnehmer im Vergleich zur relativen Verteilung der Verbandsmitglieder insgesamt treten mit den Verzerrungen zwischen kleinen und großen Wohnungsgenossenschaften ähnliche Phänomene auf wie beim Verbandsgebiet Rheinland Westfalen (vgl. Abb. 2.2 und Abb. 2.3). Insgesamt kann bei den Auswertungen damit auf 249 Fragebögen zurückgegriffen werden.

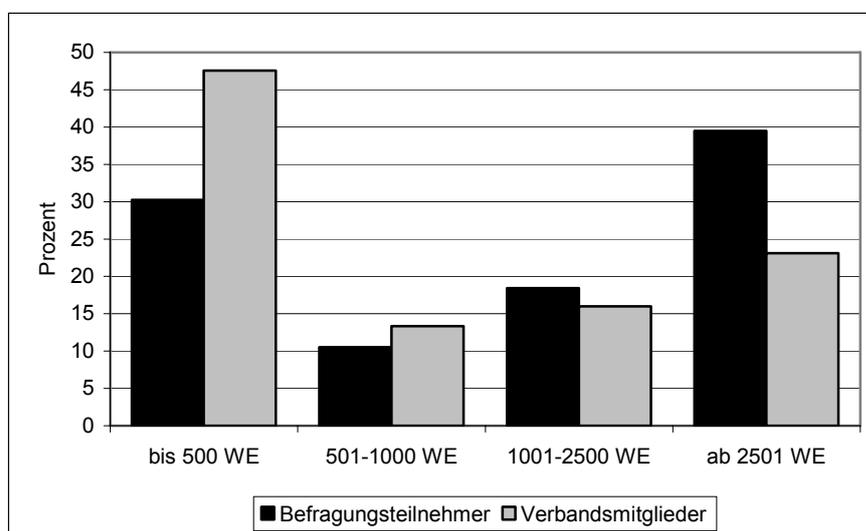


Abb. 2.2: Größenvergleich nach Wohnungsbeständen von Befragungsteilnehmern und Verbandsmitgliedern aus dem Gebiet des BBU⁶

⁵ Vgl. dazu Abschnitt 3.1.

⁶ Die Zahlen für den Gesamtverband BBU, die zum Vergleich herangezogen wurden, entstammen der Jahresstatistik der Mitgliedsunternehmen zum 31.12.2004, vgl. BBU (2005), S. 1. Für die Darstellung der Größenklassen liegen für diesen Verband für große Wohnungsgenossenschaften nur aggregierte

...

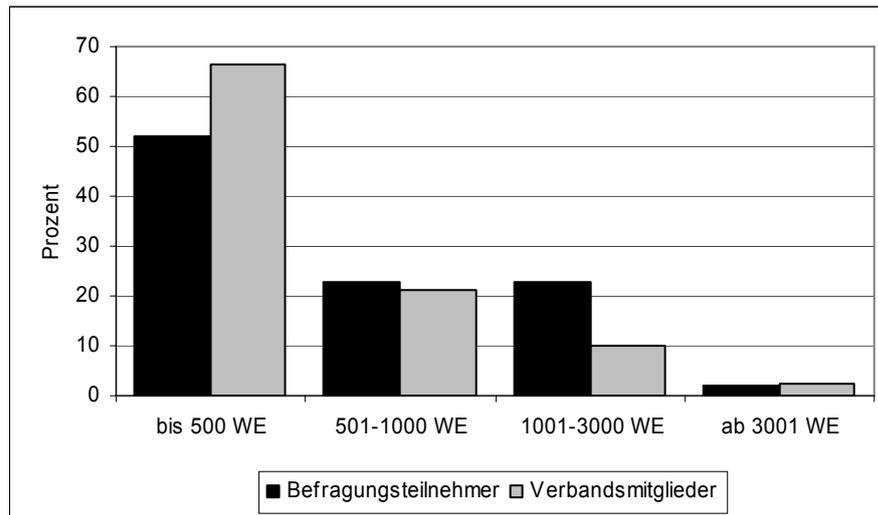


Abb. 2.3: Größenvergleich nach Wohnungsbeständen von Befragungsteilnehmern und Verbandsmitgliedern aus dem Gebiet des VdW Südwest⁷

Die durchschnittlichen Größen der Genossenschaften und die Streuungen der Unternehmensgrößen sind in den verschiedenen Verbandsgebieten sehr unterschiedlich. So haben die Wohnungsgenossenschaften im Bereich Südwest im Durchschnitt nur 517 Wohneinheiten im eigenen Bestand, während es im VdW Rheinland Westfalen und im BBU 1113 bzw. 1486 Wohneinheiten sind. Die Genossenschaften der beiden letztgenannten Verbände sind also im Schnitt erheblich größer als die des VdW Südwest. Trotz des höheren Durchschnittswertes im Wohnungsbestand finden sich ca. 49 % der Wohnungsgenossenschaften des BBU in der Größenklasse bis 500 Wohneinheiten. Beim VdW Rheinland Westfalen sind es hingegen „nur“ ca. 40 %. Mit rund 66 % der Wohnungsgenossenschaften ist im Gebiet des VdW Südwest erwartungsgemäß der größte Anteil an Unternehmen in die Kategorie mit bis zu 500 Wohneinheiten einzuordnen. Dementsprechend finden sich insgesamt verhältnismäßig viele Unternehmen aus dem Gebiet Südwest in der Kategorie mit den kleinsten Unternehmen. Die Klasse der großen Wohnungsgenossenschaften wird von Unternehmen aus Berlin und Brandenburg dominiert. Die Verteilung der Teilnehmer der Befragung aus verschiedenen Verbandsgebieten auf die unterschiedlichen Größenkategorien ist Abb. 2.4 zu entnehmen.

Daten für Genossenschaften ab 2501 WE vor. Deswegen wurden für den Vergleich zwischen Befragungsteilnehmern und allen Verbandsmitgliedern angepasste Einteilungen der Größenklassen gewählt.

⁷ Die Vergleichszahlen für die Verbandsmitglieder des VdW Südwest beruhen auf Angaben aus dem Verband.

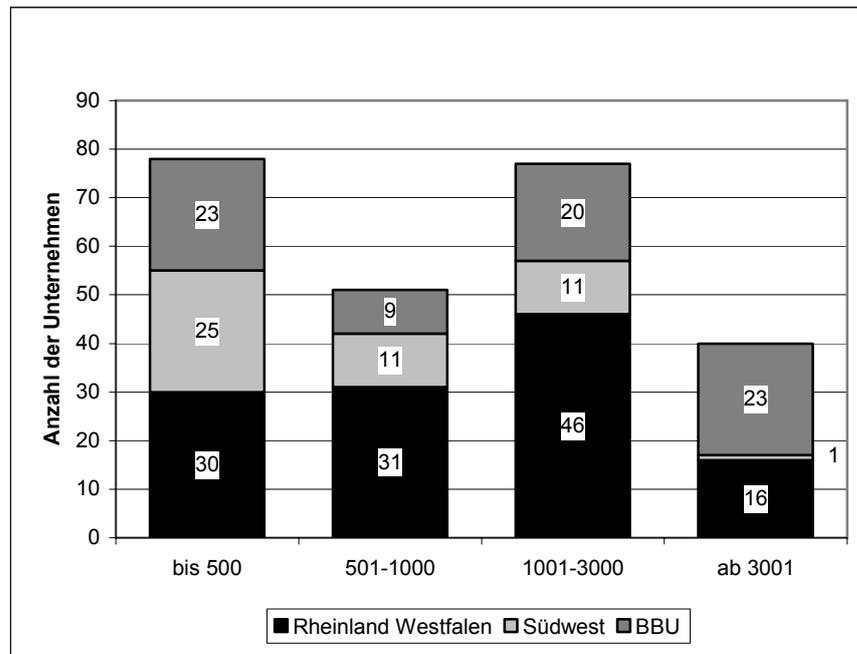


Abb. 2.4: Verteilung der Befragungsteilnehmer der drei Verbandsgebiete auf verschiedene Größenklassen

Die Teilnehmer der beiden westdeutschen Verbände sind zum überwiegenden Teil (knapp 90 % in Rheinland Westfalen und knapp drei Viertel im Bereich Südwest) steuerbefreite Vermietungsgenossenschaften mit dementsprechenden Haupttätigkeitsfeldern im Bereich von Vermietung und Bestandverwaltung. Jeweils ca. ein Viertel sieht die Schwerpunkte ihrer Arbeit zusätzlich im Wohnungsbau oder in der Hausverwaltung für Dritte. Bei den Teilnehmern des BBU liegt der Tätigkeitsschwerpunkt noch eindeutiger bei der Vermietung und Bestandsverwaltung. Nur knapp 15 % sehen im Wohnungsbau und 11,8 % in der Wohnungsverwaltung für Dritte einen Schwerpunkt ihrer Tätigkeit.⁸

Das folgende Kapitel 3 beschäftigt sich mit wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen. Dabei werden Ziele, geeignete Unternehmensbereiche, beteiligte Akteure, Aufbau und Ausgestaltung sowie zukünftige Entwicklungen berücksichtigt.

⁸ Jeweils ein gutes Drittel der Befragten im Verbandsgebiet des BBU geben an, eine Vermietungs- bzw. eine vollsteuerpflichtige Wohnungsgenossenschaft zu sein. Ein knappes Drittel der Antworten ist nicht verwertbar.

3 Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften

3.1 Vorkommen und Ziele wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen

Die grundlegende Frage, die sich stellt, ist, ob wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen eine verbreitete Strategie darstellen oder ob es sich eher um eine Randerscheinung handelt, die nur von einigen wenigen eingesetzt wird, und die bekannten Fälle dementsprechend Ausnahmen darstellen.

Hypothese 1: Kooperationen sind ein Phänomen, das auch bei Wohnungsgenossenschaften verbreitet ist.

Die Zahlen der Erhebung zeigen, dass es sich durchaus um ein verbreitetes Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit handelt. So sagt die Hälfte der Unternehmen, dass sie selbst schon Kooperationserfahrung gesammelt haben oder zumindest in Zukunft eine Kooperation anstreben (vgl. Abb. 3.1).⁹ Dieses Ergebnis unterstützt **Hypothese 1**, wonach Kooperationen bei Wohnungsgenossenschaften ein verbreitetes Phänomen darstellen.

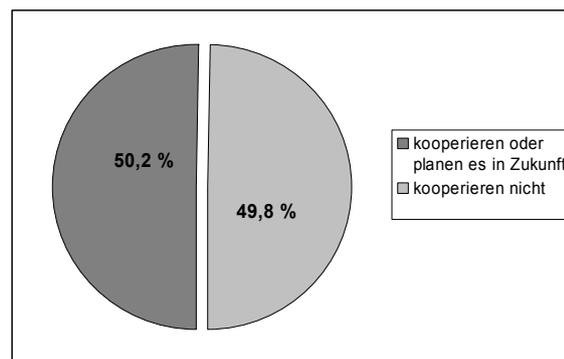


Abb. 3.1: Anteil kooperierender Unternehmen

Hypothese 2: Aufgrund ihrer strukturellen Nachteile gegenüber größeren Unternehmen sind insbesondere kleinere Wohnungsgenossenschaften verstärkt in Kooperationsaktivitäten involviert.

⁹ Über alle drei Verbandsgebiete hinweg beantworten 50,2 % der Teilnehmer die Frage nach Kooperationserfahrung mit „ja“. Dieses Ergebnis korrespondiert mit den Resultaten des ENSR Enterprise Surveys 2003, vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003), S. 25f. Demnach unterhält die Hälfte der europäischen KMU Kooperationen formaler (auf Verträgen beruhender) und/oder nicht-formaler (auf mündlichen Vereinbarungen beruhender) Art. Allerdings weicht das Ergebnis dieser Studie für Deutschland nach unten ab. Nur knapp 30 % der kleinen und mittleren Unternehmen (im Gegensatz zu 38% im europäischen Durchschnitt) haben nicht-formale und/oder gut 20 % (im Vergleich zu 25 % im Durchschnitt) haben formale Kooperationsbeziehungen. Während also deutsche KMU insgesamt im europäischen Vergleich wenig kooperieren, entspricht das wohnungsgenossenschaftliche Kooperationsverhalten dem europäischen Durchschnitt. Zu bedenken bleibt allerdings, dass in der angeführten Untersuchung nur Kooperationen zwischen KMU, nicht jedoch mit großen bzw. größeren Unternehmen analysiert werden. Solche Kooperationen finden in der vorliegenden Untersuchung hingegen Berücksichtigung, sofern sie angegeben wurden.

Unterschiede im Kooperationsvorkommen ergeben sich in den einzelnen Regionen. So werden Kooperationen im Bereich Rheinland Westfalen am häufigsten eingesetzt, im Bereich Südwest jedoch am seltensten (vgl. Abb. 3.2).

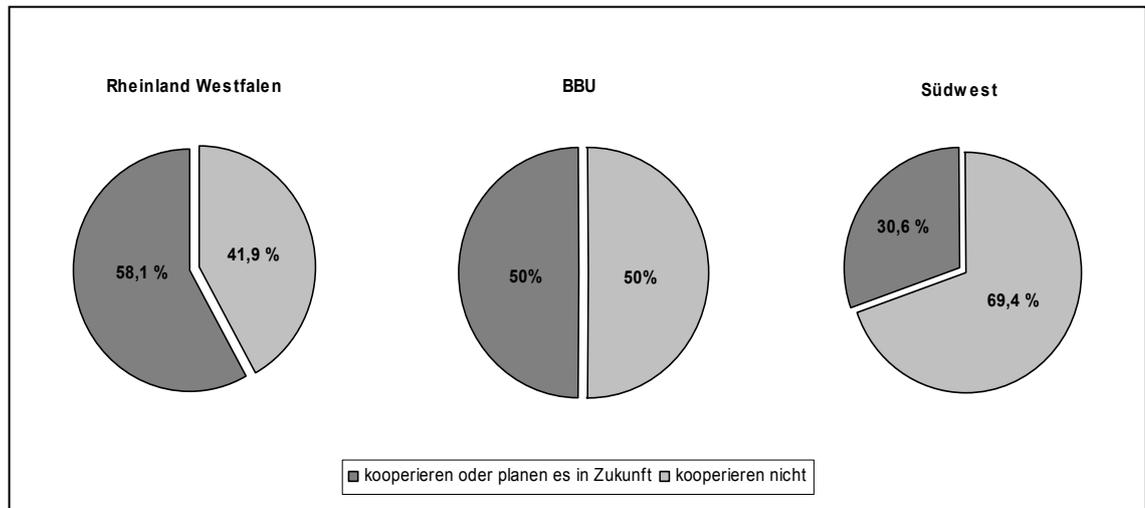


Abb. 3.2: Verhältnis von kooperierenden zu nicht-kooperierenden Unternehmen

Der Unterschied in den Verbandsgebieten wird erklärbar, wenn man die Unternehmen näher betrachtet, denn die kooperierenden Wohnungsgenossenschaften unterscheiden sich deutlich von solchen, die nicht kooperieren. Letztere sind bedeutend kleiner als jene, die kooperieren. So weisen kooperierende Unternehmen einen durchschnittlichen Wohnungsbestand von 2243 Wohneinheiten und eine durchschnittliche Mitgliederzahl von 3497 Personen auf, während die nicht-kooperierenden nur 951 Wohnungen und 1256 Mitglieder zu ihrer Genossenschaft zählen (vgl. Abb. 3.3). Kooperierende Unternehmen sind signifikant größer als nicht-kooperierende Genossenschaften. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass es sich hierbei um Mittelwerte handelt, bei denen die Streuung sehr groß ist, d.h. im konkreten Fall, dass es sowohl sehr große Unternehmen gibt, die nicht kooperieren, als auch sehr kleine, die es tun. Tab. 3.1 gibt eine Übersicht, wie sich die Kooperationstätigkeit in verschiedenen Größenklassen verteilt.

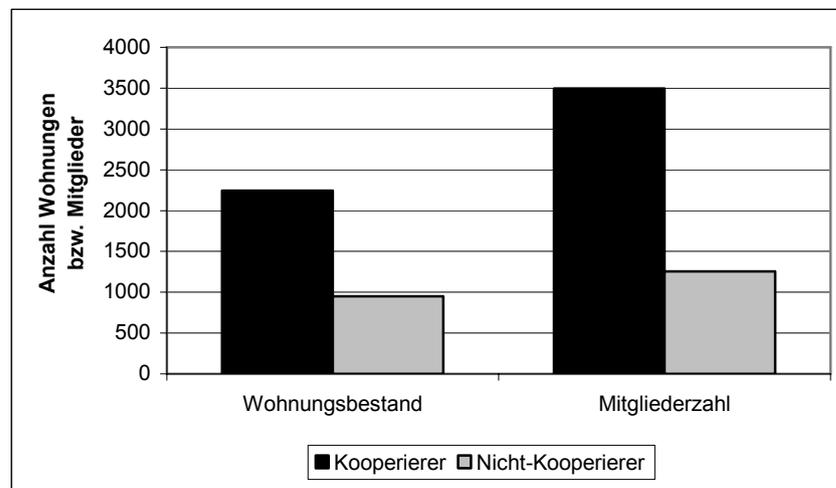


Abb. 3.3: Größenvergleich kooperierender und nicht-kooperierender Wohnungsgenossenschaften

		Kooperationstätigkeit	
		kooperieren oder planen es in Zukunft	kooperieren nicht
Unternehmensgröße	bis 500 WE	21,80%	78,20%
	501-1000 WE	45,10%	54,90%
	1001-3000 WE	64,90%	35,10%
	ab 3001 WE	85,00%	15,00%

Tab. 3.1: Vergleich der Kooperationstätigkeit nach Größenklassen

Gerade bei kleinen Wohnungsgenossenschaften wurde Bedarf an der Entwicklung neuer Strategien festgestellt, um so ihren Handlungsspielraum zu erweitern, der oft bedingt durch die geringe Größe der Genossenschaften, die zu geringe finanzielle, Know-how- und Humanressourcen bedingen kann, eingeschränkt ist und vielfach die Entwicklungsmöglichkeiten dieser Unternehmen begrenzen. Jedoch ist der Anteil kooperierender Wohnungsgenossenschaften umso kleiner, je kleiner die Genossenschaften gemessen an Wohnungsbestand und Mitgliederzahl sind. Nur rund ein Fünftel der Unternehmen bis 500 Wohneinheiten gibt an zu kooperieren, während es bei den Unternehmen über 3000 Wohneinheiten 85 Prozent sind. **Hypothese 2** wird dadurch nicht unterstützt.

Mit Kooperationen werden ganz konkrete Ziele verfolgt, die sehr divers sein können und von der Kostenreduzierung über die Verbesserung der Managementqualität bis hin zur Risikodiversifikation reichen.

