



# Wohnbegleitende Dienstleistungen in gemeinschaftlichen Wohnformen: Systematisierung, Fallbeispiele und erste Überlegungen zur Verallgemeinerung

Werkstattbericht

Jutta Deffner

unter Mitarbeit von Konrad Götz, Michael Kunkis, Ivonne Felnhauer  
und Yannick Ecker (alle ISOE), Frieder Rubik, Pauline Riousset (IÖW),  
Friederike Hülsmann (ÖI)

Frankfurt am Main, April 2017

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	3
1 Einleitung.....	4
2 Systematisierung von wohnbegleitenden Dienstleistungen.....	6
2.1 Dienstleistungsarten in der Wohnungswirtschaft als Ausgangspunkt .....	6
2.2 Systematisierungsvorschlag wohnbegleitender Leistungen.....	7
3 Vorgehen zur Analyse der Fallbeispiele .....	10
3.1 Identifikation der Organisations- und Finanzierungsmodelle über die Geschäftsmodellanalyse.....	11
3.2 Verwendeter Analyserahmen.....	11
4 Ergebnisse der Fallanalysen.....	13
4.1 Fallbeispiel: Mobilitätsangebot der NaBau eG in Regensburg.....	13
4.2 Fallbeispiel: Gemeinschaftsräume und Mietercafé des Wohnprojektes „Pendleton Barracks“ in Gießen .....	16
4.3 Fallbeispiel: Gemeinschaftsaktivitäten und Food-Coop der Wohninitiative „4-Häuser-Projekt“ in Tübingen .....	21
5 Fazit und Überlegungen zur Verallgemeinerung .....	24
5.1 Fazit zum konzeptionellen Vorgehen .....	24
5.2 Vergleich der analysierten wohnbegleitenden Dienstleistungen .....	25
5.3 Verallgemeinerungen aus den Fallbeispielen .....	27
6 Literaturverzeichnis .....	30
Anhänge .....	33
Anhang 8.1: Arten von Dienstleistungen .....	33
Anhang 8.2: Rechercheergebnisse zu den instruktiven Beispielen .....	34
Anhang 8.3: InterviewpartnerInnen und Interviewleitfaden .....	36

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Einordnung von wohnbegleitenden Leistungen und Aktivitäten nach räumlichem Bezug und Ressourcentyp .....	8
Abbildung 2:	Gebäude des Projekts „Wohnen mit Zukunft“ (NaBau o.J.) .....	14
Abbildung 3:	Lage des „Hauses der Zukunft“ in Regensburg (hergestellt aus OpenStreetMap-Daten   Lizenz: Open Database License (ODbL)) .....	14
Abbildung 4:	Wohnanlage „Pendleton Barracks“ (GSW Gießen o.J.) .....	17
Abbildung 5:	Karte der Pendleton Barracks und umliegenden Quartiere (hergestellt aus OpenStreetMap-Daten   Lizenz: Open Database License (ODbL)) .....	17
Abbildung 6:	Eines der Gebäude des 4-Häuser-Projektes (Mietshäuser Syndikat o.J.) .....	21
Abbildung 7:	Karte des Stadtteils Südstadt in Tübingen (hergestellt aus OpenStreetMap-Daten   Lizenz: Open Database License (ODbL)) .....	22

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Arten von wohnbegleitenden Dienstleistungen nach Hohm et al. 2004, angepasst und zugeordnet zu den Feldern und Unterscheidungsdimensionen in WohnMobil .....	9
Tabelle 2:	Analyseheuristik zur Untersuchung wohnbegleitender Leistungen .....	12
Tabelle 3:	Übersicht zu den betrachteten Fallbeispielen .....	13
Tabelle 4:	Zusammenfassung zur Integration des Carsharing-Angebots in das Geschäftsmodell der NaBau eG .....	16
Tabelle 5:	Zusammenfassung zum Organisationsmodell der gemeinschaftlichen Aktivitäten und der Integration in das Geschäftsmodell des 4-Häuser-Projektes .....	24
Tabelle 6:	Übersicht zu den Geschäftsmodell-Elementen und strategischen Bezugspunkte .....	28

## 1 Einleitung

### Zielsetzung und Hintergrund

Im Forschungsprojekt WohnMobil werden gemeinschaftliche wohnungsbezogene Dienstleistungen, Unterstützungsleistungen und Aktivitäten entwickelt und erprobt. Die Leistungen und Aktivitäten sollen wirtschaftlich tragfähig gestaltet werden. Sie werden im Projekt auf ihre ökonomische Tragfähigkeit und ihre ökologischen und sozialen Wirkungen hin bewertet.

Ausgehend von der Projektfragestellung, inwiefern wohnbegleitende Dienstleistungen zu einer nachhaltigen Alltagsgestaltung des Wohnens und der Mobilität beitragen können, sind eine Einordnung und ein Verständnis solcher Angebote erforderlich. Hierzu erarbeiten wir im Folgenden eine Systematisierung solcher wohnbegleitenden Dienstleistungen. Die Analyse der ihrer Bereitstellung zugrunde liegenden Organisationsformen und strategischen Entscheidungen erfolgt entlang der Logik von Geschäftsmodellen. Mit einer adaptierten Form des *Business Model Canvas* nach Osterwalder/Pigneur (2011) haben Rubik und Hummel (2016) die Organisationsformen und -strategien der Praxispartner im Projekt WohnMobil untersucht. Die hier untersuchten Fallbeispiele wurden von den AutorInnen in Anlehnung an diese Form analysiert. Das Ziel ist es, eine Systematisierung von Dienstleistungen mit der Analyse der ihnen zugrunde liegenden organisatorischen Strukturen innerhalb eines Geschäftsmodells zu verbinden. Daraus sollen aus den existierenden Angeboten gemeinschaftlicher Wohnformen in Wohnungsunternehmen (WU) und Wohninitiativen (WI) in andere Wohnformen übertragbare Elemente identifiziert werden. Daraus können dann für die Praxispartner des Projektes und für weitere WU und WI Handlungs- und Innovationsspielräume, Rahmenbedingungen und Folgerungen für Organisationsformen abgeleitet werden.

Seit einigen Jahren haben Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen ein wachsendes Interesse an der Schaffung und Bereitstellung von (Dienst-)Leistungen, Unterstützungsleistungen und Aktivitäten, die über die Bereitstellung von Wohnraum hinausgehen (ILS 2009; GdW 2004). Die Motivationen sind z.T. unterschiedlich:

- Den Wohnungsunternehmen geht es neben dem *Zusatznutzen* für die BewohnerInnen und die dadurch erhöhte Kundenbindung meist um die Unterstützung von Nachbarschaftsprozessen und das Sozialmanagement.
- Durch den häufig zugrunde liegenden Nachhaltigkeitsanspruch geht es den Wohninitiativen überwiegend um die aktive, selbstorganisierte gemeinschaftliche Gestaltung des Zusammenlebens, des Wohnumfelds und um eine umweltfreundliche Alltagsgestaltung. Somit zählen gemeinschaftliche Angebote mit zum *Basisangebot*.

Die Verknüpfung von Wohnen und Mobilität wird als wichtige Schnittstelle erachtet (z.B. im Mobilitätsmanagement; ILS 2009). Zentral sind dabei drei Hypothesen: Im Kontext der Mobilitätsforschung wird angenommen, dass insbesondere Mobilitätsdienstleistungen am Wohnstandort zu einem nachhaltigeren Verkehrsverhalten<sup>1</sup> und damit zu weniger Verkehr und effizienterer

---

<sup>1</sup> Unterscheidung Mobilität und Verkehr(sverhalten) in Anlehnung an Ahrend: „Unter Mobilität verstehen wir das Potenzial der Beweglichkeit zur Bedürfniserfüllung, unter Verkehr die Handlungen, Mittel und Infrastrukturen, mit denen die dazu notwendigen Bewegungen im Raum vorgenommen werden“ (vgl. Götz et al. 2016).