Hypothese 3: Mit wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen werden zahlreiche Ziele verfolgt. Besondere Relevanz besitzen die Ziele „Zugang zu Know-how und Kompetenzen“, „Effizienzsteigerung“ und „Realisierung von Größenvorteilen“, „Zugang zu neuen Geschäftsfeldern“, „Reduktion bzw. Verteilung von Risiken“, „Steigerung der Marktmacht“, „Steigerung der Kunden- bzw. Mitgliederbindung“ sowie „Ausweitung der Produktpalette“ und die „Verbesserung von Unternehmenswahrnehmung und Image“.

Abb. 3.4 gibt einen Überblick über die Vielfalt der Ziele, die mit den beschriebenen Kooperationen verfolgt werden, und die Bedeutung, die ihnen jeweils beigemessen wird.¹⁰ Als wichtigste Ziele lassen sich danach folgende sieben identifizieren: Verbreiterung des Serviceangebots für die Mitglieder, Imageverbesserung, Steigerung der Mitgliederbindung bzw. Neumitgliederwerbung, Reduzierung der Leerstandsquote, Kostenreduzierung, Zugang zu den Kompetenzen des Kooperationspartners sowie Schaffung von Effizienzvorteilen durch gemeinsame Ressourcennutzung.¹¹

¹⁰ In der Abbildung nicht verzeichnet sind diejenigen, die geantwortet haben „trifft nicht zu“ bzw. keine Angaben gemacht haben. Daher ergibt die Aufsummierung der verschiedenen Bedeutungskategorien eines Ziels nicht 100 %.

¹¹ Das ENSR Enterprise Survey 2003 hat als Gründe für Kooperationen die folgenden ermittelt: Zugang zu neuen und größeren Märkten (35 % der kooperierenden Unternehmen), breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte (31 %), Zugang zu Know-how und Technologien (28 %), zusätzliche Pro...

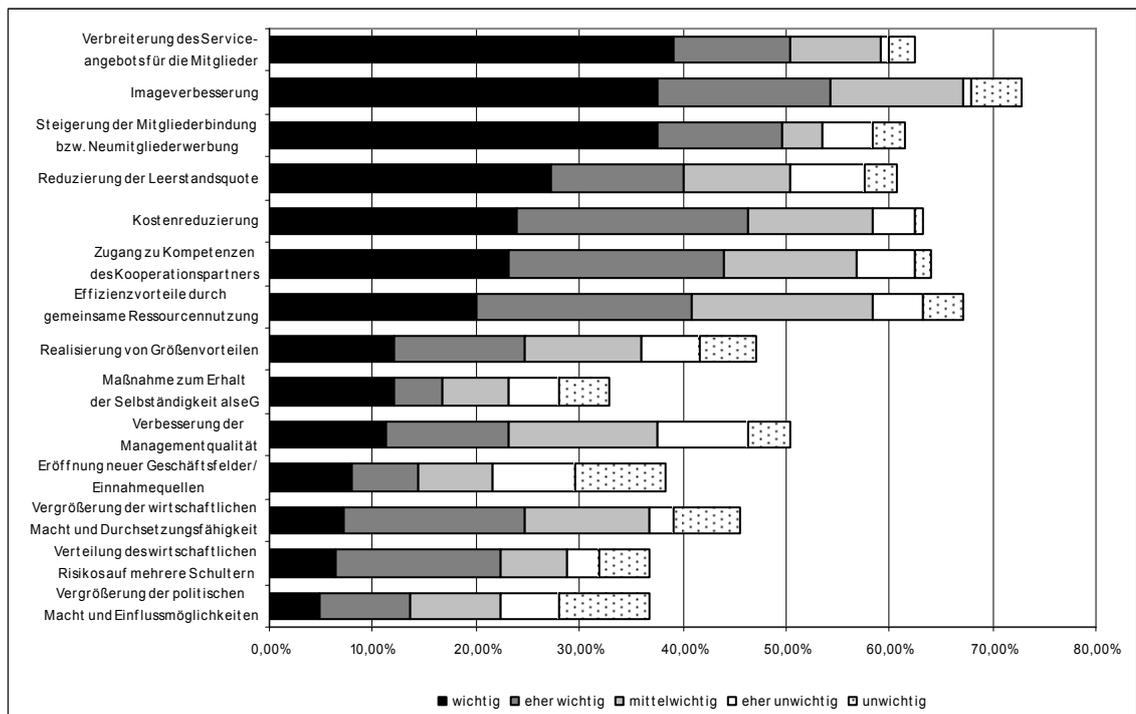


Abb. 3.4: Verfolgte Kooperationsziele und ihre Bedeutung

Die zuvor aufgestellte **Hypothese 3** findet sich damit in der Befragung weitgehend wieder. Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen dienen der Erreichung vielfältiger Ziele. Lediglich das Ziel der Leerstandsquotenreduzierung wird von den Wohnungsgenossenschaften zusätzlich zu den besonders relevanten Zielen gezählt. Hingegen wäre zu erwarten gewesen, dass den Zielen „Zugang zu neuen Geschäftsfeldern“, „Vergrößerung der Marktmacht“ sowie „Risikoverteilung“ ein höherer Stellenwert beigemessen worden wäre.

Hypothese 4: Für kleine Wohnungsgenossenschaften sind die Ziele der „Managementprofessionalisierung“ und der „Sicherung der Selbständigkeit“ zusätzlich von großer Bedeutung.

Die Bedeutung der wichtigsten Ziele findet sich in den verschiedenen Größenkategorien der Unternehmen wieder. Die insgesamt bedeutendsten Ziele werden dort i. d. R. ebenfalls als wichtige Ziele genannt (vgl. Tab. 3.2). Die größten Abweichungen finden sich jedoch bei den kleinsten Genossenschaften bis 500 Wohneinheiten. Während bei ihnen Kooperationen nicht vordringlich zur Imageverbesserung, zur Steigerung der Mitgliederbindung oder zur Reduktion der Leerstände eingegangen werden, rücken bei diesen Unternehmen jedoch Aspekte wie der Erhalt der Selbständigkeit als Genossenschaft und die Verbesserung der Managementqualität in den Vordergrund. Gerade letz-

duktionskapazität (24 %), geringere Kosten (23 %), Zugang zu Arbeitskräften (18 %), Zugang zu Kapital (7 %). Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003), S. 20f. Es sind deutliche Ähnlichkeiten zu den Zielen der Wohnungsgenossenschaften zu erkennen wie bspw. beim Zugang zu Know-how, dem Zugang zu neuen Märkten und Kundengruppen und dem Aspekt der Kostenreduzierung. Jedoch sind auch Unterschiede zu sehen, die allerdings vielfach auf Unternehmensbesonderheiten beruhen so wie beim genossenschaftsspezifischen Grund der Imageverbesserung oder der Erweiterung der Produktionskapazitäten bei produzierenden Unternehmen.

teres Argument zeigt, dass den kleinen Unternehmen durchaus bewusst ist, dass sie z.B. aufgrund einer rein nebenamtlichen Führung Defizite im Managementbereich haben können. Das Ziel des Selbständigkeitserhaltes verdeutlicht zudem das Verständnis der Unternehmen dafür, dass besonders bei ihrer Unternehmensgröße Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbssituation zumindest in Erwägung gezogen werden sollten, um die Eigenständigkeit langfristig erhalten zu können. Gleichzeitig haben diese Unternehmen offensichtlich aber gerade nicht die Befürchtung, eine Kooperation führe mehr oder weniger zwangsläufig zu einer Fusion und damit dem Verlust der Selbständigkeit.

Unternehmensgröße				
	bis 500 WE	501-1000 WE	1001-3000 WE	ab 3001 WE
1	Kostenreduzierung	Imageverbesserung	Imageverbesserung	Verbreiterung des Serviceangebotes für die Mitglieder
2	Maßnahme zum Erhalt der Selbständigkeit als eG	Steigerung der Mitgliederbindung bzw. Neumitgliederwerbung	Reduzierung der Leerstandsquote	Imageverbesserung
3	Zugang zu Kompetenzen des Kooperationspartners	Reduzierung der Leerstandsquote	Kostenreduzierung	Zugang zu Kompetenzen des Kooperationspartners
4	Effizienzvorteile durch gemeinsame Ressourcennutzung	Zugang zu Kompetenzen des Kooperationspartners	Effizienzvorteile durch gemeinsame Ressourcennutzung	Reduzierung der Leerstandsquote
5	Verbreiterung des Serviceangebotes für die Mitglieder	Kostenreduzierung	Realisierung von Größenvorteilen	Effizienzvorteile durch gemeinsame Ressourcennutzung
6	Verbesserung der Managementqualität	Verbreiterung des Serviceangebotes für die Mitglieder	Zugang zu Kompetenzen des Kooperationspartners	Kostenreduzierung

Tab. 3.2: Bedeutendste Kooperationsziele nach Größenklassen

Hypothese 4, wonach die Professionalisierung des Managements sowie die Sicherung der Selbständigkeit für kleine Wohnungsgenossenschaften wichtige Ziele für das Schließen von Kooperationen sind, wird durch die Befragungsergebnisse gestützt.

Im Folgenden wird darauf eingegangen in welchen Unternehmensbereichen kooperiert wird, um danach zu behandeln, wer die Akteure im Rahmen der Kooperationen sind, wie die Zusammenarbeit ausgestaltet werden kann und welche zukünftigen Entwicklungen für wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen gesehen werden.

3.2 Kooperationsgeeignete Unternehmensbereiche

Wohnungsgenossenschaftliche Aktivitäten lassen sich unter Zuhilfenahme von Porters Wertkettenmodell systematisieren.¹² Die Zuordnung verschiedener, beispielhafter Aufgaben, die sich auf Kooperationsbasis durchführen lassen, zu den unterschiedlichen

¹² Vgl. dazu PORTER (2000), S. 63-96.

primären und unterstützenden Wertkettenaktivitäten wird in der folgenden Abb. 3.5 verdeutlicht.

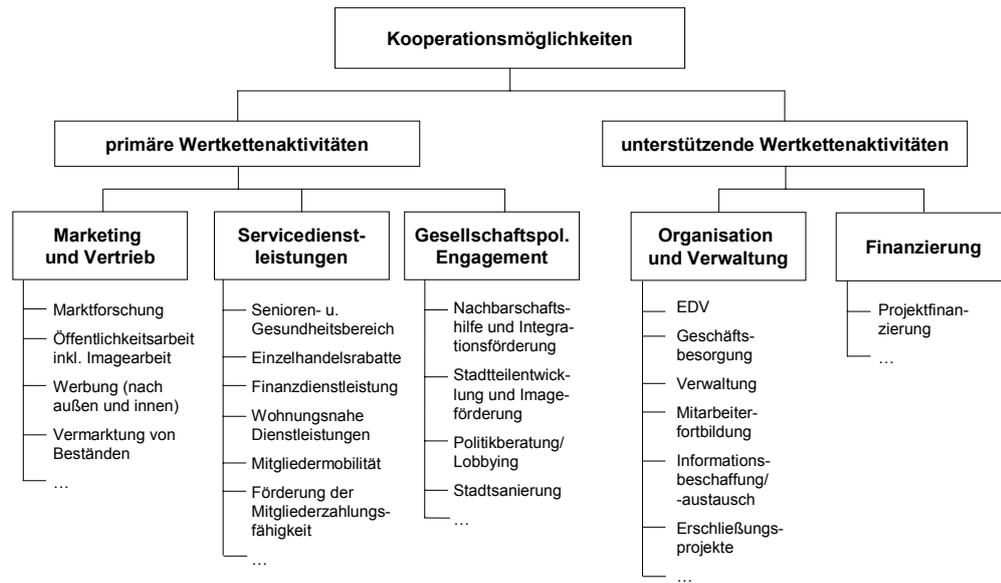


Abb. 3.5: Kategorisierung von Kooperationsbereichen

Hypothese 5: Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen finden in zahlreichen Arbeitsgebieten sowohl der primären als auch der unterstützenden Aktivitäten Anwendung.

Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen beschränken sich nicht auf wenige Arbeitsfelder, sondern finden sich in einer Vielzahl von Aktivitäten (vgl. Abb. 3.6). Die Zusammenarbeit bei der Mitarbeiterfortbildung, im Seniorenbereich oder bei diversen Marketingaktivitäten sind nur einige Beispiele. Besonders wichtig sind dabei die Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit, der Informationsbeschaffung und der Werbung sowie die bundesweite wohnungsgenossenschaftliche Marketinginitiative. Aber auch bei der Zusammenarbeit im Senioren- und Gesundheitsbereich, bei der Analyse des Wohnungsmarktes und in der EDV haben zahlreiche Unternehmen bereits Erfahrungen gesammelt. Planungen für zukünftige Kooperationen laufen insbesondere bezüglich eines Ausbaus im Seniorenbereich und bei sonstigen wohnungsnahen Dienstleistungen (vgl. Abb. 3.7).

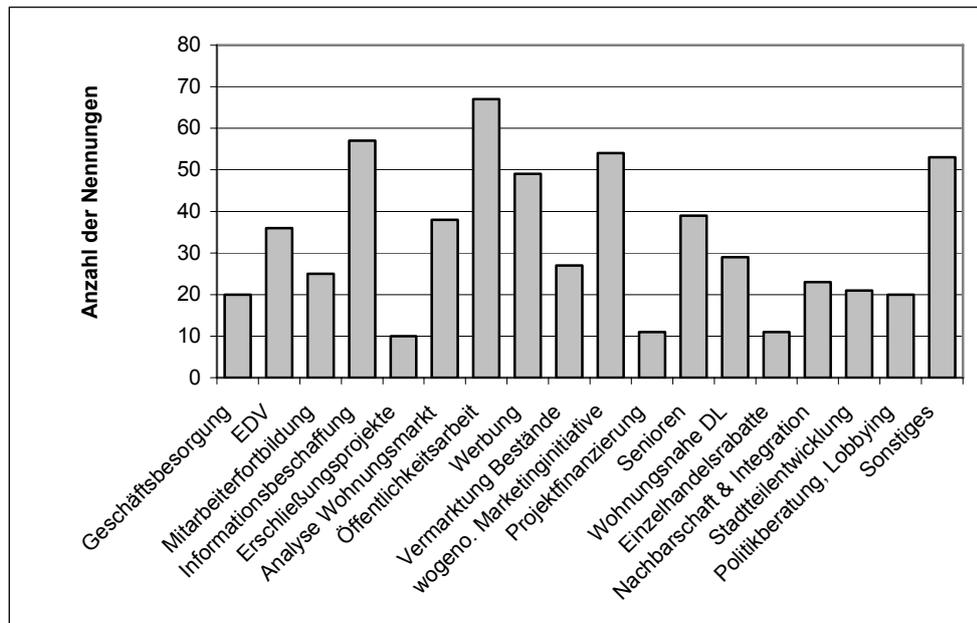


Abb. 3.6: Kooperationsengagement in verschiedenen Bereichen

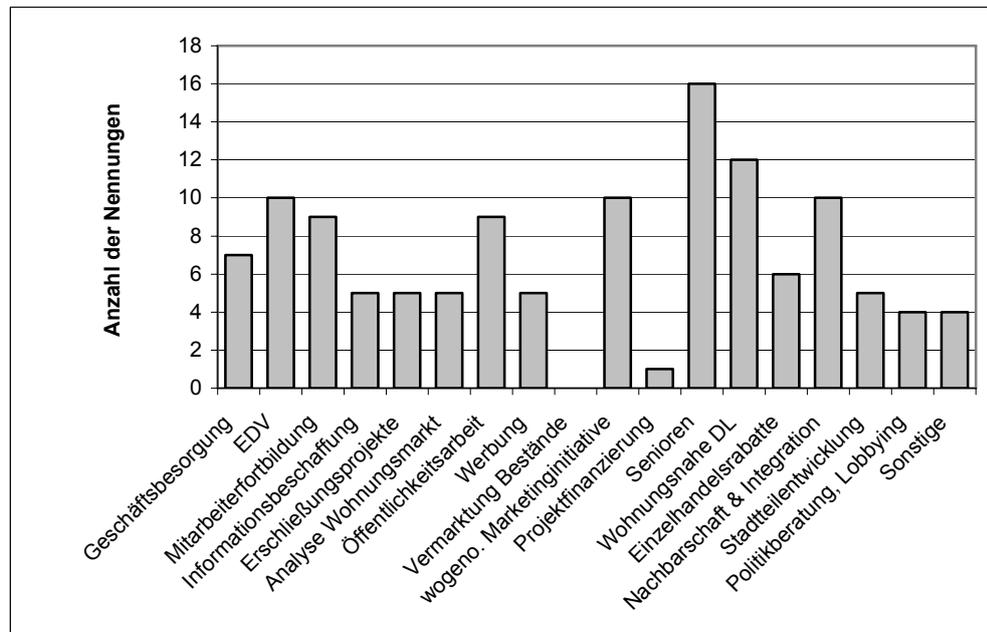


Abb. 3.7: Geplante Kooperationen nach Tätigkeiten

Die zahlreichen vorgefundenen Kooperationen lassen sich teilweise den primären Wertkettenaktivitäten zuordnen, andere wiederum den unterstützenden Aktivitäten. Die Ergebnisse geben damit Hinweise auf die Richtigkeit der **Hypothese 5**.

Hypothese 6: Marketing- und Vertriebsaktivitäten erfordern aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks verstärkt kooperative Arrangements.

Insgesamt lassen sich die verschiedenen Tätigkeiten in die fünf Bereiche Organisation und Verwaltung, Marketing und Vertrieb, Finanzierung, Servicedienstleistungen und gesellschaftspolitisches Engagement einordnen. Die meisten Kooperationen sind im Bereich des Marketings und Vertriebs zu finden. Insgesamt wurden 237 Kooperationen

in diesem Bereich angegeben.¹³ Besonders wichtig sind dabei Kooperationen in der Öffentlichkeitsarbeit. Ebenfalls viele Kooperationen finden sich in Organisation und Verwaltung. Servicedienstleistungen, gesellschaftspolitisches Engagement und der Finanzierungsbereich folgen (vgl. Abb. 3.8 und Tab. 3.3). Für die Zukunft ist jedoch relativ gesehen der größte Anstieg an Kooperationen im Bereich der Servicedienstleistungen geplant.

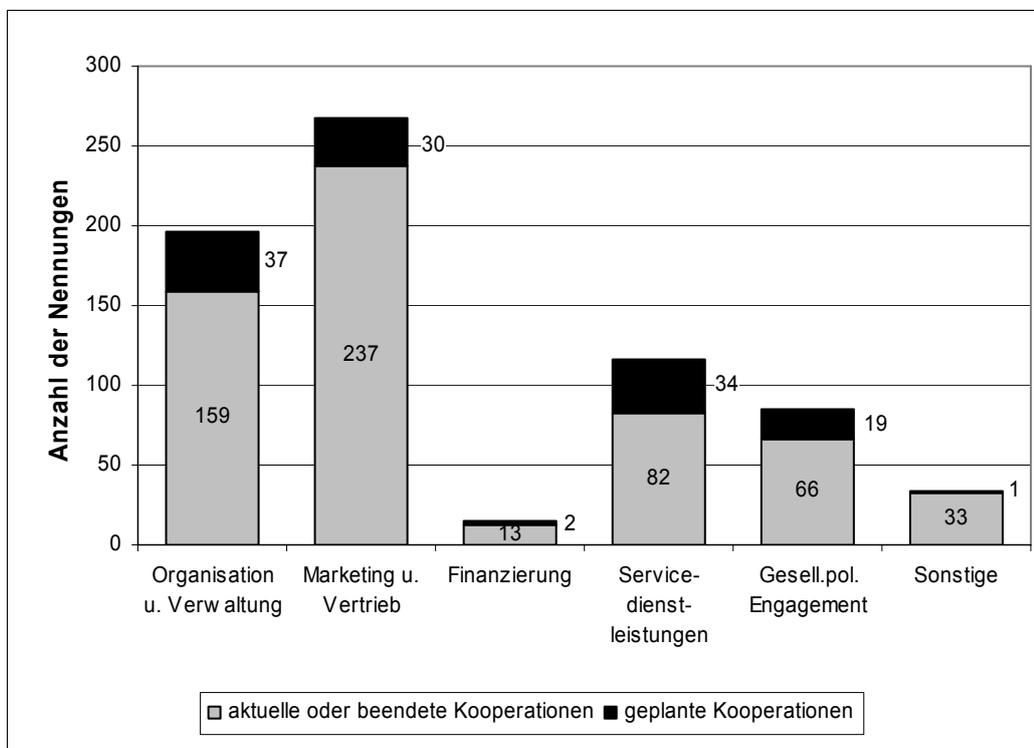


Abb. 3.8: Kooperationsaufkommen nach Kategorien¹⁴

In **Hypothese 6** wurde vermutet, dass Marketing- und Vertriebsaktivitäten in besonderem Maße Kooperationslösungen erfordern. Dies fand sich in der Befragung wieder.

¹³ Mehrfachnennungen einer Kooperation können in dieser Zahl enthalten sein, wenn mehrere an einer Kooperation beteiligte Unternehmen den Fragebogen beantwortet haben.

¹⁴ Die in dieser Darstellung geringere Anzahl der Fälle der Kategorie „Sonstige“ im Vergleich zu Abb. 3.6 und Abb. 3.7 ist bedingt durch die Zuordnung der entsprechenden Fälle zu den übrigen Kategorien.

		Rheinland Westfalen	Südwest	BBU	bis 500	501-1000	1001-3000	ab 3001	alle
		n=124	n=49	n=76	n=78	n=51	n=77	n=40	n=249
Organisation und Verwaltung	aktuell o. beendet	78 / 0,63	28 / 0,57	53 / 0,70	17 / 0,22	21 / 0,41	66 / 0,86	54 / 1,35	159 / 0,64
	geplant	31 / 0,25	4 / 0,08	2 / 0,03	10 / 0,13	12 / 0,24	14 / 0,18	1 / 0,03	37 / 0,15
Marketing u. Vertrieb	aktuell o. beendet	152 / 1,26	22 / 0,45	63 / 0,83	19 / 0,24	43 / 0,84	93 / 1,21	81 / 2,03	237 / 0,95
	geplant	18 / 0,15	7 / 0,14	5 / 0,07	11 / 0,14	5 / 0,10	12 / 0,16	2 / 0,05	30 / 0,12
Finanzierung	aktuell o. beendet	5 / 0,04	1 / 0,02	7 / 0,09	2 / 0,03	2 / 0,04	0 / 0,00	9 / 0,23	13 / 0,05
	geplant	0 / 0,00	1 / 0,02	1 / 0,01	1 / 0,01	1 / 0,02	0 / 0,00	0 / 0,00	2 / 0,01
Service-dienst-leistungen	aktuell o. beendet	49 / 0,40	2 / 0,04	31 / 0,41	4 / 0,05	7 / 0,14	33 / 0,43	38 / 0,95	82 / 0,33
	geplant	21 / 0,17	2 / 0,04	11 / 0,14	3 / 0,04	9 / 0,18	16 / 0,21	6 / 0,15	34 / 0,14
Gesell.pol. Engagement	aktuell o. beendet	30 / 0,24	5 / 0,10	31 / 0,41	2 / 0,03	4 / 0,08	21 / 0,27	39 / 0,98	66 / 0,27
	geplant	14 / 0,11	0 / 0,00	5 / 0,07	2 / 0,03	3 / 0,06	12 / 0,16	2 / 0,05	19 / 0,08
Sonstige	aktuell o. beendet	20 / 0,16	0 / 0,00	13 / 0,17	0 / 0,00	5 / 0,10	9 / 0,12	18 / 0,45	33 / 0,14
	geplant	0 / 0,00	0 / 0,00	1 / 0,01	0 / 0,00	0 / 0,00	0 / 0,00	1 / 0,03	1 / 0,004

Tab. 3.3: Anzahl an Kooperationen nach Bereichen, Regionen und Größenklassen¹⁵

Hypothese 7: Der Servicebereich spielt wegen der demographischen Entwicklung bereits eine zentrale Rolle als Kooperationsbereich.

Trotz des im Vergleich zu Kooperationen in Organisation und Verwaltung sowie Marketing und Vertrieb geringeren Auftretens von Servicedienstleistungskooperationen sind insbesondere Kooperationen im Bereich der Seniorenarbeit stark verbreitet, was mit der bereits eingesetzten demographischen Entwicklung begründet werden kann sowie der wegen eines hohen Durchschnittsalters der wohnungsgenossenschaftlichen Mitglieder besonders herausfordernden Situation in den Wohnungsgenossenschaften.¹⁶ Die Notwendigkeit zu Kooperationen bei Hilfestellungen für Senioren sowie im gesamten Servicedienstleistungsbereich wird sich in Zukunft vermutlich noch erhöhen, wie bereits aus den Zahlen der geplanten Kooperationen abzulesen ist. Diese Tendenz wird ebenfalls aus den Äußerungen der Befragungsteilnehmer zum zukünftigen Hand-

¹⁵ Die Zahlen der Tabelle sind folgendermaßen zu lesen: Die erste Zahl gibt jeweils an, wie viele Kooperationen die Unternehmen einer Gruppe durchführen bzw. planen. Die zweite Angabe bricht diese Zahl auf die Gesamtzahl der Unternehmen einer Gruppe herunter. Beispielsweise wurden unter den Befragungsteilnehmern aus der Region Rheinland Westfalen 78 aktuelle bzw. beendete Kooperationen im Bereich Organisation und Verwaltung gezählt. Im Durchschnitt hat jedes Unternehmen aus dieser Region 0,63 Kooperationen in diesem Bereich. Für die einzelnen Unternehmensgruppen ist zusätzlich jeweils angegeben, wie viele Wohnungsgenossenschaften ihr insgesamt angehören. Die Summe der Unternehmen der einzelnen Größenklassen ergänzt sich nicht zur Gesamtsumme aller Unternehmen, da nicht alle Befragungsteilnehmer Angaben zur Größe ihres Wohnungsbestandes gemacht haben und damit nicht einer Größenkategorie zugeordnet werden konnten. Dieser Hinweis gilt auch für weitere, vergleichbare Tabellen in dieser Arbeit.

¹⁶ Laut des Berichtes der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften ist das Durchschnittsalter der Genossenschaftsmitglieder heute schon auf einem Niveau, das gesamtgesellschaftlich erst in 15 Jahren erreicht wird. Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU- UND WOHNUNGSWESEN (2004), S. 312f.

lungsbedarf deutlich.¹⁷ Im Wettbewerb um eine kleiner werdende Zahl an Nachfragern, sind die Unternehmen gezwungen, sich durch besondere Leistungsangebote aus der Masse von Wohnungsanbietern abzuheben. Insofern wären stärkere Aktivitäten in weiteren Dienstleistungsbereichen zu erwarten gewesen.

Die Ergebnisse der Erhebung finden sich in **Hypothese 7** nur eingeschränkt wieder. Bisher nehmen Servicedienstleistungskooperationen noch nicht die zentrale Bedeutung ein wie vermutet. Durch die relativ gesehen hohen Zahlen bereits geplanter Kooperationen lässt sich aber ein Bedeutungszuwachs dieses Bereiches vermuten.

Die Anzahl der Kooperationen im Bereich des gesellschaftspolitischen Engagements ist verhältnismäßig klein. Dennoch ist für die Zukunft zu vermuten, dass aufgrund struktureller und demographischer Veränderungen in den Städten der Bedarf an Problemlösungsinitiativen größer wird. Das gilt sowohl für den Stadtumbau als auch bezüglich der Zusammensetzung der Bevölkerung z.B. bei Fragen der Integration.

Betrachtet man die Tätigkeitsbereiche näher, so lassen sich Unterschiede zwischen den Unternehmen verschiedener Größenklassen identifizieren.¹⁸ Über die unterschiedlichen Bereiche hinweg weisen die großen bis sehr großen Genossenschaften sowohl relativ als auch absolut eine höhere Kooperationstätigkeit auf. Die einzige Ausnahme bildet relativ gesehen der Bereich der Geschäftsbesorgung. Diese Ausnahme deutet auf diejenigen Gebiete hin, in denen kleine Unternehmen am aktivsten sind: die Bereiche von Organisation und Verwaltung sowie der Bereich des Marketings und Vertriebs. Servicedienstleistungen und gesellschaftspolitisches Engagement werden hingegen von sehr wenigen in Zusammenarbeit mit anderen realisiert.

Die Bereiche, in denen die kleinen Unternehmen am intensivsten tätig sind, sind auch die, in denen die meisten zukünftigen Kooperationen von ihnen geplant werden (vgl. Abb. 3.9). Trotzdem sind auch bei den kleinen Genossenschaften geplante Kooperationen im Seniorenbereich verhältnismäßig häufig. Auffallend ist, dass insbesondere die sehr großen Wohnungsgenossenschaften mit Abstand die wenigsten Kooperationen planen. Es lässt sich vermuten, dass sie bereits die meisten in ihren Augen sinnvollen Kooperationen betreiben.

¹⁷ Vgl. dazu Kap. 3.5.

¹⁸ Die folgenden Aussagen beziehen nur die kooperierenden Unternehmen der jeweiligen Größenklasse mit ein. Dementsprechend hat eine einzelne Nennung in einer niedrigeren Größenkategorie ein relativ größeres Gewicht als eine in einer höheren Kategorie, da bei ersteren der Anteil der kooperierenden Unternehmen in dieser Klasse sehr viel geringer ist, als dies bei den Klassen großer Unternehmen der Fall ist. Vgl. dazu auch die Verteilung der kooperierenden Unternehmen in Tab. 3.1.

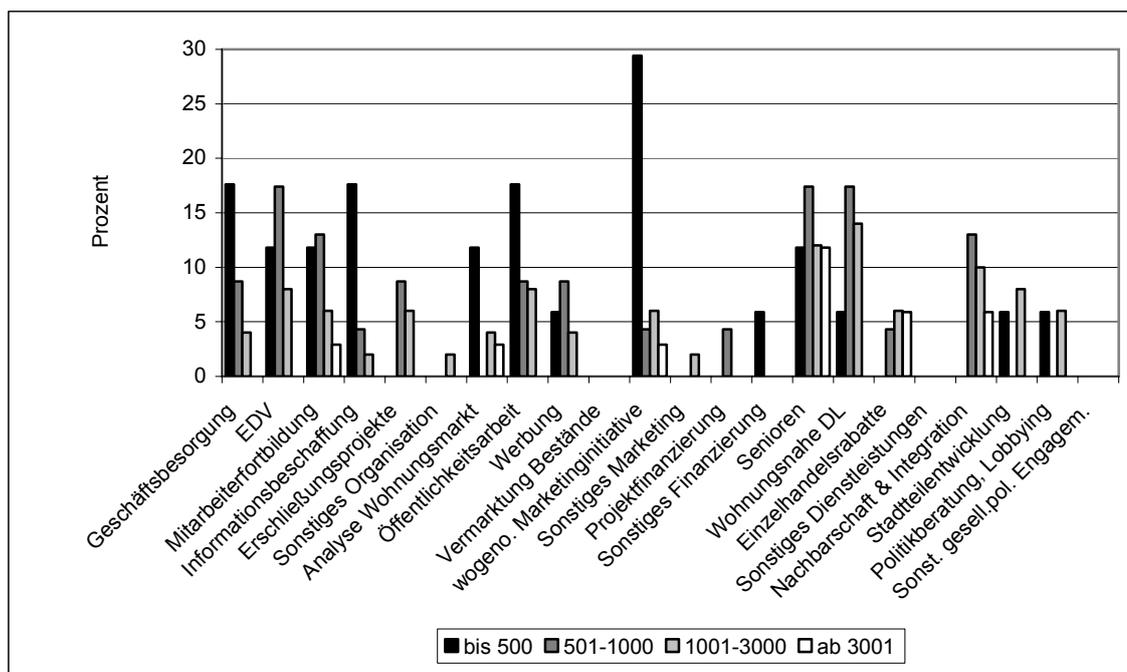


Abb. 3.9: Geplante Kooperationen nach Größenklassen

Es scheint, als würden die Unternehmen eine Kooperationsstrategie in dem Sinne durchlaufen, dass zunächst hauptsächlich Kooperationen geschlossen werden, die dem Kernbereich der wohnungsgenossenschaftlichen Arbeit (Organisation/Verwaltung und damit zusammenhängendes Marketing) zuzuordnen sind. Im weiteren Verlauf werden dann auch Kooperationen geschlossen, die den Kernbereich ergänzen wie Servicedienstleistungen und gesellschaftspolitisches Engagement. Während die großen in diesem Prozess bereits weiter fortgeschritten sind, stehen die kleineren Genossenschaften noch am Anfang.

Nachdem bisher Vorkommen, Ziele und Anwendungsbereiche wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen betrachtet wurden, wird im Folgenden auf die Akteure und ihre Beziehungen zueinander eingegangen.

3.3 Akteure, Interessengruppen wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen und ihre Beziehungen zueinander

Die Kooperationen werden eingegangen, da die Akteure erwarten, ihre eigennützigen Ziele besser verfolgen zu können, als dies im Alleingang der Fall wäre. Ihre Interessen müssen aber nicht zwangsläufig gleichgerichtet sein. Aufgrund eines unvollkommenen Informationsstandes bei den Beteiligten, ergeben sich so immer wieder Spielräume, die - wissentlich oder unwissentlich - zum Schaden des Partners ausgenutzt werden können. Auch bei wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen können Probleme in Form von adverser Selektion, Moral hazard und Hold up auftreten.

Hypothese 8a: Aufgrund von Informationsasymmetrien und unterschiedlichen Interessen besteht die Gefahr, dass es zu Konflikten zwischen den Kooperationsbeteiligten kommen kann, die die Kooperation behindern.

Verschiedene in- und externe Interessensgruppen einer Wohnungsgenossenschaft verfolgen alle ebenfalls eigene Interessen und werden gegebenenfalls versuchen, ihren Einfluss geltend zu machen, um diese Interessen zu unterstützen und verwirklichen. Sie können jede auf ihre Weise die Arbeit der Genossenschaft beeinflussen, was unter Umständen zu Konflikten mit den aktiven Akteuren führen kann.

Hypothese 8b: Informationsasymmetrien und Interessendivergenzen können zu erheblichen Schwierigkeiten mit internen und externen Interessensgruppen führen, die eine Kooperation erschweren oder unmöglich machen können.

Zu einer allgemein großen Zufriedenheit mit der jeweiligen Kooperation¹⁹ passt die Einschätzung, dass die Genossenschaften nach eigenen Angaben mit relativ wenigen Hindernissen bei der Umsetzung der Kooperation kämpfen mussten. Immerhin 68,8 % der kooperierenden Unternehmen geben an, dass bei ihnen überhaupt keine Probleme aufgetreten wären.

Betrachtet man die aufgetreten Probleme etwas näher, so ist zu festzustellen, dass sie mit allen involvierten Gruppen auftauchen (vgl. Abb. 3.10). Die Beziehungen zu den Kooperationspartnern, die der Gruppe der Beteiligten zuzuordnen sind, und zu den Mitgliedern, die je nach Kooperationsarrangement sowohl Beteiligte als auch interne Stakeholder sein können, bereiten die meisten Schwierigkeiten. Für die große Gruppe der externen Stakeholder wurde stellvertretend nach Problemen mit dem jeweiligen Regionalverband im Zusammenhang mit der Kooperation gefragt. Mit dieser Gruppe traten allerdings keine Schwierigkeiten auf. Als Probleme mit dem Partner werden u. a. eine unklare Kompetenzverteilung und die Nichteinhaltung von Vereinbarungen genannt. Insbesondere wird jedoch ein unerwartet hoher Abstimmungsbedarf sowohl vor als auch nach Kooperationsbeginn häufiger genannt. Die Mitglieder verlangen eine besondere Aufmerksamkeit. Bei ihnen treten mit 37 Nennungen insgesamt die häufigsten Schwierigkeiten auf. Hier besteht in allen Phasen ein erhöhter Informationsbedarf, um ihrer sowohl vor als auch nach Kooperationsbeginn vorhandenen Skepsis zu begegnen. Beim Aufsichtsrat kämpfen die Unternehmen vor Kooperationsbeginn insbesondere mit erhöhter Skepsis und der Sorge vor dem Verlust der Unabhängigkeit. Bei Problemen bezüglich des Vorstandes (12 Nennungen insgesamt in dieser Kategorie) oder der Mitarbeiter (6 Nennungen) vor oder auch nach Kooperationsbeginn scheint es sich insgesamt gesehen eher um Einzelfälle zu handeln.

¹⁹ Vgl. dazu Abschnitt 3.4.3.3.