Ressourcennutzung führen. Aus der Perspektive der Raumplanung und des Siedlungswesens besteht die Annahme, dass gemeinschaftliche Wohnformen dazu beitragen Infrastrukturen besser auszulasten, Fläche effizienter zu nutzen und auch Wege(längen) zu reduzieren und damit weniger Verkehr zu erzeugen (Weidmann 2013). Zudem wird aus dem Blickwinkel transformativer Forschung angenommen, dass solche Leistungen und Aktivitäten Anregungen für transformative Prozesse in Richtung einer nachhaltigen Gestaltung von Wohn- und Lebensweisen geben (Schneidewind/Singer-Brodowski 2014).

### Was sind gemeinschaftliche Wohninitiativen?

Als gemeinschaftliche Wohninitiativen werden im Folgenden Wohnformen verstanden, die bisher vor allem als (junge) Genossenschaften, Bauherrengemeinschaften, Vereine oder GbR auftreten. Planung und Bau sind gemeinschaftlich getragen, das Zusammenleben ist mehr oder weniger eng und findet auf Basis ausgehandelter Ansprüche und wechselseitiger Unterstützungsleistungen statt, die gemeinschaftlich entwickelt werden. Die vom BBSR vorgeschlagene Definition beschreibt gemeinschaftliche Wohnformen danach, dass „mehrere Haushalte an einem Wohnstandort jeweils in separaten Wohnungen leben, sich aber für das gemeinschaftliche Leben, eine gegenseitige Unterstützung oder die Verfolgung eines gemeinsamen Lebensgrundsatzes entschieden haben“ (BBSR 2014). Organisiert sind diese gemeinschaftlichen Wohninitiativen in unterschiedlichen Geschäftsmodellen als Wohnhäuser, als gemischt genutzte Wohnanlagen bis hin zu ganzen Quartieren, die gemeinsam und mit fachlicher Unterstützung von spezialisierten Stadtplanern und Architekten (vgl. BBG 2011) Flächen erschließen, planen, bebauen und später bewirtschaften und bewohnen.

Dieser spezialisierte Zweig des Wohnungswesens ist vielfach über Netzwerke organisiert (Bsp. Netzwerk „Gemeinsam Wohnen“, Wohnprojekte-Portal, Bundesverband Baugemeinschaften u.a.). Viele der Akteure weisen typische Merkmale einer nutzerinitiierten Sharing Economy auf (vgl. Botsman/Rogers 2010; Scholl et al. 2013). Daneben lassen sich inzwischen auch einige traditionelle Akteure der Wohnungswirtschaft beobachten – vornehmlich Traditions-genossenschaften oder städtische Wohnungsbauunternehmen –, die als Teilbereich ihres Wohnungsangebotes gemeinschaftliche Wohnformen erproben bzw. hierfür Angebote entwickeln. Ziel ist es, Angebote für neue Zielgruppen zu schaffen (z.B. gemeinsames Wohnen im Alter) und durch die gemeinschaftliche Herstellung von Leistungen und die wechselseitige Unterstützung eine bessere Lebensqualität und bezahlbares Wohnen zu ermöglichen (vgl. Rubik/Hummel 2016).

Dieser Werkstattbericht stellt einen Vorschlag zur Systematisierung von wohnbegleitenden Dienstleistungen<sup>2</sup> vor (Kapitel 2). Die Einordnung wird zusammen mit dem Geschäftsmodellansatz Business Model Canvas herangezogen, um drei Fallbeispiele, die verschiedene Ausprägungen von Dienstleistungen darstellen, zu analysieren (Kapitel 3 und 4). In Kapitel 5 folgen Überlegungen zur Übertragbarkeit der Ergebnisse.

---

<sup>2</sup> Zum Dienstleistungsbegriff vgl. Kapitel 2.

## 2 Systematisierung von wohnbegleitenden Dienstleistungen

In einem allgemeinen Verständnis unterscheiden sich Dienstleistungen von materiellen Leistungen, also Produkten, durch die folgenden Merkmale: Es handelt sich um ein immaterielles, nicht greifbares Gut, d.h. es ist nicht-tangibel. Die Herstellung und der Verbrauch laufen meist gleichzeitig ab und die ProduzentInnen und NachfragerInnen wirken persönlich zusammen. Es wird dabei eine individuelle und unwiederholbare Leistung vom Dienstleister erbracht. Die Leistung wird von verschiedenen Personen unterschiedlich wahrgenommen, und Dienstleistungen sind nicht lagerfähig (Mühlbrandt 1998: 95; Scharp et al. 2004: 5).

Da es im Forschungsprojekt WohnMobil um Dienstleistungen geht, die mit dem häuslichen Leben in Zusammenhang stehen, werden im Folgenden Dienstleistungen innerhalb der Wohnungswirtschaft näher beleuchtet.

Viele Unternehmen der Wohnungswirtschaft haben ihr Kerngeschäft, die Vermietung von Wohnungen, um die Bereitstellung von Zusatzangeboten erweitert. Bei Wohninitiativen des gemeinschaftlichen Wohnens gehört die Bereitstellung von Zusatzangeboten zum Kerngeschäft. Solche Leistungen werden insgesamt als wohnbegleitende Dienstleistungen (Hohm et al. 2004: 19) oder Homeservices (Halme et al. 2004: 15) bezeichnet und können als „... Dienstleistungen, die einem Kunden bzw. Mitglied in der Wohnung oder der Wohnungsumgebung angeboten werden“ (Halme et al. 2004: 19) definiert werden. Darunter fallen ebenso Angebote, bei denen die BewohnerInnen in die Bereitstellung eingebunden sind bzw. diese selbst organisieren (vgl. Halme et al. 2004: 22). Beispiele für wohnbegleitende Dienstleistungen sind Umzugsservices, Conciergedienste, Aktivitätsangebote, Tauschringe, Carsharing-Angebote etc., aber auch das Überlassen von Räumen, Flächen oder Gebrauchsgütern zur gemeinschaftlichen Nutzung (Hohm et al. 2004: 20ff.).

In Bezug auf das Forschungsvorhaben verstehen wir unter wohnbegleitenden Dienstleistungen sowohl monetär bezahlbare Leistungen (z.B. Ausleihe eines Autos oder Lastenfahrrads gegen eine Gebühr) als auch solche, die einem Tauschgeschäft oder einer Unterstützung gleichkommen (z.B. wechselseitiger Kinderbegleitservice) sowie ehrenamtliche Tätigkeiten (Selbsthilfe/Nachbarschaftshilfe z.B. bei der Fahrradreparatur).

### 2.1 Dienstleistungsarten in der Wohnungswirtschaft als Ausgangspunkt

Anfang der 2000er-Jahre wendeten sich WissenschaftlerInnen der Nachhaltigkeitsforschung den wohnbegleitenden Dienstleistungen zu, die von Wohnungsunternehmen angeboten werden. Die Frage war, welche Potenziale diese haben, vor allem in Bezug auf effiziente Energienutzung, Flächennutzung, sozialen Zusammenhalt oder umweltfreundliches Verkehrsverhalten (Jonuschat/Scharp 2004; Jonuschat/Scharp 2005; Hohm 2000). Diese Dienstleistungen wurden kategorisiert in *materielle* und *personelle* Dienstleistungen (Jonuschat/Scharp 2004, 18ff.). Zur Charakterisierung von Dienstleistungen werden 54 bestehende und praktizierte Dienstleistungen beschrieben.

Da nicht alle dieser Dienstleistungen relevant für die Fragestellung in WohnMobil sind, haben wir eine Eingrenzung und Gruppierung vorgenommen. Ziel war es, *wohnbegleitende Leistungen*

und wohnstandortbezogene Mobilitätsdienstleistungen zu identifizieren, bei denen der Fokus auf der *gemeinschaftlichen Nutzung* oder der *gemeinschaftlichen Organisation bzw. Bereitstellung* der Angebote liegt. Daraus resultierte eine verkürzte Liste aus 25 Arten von Dienstleistungen (siehe Anhang 1). Nach diesem Schritt wurde unterschieden, welches Hauptziel mit der jeweiligen Dienstleistung verfolgt und welche Nutzergruppe hauptsächlich angesprochen wird (BewohnerInnen im Gebäude, Quartiersbewohner).