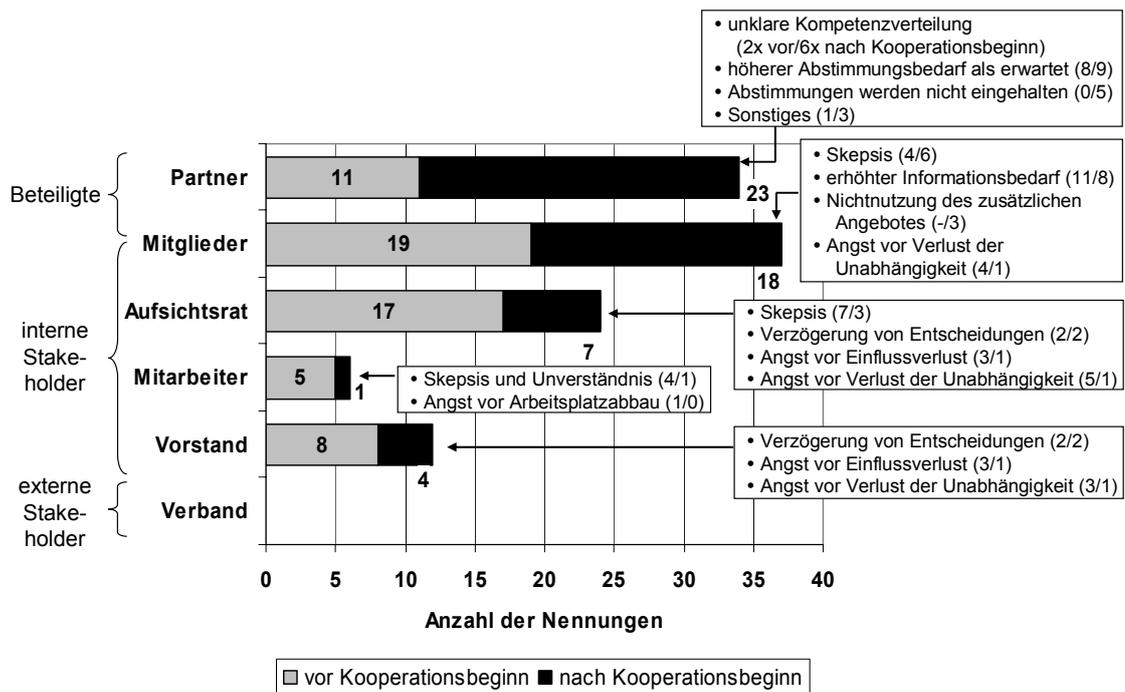


Abb. 3.10: Kooperationsprobleme mit verschiedenen involvierten Gruppen²⁰

Die Ergebnisse der Befragung zeigen erstaunlich wenig Probleme auf. Angesichts der zahlreichen involvierten Gruppen von Beteiligten sowie internen und externen Interessensgruppen und der insgesamt geringen Ausprägung der Koordination der Kooperation²¹ wäre ein anderes Ergebnis zu erwarten gewesen. Die **Hypothesen 8a** und **8b** werden dadurch nicht unterstützt. Mit Hinblick auf die zuvor identifizierten Konfliktpotentiale könnte dieses Ergebnis dadurch erklärt werden, dass geeignete Maßnahmen zur Absicherung der Kooperation getroffen wurden, um Informationsasymmetrien und unterschiedliche Interessenlagen auszugleichen. Wahrscheinlicher dürfte eine andere Vermutung sein. Da die in diesen Teil der Auswertung einbezogenen Daten aus der subjektiven Benennung einer für das jeweilige Unternehmen bedeutenden Kooperation stammen, ist anzunehmen, dass in diese Auswahl vor allem erfolgreiche, problemlose Kooperationen eingeflossen sind. Trotz der allgemein geringen Zahl der aufgetretenen Probleme sollten deshalb mögliche Problemfelder bei Vorbereitung und Durchführung einer Kooperation sowie eventuelle Widerstände direkt oder indirekt beteiligter Gruppen wie z.B. Mitarbeitern oder Mitgliedern nicht außer Acht gelassen, sondern frühzeitig mit einkalkuliert werden.

Dieses Ergebnis überrascht auch deshalb, weil im Gegensatz zu anderen Aspekten die Zufriedenheit beim Umgang mit Widerständen und Problemen während der Kooperati-

²⁰ Die Zahlen in der Abbildung sind wie folgt zu lesen: Die Zahlen an den Balken geben an, wie viele Nennungen von Problemfällen es in einer Akteursgruppe vor bzw. nach Kooperationsbeginn insgesamt gab. Die Detaillierungen in den Kästen schlüsseln diese nach verschiedenen Problemarten auf. Die Zahlenangaben zeigen die Anzahl der Nennungen jeweils vor und nach Kooperationsbeginn. Bspw. ist im Zusammenspiel mit der Gruppe der Partner vor Kooperationsbeginn achtmal und nach Kooperationsbeginn neunmal ein höherer Abstimmungsbedarf als erwartet festgestellt worden.

²¹ Vgl. dazu Abschnitt 3.4.3.2.

on deutlich abfällt, auch wenn insgesamt nur sehr wenige Probleme identifiziert werden. Die Problembewältigung wird z. T. als nicht optimal angesehen und erhält die schlechtesten Werte bei der Bewertung von Einzelfaktoren der Kooperation. Zwar geben auch hier noch 20 % die Bestnote, 7,2 % führen aber auch an, in diesem Punkt unzufrieden oder sehr unzufrieden mit der Kooperation zu sein (vgl. Abb. 3.11). Dies scheint also ein Punkt zu sein, in dem Verbesserungsstrategien ansetzen können. Das bezieht sich auf die Zeit vor Kooperationsbeginn, wenn überlegt wird, welche Mechanismen in der Kooperation verankert werden können, um die Zusammenarbeit trotz eventuell auftretender Probleme erfolgreich weiterzuführen. Ebenso müssen aber auch während der Kooperation (z.B. zeitliche) Kapazitäten sowie der Wille zu Gespräch und Handeln gemeinsam mit dem Partner gegeben sein, um unerwartete Konflikte zu meistern und eventuell den eingeschlagenen Kurs bei Bedarf zu korrigieren und an veränderte Bedingungen anzupassen.

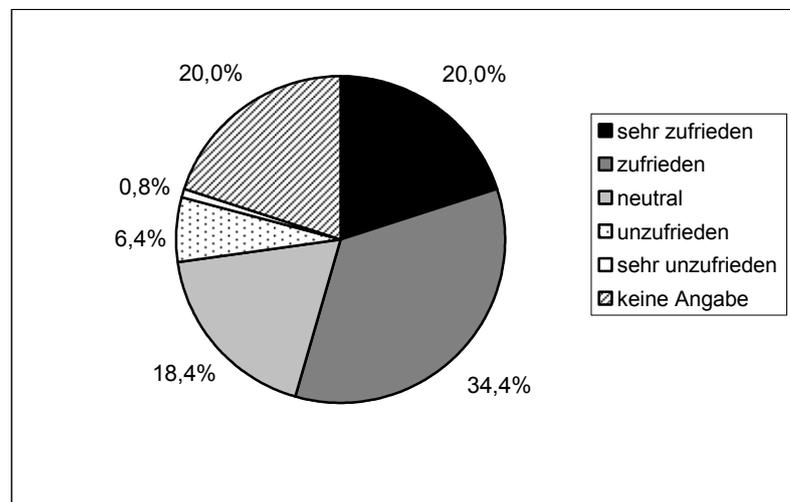


Abb. 3.11: Zufriedenheit mit dem Umgang mit Widerständen

Bisher die Ziele und Aktionsbereiche wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen sowie die beteiligten Akteure und ihre Beziehungen zueinander beleuchtet. Nun soll auf ihre Ausgestaltung eingegangen werden.

3.4 Ausgestaltung wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen

Bei der Entscheidung für eine Kooperation stellt sich auch die Frage, wie sie am besten aufgebaut und ausgestaltet werden kann. Die Beantwortung der Frage ist abhängig von Faktoren wie den Zielen und Kooperationsbereichen, der Kooperationsrichtung, der Dauer oder der räumlichen Ausdehnung der Zusammenarbeit.

3.4.1 Formen der Institutionalisierung

Die Absicherung von Kooperation ist notwendig, um Investitionen zu sichern und das zu erwartende Verhalten des Partners besser vorhersagen und einschätzen zu können.

Von diesen Sicherungsmaßnahmen z.B. in Form von festen Regeln, Standardisierungen, Selbstbindungen oder dem Aufbau von Reputation geht eine stabilisierende Wirkung für die Kooperation aus. Besonders geeignet erscheinen dafür hierarchienahe Konstellationen zu sein, da sie stärker bindende Elemente enthalten. Gleichzeitig werden Kooperationen jedoch genutzt, um im Gegensatz zu hierarchischen Arrangements flexibler auf die bestehenden und kommenden Anforderungen eingehen und reagieren zu können. Wird jedoch eine Kooperation im höchsten Grade stabilisiert, geht dadurch die Flexibilität der Beziehung verloren. Damit besteht ein Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität.²²

Hypothese 9: Beim Grad der Institutionalisierung ist ein uneinheitliches Bild zu erwarten. Einerseits ist aufgrund der Bedeutung der involvierten Bereiche und z. T. sehr spezifischer Investitionen davon auszugehen, dass die Wohnungsgenossenschaften zumindest schriftliche Arrangements schließen. Andererseits wird wegen des weitgefassenen Kooperationsbegriffs, der auch relativ lose Verbindungen einschließt, auch ein gewisser Anteil an Kooperationen mit maximal schriftlich fixierten Vereinbarungen oder aber lediglich mündlichen Absprachen vorzufinden sein.

Die Art und Weise, in der die wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen formalisiert und institutionalisiert werden, ist über alle Regionen und Größenklassen verhältnismäßig einheitlich (vgl. Tab. 3.4). Knapp zwei Drittel der Unternehmen haben schriftliche Verträge abgeschlossen, die Hälfte hat mündliche Absprachen getroffen (vgl. Abb. 3.12). Diese Anteilsangaben entstehen durch die Möglichkeit zu Mehrfachnennungen bei der dazugehörigen Frage in der Erhebung. 53,67 % derjenigen, die angeben mündliche Absprachen zu treffen, schließen daneben noch schriftliche Vereinbarungen. Das bedeutet, bei gut 23 % der beschriebenen Kooperationen beruht die Zusammenarbeit nur auf mündlichen Vereinbarungen, während rund 27 % sich daneben noch auf schriftliche Verträge verständigt haben (vgl. Abb. 3.13). Andere bzw. weitergehende Formen der Institutionalisierung wie personelle Verflechtungen oder die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens kommen hingegen selten vor. Keine Anwendung finden die Optionen der Gründung einer gemeinsamen Stiftung oder einer gemeinsamen Holding-Gesellschaft.

²² Vgl. zum Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität THEURL (2001), S. 79-85, THEURL/SCHWEINBERG (2004), S. 20-25.

	Rheinland Westfalen n=72	Südwest n=15	BBU n=38	bis 500 WE n=17	501-1000 WE n=23	1001-3000 WE n=50	ab 3001 WE n=34
mündl. Absprachen	51,4%	46,7%	50,0%	64,7%	60,9%	48,0%	41,2%
schriftliche Verträge	68,1%	40,0%	65,8%	52,9%	52,2%	63,0%	79,4%
gegenseitige Kapitalbeteiligungen	1,4%	6,7%	5,3%	5,9%	0,0%	4,0%	2,9%
personelle Verflechtungen	2,8%	0,0%	7,9%	0,0%	4,3%	2,0%	5,9%
Gründung Gemeinschaftsunternehmen	2,8%	13,3%	2,6%	0,0%	0,0%	6,0%	5,9%
Gründung Verein	4,2%	13,3%	5,3%	0,0%	8,7%	6,0%	5,9%
Sonstiges	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%

Tab. 3.4: *Institutionalisierungsform nach Regionen und Größenklassenklassen*

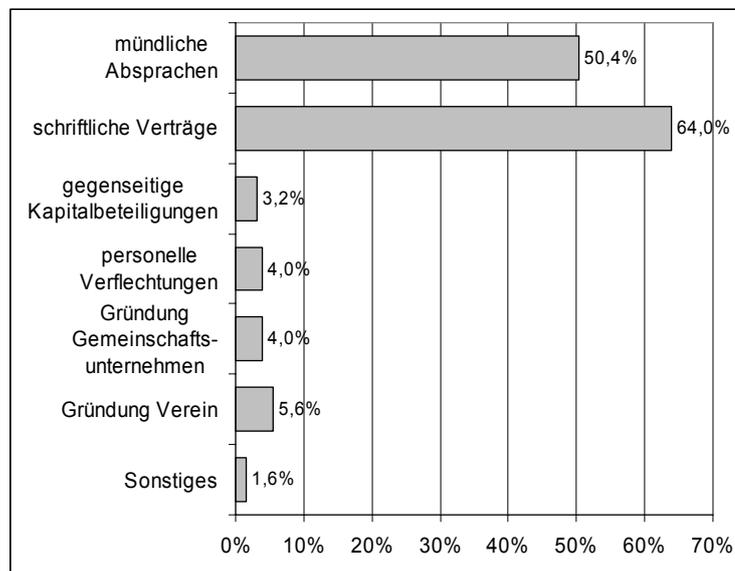


Abb. 3.12: *Institutionalisierung wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen*

Die zuvor aufgestellte **Hypothese 9** kann nur teilweise durch diese Ergebnisse unterstützt werden. Ein gewisser Anteil gering institutionalisierter Arrangements war vermutet worden. Allerdings ist der Anteil stärker institutionalisierter Kooperationen kleiner als erwartet, denn in der Mehrheit werden die Kooperationen zwar mit schriftlichen Verträgen abgesichert, weitergehende Sicherungen sind aber eher die Ausnahme. Das kann darauf hindeuten, dass die wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen als weniger komplex empfunden werden und deswegen einer stärkeren Institutionalisierung nicht bedürfen oder dass ein starkes Vertrauen in den Partner bzw. zwischen den Partnern herrscht, das die Absicherung der Kooperation durch eine stärkere Institutionalisierung überflüssig macht. Eine letzte Möglichkeit könnte darin bestehen, dass insbesondere kleinere Unternehmen den mit einer zunehmenden Institutionalisierung verbundenen Aufwand scheuen und entstehende Absicherungslücken in Kauf nehmen.

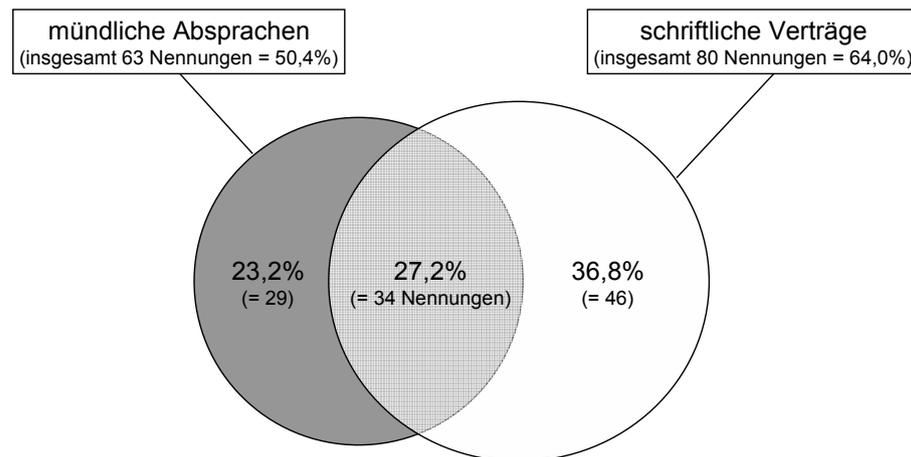


Abb. 3.13: Verteilungen mündlicher und schriftlicher Institutionalisation

In diesem Abschnitt wurde gezeigt, wie wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen institutionalisiert und abgesichert werden. Im Weiteren wird nun auf weitere Gestaltungselemente der Kooperationen eingegangen.

3.4.2 Rahmgestaltungselemente

Bisher wurde die institutionelle Ausgestaltung von Kooperationen behandelt. Weitere Aspekte sind darüber hinaus im Kooperationsprozess zu berücksichtigen. Wie der Prozess in Gang kommt, auf welche Zeit die Kooperation angelegt ist, wer die Partner sind und wie viele es geben soll, darauf soll nun eingegangen werden. Weitere wichtige Aspekte wie die Koordination und die Erfolgsmessung bzw. das Kooperationscontrolling werden dem Kooperationsmanagement zugeordnet und im hiernach folgenden Abschnitt behandelt.

Hypothese 10: Es ist davon auszugehen, dass innerhalb der Genossenschaft die stärkste Initiative zur Initiierung einer Kooperation beim Vorstand liegt. Gleichzeitig dürfte der Anstoß zur Kooperation zu einem nicht unerheblichen Anteil von Akteuren außerhalb der Genossenschaft ausgehen, so insbesondere von den zukünftigen Partnern, die die Wohnungsgenossenschaft als geeigneten Partner ausgewählt haben.

Die Initiative zu den Kooperationen geht in den meisten Fällen von der operativen Leitung der Genossenschaft, also dem Vorstand aus. Weitaus seltener sind die Kooperationspartner oder der Aufsichtsrat die Initiatoren. Mitglieder hingegen geben in den wenigsten Fällen den Anstoß (vgl. Abb. 3.14 und Tab. 3.5). Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen sind in der Regel von der Initiative der Vorstände abhängig. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da ihm die Geschäftsführungskompetenz obliegt. Dementsprechend hat er den größten Einblick in die Notwendigkeiten für eine erfolgreiche Entwicklung der Genossenschaft und ihrer Mitglieder. Diese Personen spielen also eine entscheidende Rolle in der Frage, ob eine Kooperation überhaupt erst angedacht wird. Die Mitglieder sind sehr selten die ideengebenden Auslöser für die Kooperation.

Dies mag ein Indiz dafür sein, dass ihre Einblicke in das Geschäftsgeschehen gering sind oder eventuell auch das Interesse daran wenig ausgeprägt ist.

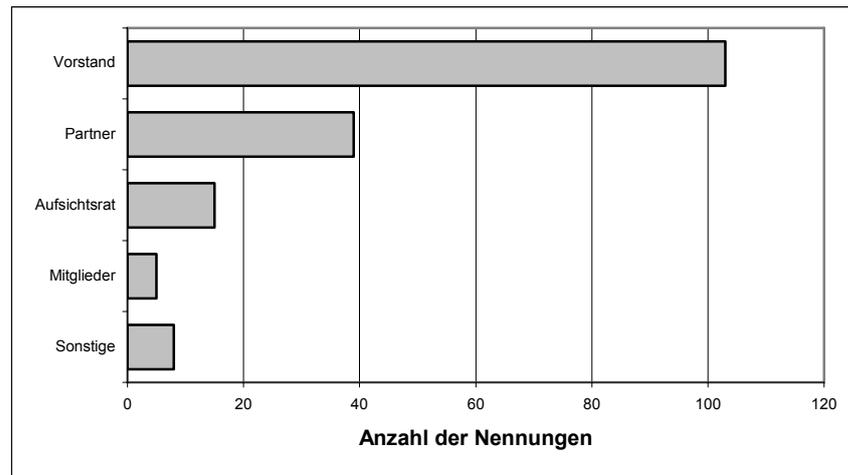


Abb. 3.14: Initiatoren der Kooperationen

	Rheinland Westfalen	Südwest	BBU	bis 500 WE	501-1000 WE	1001-3000 WE	ab 3001 WE	alle
	n=72	n=15	n=38	n=17	n=23	n=50	n=34	n=125
Vorstand	83,3%	80,0%	81,6%	76,5%	73,9%	86,0%	88,2%	82,4%
Partner	33,3%	13,3%	34,2%	35,3%	26,1%	36,0%	23,5%	31,2%
Aufsichtsrat	15,3%	13,0%	5,3%	23,5%	4,3%	10,0%	14,7%	12,0%
Mitglieder	2,8%	0,0%	7,9%	0,0%	0,0%	4,0%	8,8%	4,0%
Sonstige	4,2%	6,7%	10,5%	11,8%	8,7%	2,0%	8,8%	6,4%

Tab. 3.5: Initiatoren der Kooperation nach Regionen und Größenklassen

Hypothese 10 wird von den Befragungsergebnissen weitgehend gestützt. Innerhalb der Genossenschaft geht die Initiative vor allem vom Vorstand aus. Allerdings wäre der Auslöser häufiger bei externen Akteuren wie den zukünftigen Partnern zu erwarten gewesen.