## 2.2 Systematisierungsvorschlag wohnbegleitender Leistungen

Ausgehend von diesem Verständnis gemeinschaftlicher Nutzung oder gemeinschaftlicher Organisation bzw. Bereitstellung von Angeboten unterscheiden wir die betrachteten Leistungen und Aktivitäten in vier Cluster. Diese überlappen sich zum Teil, oder die zugeordneten Dienstleistungen ließen sich in Hinblick auf andere Fragestellungen anders zuordnen. Für den weiteren Arbeitsprozess erwiesen sich diese vier Cluster jedoch als hinreichend unterscheidbar.

- **Mobilitätsdienstleistungen und -angebote** wie zum Beispiel Verkehrsmittel-Sharing (Car-/Fahrrad-/Lastenradsharing, Teilen von Fahrradanhängern), Rabattierung im ÖPNV (Mieterticket), Mobilitäts-Informationen und Angebote mit Auswirkung auf das Verkehrsverhalten wie Hol-Bring-Dienste (Walking Busses für Schüler/Kita, Arzt-Shuttle) und Hauslieferservices, Sport- oder Kinderbetreuungsangebote in der Wohnanlage etc.
- **Gemeinschaftliche Nutzung und Management von Ressourcen (Flächen/Geräte)**. Zusammengefasst werden hier gemeinsame Nutzungen von Räumen, Freiflächen (Garten/Hof) oder auch Gegenständen wie Werkzeugen, die einen ressourcenschonenderen Umgang mit z.B. Wasser (Regenwassernutzung), Energie und Konsumgütern befördern (Stichwort Repaircafé). Exkludiert sind klassische Aufgaben der Haus-/Wohnungsverwaltung wie z.B. das Management von Heizung, Warmwasser etc.
- Aktivitäten und Leistungen, die **soziale Kontakte und Nachbarschaft fördern/ermöglichen**, sind z.B. Einkaufsunterstützung, Austauschmöglichkeiten in Nachbarschafts- oder Seniorencafés, Veranstaltungen/Feste, Freizeitangebote für unterschiedliche Zielgruppen (Jugendsport in der Wohnanlage, Yoga/Fitness im Gemeinschaftsraum, Seniorensport), Secondhand-Börsen, aber auch die Unterstützung des Austausches und ggf. Beratung für besondere Zielgruppen (z.B. BewohnerInnen mit Handicaps). Bei Wohnungsunternehmen kann zudem differenziert werden nach Leistungen, die von WU angeboten werden und solchen, die sich auf die Eigeninitiative der BewohnerInnen stützen.
- Darüber hinaus gibt es Dienstleistungen, die vorzugsweise bei Wohnungsunternehmen angesiedelt sind und die die **Koordination von Angeboten Dritter** und quartiersbezogene Aktivitäten betreffen. Die **Organisation** und das **Management** einer Vielzahl von Einzelangeboten werden im Rahmen des Geschäftsmodells des Wohnungsunternehmens betrieben oder mitfinanziert. Beispiele sind Zusatzoptionen beim Mieten einer Wohnung wie Carsharing-Mitgliedschaft mit vergünstigten Tarifen, aber auch Angebote im Segment Wohnen im Alter (z.B. Haushaltshilfe). Auch das Engagement von Wohnungsunternehmen in der Organisation von Stadtteiltreffs oder im Quartiersmanagement zählt hierzu. Solche Angebote richten sich nicht nur an die eigenen MieterInnen/BewohnerInnen.

Es bestehen Überschneidungen zwischen diesen Feldern, jedoch lassen sich die unterschiedlichen (Dienst-)Leistungen und Aktivitäten anhand zweier Dimensionen einordnen:

- Räumlicher Bezug der Leistung: Werden die bereitgestellten Leistungen und die sich daraus ergebenden Handlungsmöglichkeiten im Alltag der NutzerInnen eher innerhalb der Wohnanlage<sup>3</sup> oder eher außerhalb, im Wohnumfeld, genutzt? Damit verbunden ist die Frage, wo sich die soziale, ökologische und ökonomische Wirkung entfaltet.
- Typus der genutzten Ressourcen: Wird die Leistung durch Nutzung gemeinschaftlich bereitgestellter bzw. verwalteter Ressourcen ermöglicht, die entweder materiell-physisch sind (Investitions- und Konsumgüter, Energie, Flächen) oder eher durch ideelle und soziale Ressourcen zustande kommen (Vernetzung und Begegnung von BewohnerInnen und anderen NutzerInnen)?

In Abbildung 1 sind die vier Felder entsprechend den zwei Dimensionen dargestellt.

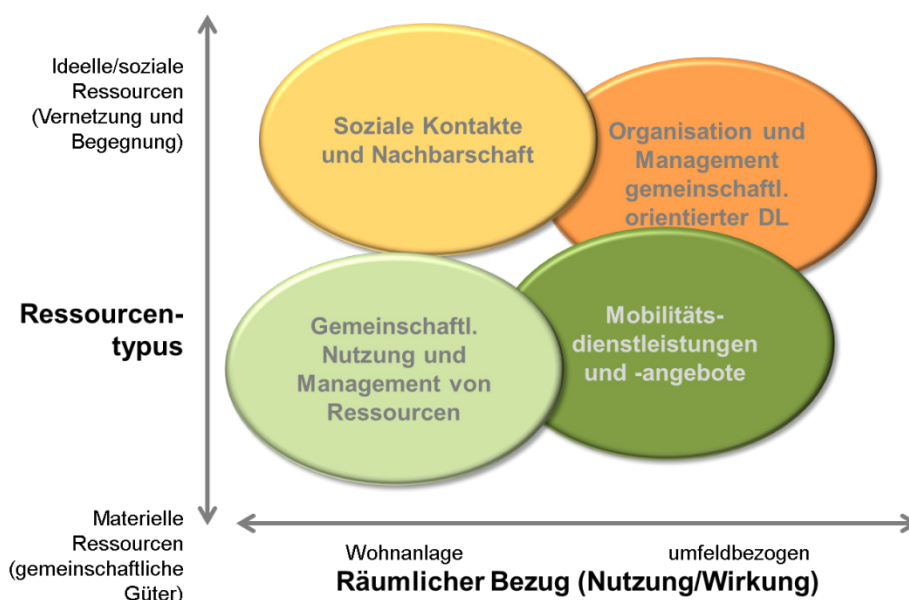


Abbildung 1: Einordnung von wohnbegleitenden Leistungen und Aktivitäten nach räumlichem Bezug und Ressourcentyp

Die Dienstleistungscluster lassen sich entsprechend der zwei entwickelten Unterscheidungsdimensionen aufspannen. Sie sind nicht als einander ausschließend zu verstehen, sondern als unterschiedliche Blickweisen auf eine Dienstleistung. Die Unterscheidung gewinnt an Relevanz, sobald heterogene und in ihrer Größe und Organisationsform stark variierende Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen betrachtet werden. Während angenommen werden kann, dass in kleinen Wohninitiativen ein hohes Maß an Vernetzung zwischen den BewohnerInnen besteht, kann in größeren Wohnanlagen eher ein Bedarf entstehen, die Begegnung der NachbarInnen aktiv zu fördern.

<sup>3</sup> Wohnanlage: Wohneinheiten, Gemeinschaftsräume sowie die dazugehörigen Freiflächen (Wohngebäude/-blocks).

Tabelle 1: Arten von wohnbegleitenden Dienstleistungen nach Hohm et al. 2004, angepasst und zugeordnet zu den Feldern und Unterscheidungsdimensionen in WohnMobil

Räumlicher Bezug Ressourcentyp	innerhalb/ Wohnanlage	außerhalb/ Wohnumfeld
<b>Gemeinschaftlich bereitgestellte und verwaltete materielle Ressourcen</b>	<p><b>Materielle Ressourcen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinschaftsräume (multifunktionell)</li> <li>• (Mieter-)Gärten/Gemeinschaftsgärten</li> <li>• Grüninspektoren/Gartenpaten</li> <li>• Gerätepools</li> <li>• Regenwassernutzung/-management</li> <li>• Repaircafés und andere Formate, die einen ressourcenschonenderen Umgang mit Konsumgütern fördern (auch Food-Coop)</li> <li>• Lager, Werk-, Atelierräume</li> <li>• Co-Working Spaces</li> </ul>	<p><b>Mobilitätsdienstleistungen und -angebote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilitäts-Dienstleistungen (z.B. Sharing-Angebote)</li> <li>• Instandhaltungs- und Reparaturdienste für Fahrzeuge</li> <li>• Sonstige Fahrradservices</li> <li>• Informationen über die lokalen Verkehrsangebote</li> <li>• Kundenkarten, Mietertickets, Verkauf/Sharing von ÖPNV-Tickets</li> <li>• Lieferdienste und Mitnahmeservices</li> <li>• Elektronisch gestützte Bewohner-/Mieterinformation (Intranet/Mediaterminals etc.)</li> </ul>
<b>Gemeinschaftliche ideelle und soziale Ressourcen für Kommunikation, Vernetzung und Begegnung</b>	<p><b>Soziale Kontakte und Nachbarschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altersgerechtes/Barrierefreies Wohnen</li> <li>• Concierge-Dienste</li> <li>• Freizeit- und Sportangebote</li> <li>• Haushaltshilfen, Home-Sitting, Kinderbetreuung</li> <li>• Mieter- und Kinderfeste</li> <li>• Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs</li> <li>• Mieterbeiräte</li> </ul>	<p><b>Organisation und Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quartiersmanagement</li> <li>• Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs</li> <li>• Events im Quartier (für Jugendliche, Senioren etc.)</li> </ul>

Nicht dargestellt ist, inwiefern es sich um intern oder extern bereitgestellte Ressourcen handelt. Als Beispiel: Die Energieversorgung über ein Contracting-Modell wäre extern zur Verfügung gestellt, Gemeinschaftsräume oder Werkzeuge sind interne Ressourcen, die von allen genutzt werden können. Sowohl die „gemeinschaftlich bereitgestellten und verwalteten materiellen Ressourcen“ als auch „gemeinschaftliche ideelle und soziale Ressourcen für Kommunikation, Vernetzung und Begegnung“ können intern als auch extern zur Verfügung gestellt werden. Außerdem sind Mischformen zu erwarten (auch hier Beispiel Energie: Interne Zusatzinvestitionen werden getätigt, um eine bestimmte Form der Energieversorgung verwirklichen zu können). Über die Frage nach internen bzw. externen Ressourcen hinaus kann vielmehr eine Differenzierung erfolgen über die Fragen „Wer hat die Initiative ergriffen? Wer war federführend bei der Initiierung?“ Die Unterscheidung in interne und externe Angebote/Aktivitäten wird als übertragbar auf alle vier Cluster gesehen.

### 3 Vorgehen zur Analyse der Fallbeispiele

Die Analyse der Fallbeispiele dient der Identifikation von übertragbaren Elementen und soll den Transfer zwischen den Fallbeispielen und den Projektpartnern anregen. Außerdem wird durch die Betrachtung unterschiedlicher Praxisbeispiele die Anwendbarkeit des vorgeschlagenen Analyserahmens überprüft.

Analyseschritte:

- a) Breit angelegte *Literaturrecherche*: Screening einer Auswahl an Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen, die wohnbegleitende Leistungen und Aktivitäten anbieten.

Nach einer ersten Literaturrecherche und Dokumentenanalyse wurde eine Liste von instruktiven Beispielen erstellt (Anhang 8.2). Die im Weiteren durchgeführte Auswahl der Fallbeispiele stützte sich auf die folgenden Kriterien:

- Innovativität der bereitgestellten wohnbegleitenden (Dienst-)Leistungen und Aktivitäten
- Beständigkeit der angebotenen (Dienst-)Leistung/Aktivität
- Relevanz und Übertragbarkeit in Hinblick auf die Praxispartner des Projektes WohnMobil

- b) *Auswahl von drei Fallbeispielen* aus möglichst unterschiedlichen Clustern gemeinschaftlicher Leistungen.

Grundlage sind die Systematisierungsmatrix von gemeinschaftlichen Leistungen (2.2, Tabelle 1). Die Fallbeispiele wurden zunächst deskriptiv entlang der neun Elemente des Business Model Canvas analysiert (frei verfügbare Daten; vgl. Anhang 8.2).

- c) *Analyse der Fallbeispiele* zum Verständnis der Geschäftsmodellelemente

Ausgehend von den Rechercheergebnissen wurden drei Schlüsselakteure in den Wohnungsunternehmen/Wohnungsinitiativen als GesprächspartnerInnen für die leitfadengestützten, telefonischen Experteninterviews ausgewählt (vgl. Anhang 8.3). Die Interviews wurden durch Gedächtnisprotokolle dokumentiert sowie digital aufgezeichnet, um sie anschließend auszuwerten.

Im Kern der Interviews standen Fragen zur Bereitstellung der jeweiligen wohnbegleitenden Dienstleistungen und ihre Integration in das Geschäftsmodell des Wohnungsunternehmens/der Wohninitiative. Die Bezüge zu den jeweiligen Elementen der Geschäftsmodelle, wie bspw. den notwendigen Schlüsselressourcen oder den angesprochenen NutzerInnen, wurden in den Interviews thematisiert. Darüber hinaus wurden auch die Prozesse, die zur Etablierung der Projekte und wohnbegleitenden Leistungen führten sowie die Auswirkungen auf das Wohnumfeld betrachtet.

Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand des in Abschnitt 3.2 dargestellten Analyserasters. Dabei wurden die aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse in Bezug auf die einzelnen Geschäftsmodellelemente sowie Organisationsstrukturen hin strukturiert und analysiert. Das Vorgehen kann als adaptierte Form der strukturierenden Inhaltsanalyse (nach Mayring 2010: 92ff.) verstanden werden. Ausgehend von dieser Aufarbeitung sollten im Folgenden die jeweiligen Strategien identifiziert und einige verallgemeinerbare und übertragbare Ergebnisse herausgearbeitet werden (Abschnitt 5.4).

### 3.1 Identifikation der Organisations- und Finanzierungsmodelle über die Geschäftsmodellanalyse

Die vorgestellte Systematisierung eignet sich zur Einordnung und Unterscheidung von einzelnen Leistungen. Um sie weitergehend im Gesamtkontext einer „Unternehmensstrategie“ zu verstehen bzw. ihre Bedeutung für die Wohnungsunternehmen/Wohninitiativen einzuschätzen, greifen wir auf das Analyseinstrument des Business Model Canvas<sup>4</sup> zurück. Rubik und Hummel (2016) haben dieses Modell im Projekt WohnMobil als analytisches Werkzeug herangezogen (Osterwalder/Pigneur 2011). Dabei werden neun Elemente betrachtet, welche die Funktionsweise der eines Unternehmens zugrunde liegenden Organisations- und Finanzierungsmodelle offenlegen (vgl. Bieger et al. 2002: 8; Nagel 2014: 88). Darüber hinaus erfolgte eine Unterscheidung nach dem Kano-Modell zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen.

Es ist nicht unbedingt naheliegend, den Ansatz der Geschäftsmodellanalyse des Business Model Canvas auf Wohninitiativen anzuwenden. Ausgangspunkt war, dass ein gemeinsames Analyseraster für die im Projekt betrachteten Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen gefunden bzw. erarbeitet werden musste, um ein Verständnis über die organisatorische, strategische und ressourcenbezogene Verfasstheit der beiden Akteursgruppen zu erlangen und darüber, wie sie innovative Leistungen entwickeln. Das Canvas-Modell mit seinen Komponenten stellt insofern ein geeignetes analytisches Raster dar, um die strategischen Komponenten von WU und WI zu betrachten.