Da viele Genossenschaften keine Kooperationen eingehen, weil sie sich bisher noch nicht darum gekümmert haben, ist zu überlegen, ob diesen Unternehmen Hilfestellungen gegeben werden sollten, um mit dem Instrument der Kooperation vertraut zu werden und dieses Instrument im konkreten Fall einsetzen zu können bzw. ihm offen gegenüberzustehen, wenn ein Kooperationsvorschlag an sie herangetragen wird. Entsprechende Informationen können z.B. sowohl vom Verband als auch von anderen Genossenschaften ausgehen.

Bei der Auswahl eines geeigneten Partners für ein Kooperationsvorhaben steht der Wohnungsgenossenschaft ein breites Spektrum potentieller Kandidaten zur Verfügung.

Hypothese 11: Andere Wohnungsgenossenschaften werden die häufigsten Partner in wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen sein. Daneben sind jedoch zahlreiche weitere Arten von Kooperationspartnern anzutreffen.

Die Partner, die dann für die Kooperation gewählt werden, sind sehr vielfältig. Allerdings gibt es einen deutlichen Schwerpunkt. Am häufigsten genannt werden von den kooperierenden Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, andere Wohnungsgenossenschaften (62,83 %). Mit Abstand folgen andere Wohnungsunternehmen (23,89 %), Nonprofit-Organisationen (23,01 %), Dienstleistungsanbieter (17,7 %) sowie öffentliche Unternehmen und Kommunen (13,27 %). Kooperationen mit Partnern aus dem genossenschaftlichen Verbund bilden mit 3,54 % eher die Ausnahme (vgl. Abb. 3.15).²³ Entsprechend ihrem unterschiedlichen Aktivitätsniveau insbesondere im Bereich der Servicedienstleistungen kooperieren kleinere Unternehmen kaum mit Nonprofit-Unternehmen oder sonstigen Dienstleistungsanbietern. Bei großen Genossenschaften sieht dieses Verhältnis umgekehrt aus (vgl. Tab. 3.6).

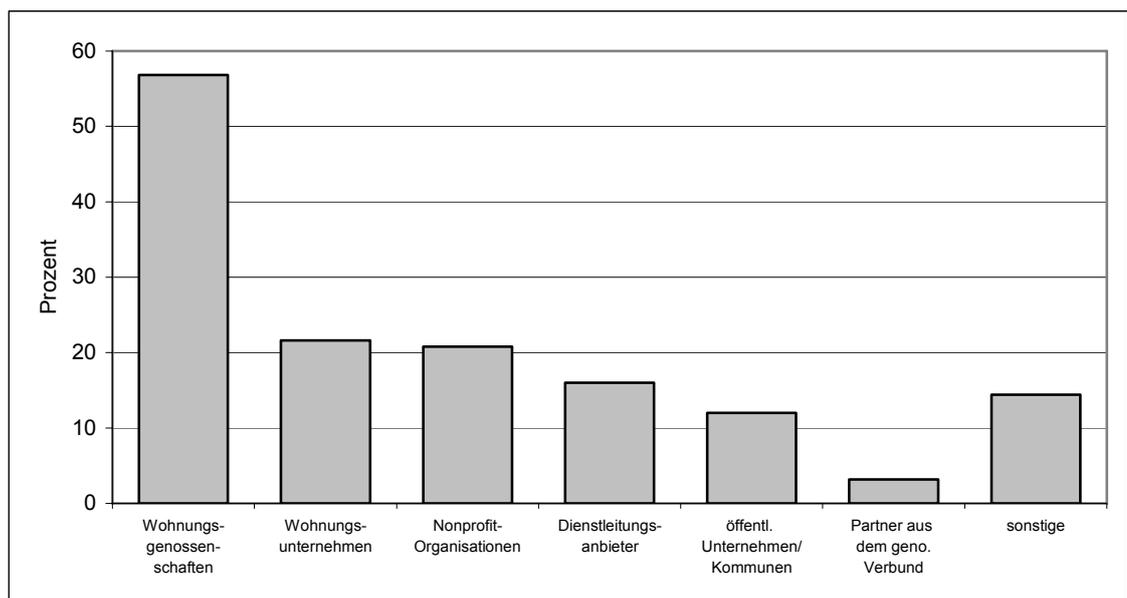


Abb. 3.15: Häufigste Kooperationspartner

²³ Diese Werte entstammen dem zweiten Fragenblock der Erhebung. In diesem wurden die Unternehmen aufgefordert, jeweils eine für sie bedeutende Kooperation auszuwählen und für diese Fragen zur Ausgestaltung und Durchführung der Kooperation zu beantworten. Dementsprechend bieten die vorliegenden Zahlen einen Querschnitt durch die jeweils als besonders wichtig empfundenen Kooperationen. Eine Verzerrung der Zahlen bei Einbezug aller existenten Kooperationen wäre zu vermuten.

	bis 500 WE	501-1000 WE	1001-3000 WE	ab 3001 WE	Rheinland Westfalen	Südwest	BBU
	n=17	n=23	n=50	n=34	n=72	n=15	n=38
Wohnungs- genossen- schaften	64,7%	65,3%	52,0%	55,9%	52,8%	60,0%	63,2%
Wohnungs- unternehmen	23,5%	26,1%	16,0%	23,6%	19,5%	26,7%	23,7%
Nonprofit- Organisationen	0,0%	4,3%	28,0%	32,4%	23,7%	0,0%	23,6%
Dienstleitungs- anbieter	5,9%	17,4%	16,0%	20,6%	18,1%	0,0%	18,4%
öffentl. Unternehmen/ Kommunen	11,8%	8,7%	10,0%	17,7%	9,7%	20,0%	13,1%
Partner aus dem geno. Verbund	0,0%	0,0%	2,0%	8,7%	0,0%	6,7%	7,8%
Sonstige	0,0%	0,0%	14,0%	26,4%	12,5%	0,0%	18,4%

Tab. 3.6: Kooperationspartner nach Größenklassen und Regionen

Die Auswertungsergebnisse deuten damit auf ein Zutreffen der **Hypothese 11** hin. Zwar gibt es zahlreiche verschiedene Partner, andere Wohnungsgenossenschaften sind aber die häufigsten Partner. Überraschend ist lediglich der deutliche Vorsprung dieser Gruppe.

Die Anzahl der Teilnehmer einer Kooperation kann sehr unterschiedlich ausfallen. Neben bilateralen Beziehungen sind ebenso tri- oder multilaterale Beziehungen vorstellbar.²⁴ Prinzipiell gibt es keine Maximalgröße.²⁵ Außer der reinen Anzahl der Teilnehmer kann zusätzlich unterschieden werden, ob es sich um einen geschlossenen oder offenen Teilnehmerkreis handelt. Bei einer geschlossenen Kooperation stehen die beteiligten Partner von vornherein fest. Bei einer grundsätzlich offenen Teilnehmerzahl kann es u. U. zur Aufnahme neuer Mitglieder in die Kooperation kommen.

Hypothese 12: Da je nach Zielsetzung der Kooperation die Anforderungen an die Zusammenarbeit unterschiedlich sind, gibt es keine eindeutige Tendenz zu eher großen oder eher kleinen Kooperationen bzw. zu solchen mit offenem oder geschlossenem Teilnehmerkreis.

Bezüglich der Größe von Kooperationen ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Einerseits sind kleine Kooperationen zu finden, die sich aus insgesamt zwei Teilnehmern zusammensetzen (vgl. Abb. 3.16). Andererseits sind größere Kooperationen mit vier oder mehr Beteiligten weit verbreitet. Dabei handelt es sich bei der Hälfte der auswertbaren Fälle (n=113) um einen geschlossenen Teilnehmerkreis, dessen Erweiterung nicht geplant ist. Bei den übrigen ist in einem Verhältnis von knapp zwei Dritteln zu gut einem

²⁴ Vgl. ähnlich KUTSCHKER (1994), S. 126ff., FRIESE (1998), S. 146.

²⁵ Vgl. PLAßMANN (1974), S. 99.

Drittel entweder eine Erweiterung geplant oder aber es handelt sich von vornherein um eine Kooperationen mit wechselnder Teilnehmerzahl (vgl. Abb. 3.17).

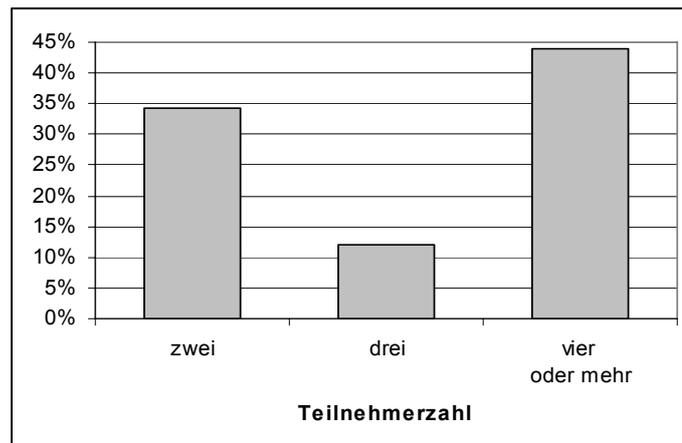


Abb. 3.16: Anzahl der Teilnehmer

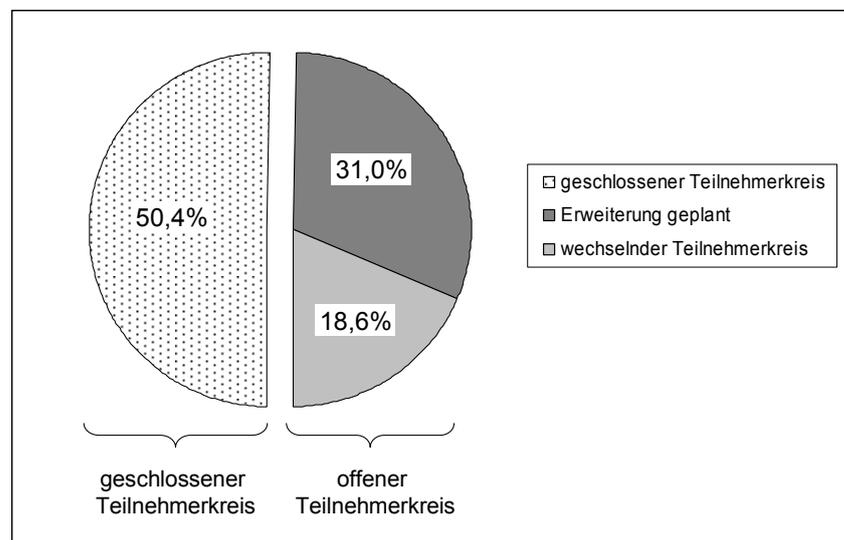


Abb. 3.17: Gestaltung des Teilnehmerkreises

Damit wird die in **Hypothese 12** aufgestellte Behauptung bezüglich einer uneinheitlichen Tendenz bei Teilnehmeranzahl und geschlossenem bzw. offenem Teilnehmerkreis durch die Ergebnisse unterstützt.

Abhängig von der konkreten Aufgabenstellung wird zu entscheiden sein, für welche Dauer eine Kooperation angelegt ist und ob sie grundsätzlich befristet sein soll oder nicht.²⁶

Hypothese 13: Wohnungsgenossenschaften führen in ihrer Mehrheit unbefristete Kooperationen, allerdings ist der relative Anteil der befristeten Kooperation unter den kleineren Wohnungsgenossenschaften höher als bei größeren Genossenschaften.

²⁶ Vgl. ABEL (1992), S. 91, FRIESE (1998), S. 260.

In der Dauer der Kooperationen spiegelt sich erneut das breite Spektrum wohnungsgenossenschaftlicher Zusammenarbeit wider. Es reicht von Kooperationen, die gerade erst eingegangen wurden, bis hin zu solchen, die „seit Jahren“²⁷ bestehen. Insgesamt handelt es sich jedoch bei den hier von den Unternehmen angegebenen um mittel- bis langfristige Kooperationen, die seit über zwei Jahren bestehen. Ein Grund, warum „jüngere“ Kooperationen weniger genannt werden, kann darin liegen, dass ihnen aufgrund ihrer bisher kürzeren Laufzeit eine geringere Bedeutung beigemessen wird und sie ob ihres Erfolges noch nicht eingeschätzt werden können, so dass sie deswegen nicht als bedeutendste Kooperation ausgewählt wurden. Auffällig ist, dass über 86 % der kooperierenden Unternehmen, die die zugehörige Frage beantwortet haben, angeben, die Zusammenarbeit sei zeitlich unbefristet. Dabei sind keine nennenswerten Unterschiede zwischen größeren und kleineren Wohnungsgenossenschaften festzustellen (vgl. Tab. 3.7).

	bis 500 WE	501-1000 WE	1001-3000 WE	ab 3001 WE	Rheinland Westfalen	Südwest	BBU	alle
	n=13	n=22	n=44	n=32	n=65	n=13	n=34	n=112
befristet	7,7%	13,6%	15,9%	12,5%	20,0%	7,7%	2,9%	13,4%
unbefristet	92,3%	86,4%	84,1%	87,5%	80,0%	92,3%	97,1%	86,6%

Tab. 3.7: *Verhältnis von befristeten zu unbefristeten Kooperationen*

Dementsprechend kann **Hypothese 13** nur teilweise unterstützt werden. Unbefristete Kooperationen bilden zwar die absolute Mehrheit der Kooperationsverhältnisse, aber der relative Anteil befristeter Kooperationen bei kleineren Wohnungsgenossenschaften ist nicht höher als bei größeren. Ein eventueller Grund, warum die Zahl der unbefristeten Kooperationen die der befristeten so deutlich übersteigt, mag darin liegen, dass unbefristete und damit häufig längerfristige Kooperationen als bedeutender empfunden werden, als befristete Projekte und deswegen von den Befragungsteilnehmern für die genauere Beschreibung ausgewählt wurden.

In der geringen Anzahl befristeter Kooperationen liegt möglicherweise ungenutztes Potential, das verwendet werden könnte, wenn das Instrument der Kooperation zur Realisierung kurzfristiger Projekte genutzt werden würde. Vorteil einer kurzfristigen Kooperation ist auch, dass keine langfristige Bindung zu einem Kooperationspartner eingegangen werden muss. So können Projekte realisiert werden, deren Durchführung im Alleingang z.B. den Aufbau teurer Kapazitäten im eigenen Haus mit sich bringen würde, die nach Projektende nur mit großem Aufwand wieder zurückgebaut werden könnten.

²⁷ Diese Antwort wurde bei der Befragung von einer Wohnungsgenossenschaft gegeben. Daneben finden sich verschiedentlich Angaben zu Kooperationen von Unternehmen, die seit etlichen, nicht näher bezifferten Jahren zusammenarbeiten. In einem Fall wurde eine aktuelle Kooperation sogar bereits im Jahr 1950 begründet.

Nachdem in diesem Abschnitt allgemeine Gestaltungsmerkmale bei Kooperationen mit wohnungsgenossenschaftlicher Beteiligung betrachtet wurden, wird im Folgenden das Augenmerk auf spezielle Bereiche des Kooperationsmanagements gelenkt.

3.4.3 Ausgewählte Aspekte des Kooperationsmanagements

Mit der Durchführung von Kooperationen sind neben der Ausgestaltung verschiedene Aufgaben verbunden, die Einfluss auf den Erfolg der Kooperation haben. Planung, Steuerung und Koordination, Kontrollen und auch Fragen der Beendigung der Kooperation gehören dazu. Diese Aufgaben fallen in den Tätigkeitsbereich des Kooperationsmanagements. Ähnlich dem Management von Unternehmen, das Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaspekte umfasst, übernimmt das Kooperationsmanagement diese Aufgaben bei der Durchführung von Kooperationen.²⁸

Im Folgenden soll auf einzelne Aspekte des Kooperationsmanagements näher eingegangen werden. Zunächst wird die Bedeutung der Partnerwahl besprochen, bevor im Weiteren die Koordination und Steuerung sowie Fragen des Kooperationscontrollings in den Mittelpunkt rücken.

3.4.3.1 Partnerwahl

Ist die Entscheidung für eine Kooperation gefallen, muss ein Partnerprofil erstellt werden, anhand dessen die Suche nach einem geeigneten Partner ausgerichtet werden kann. Eine systematische Suche ist häufig mit mehr Aufwand verbunden als eine eher zufallsbedingte Auswahl aus dem Kreis bekannter Unternehmen, da entsprechend geeignete Partner erst ermittelt werden müssen.²⁹ Der Aufwand, der sich in finanziellen Kosten wie auch in Zeitaufwand niederschlagen kann, wird dadurch gerechtfertigt, dass die Wahrscheinlichkeit, bestmögliche Kandidaten zu finden, erhöht wird.

Hypothese 14: Eine systematische Partnerwahl führt zu einer erfolgreicherer Kooperation.

Die überwiegende Mehrheit der Kooperationspartner ist aus einer wie auch immer gearteten vorherigen Zusammenarbeit bekannt (vgl. Abb. 3.18). Auf die Empfehlung durch andere sowie auf Suchanzeigen greifen hingegen nur sehr wenige zurück. Kriteriengestützte Auswahlverfahren kommen kaum zum Einsatz bei der Auswahl der Partner. Besonders ausgeprägt ist dies bei den kleinen Unternehmen (vgl. Tab. 3.8). Daraus lässt sich folgern, dass für Wohnungsgenossenschaften insgesamt ein Netzwerk an ihnen bekannten Unternehmen besonders wichtig ist und es dementsprechend einer intensiven Pflege bedarf, um im Bedarfsfall geeignete Partner zu finden.

²⁸ Vgl. FRIESE (1998), S. 85.

²⁹ Vgl. BELZER (1993), S. 181.

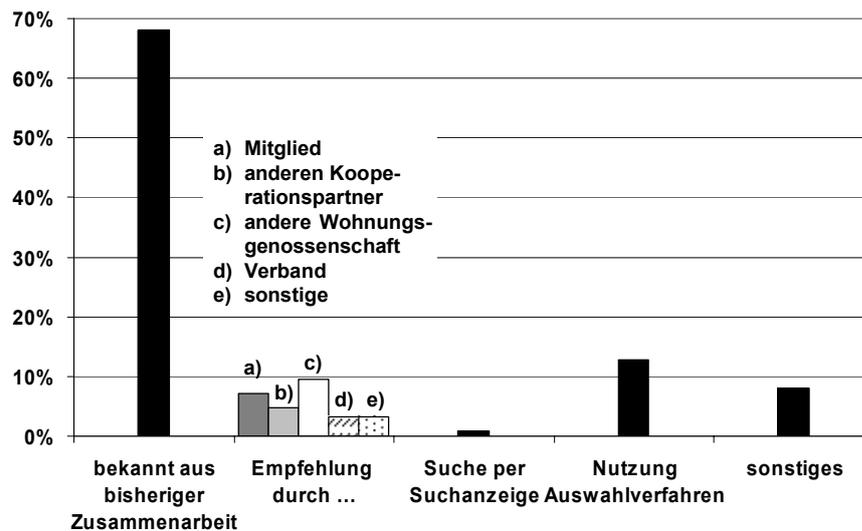


Abb. 3.18: Methoden der Partnersuche

	Rheinland Westfalen	Südwest	BBU	bis 500 WE	501-1000 WE	1001-3000 WE	ab 3001 WE	alle	
	n=72	n=15	n=38	n=17	n=23	n=50	n=34	n=125	
Partner aus bisheriger Zusammenarbeit bekannt	70,8%	66,7%	63,2%	58,8%	56,5%	70,0%	76,5%	68,0%	
Empfehlung durch ...	Mitglied	4,2%	13,3%	10,5%	11,8%	13,0%	2,0%	8,8%	7,2%
	anderen Kooperationspartner	4,2%	6,7%	5,3%	0,0%	4,3%	6,0%	5,9%	4,8%
	andere Wohnungsgenossenschaft	8,3%	13,3%	10,5%	5,9%	13,0%	8,0%	11,8%	9,6%
	Verband	2,8%	13,3%	0,0%	0,0%	4,3%	6,0%	0,0%	3,2%
	sonstige	2,8%	6,7%	2,6%	5,9%	0,0%	6,0%	0,0%	3,2%
Suche per Suchanzeige	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	0,8%	
Nutzung eines Auswahlverfahrens	15,3%	6,7%	10,5%	0,0%	8,7%	16,0%	17,6%	12,8%	
sonstiges	8,3%	13,3%	5,3%	11,8%	8,7%	6,0%	8,8%	8,0%	

Tab. 3.8: Methoden der Partnersuche nach Regionen und Größenklassen

Nach der in Hypothese 14 angestellten Vermutung müssten diejenigen Kooperationen, die eine systematische Partnerselektion durchgeführt haben eindeutig erfolgreicher sein. Allerdings ergeben sich weder bei der Gesamteinschätzung der Kooperation noch bei der Zufriedenheit mit der Partnerwahl klare Unterschiede zwischen Verwendern von Auswahlverfahren und solchen Unternehmen, die keine systematischen Verfahren bei der Partnerwahl verwenden (vgl. Abb. 3.19). **Hypothese 14** wird somit durch die Ergebnisse der Befragung nicht gestützt. Trotzdem stellt ein solches Verfahren, welches sich an vorher festgelegten Kriterien orientiert, eine sehr gute Maßnahme dar, um geeignete Partner zu identifizieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich die Zusammenarbeit in einem Bereich anbietet, in dem zuvor nicht kooperiert wurde bzw. in dem bisher keine (Geschäfts-) Kontakte bestehen.

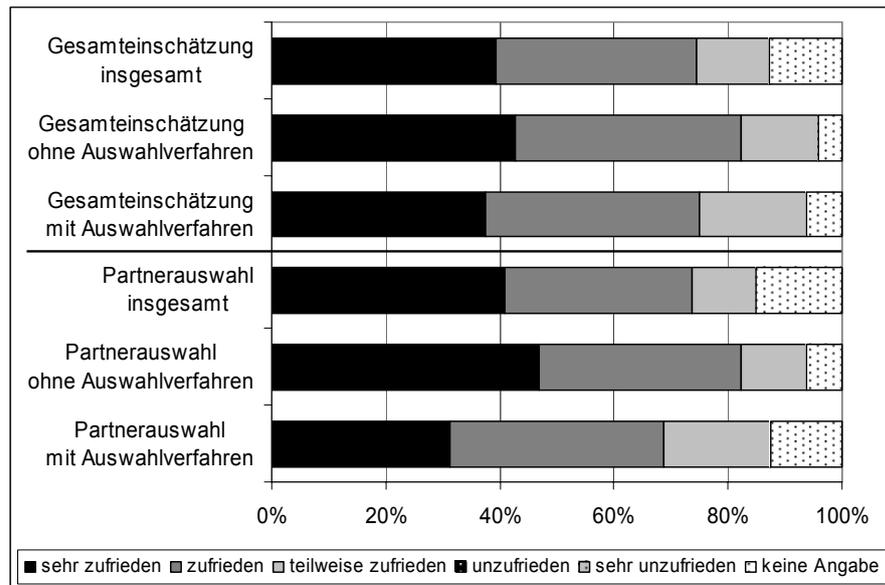


Abb. 3.19: Zufriedenheit mit und ohne Verwendung eines Auswahlverfahrens

3.4.3.2 Steuerung und Koordination

Ein wichtiger Aufgabenkomplex des Kooperationsmanagements ist der der Steuerung und Koordination. Das Kooperationsmanagement hat dafür Sorge zu tragen, dass die Kooperation in geplanter Weise umgesetzt und die damit zusammenhängenden Aufgaben erfüllt werden.³⁰ In den Verhandlungen mit dem Partner ist die Kooperation zu konkretisieren. Nachdem sie erfolgreich abgeschlossen sind, erfolgt die Implementierung und eigentliche Umsetzung der Kooperation. Neben dem laufenden Management muss an der Weiterentwicklung der Kooperation gearbeitet werden,³¹ um sie langfristig an neue Bedingungen anzupassen und sie damit erfolgreich zu machen.

Hypothese 15: Die Wohnungsgenossenschaften widmen der Koordination der Kooperation angemessene Aufmerksamkeit und nutzen dazu verschiedene Instrumente, um so einen reibungslosen Ablauf der Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Die grundsätzliche Koordination der Kooperation erfolgt in knapp 46 % der Fälle durch das vorherige Festlegen von Regeln in den Kooperationsvereinbarungen am Kooperationsbeginn (vgl. Abb. 3.20). Zudem werden in ungefähr der gleichen Größenordnung während der laufenden Zusammenarbeit in regelmäßigen Treffen Abstimmungen getroffen. Bei rund einem Drittel der Unternehmen finden Abstimmungen hingegen nur bei konkretem Handlungsbedarf statt. Deutlich weichen die kooperierenden Unternehmen des VdW Südwest von diesen durchschnittlichen Ergebnissen ab (vgl. Tab. 3.9). Nur 20 % von ihnen haben in den Kooperationsvereinbarungen Regelungen zu Aufgaben und Krisenbewältigung getroffen und nur 26,7 % stimmen sich in regelmäßigen Treffen

³⁰ Vgl. STAUDT ET AL. (1992), S. 165, FRIESE (1998), S. 98.

³¹ Vgl. STAUDT ET AL. (1992), S. 165.

ab. Allerdings geben 46,7 % an, Abstimmungen nur im Bedarfsfall zu treffen. Reine Bedarfsabstimmung senkt zwar einerseits Kosten, weil Mitarbeiter und Ressourcen nicht in regelmäßigen Treffen gebunden werden. Andererseits besteht jedoch bei diesem Vorgehen die Gefahr, dass Probleme zu spät bemerkt und nur mit verhältnismäßig großem Aufwand abgestellt werden können und so den Erfolg der Zusammenarbeit möglicherweise in Gefahr bringen. Eine Implementierung geeigneter Frühwarnsysteme³² bei aufkommenden Problemen wie bspw. entsprechende Kommunikationsplattformen oder -kanäle oder die Kontrolle des Erreichens festgesetzter Ziele wäre bei rein bedarfsweiser Abstimmung ratsam.

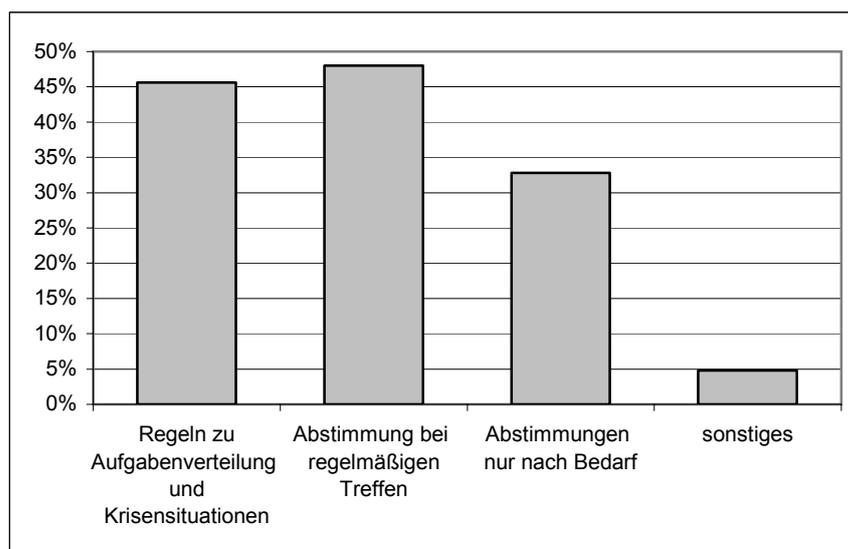


Abb. 3.20: Grundsätzliche Koordination der Kooperation

	Rheinland Westfalen n=72	Südwest n=15	BBU n=38	bis 500 WE n=17	501-1000 WE n=23	1001-3000 WE n=50	ab 3001 WE n=34	alle n=125
Regeln zur Aufgabenverteilung und zum Verhalten in Krisensituationen	52,8%	20,0%	42,1%	41,2%	30,4%	46,0%	58,8%	45,6%
Abstimmung bei regelmäßigen Treffen	51,4%	26,7%	50,0%	41,2%	56,5%	42,0%	55,9%	48,0%
Abstimmungen nur nach Bedarf	30,6%	46,7%	31,6%	29,4%	43,5%	34,0%	23,5%	32,8%
Sonstiges	2,8%	6,7%	7,9%	5,9%	0,0%	8,0%	2,9%	4,8%

Tab. 3.9: Grundsätzliche Kooperationskoordination nach Regionen und Größenklassen

Die Kooperation läuft nach ihrem Beginn vielfach ohne konkrete Koordination der Durchführung (32,8 %) ab (vgl. Abb. 3.21). Bei den kleinen Wohnungsgenossenschaften bis 500 Wohneinheiten liegt dieser Anteil sogar bei 47,1 %. Ein weiteres knappes Drittel gibt an, dass ein Mitarbeiter die Koordination nebenher erledigt, ohne dafür extra Zeit eingeräumt zu bekommen. Handelt es sich um eine sehr kleine Kooperation, kann sich der Aufwand, der entsteht, in Grenzen halten. Mit wachsendem Umfang und steigender Bedeutung der Kooperation ist jedoch sicherzustellen, dass die Kooperation

³² Vgl. zu Frühwarnsystemen BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2004), S. 307-338, KREILKAMP (1987), S. 254-313. Zum Einsatz von Frühwarnsystemen bei Kooperationen vgl. IRISTAY (2007), S. 274ff.

angemessen „gepflegt“ wird, damit keine unvorhergesehenen Probleme auftreten bzw. auf eine veränderte Situation angemessen reagiert werden kann. Sichergestellt werden kann dies u. U. schon dadurch, dass einem Mitarbeiter zusätzliche Zeit eingeräumt wird, um die Kooperation zu betreuen. Auf diese Weise gehen rund 13 % der kooperierenden Unternehmen vor.

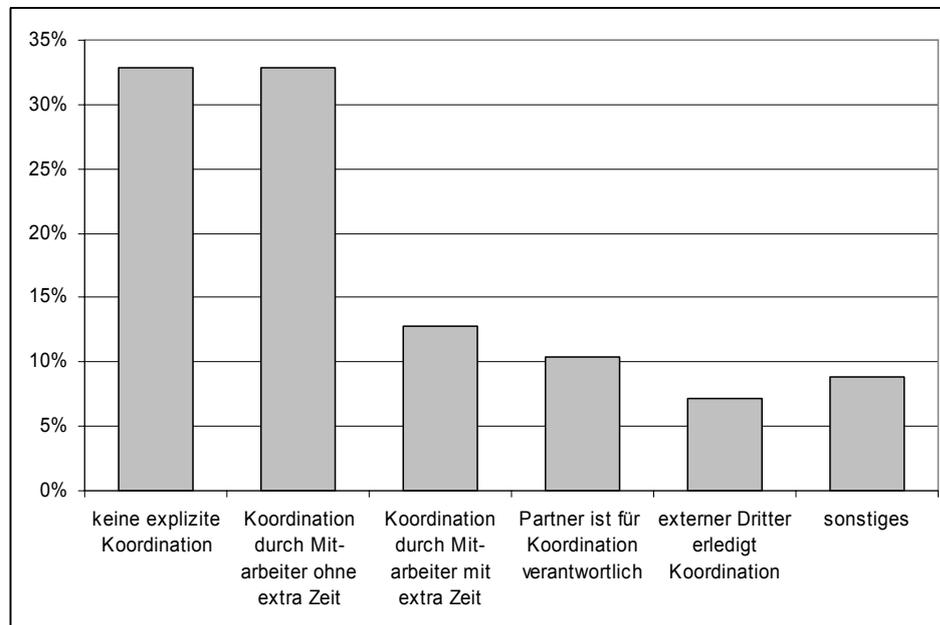


Abb. 3.21: Konkrete Durchführungskoordination

	Rheinland Westfalen n=72	Südwest n=15	BBU n=38	bis 500 WE n=17	501-1000 WE n=23	1001-3000 WE n=50	ab 3001 WE n=34	alle n=125
keine explizite Koordination	31,9%	53,3%	26,3%	47,1%	34,8%	28,0%	32,4%	32,8%
Koordination durch Mitarbeiter ohne extra Zeit	38,9%	6,7%	31,6%	23,5%	52,2%	26,0%	35,3%	32,8%
Koordination durch Mitarbeiter mit extra Zeit	12,5%	13,3%	13,2%	5,9%	0,0%	16,0%	20,6%	12,8%
Partner ist für Koordination verantwortlich	16,7%	0,0%	2,6%	0,0%	8,7%	18,0%	2,9%	10,4%
externer Dritter erledigt Koordination	5,6%	6,7%	10,5%	11,8%	4,3%	10,0%	2,9%	7,2%
sonstiges	6,9%	6,7%	13,2%	0,0%	8,7%	8,0%	14,7%	8,8%

Tab. 3.10: Konkrete Durchführungskoordination nach Regionen und Größenklassen

Die Wohnungsgenossenschaften koordinieren ihre Kooperationen also eher beiläufig. Damit spenden sie ihnen weniger Aufmerksamkeit als zu vermuten gewesen wäre. Da die Unternehmen aber dennoch ihre Kooperationen insgesamt sehr positiv einschätzen, gibt es Hinweise darauf, dass sich **Hypothese 15** dennoch in den Befragungsergebnissen wiederfinden lässt.

3.4.3.3 Kontrolle und Erfolgsbeurteilung

Um sich seiner Ziele immer wieder bewusst zu werden, Entwicklungen verfolgen zu können und nicht von zufälligen Ergebnissen abhängig zu sein, ist eine Fortschrittskontrolle über den aktuellen Stand der Kooperation erforderlich. Nur so kann auf Dauer sichergestellt werden, dass die mit der Zusammenarbeit verfolgten Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Die Beurteilung einer Kooperation setzt voraus, dass sowohl das Ergebnis als auch der Prozessverlauf der Zusammenarbeit beobachtet werden.³³

Hypothese 16: Wohnungsgenossenschaften setzen umfangreiche Kontrollsysteme ein, um eine bestmögliche Zielerreichung zu realisieren.

56,8 % der kooperierenden Unternehmen führen eine wie auch immer geartete Fortschritts- bzw. Erfolgskontrolle durch, wobei diese Aktivitäten mit der Größe der Unternehmen zunehmen (vgl. Tab. 3.11). Bei den großen Unternehmen mit über 3000 Wohneinheiten liegt der Anteil dementsprechend bei 73,5 %.

	bis 500 WE	501-1000 WE	1001-3000 WE	ab 3001 WE	Rheinland Westfalen	Südwest	BBU	alle
	n=17	n=23	n=50	n=34	n=72	n=15	n=38	n=125
Durchführung Fortschritts- und Ergebniskontrolle	35,6%	52,2%	56,0%	73,5%	62,5%	40,0%	52,6%	56,8%
keine Durchführung Fortschritts- und Ergebniskontrolle	47,1%	34,8%	30,0%	23,5%	29,2%	40,0%	34,2%	32,0%
keine Angabe	17,6%	13,0%	14,0%	2,9%	8,3%	20,0%	13,2%	11,2%

Tab. 3.11: Durchführung von Fortschritts- und Ergebniskontrollen nach Größenklassen und Regionen

Am häufigsten zum Einsatz kommen dabei weiche Instrumente, die auf Beobachtungen oder subjektiven Einschätzungen beruhen (vgl. Abb. 3.22 und Tab. 3.12). Die persönliche Einschätzung durch den Vorstand sowie das Feedback der Kooperationspartner werden am häufigsten in die Beurteilung der Kooperation einbezogen gefolgt von der Beobachtung der Reaktion der Mitglieder. Objektive Verfahren wie die Bewertung anhand von Kennzahlen oder die Führung eines Berichtswesens finden dagegen sehr viel seltener Verwendung.

³³ Vgl. HOFFMANN (2001), S. 218, FRIESE (1998), S. 105.

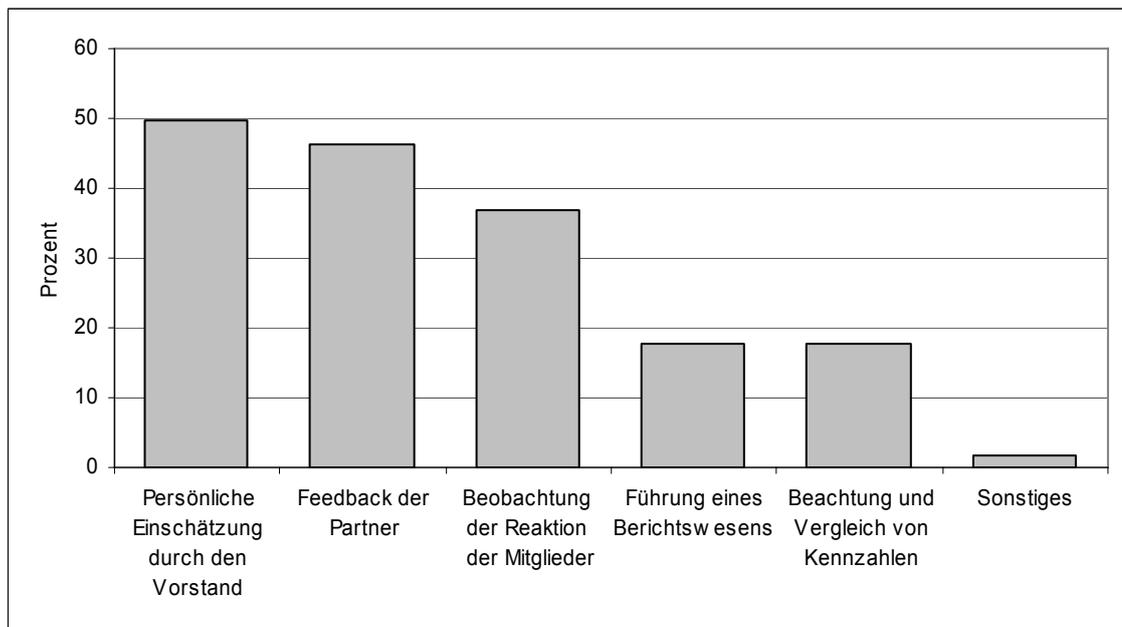


Abb. 3.22: Instrumente des Kooperationscontrollings

	Rheinland Westfalen n=72	Südwest n=15	BBU n=38	bis 500 WE n=17	501-1000 WE n=23	1001-3000 WE n=50	ab 3001 WE n=34	alle n=125
Persönliche Einschätzung durch den Vorstand	51,4%	33,3%	52,6%	35,3%	47,8%	44,0%	67,6%	49,6%
Feedback der Partner	52,8%	26,7%	42,1%	5,9%	39,1%	48,0%	70,6%	46,4%
Beobachtung der Reaktion der Mitglieder	44,4%	6,7%	34,2%	17,6%	21,7%	40,0%	52,9%	36,8%
Führung eines Berichtswesens	19,4%	13,3%	15,8%	5,9%	8,7%	16,0%	32,4%	17,6%
Beachtung und Vergleich von Kennzahlen	18,1%	13,3%	18,4%	17,6%	17,4%	14,0%	23,5%	17,6%
sonstiges	1,4%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	1,6%

Tab. 3.12: Instrumente des Kooperationscontrollings nach Regionen und Größenklassen

Die Kontrollen finden in rund einem Drittel der Fälle kontinuierlich, bei 21,6 % aber sporadisch ohne vorherige Planung statt (vgl. Abb. 3.23 und Tab. 3.13). Nur ein kleinerer Teil (13,6 %) führt entsprechende Überprüfungen beim Erreichen festgesetzter Meilensteine in der Kooperation durch.