In Bezug auf eine von Wohnungsunternehmen/Wohninitiativen bereitgestellte Leistung oder Aktivität kann somit die Bedeutung der unterschiedlichen Elemente eingeschätzt werden. Dabei geht das Modell weit über eine bloße Kosten-Nutzen-Betrachtung hinaus und fokussiert qualitative Merkmale sowie Institutionen und Abläufe, die für die Bereitstellung einer Leistung/Aktivität notwendig sind. Dies ist zum Verständnis unterschiedlicher Organisationsformen wichtig und ermöglicht Vergleiche.

### 3.2 Verwendeter Analyserahmen

Ausgehend von der vorgestellten Systematisierung (2.2) und dem Business Model Canvas (3.1) haben wir eine Analyseheuristik erarbeitet, die auf wohnbegleitende (Dienst-)Leistungen und Aktivitäten angewendet werden kann. Die konzeptionelle Herangehensweise strukturiert den Untersuchungsgegenstand anhand verschiedener Eigenschaften: Einmal nach der Einordnung in die *Art der Leistung* und zum anderen in Bezug auf die *Logik innerhalb des Geschäftsmodells*.

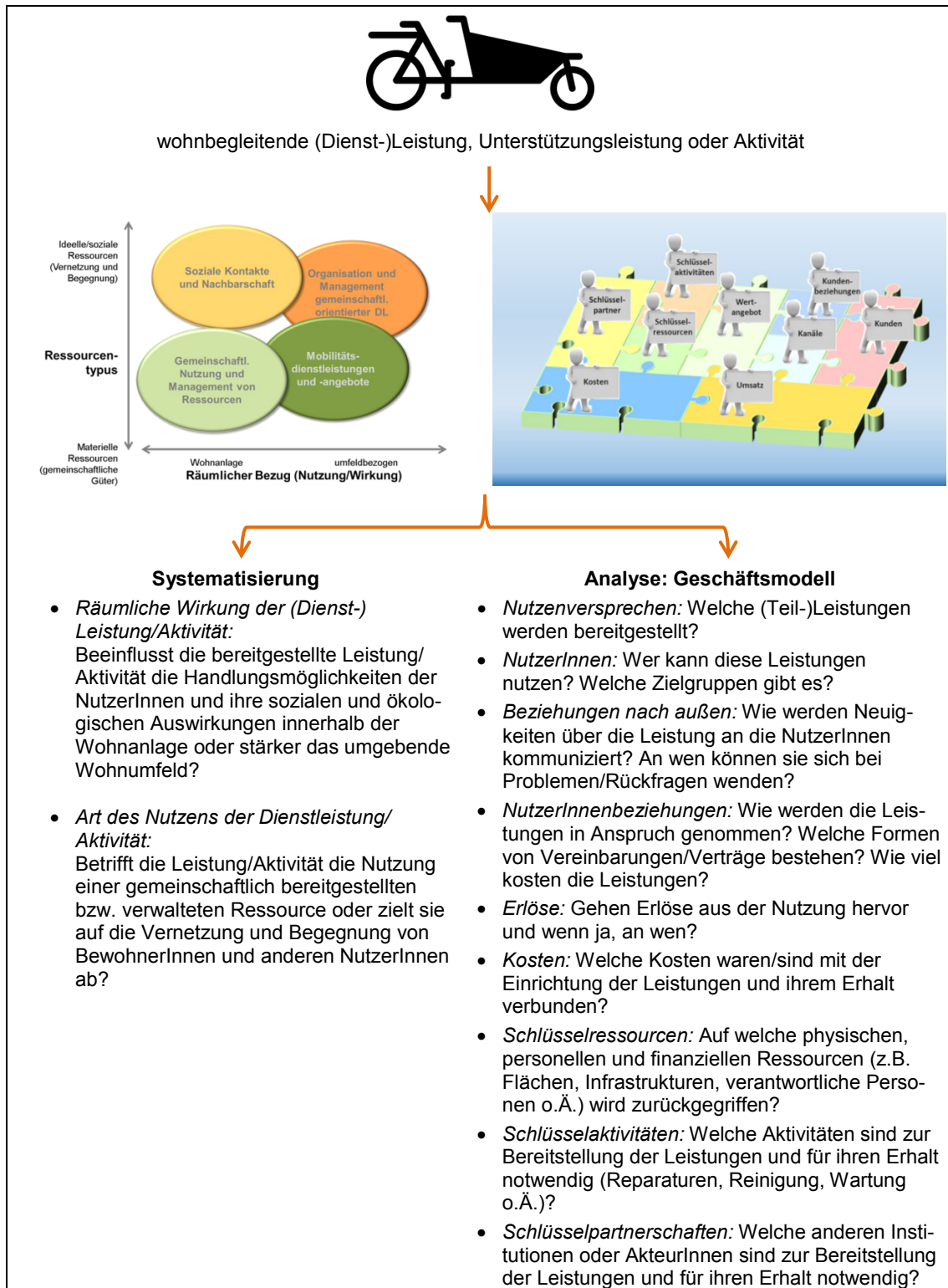
Zur Operationalisierung wurden Leitfragen erarbeitet (siehe Tabelle 2), um die Einordnung in die Systematisierung zu prüfen und die Elemente des Business Model Canvas zu analysieren. Die Leitfragen sollten den spezifischen Kontext der WI/WU berücksichtigen. Außerdem musste beachtet werden, dass in der Regel das Business Model Canvas als Methode genutzt wird, die *von* den Unternehmenden selbst angewendet wird, um ihr eigenes Geschäftsmodell zu veranschaulichen bzw. zu entwickeln (vgl. Osterwalder/Pigneur 2011: 15; Nagel 2014: 84). In Fall

---

<sup>4</sup> *Canvas*: englisches Wort für Leinwand.

des Projekts WohnMobil wird das Modell herangezogen, um aus der Außenperspektive das Geschäftsmodell zu rekonstruieren. Es muss daher entsprechend sorgfältig vorgegangen und reflektiert und mit Informationslücken umgegangen werden.

Tabelle 2: Analyseheuristik zur Untersuchung wohnbegleitender Leistungen



## 4 Ergebnisse der Fallanalysen

Bei den drei Wohnprojekten handelt es sich um ein städtisches Wohnungsunternehmen (GSW Gießen mbH), eine Wohninitiative als junge Genossenschaft mit einem Innovationsprojekt (NaBau eG, Regensburg) und eine im Mietshäuser Syndikat organisierte Wohninitiative (4-Häuser-Projekt, Tübingen). Da die betrachteten Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen teilweise mehrere wohnbegleitende Angebote bereitstellen, wurden bei der Analyse der ausgewählten Fallbeispiele Schwerpunkte gesetzt.

Im Fall der Genossenschaft für nachhaltiges Bauen und nachbarschaftliches Wohnen (NaBau eG) aus Regensburg sollte insbesondere das Mobilitätskonzept des Projektes „Haus mit Zukunft“ betrachtet werden (siehe Kroll 2015: 19). Demgegenüber standen in der Analyse der Gesellschaft für soziales Wohnen in Gießen mbH (GSW Gießen mbH) gemeinschaftliche Angebote im Zentrum (siehe GSW Gießen o.J.). Im Falle des 4-Häuser-Projekts standen ebenfalls die gemeinschaftlich-organisierten Aktivitäten im Vordergrund (siehe Wohnprojekt Vier-Häuser GmbH o.J.).