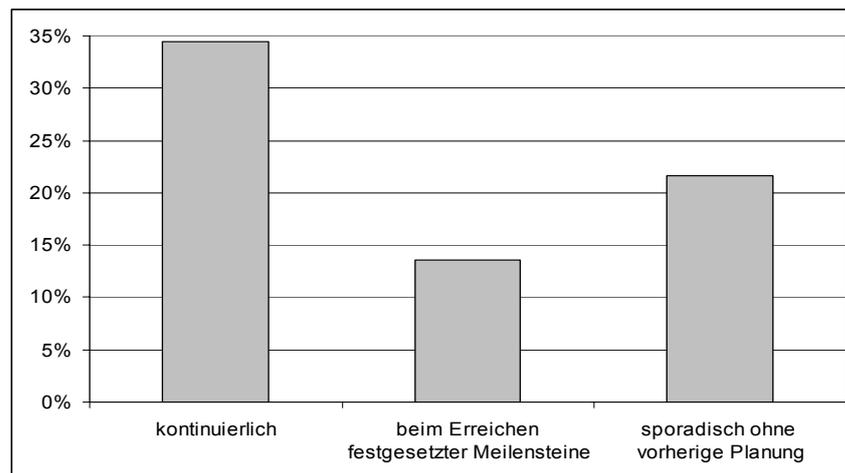


Abb. 3.23: Rhythmus der Fortschrittskontrollen

	Rheinland Westfalen	Südwest	BBU	bis 500 WE	501-1000 WE	1001-3000 WE	ab 3001 WE	alle
	n=72	n=15	n=38	n=17	n=23	n=50	n=34	n=125
kontinuierlich	33,3%	33,3%	36,8%	29,4%	17,4%	36,0%	47,1%	34,4%
beim Erreichen festgesetzter Meilensteine	11,1%	6,7%	21,1%	11,8%	8,7%	10,0%	23,5%	13,6%
sporadisch ohne vorherige Planung	29,2%	13,3%	10,5%	0,0%	34,8%	18,0%	29,4%	21,6%

Tab. 3.13: Rhythmus der Fortschrittskontrollen nach Regionen und Größenklassen

Die gesteckten Ziele werden unterschiedlich gut erreicht. In Abb. 3.24 wird die Zielerreichung der sieben in den Augen der Befragten wichtigsten Ziele dargestellt.³⁴ Insgesamt lässt sich eine relativ hohe Zufriedenheit mit der Zielerreichung feststellen. Dennoch lassen sich auch deutliche Unterschiede erkennen. Die besten Ergebnisse sind bei der Verbreiterung des Angebotes für die Mitglieder zu verzeichnen. Zu beachten ist aber auch, dass z.B. rund 20 % angeben, die Ziele der Effizienzvorteile durch gemeinsame Ressourcennutzung und der Steigerung der Mitgliederbindung eher nicht bzw. überhaupt nicht erreichen. Dieses Resultat unterstreicht die Bedeutung einer sorgfältigen Konstruktion der Kooperation, die die Formulierung und Überprüfung realistischer Ziele beinhaltet, um den Erfolg der Zusammenarbeit zu gewährleisten. Das Ziel der Reduzierung der Leerstandsquote wird hingegen am schlechtesten erreicht. Hier zeigt sich einerseits, dass sich Leerstände mit einzelnen, vielleicht isolierten Maßnahmen nur schwer bekämpfen lassen, da verschiedene, nicht immer eindeutig zu identifizierende Einflussfaktoren für ihre Entwicklung verantwortlich sind. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass es vielfach schwerfällt, wahrzunehmende Effekte einer bestimmten Maßnahme, wie es eine Kooperation ist, zuzuordnen.

³⁴ In die Graphik sind nur die Antworten derjenigen einbezogen, die angegeben haben, dieses Ziel zu verfolgen.

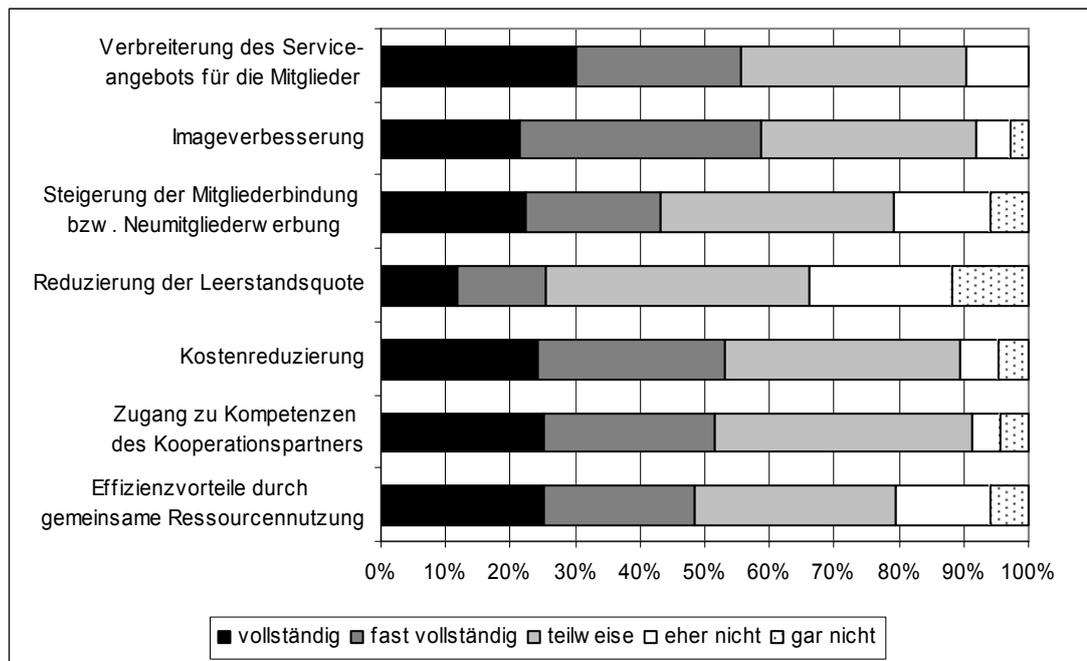


Abb. 3.24: Erreichung tatsächlich gesetzter Ziele

Hypothese 16 kann durch die vorliegenden Ergebnisse nicht unterstützt werden. Die Wohnungsgenossenschaften setzen nur zu einem überraschend geringen Anteil Kontrollsysteme ein, um ihre Kooperationen zu überwachen. Dennoch erreichen sie sehr zufriedenstellende Zielerreichungsgrade.

Insgesamt lässt sich eine sehr hohe Zufriedenheit mit den hier beurteilten Kooperationen konstatieren. So geben 74,4 % an, die Kooperation „positiv“ oder „eher positiv“ zu beurteilen. Nur 12,8 % geben der Kooperation mittlere Noten, ebenso viele haben sich zu dieser Frage nicht geäußert. Niemand gibt jedoch ein negatives Urteil ab und 82,4 % würden nach den bisherigen Erfahrungen erneut eine Kooperation eingehen. Diese gute Einschätzung ist sicherlich auch auf die jeweils subjektive Auswahl der beurteilten Kooperationen zurückzuführen, die nicht erfolgreiche Kooperationen vermutlich eher unberücksichtigt lässt. Grundsätzlich zeigt das Ergebnis aber, dass es viele in den Augen der Beteiligten sehr erfolgreiche Kooperationen gibt.

Besonders positiv wird die Wahl der Partner eingeschätzt. 40,8 % derjenigen, die kooperieren schätzen ihre Partnerauswahl als sehr positiv ein. Knapp 85 % geben zumindest einen mittleren Wert an. Daneben werden auch der ausgewählte Kooperationsbereich,³⁵ die Anzahl der Partner, die zeitliche Dauer der Kooperation, Durchführung und Ablauf der Kooperation sowie die Aufgabenverteilung zwischen den Partnern der Kooperation in den beschriebenen Kooperationen allgemein recht positiv beurteilt. Auffällig ist, dass die Gruppe der kleineren Genossenschaften mit 501-1000 Wohneinheiten für alle Einzelfaktoren z. T. mit Abstand die schlechtesten Beurteilungen abgibt. Dieses

³⁵ Am häufigsten wurden bei den subjektiv ausgewählten, genauer betrachteten Kooperationen solche aus den Bereichen „Servicedienstleistungen“ sowie „Organisation und Verwaltung“ beschrieben.

Ergebnis widerspricht allerdings der Gesamtbeurteilung der Kooperationen dieser Unternehmensgruppe, die ebenso positiv ausfällt wie bei den übrigen Genossenschaften.

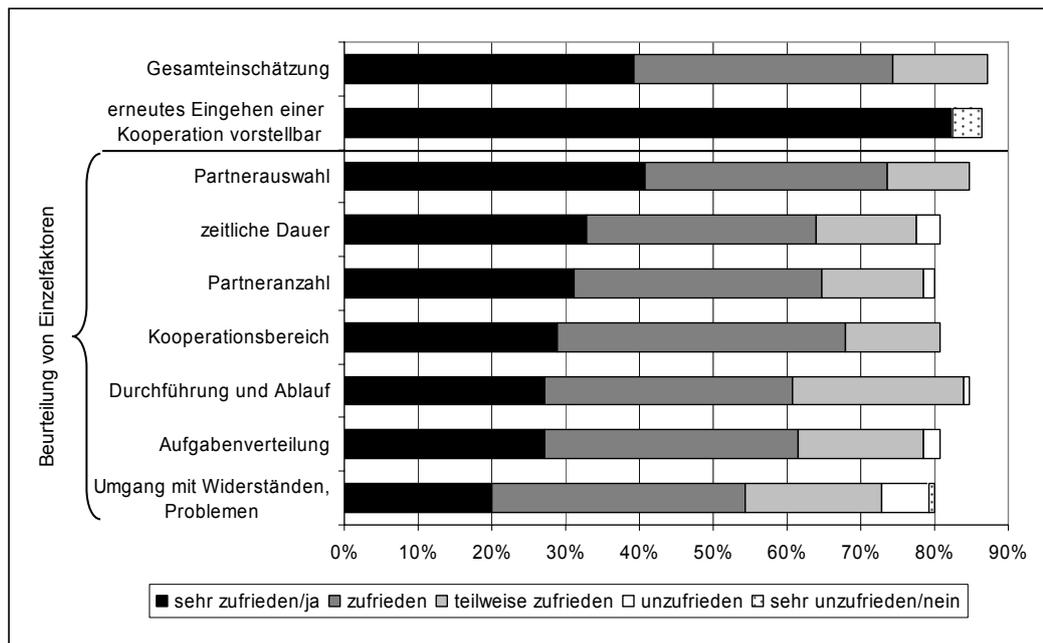


Abb. 3.25: Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Kooperation

Hypothese 17: In wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen hat - neben dem Einsatz weiterer Sicherungsmechanismen - Vertrauen eine besondere Bedeutung. Aufgrund der Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells bei dem Beziehungen eine besondere Rolle spielen, ist der Einsatz dieses weichen Faktors auch in Kooperationsbeziehungen wichtig.

Zwar wird der Erfolg der untersuchten Kooperationen als sehr hoch eingestuft, insgesamt bringen die Wohnungsgenossenschaften ihren Kooperationen aber weniger Aufmerksamkeit in Form von ausgeprägtem Kooperationsmanagement, Kontrollen, Fortschrittsanalysen etc. entgegen, als dies nach den zuvor angestellten Überlegungen als ratsam erachtet werden kann. Dies könnte einerseits bedeuten, dass die geforderte Sorgfalt übertrieben ist. Andererseits liegt aber auch die Vermutung nahe, dass aufgrund der Zusammensetzung der untersuchten Kooperationsfälle überdurchschnittlich gute Gesamtergebnisse erzielt wurden, die trotz geringerer Betreuung erfolgreich verlaufen sind. Dafür spricht, dass die Beurteilung der Marketinginitiative, der fast alle Teilnehmer auch ein zweites Mal beitreten würden, deutlich schlechter ausfällt.

Ein weiterer Grund könnte sein, dass die wohnungsgenossenschaftlichen Akteure stärker auf weiche Faktoren wie Vertrauen bauen als auf harte Instrumente und sie in ihrer Anwendung sehr erfolgreich im Sinne sehr hoher Zufriedenheitswerte mit der Kooperation sind. Dies würde die in **Hypothese 17** gemachte Vermutung stützen.

Dennoch ist bei der Verwendung der hier eingesetzten subjektiven Verfahren der Kontrolle sowie bei nur sporadischer Durchführung zu bedenken, dass Probleme, die bei

regelmäßigen Begutachtungen mit Hilfe objektiverer Instrumente (wie die Kontrolle des Erreichens zuvor definierter Ziele und Meilensteine) entdeckt würden, bei der Anwendung eines rein subjektiven Kontrollsystems leicht übersehen werden können. In Abhängigkeit vom konkreten Kooperationsinhalt sowie den Kooperationsumständen sollte also genau geprüft werden, welche Methoden des Kooperationscontrollings erforderlich sind.

3.5 Beurteilung der zukünftigen Entwicklung wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen

In den vorliegenden Abschnitten wurde gezeigt, dass Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften in vielfältiger Weise eingesetzt und gestaltet werden. Dadurch kann sich der Handlungsspielraum der Wohnungsgenossenschaft erweitern, wodurch Kooperationen strategische Potentiale für die Unternehmen bergen. Das gilt noch mehr für die Zukunft, wenn mit einem schwierigeren Wettbewerbsumfeld und mit herausfordernden Veränderungen der Marktsituation zu rechnen ist.

Hypothese 18: Wohnungsgenossenschaften werden zukünftig aufgrund der zu erwartenden Entwicklungen in allen Bereichen steigenden Bedarf für Kooperationen sehen, insbesondere aber bei den Servicedienstleistungen.

Kooperationen werden wie oben beschrieben bereits in zahlreichen Varianten eingesetzt. Davon abgesehen sehen die Wohnungsgenossenschaften diesbezüglich aber noch großen Handlungsbedarf. Das gilt sowohl für das eigene Unternehmen als auch für Wohnungsgenossenschaften allgemein. Zu den vier wichtigsten Bereichen zählen dabei allgemein wie auch für das einzelne Unternehmen der Senioren- und Pflegebereich, sonstige Servicedienstleistungen, Imageverbesserung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Verwaltung (vgl. Tab. 3.14). Im Folgenden gehören die Gebiete EDV, Kapitalbeschaffung und Finanzierung, Vermietung sowie Personal zu den häufigsten Nennungen. Insbesondere im Bereich der Seniorendienstleistungen haben viele Unternehmen für sich dringenden Handlungsbedarf ausgemacht. Viele Unternehmen scheinen den Eindruck zu haben, auf diesem Gebiet schlechter aufgestellt zu sein als die Gruppe der Wohnungsgenossenschaften insgesamt. Zwar gehört auch in der allgemeinen Einschätzung dieses Aufgabenfeld zu denen mit dem größten Handlungsbedarf, jedoch wird es nur ungefähr halb so oft genannt. Im Gegensatz dazu sehen sich die Genossenschaften in Bezug auf ihre eigene Image- und Öffentlichkeitsarbeit und Werbung etwas besser aufgestellt als die Gesamtheit der Genossenschaften.

eigene Wohnungsgenossenschaft		Wohnungsgenossenschaften insgesamt	
Handlungsbedarf	Nennungen	Handlungsbedarf	Nennungen
Senioren, Pflege, Betreuung	41	Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Imageverbesserung	49
Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Imageverbesserung	40	Servicedienstleistungen	26
Servicedienstleistungen	34	Verwaltung	26
Verwaltung	24	Senioren, Pflege, Betreuung	18
EDV	20	EDV	11
Kapitalbeschaffung, Finanzierung	15	Vermietung	10
Vermietung	12	Kapitalbeschaffung, Finanzierung	9
Personal	10	Stadtteilentwicklung, Stadtumbau	7
Erfahrungsaustausch	7	Personal	5
Stadtteilentwicklung, Stadtumbau	5		

Tab. 3.14: *Zukünftiger Kooperationsbedarf der Wohnungsgenossenschaften*³⁶

Auffällig ist, dass die Unternehmen des Verbandes Südwest im Gegensatz zur allgemeinen Einschätzung nur vereinzelt sowohl für sich als auch insgesamt Handlungsbedarf im Senioren- und Pflegebereich sowie bei sonstigen Servicedienstleistungen ausmachen. Der Bereich der Vermietung wird überhaupt nicht als Gebiet gesehen, in dem der Einsatz von Kooperationen in Zukunft notwendig werden könnte. Für sie spielen die Öffentlichkeits- und Imagearbeit sowie Verwaltungsaufgaben und der EDV-Bereich eine größere Rolle. Erklären lässt sich dies einerseits damit, dass im Verbandsgebiet Südwest zahlreiche kleine Wohnungsgenossenschaften zu finden sind, die es offensichtlich als ihre vordringliche Aufgabe sehen, das Unternehmen möglichst effizient zu führen und denen häufig die Kapazitäten für die Initiierung eines weiterreichenden Serviceangebotes fehlen. Andererseits stellt sich die generelle wirtschaftliche Lage für Unternehmen dieser Regionen weniger problematisch dar, als das in anderen Regionen der Fall ist. In der folgenden Übersicht (Tab. 3.15) sind ausgesuchte Wirtschaftsdaten für die in der Befragung beteiligten Regionen zusammengestellt. Ein letzter Grund mag darin liegen, dass die Gruppe der Teilnehmer aus dem Bereich Südwest kleiner ist als aus den übrigen Verbandsgebieten und dass deswegen der gesehene Handlungsbedarf weniger divers ist als in den anderen Gruppen.

³⁶ Die Ergebnisse entstammen einer offenen Fragestellung. Die verschiedenen Nennungen wurden thematisch geordnet und hier aggregiert dargestellt. Aufgenommen wurden nur Gruppen, die mindestens fünfmal genannt wurden.

Bundesland	BIP 2004 pro Kopf ³⁷	ALQ 2004 ³⁸	Wohnungs- leerstände 2004 ³⁹
Berlin	22.981 €	17,60%	6,00%
Brandenburg	17.531 €	18,70%	14,20%
Hessen	32.006 €	8,20%	1,80%
NRW	26.635 €	10,20%	3,80%
Rheinland-Pfalz	23.489 €	7,70%	5,40%
Deutschland	26.388 €	10,50%	7,90%

Tab. 3.15: Ausgesuchte Wirtschaftsdaten beteiligter Regionen

Wohnungsgenossenschaften sehen also insgesamt in zahlreichen Bereichen Handlungsbedarf. Insbesondere das eigene Unternehmen betreffend bilden Senioren-, Betreuungs- und Pflegedienstleistungen sowie sonstige Servicedienstleistungen einen deutlichen Schwerpunkt. **Hypothese 18** wird dadurch gestützt.

Als Begründung, warum die Unternehmen auf den oben genannten Gebieten Kooperationsbedarf sehen, werden sowohl für die eigene Wohnungsgenossenschaft als auch für die Allgemeinheit ähnliche Argumente geliefert (vgl. Tab. 3.16). Die größte Bedeutung kommt einerseits der demographischen Entwicklung und dem steigenden Durchschnittsalter der Genossenschaftsmitglieder bzw. Wohnungsnutzer zu. Letzteres macht es notwendig, veränderte und neue Angebote bereitzustellen, um sich dieser Klientel zu versichern. Andererseits ist die Notwendigkeit bzw. die Möglichkeit zu Kosteneinsparungen ein wichtiger Gesichtspunkt. Auf einem stärker umkämpften Markt ist es wichtig, Prozesse und Aktivitäten effizient zu gestalten und knappe Ressourcen wie finanzielle Mittel bestmöglich einzusetzen. Dies kann die Handlungsspielräume des Unternehmens erweitern und so mehr Möglichkeiten bieten, die freien Kapazitäten für notwendige Investitionen bzw. zur Generierung zusätzlicher Wettbewerbsvorteile einzusetzen.

³⁷ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2005), S. 29 und S. 643. Die dort entnommenen Bevölkerungs- und Bruttoinlandsproduktsdaten wurden zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf verdichtet.

³⁸ Zu den Zahlen der Arbeitslosenquoten (ALQ) vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2005), S. 69.

³⁹ Vgl. GdW (2005), S. 215. Die Daten beziehen sich auf die im GdW organisierten Unternehmen mit ihren eigenen und bewirtschafteten Beständen.

eigene Wohnungsgenossenschaft		Wohnungsgenossenschaften insgesamt	
Begründung des Handlungsbedarfs	Nennungen	Begründung des Handlungsbedarfs	Nennungen
Kosteneinsparungen	41	Kosteneinsparungen	29
demographische Entwicklung	41	demographische Entwicklung	20
(Vermeidung von) Leerstände(n), Kundenbindung	18	Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung	14
Personal-/Nachwuchsmangel	13	Verbesserung der Marktsituation	11
Größe der Wohnungsgenossenschaft	10	Nachfrage-/Anspruchsänderung	9
Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung	10	Größe der Wohnungsgenossenschaft	9
Konkurrenzdruck	9	Vermeidung von Mietausfällen	8
Nachfrage-/Anspruchsänderung	7	Konkurrenzdruck	8
gesellschaftsstrukturelle Veränderungen	7	Personal-/Nachwuchsmangel	6
Kompetenzdefizit	7	Synergienutzung	6
Synergienutzung	5	Kompetenzdefizit	6
		Abgrenzung gegenüber anderen	5

Tab. 3.16: Begründungen des zukünftigen Kooperationsbedarfs⁴⁰

Der im Folgenden am häufigsten genannte Grund für Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen im Bereich der Kooperationen ist die Verbesserung der Leerstandssituation bzw. die Vermeidung von Leerständen sowie die damit zusammenhängende Verbesserung der Kunden- bzw. Mitgliederbindung. Die durchschnittliche Leerstandsquote der Befragungsteilnehmer liegt bei 2,36 %. Die höchste ist in Berlin-Brandenburg (4,01 %), die niedrigste im Gebiet Südwest (1,04 %) zu verzeichnen (vgl. Tab. 3.17). Dies erstaunt nicht angesichts der allgemein schlechten Leerstandssituation in den ostdeutschen Ländern, der zunehmend angespannten Lage im Ruhrgebiet und der entspannteren Situation im Bereich Südwest. Unterschiede lassen sich auch bei den Unternehmen unterschiedlicher Größenkategorien feststellen. Die kleinen Unternehmen bis 500 Wohneinheiten haben nur eine durchschnittliche Leerstandsquote von 1,33 %. Dieser Wert steigt an, je größer die Unternehmen sind. Für die Genossenschaften mit über 3000 Wohnungen liegt er bei 3,76 %. Für die wohnungsgenossenschaftlichen Unternehmen ist also einerseits die Vermeidung zusätzlichen Leerstandes, andererseits die Reduzierung des Leerstandes wichtig, obwohl sie im Vergleich zum Durchschnitt des Wohnungsmarktes ein positives Bild präsentieren. An den Aussagen der Genossenschaften wird deutlich, dass eine weitere Veränderung des Marktumfangs durch die demographische Entwicklung und den strukturellen Wandel vorausgesehen wird und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Anpassungen vorhanden ist. Zwar werden Leerstände in der Bewertung der wohnungsgenossenschaftlichen Situation insgesamt nicht vordergründig als Argument erwähnt, jedoch werden andere Aspekte wie die Verbesserung der Marktposition, Vermeidung von Mietausfällen und die Stärkung der

⁴⁰ Die Ergebnisse entstammen einer offenen Fragestellung. Die verschiedenen Nennungen wurden thematisch geordnet und hier aggregiert dargestellt. Aufgenommen wurden nur Gruppen, die mindestens fünfmal genannt wurden.

Kundenbindung genannt, die im engen Zusammenhang mit zufriedenstellenden Vermietungssituationen stehen.

	bis 500 WE n=78	501-1000 WE n=51	1001-3000 WE n=77	ab 3001 WE n=40	Rheinland Westfalen n=124	Südwest n=49	BBU n=76	alle n=249
Leerstandsquote	1,33%	1,92%	2,92%	3,76%	1,85%	1,04%	4,01%	2,36%
keine Angabe	5,1%	0,0%	1,3%	0,0%	2,4%	6,1%	2,6%	3,2%

Tab. 3.17: Leerstandsquote nach Größenklassen und Regionen

Von Bedeutung für den Handlungsbedarf bei Kooperationen ist in den Augen der Genossenschaften sowohl für das eigene Unternehmen als auch für die Gruppe der Wohnungsgenossenschaften zum einen ein verbesserungsfähiges Image und eine unbefriedigende öffentliche Wahrnehmung der Wohnungsgenossenschaften. Zum anderen sehen sie die geringen Unternehmensgrößen, den zunehmenden Konkurrenzdruck sowie Nachfrage- und Anspruchsverschiebungen als Gründe für Handlungsbedarf. Hinzu kommen außerdem Schwierigkeiten durch Personal- und Nachwuchsmangel, denn bei etlichen Unternehmen steht ein Generationenwechsel an, Nachfolger für die freiwerdenden Positionen fehlen jedoch. Gerade die zuletzt aufgeführten Aspekte zwingen und werden zunehmend mehr Unternehmen zwingen, Strategien zu entwickeln, die Handlungsspielräume für anstehende Aufgaben, Investitionen und Anpassungen eröffnen bzw. erweitern.

Werden Kooperationen als Strategie gewählt, müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, um sie zum Erfolg zu führen. Allen voran nennen die Befragungsteilnehmer die Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners als Erfolgsfaktor für das Gelingen einer Kooperation (vgl. Abb. 3.26). Als nahezu ebenso bedeutend werden eine klare Zielfestlegung sowie eine intensive Vorbereitung der Kooperation angeführt. Eindeutig zeigt sich hier, dass eine gute Planung den Unternehmen als besonders wichtig erscheint. Gedanken über den richtigen Partner, eine klare Zieldefinition sowie die eigentliche Vorbereitung sind Aktivitäten, die vor Beginn der eigentlichen Kooperation liegen und die intensiv durchdacht werden sollten. In einer mittleren Bedeutungsgruppe finden sich die Faktoren eines regelmäßigen Abgleichs von Zielen und tatsächlicher Entwicklung sowie einer regelmäßigen Überprüfung der Ziele an sich, Akzeptanz der Kooperation bei Belegschaft und Mitgliedern sowie die Vereinbarung detaillierter Regeln und Verträge. Als weniger bedeutend werden hingegen die Zahl der Kooperationspartner, personelle Verflechtungen zwischen den Partnern und eigene Kooperationserfahrung gesehen. Fehlende eigene Kenntnisse auf diesem Gebiet sollten also - auch in den Augen der Wohnungsgenossenschaften - niemanden, der ansonsten kooperationswillig ist, abschrecken, dieses Instrument anzuwenden. Notwendige Informationen können eingeholt werden. In der Regel finden sich auch zunächst kleinere Projekte, um das Arbeiten in Kooperationen bzw. mit einem bestimmten Partner kennenzulernen.

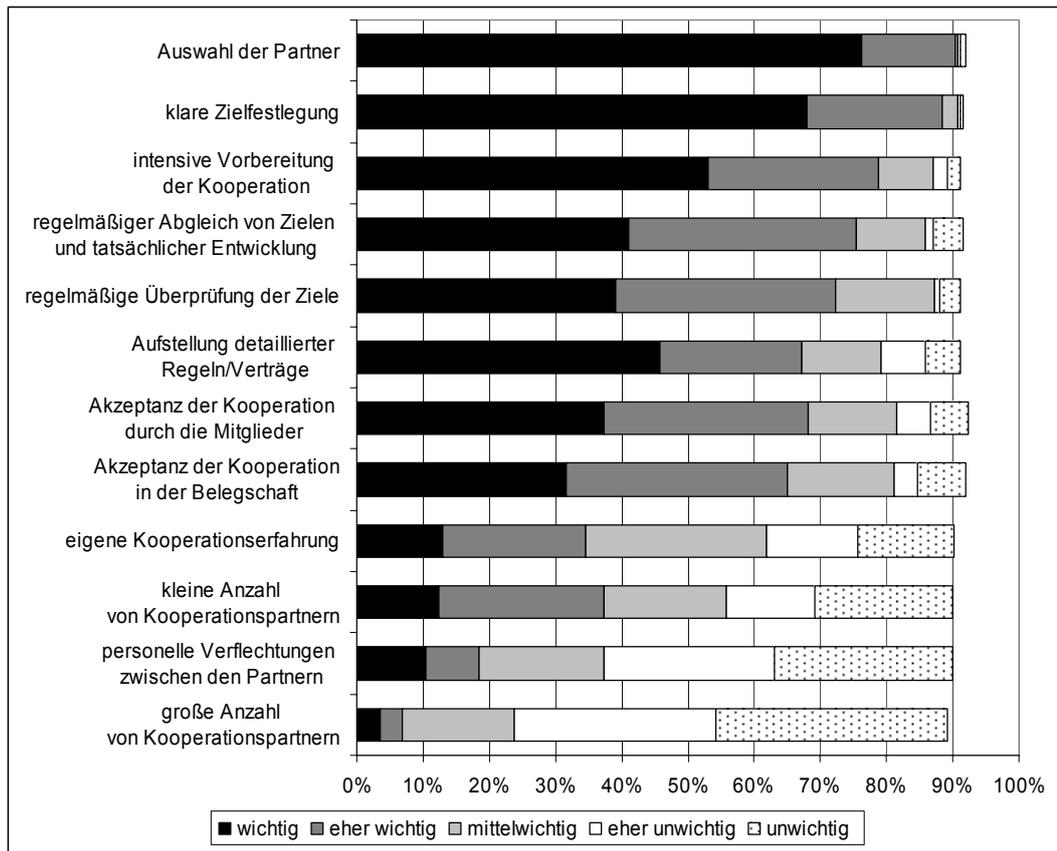


Abb. 3.26: *Einschätzung der Erfolgsrelevanz verschiedener Faktoren*

4 Zusammenfassung

Die empirische Erhebung im Rahmen des Forschungsprojektes „Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale“ hat umfangreiche Daten und Informationen zum wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationsverhalten in den Verbandsgebieten von VdW Rheinland Westfalen, VdW Südwest und BBU geliefert und die zuvor aufgestellten Hypothesen teilweise gestützt. Teilweise konnten sie aber auch nicht in den Ergebnissen wiedergefunden werden.

Wohnungsgenossenschaften kooperieren demnach umfangreich. Insbesondere größere Genossenschaften sind darin involviert, kleinere Unternehmen kooperieren dagegen sehr viel seltener. Die stärksten Aktivitäten lassen sich in den Bereichen Marketing und Vertrieb sowie Organisation und Verwaltung beobachten. Die Ausgestaltung wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen ist so vielfältig wie die Ziele, die damit verfolgt werden. Diese reichen von der Kostenreduzierung über ein umfangreicheres Angebot für die Mitglieder bis hin zum Zugang zu weiteren Kompetenzen. Auffälligerweise nutzen gerade die sehr kleinen Unternehmen die Strategieoption Kooperation, um ihre Selbständigkeit zu sichern und ihr Management zu professionalisieren, und verfolgen damit Ziele, die in anderen Größengruppen nicht unter den wichtigsten zu finden sind.

Die Wohnungsgenossenschaften sind mit den Ergebnissen ihrer Kooperationen in der Regel sehr zufrieden, obwohl das Vorgehen eher unsystematisch wirkt und die Kooperationen relativ schwach institutionalisiert und abgesichert sind, was ein anderes Ergebnis vermuten ließe. Dies lässt die Vermutung zu, dass Vertrauen eine besondere Rolle in wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationsverbindungen spielt. Für die Zukunft sehen die Genossenschaften vor allem im Bereich Dienstleistungen (für Senioren und sonstige) sowie Marketing und Verwaltung Kooperationsbedarf, um den Herausforderungen des Marktes begegnen zu können.

Aus den empirischen Ergebnissen und der im Projektverlauf durchgeführten theoretischen Analyse wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationen konnten Handlungsempfehlungen abgeleitet werden,⁴¹ die Wohnungsgenossenschaften Hilfestellungen bieten können und auf deren Grundlage weitergehende Informationen zu wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen erarbeitet werden können.

⁴¹ Vgl. dazu die Abschlusspublikation des Projektes, SCHLELEIN (2007).

Literaturverzeichnis

- ABEL, J. (1992): Kooperationen als Wettbewerbsstrategien für Software-Unternehmen, Frankfurt.
- BAUM, H.-G./COENENBERG, A./GÜNTHER, T. (2004): Strategisches Controlling, 3. Auflage, Stuttgart.
- BBU (2005): Ergebnisse der Jahresstatistik der Mitgliedsunternehmen des BBU per 31.12.2004, BBU-Materialien 03/05, Berlin.
- BELZER, V. (1993): Unternehmenskooperationen - Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München/Mering.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU- UND WOHNUNGSWESEN (Hrsg.) (2004): Wohnungsgenossenschaften - Potenziale und Perspektiven, Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Berlin.
- DIEKMANN, A. (2004): Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 11. Auflage, Hamburg.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003): KMU und Kooperationen, Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2003/Nr. 5, Bericht erstellt von KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research, ENSR und Intomart im Auftrag der Generaldirektion Unternehmen, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- FRIESE, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- GdW (2005): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2005/2006 - Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin.
- HOFFMANN, W. (2001): Management von Allianzportfolios - Strategien für ein erfolgreiches Unternehmensnetzwerk, Stuttgart.
- IRISTAY, C. (2007): Das Management von Unternehmenskooperationen - Eine institutionenökonomische Analyse, Aachen. [im Erscheinen]
- KREILKAMP, E. (1987): Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, Berlin/New York.
- KUTSCHKER, M. (1994): Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung; in: Schuster, L. (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb, Berlin, S. 121-157.
- PLAßMANN, M. (1974): Die Kooperationsentscheidung des Unternehmers, Münster.
- PORTER, M. (2000): Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Frankfurt/New York.
- SCHLELEIN, B. (2007): Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - eine theoriegeleitete empirische Untersuchung, Aachen. [im Erscheinen]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2005): Statistisches Jahrbuch 2005 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden.
- STAUDT, E. ET AL. (1992): Kooperationshandbuch - Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart, Düsseldorf.

- THEURL, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik; in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied, S. 73-91.
- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie, Tübingen.
- VDW RHEINLAND WESTFALEN (Hrsg.) (2004): Geschäftsbericht 2003/2004, Düsseldorf.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- Nr. 1
Holger Bonus
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2
Holger Bonus
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3
Wilhelm Jäger
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4
Wilhelm Jäger
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5
Heinz Grosseckler
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6
Holger Bonus
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7
Hermann Ribhegge
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8
Joachim Wiemeyer
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9
Hermann Ribhegge
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10
Richard Böger
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -
August 1987
- Nr. 11
Richard Böger / Helmut Pehle
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988
- Nr. 12
Reimut Jochimsen
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13
Hubert Scharlau
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14
Holger Bonus / Andrea Maria Wessels
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15
Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16
Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17
Michael Hammerschmidt
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000
- Nr. 18
Claire Binisti-Jahndorf
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000
- Nr. 19
Olaf Lüke
Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000
- Nr. 20
Astrid Höckels
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21
José Miguel Simian
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
Mai 2001
- Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von *Lars Testorf*)
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
November 2001
- Nr. 24
Thorn Kring
Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
Februar 2002
- Nr. 25
Anne Kretschmer
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung
Juni 2002
- Nr. 26
Andrea Neugebauer
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe
September 2002
- Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
Oktober 2002
- Nr. 28
Christian Rotter
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie
Dezember 2002
- Nr. 31
Florian Deising
Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
Januar 2003
- Nr. 32
Gerhard Specker
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
März 2003
- Nr. 33
Frank E. Münnich
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003
- Nr. 34
Sonja Schölermann
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003
- Nr. 35
Thorn Kring
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003
- Nr. 36
Andrea Neugebauer
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
September 2003
- Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
September 2003
- Nr. 38
Tholen Eekhoff
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
Januar 2004
- Nr. 39
Julia Trampel
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
März 2004
- Nr. 40
Alexander Eim
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
August 2004
- Nr. 41
André van den Boom
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
August 2004
- Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004

- Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45
Walter Weinkauff (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005
- Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement:
Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)