Tabelle 3: Übersicht zu den betrachteten Fallbeispielen

	Nabau eG	GSW Gießen mbH	4-Häuser-Projekt
<b>Ort</b>	Regensburg	Gießen	Tübingen
<b>Rechtsform</b>	eG	GmbH (Gesellschafter: Stadt Gießen, Projektgruppe und Partner GbR, Miteinander Wohnen und Leben e.V.)	GmbH (Gesellschafter: MieterInnenverein und Mietshäuser Syndikat)
<b>Wohneinheiten</b>	35 Wohnungen (Projekt „Haus mit Zukunft“)	90 Wohnungen (Wohnprojekt „Pendleton Barracks“)	24 Wohnungen (verteilt auf vier Häuser)
<b>Bewohnt seit</b>	2014	1996	2011

### 4.1 Fallbeispiel: Mobilitätsangebot der NaBau eG in Regensburg

Das Fallbeispiel für die Umsetzung einer mobilitätsbezogenen Leistung ist das Projekt „Haus mit Zukunft“ der NaBau eG aus Regensburg (siehe NaBau o.J.). Bei dem Wohnprojekt wurden verschiedene Aspekte der sozialen Teilhabe, Inklusion, Ressourcenschonung und Mobilität berücksichtigt. Neben eher wohnraumbezogenen Maßnahmen wie der Barrierefreiheit hat die NaBau in das Projekt wohnbegleitende Aktivitäten wie einen Gemeinschaftsraum und Dienstleistungen, z.B. ein Carsharing für ein Elektroauto<sup>5</sup>, integriert. Die Neubau-Wohnanlage liegt im Regensburger Stadtteil Burgweinting, einem Wohnstandort im Südosten der Stadt.

<sup>5</sup> Bei dem Fahrzeug handelt es sich um einen Renault Kangoo ZE Elektro (max. Reichweite ca. 170 km, 5-Sitzer)



Abbildung 2: Gebäude des Projekts „Wohnen mit Zukunft“ (NaBau o.J.)

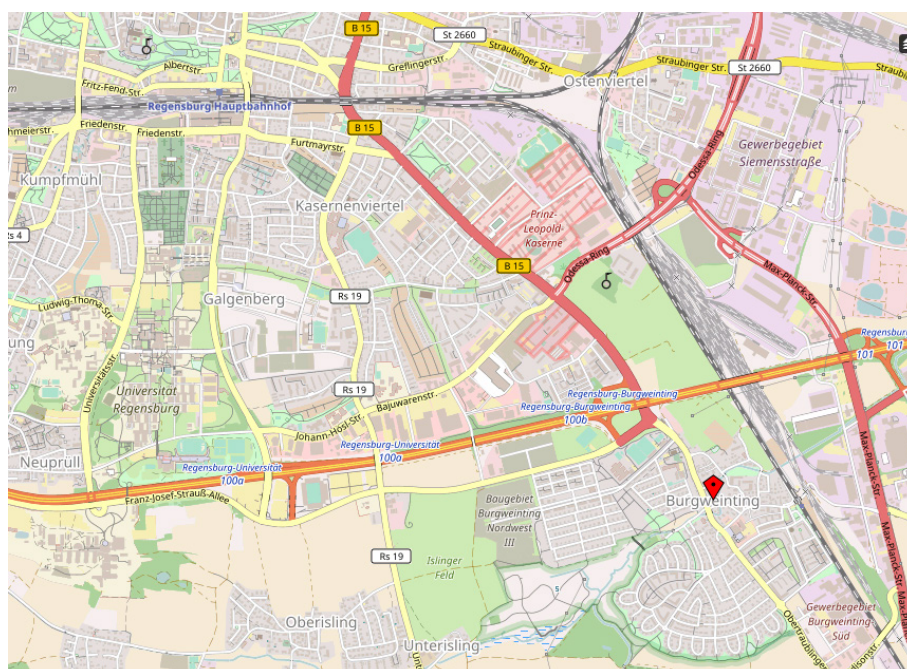


Abbildung 3: Lage des „Hauses der Zukunft“ in Regensburg (hergestellt aus OpenStreetMap-Daten | Lizenz: Open Database License (ODbL))

Der Fokus der Auswertung liegt im Folgenden auf der Organisation und den Prozessen, welche das Carsharing des Elektroautos ermöglichen. Mit dem Mobilitätsangebot verfolgt die NaBau nicht nur das Ziel, ihren BewohnerInnen eine zusätzliche Dienstleistung zu bieten. Sie möchte so auch über das Projekt hinaus bewusst für AnwohnerInnen die Möglichkeit emissionsfreier Mobilität schaffen. Der zweite Aspekt ist zudem relevant, da die BewohnerInnen des „Hauses mit Zukunft“ auch nachbarschaftlich ihre Autos teilen und ein Carsharing-Angebot einen größeren NutzerInnenkreis benötigt, um wirtschaftlich tragfähig zu sein.

Das Carsharing kann im Sinne der oben eingeführten Systematisierung als eine gemeinschaftliche Dienstleistung verstanden werden, die emissionsarme, ressourcenschonende und kostengünstige Mobilität ermöglicht.

#### **4.1.1 Organisation des Carsharing-Angebotes**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die geteilte Nutzung eines Fahrzeuges zu organisieren. Die NaBau eG entschied sich für die Beauftragung eines externen Carsharing-Anbieters (Drive-CarSharing GmbH). Die Verfügbarkeit und Nutzungsmöglichkeit eines Pkw ohne eigenen Autobesitz wird somit über eine Anbieter-Kunden-Beziehung hergestellt, in welche die NutzerInnen mit dem Dienstleister eintreten. Die NaBau ist an der Bereitstellung der Dienstleistung somit nur insofern beteiligt, als dass sie während des Baus eine E-Ladesäule installierte. Außerdem trat sie in Bezug auf die Nutzung der Infrastruktur in ein Vermieterverhältnis mit dem Mobilitätsdienstleister ein. Für die BewohnerInnen des „Hauses mit Zukunft“ besteht im Gegenzug ein vergünstigter Nutzungstarif. Zur Bereitstellung der Dienstleistung entstanden für die NaBau daher lediglich einmalige investive Kosten, denen nun Erlöse aus der Vermietung der Stellfläche an den Dienstleister gegenüberstehen. Zudem führt das monetär-vermittelte Nutzungsverhältnis zu Einnahmen für den Mobilitätsdienstleister. Neben den Schlüsselressourcen Stellplatz und Ladesäule musste das Elektroauto selbst durch den Carsharing-Anbieter finanziert werden – dies war jedoch über ein Sponsoring sowie Werbung auf dem Fahrzeug möglich.

Diese Strategie der Dienstleistungs-Auslagerung führt dazu, dass die Schlüsselaktivitäten der Instandhaltung des Fahrzeuges und der Ladung des Elektroautos an den Mobilitätsdienstleister weitergegeben werden: Über Drive-CarSharing wird der notwendige Strom bezahlt sowie die Kosten und Organisationsmaßnahmen übernommen, die für eventuelle Reparaturen anfallen.

#### **4.1.2 Bedeutung der Mobilitätsdienstleistung für die BewohnerInnen innerhalb der Wohnanlage und in Bezug auf das Wohnumfeld**

Ein Ziel der NaBau war die Schaffung eines emissionsfreien Mobilitätsangebotes für die BewohnerInnen des Wohnprojekts. Relevant für die Einrichtung der Dienstleistung waren auch potenzielle NutzerInnen im Wohnumfeld, um die Auslastung des Fahrzeuges zu erhöhen. So konzipierte die NaBau das Carsharing von Beginn an so, dass die Hausbewohner, die direkten AnwohnerInnen in der Nachbarschaft und theoretisch alle Carsharing-Interessierten in Regensburg das Fahrzeug nutzen können und so zu einer umweltfreundlicheren Mobilität angeregt werden. Dies erhöht die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Angebotes. Neben dem E-Auto über den Carsharing-Anbieter teilen die BewohnerInnen des „Hauses mit Zukunft“ auch selbstorganisiert und nachbarschaftlich eigene Fahrzeuge.

Auch wenn im gesamten städtischen Bereich die Lademöglichkeiten sehr gering sind und die Reichweite des Fahrzeuges begrenzt ist, plant die NaBau auch für ihr nächstes Wohnbauprojekt „Wohnen mit Nachbarn“ die Umsetzung eines solchen Carsharing-Modells.

#### **4.1.3 Fazit**

Insgesamt hat das oben beschriebene Modell den Vorteil, dass sich das Wohnungsunternehmen vom Risiko einer zu geringen Auslastung bei zu hohen Investitions- und Instandhaltungskosten befreit, gleichzeitig jedoch über die Kontrolle der Schlüsselressourcen (Ladesäule, Stellplatz) Einfluss auf die Bereitstellung der Dienstleistung nehmen kann. Durch das Outsourcing reduziert die NaBau auch den eigenen personellen und finanziellen Aufwand, was insbesondere für

sie als kleineres Unternehmen von Vorteil ist. Zudem kann das Mobilitätskonzept der NaBau als Möglichkeit gesehen werden, wie eine wohnbegleitende Dienstleistung nicht nur als Erweiterung des Angebotsportfolios bzw. Nutzenversprechens eines Wohnungsunternehmens, sondern auch als Schritt in Richtung einer umweltfreundlicheren stadtweiten Mobilität verstanden werden kann.

Tabelle 4: Zusammenfassung zur Integration des Carsharing-Angebots in das Geschäftsmodell der NaBau eG

	Carsharing mit Elektroauto
Nutzenversprechen	Emissionsfreie Mobilität (Nutzung des E-Autos) ohne eigenen Autobesitz
NutzerInnen	BewohnerInnen (Vergünstigung) und alle anderen Drive-Carsharing-Kunden in Regensburg
Beziehungen nach außen	Zwischen Anbieter und Kunde kann über den Kundenservice des Mobilitätsdienstleisters kommuniziert werden; Werbung erfolgt über den Mobilitätsdienstleister
NutzerInnenbeziehungen	Leistung beruht auf einem monetär-vermittelten Anbieter-Kunden-Verhältnis zwischen NutzerIn und Carsharing-Unternehmen; NaBau spielt in Bezug auf die Kommunikation rund um das Carsharing keine vermittelnde Rolle
Schlüsselressourcen	Physische Infrastruktur (Stellplatz mit Ladesäule, E-Auto); Betreuungs-/Ansprechpersonen (Service des Mobilitätsdienstleisters)
Schlüsselaktivitäten	Instandhaltung des Fahrzeugs (Carsharing-Anbieter; kooperierender Autoverleiher); Ladung des Elektroautos (NutzerInnen)
Schlüsselpartnerschaften	Carsharing-Anbieter (und indirekt über ihn ein Autoverleiher)
Erlöse	Anmietung der Stellfläche durch den Carsharing-Anbieter generiert Einnahmen für die NaBau eG; die Nutzungsgebühren generieren Einnahmen für den Carsharing-Anbieter
Kosten	Wartung und Stromkosten des Elektroautos übernimmt der Carsharing-Anbieter; für die Einrichtung der Ladestation entstanden Investitionskosten für die NaBau eG; Kauf des Autos durch Carsharing-Anbieter (ermöglicht durch Sponsoring)

#### 4.2 Fallbeispiel: Gemeinschaftsräume und Mietercafé des Wohnprojektes „Pendleton Barracks“ in Gießen

Das Wohnprojekt „Pendleton Barracks“ der GSW Gießen<sup>6</sup> wurde Mitte der 1990er-Jahre gegründet, um auf den frei gewordenen Liegenschaften des US-Militärs ein Wohnprojekt zu entwickeln. Dort sollte gemeinschaftlicher und sozial gerechter Wohnraum geschaffen werden (vgl. GSW Gießen o.J.). Heute bietet es in 90 Wohnungen ca. 270 BewohnerInnen Wohnraum – für Familien, Studierenden-Wohngemeinschaften und neue Wohnformen. Das Gebiet liegt nord-östlich der Gießener Kernstadt.

<sup>6</sup> Weitere Informationen unter <http://gsw-giessen.de/wohnprojekt-pendleton>

Aufgrund der sozialen Schwerpunktsetzung bietet die GSW Gießen ihren MieterInnen eine Vielzahl an wohnbegleitenden Aktivitäten und Dienstleistungen. Dazu zählt die Unterstützung des Mietercafés „Toller“ (mit Umsonstladen), die Bereitstellung von Räumen für das Zentrum für interkulturelle Bildung und Begegnung (ZiBB), eine Kletteranlage (Kletterbunker), eine Töpferei, ein Verleih von Elektrogeräten sowie weitere Angebote. Diese Aktivitäten integrieren sich auf unterschiedliche Weise in das Geschäftsmodell der GSW Gießen, weswegen hier nur schlaglichtartig auf gemeinsame Organisationsmuster der begegnungs- und kommunikationsfördernden Aktivitäten eingegangen werden soll.

Diese Aktivitäten lassen sich primär als Maßnahmen verstehen, die das Verhältnis von Wohnanlage und Umfeld betreffen und durch ihre Nutzung die Begegnung und Vernetzung von BewohnerInnen und NachbarInnen fördern.



Abbildung 4: Wohnanlage „Pendleton Barracks“ (GSW Gießen o.J.)

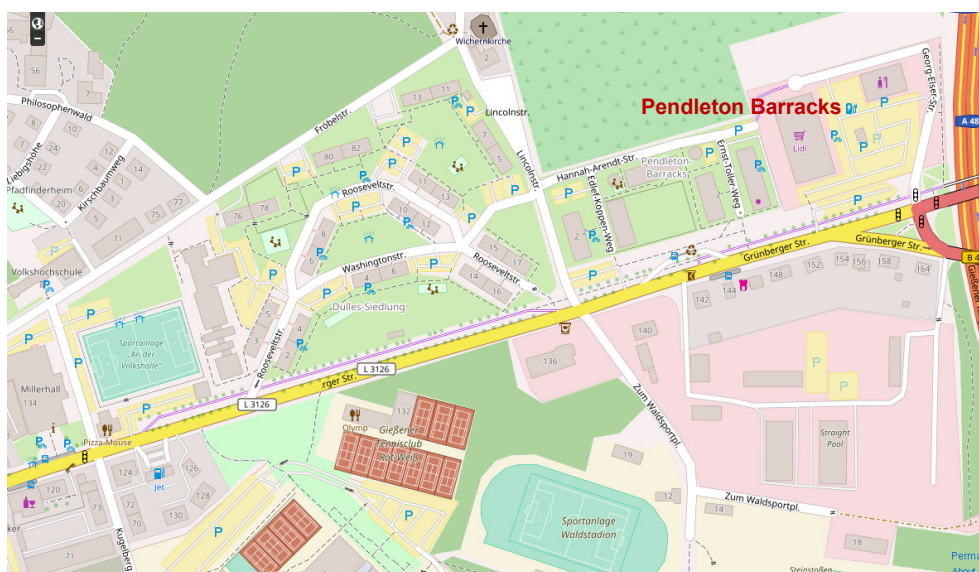


Abbildung 5: Karte der Pendleton Barracks und umliegenden Quartiere (hergestellt aus OpenStreetMap-Daten | Lizenz: Open Database License (ODbL))

#### **4.2.1 Organisation der Aktivitäten in den Gemeinschaftsräumen**

Die meisten Aktivitäten gehen auf Initiativen der MieterInnen zurück (z.B. Töpferei) oder wurden von der Geschäftsführung in Kooperation mit externen Partnern entwickelt (z.B. Kletterbunker). Die jeweiligen Initiativen treten dabei als Schlüsselpartner zur Bereitstellung der Aktivitäten auf.

Der Kletterbunker geht beispielsweise zurück auf eine Kooperation der GSW, des Hochschulsports, des Fachbereichs Soziologie der Universität Gießen und des Deutschen Alpenvereins. Bei den NutzerInnen handelt es sich überwiegend um die BewohnerInnen der Pendleton Barracks. Insgesamt kann zwischen Aktivitäten unterschieden werden, die nur für die BewohnerInnen zugänglich sind und solchen, die zwar überwiegend von BewohnerInnen genutzt werden, auch wenn Anwohner aus der Nachbarschaft oder Gießen insgesamt theoretisch auf sie zugreifen könnten (z.B. die Töpferei). Die Beziehungen nach außen laufen vornehmlich über mündliche Empfehlungen zwischen den BewohnerInnen, die die Aktivitäten anbieten, und den NutzerInnen. Die Nutzung der meisten Angebote wird nicht monetär geregelt, auch wenn in bestimmten Fällen, wie bspw. bei der Nutzung des Kletterbunkers über den Hochschulsport, für den Besuch von Veranstaltungen im ZiBB oder bei Nutzung der gastronomischen Angebote des Mietercafés, finanzielle Leistungen oder kostendeckende Beiträge anfallen.

Der Zugang zu den Räumlichkeiten ist für die diversen Gemeinschaftsaktivitäten eine zentrale Bedingung und damit eine Schlüsselressource. Die Räumlichkeiten werden den Initiativen durch die GSW gegen Miete bzw. Betriebskostenabrechnung bereitgestellt, wobei jedoch im Marktvergleich günstigere Mietkonditionen für die Mieterinitiativen gelten. Die Schlüsselpartnerschaften entstehen über Selbstorganisation der MieterInnen, wie z.B. die für die Töpferkurse verantwortliche Bewohnerin. Aber auch erweiterte Konstellationen bestehen, wie im Fall des Kletterbunkers. Hier ist der Schlüsselpartner der Deutsche Alpenverein mit einer Person mit dem entsprechenden technischen Know-how. Diese Verhältnisse zwischen den verantwortlichen Personen und der GSW werden normalerweise nicht vertraglich geregelt. Weitere Schlüsselaktivitäten neben der Betreuung der gemeinschaftlichen Projekte sind Reinigung oder Instandhaltung der Räumlichkeiten und des Inventars. Hierbei ist nach Absprache mit der GSW meist die Initiative verantwortlich, während das Wohnungsunternehmen selbst lediglich bei größeren Reparaturen aktiv wird oder bspw. im Fall des Mietercafés quartalsweise die Kosten einer Reinigung übernimmt.

Aufgrund dieser Organisation entstehen für die Bereitstellung der gemeinschaftlichen Aktivitäten auf Seiten der GSW kaum Betriebskosten, darüber hinaus Kosten für gelegentliche Reparaturen. Die GSW erzielt vergleichsweise geringe Mieteinnahmen für die Räumlichkeiten durch die Initiativen. Die Kosten für die nötigen Materialien liegen bei den jeweiligen Initiativen, die dadurch selbstständig auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit ihrer Aktivitäten achten müssen. Wenn aus der Nutzung der Aktivitäten Erlöse generiert werden, dienen diese in der Regel lediglich der Kostendeckung.

#### **4.2.2 Bedeutung der Gemeinschaftsangebote für die BewohnerInnen innerhalb der Wohnanlage und in Bezug auf das Wohnumfeld**

Neben dem Nutzen für die MieterInnen der GSW fördern die meisten Aktivitäten aufgrund ihrer Offenheit für externe NutzerInnen auch über das Wohnprojekt hinaus die Begegnung. So kommen durch die Nutzung des Kletterbunkers, die Veranstaltungen im ZiBB sowie die Aktivitäten im Café „Toller“ (bspw. über dessen Umsonstladen) AnwohnerInnen und MieterInnen zusammen. Neben der Unterstützung der Initiativen organisiert die GSW zudem ein Frühlings- und ein Herbstfest, die auch von zahlreichen Anwohnenden besucht werden. Über die Förderung dieser wohnbegleitenden Aktivitäten nimmt die GSW Gießen somit Einfluss auf die Vernetzung des Wohnprojektes mit den umliegenden AnwohnerInnen. Insbesondere sozioökonomisch schlechter gestellte AnwohnerInnen können von Angeboten wie dem Umsonstladen Gebrauch machen und so in das Wohnprojekt einbezogen werden. Darüber hinaus hat das Mietercafé in der Vergangenheit zu einer Vernetzung der GSW mit den ansässigen sozialen Trägern geführt. Die GSW ist über die wohnbegleitenden Aktivitäten und ihr Engagement somit für das Quartier als wichtiger Akteur hervorgegangen und ist auch aktiv als Unterstützerin und Ansprechpartnerin für neue Wohn- und Bauprojekte, die vor Ort umgesetzt werden.

#### **4.2.3 Fazit**

Bei einer vergleichenden Betrachtung der verschiedenen Elemente des Geschäftsmodells wird deutlich, dass die bereitgestellten Leistungen und Aktivitäten insgesamt stark auf die selbstständige Organisationfähigkeit und Eigeninitiative der BewohnerInnen angewiesen sind. Während das Wohnungsunternehmen dabei die Bereitstellung von Schlüsselressourcen übernimmt und Einfluss auf die Nutzungskonditionen ausübt, um bspw. den Zugang für alle BewohnerInnen zu garantieren, überlässt sie den Großteil der weiteren Elemente der jeweiligen Initiative. Auch wenn die GSW Gießen ausgehend von diesem Modell nicht sicherstellen kann, dass alle Initiativen erfolgreich und nachhaltig funktionieren werden, kann sie offen auf die Wünsche aus der MieterInnenschaft eingehen und zu einer pragmatischen Realisierung beitragen. Die Aktivitäten werden so zu Angeboten, die den BewohnerInnen zusätzlich zum Wohnraum zur Verfügung gestellt werden und an deren Weiterentwicklung sie sich selbst beteiligen können.

Tabelle 5: Zusammenfassung zur Integration der gemeinschaftlichen Aktivitäten in das Geschäftsmodell der GSW Gießen GmbH

	Töpferei	Café Toller	Kletterbunker	Zentrum für interkulturelle Bildung und Begegnung (ZiBB)
<b>Nutzenversprechen</b>	Freizeitgestaltung; Begegnung	Begegnung von BewohnerInnen und Externen	Begegnung von BewohnerInnen und Externen; Sportangebot	Begegnung von BewohnerInnen und Externen; Unterhaltung
<b>NutzerInnen</b>	MieterInnen und AnwohnerInnen	Interne Angebote (z.B. Filmabende), Veranstaltungsangebote für Externe (Bsp. Umsonstladen betrieben von einer eigenen Gruppe für sozial-ökonomisch schlechter situierte Menschen)	Alle Interessierten	Alle Interessierten
<b>Beziehungen nach außen</b>	Mündliche Weiterempfehlung, keine explizite eigene Werbung; Werbung auch über das ZiBB	Mündliche Weiterempfehlung und Kleinanzeigen; keine explizite Werbung	Mündliche Weiterempfehlung; über die Partnerorganisationen (Alpenverein, Hochschulsport)	Mündliche Weiterempfehlung; Werbung über die veranstaltungsbezogenen Partnerorganisationen
<b>NutzerInnenbeziehungen</b>	Kostenlos für MieterInnen (bzw. Gegenleistung für Materialkosten); gegen Anmeldung	Kostenlos; NutzerInnen können am Angebot teilhaben und sich an dessen Weiterentwicklung beteiligen	Nutzung (vertraglich über Kletterordnung und Alpenverein geregelt)	Für MieterInnen kostenlos, Externe zahlen Eintritt
<b>Schlüsselressourcen</b>	Räume: von der GSW gegen Miete/Betriebskostenpauschale bereitgestellt; Verantwortliche Personen/Know-how (aus den Initiativen/meist nicht vertraglich festgehalten): BetreuerIn (Töpferei), Betreuungsperson (Café), ExpertIn (Kletterbunker: Materialkenntnis); in Einzelfällen: KollegInnen aus der Verwaltung/HausmeisterIn helfen bei Einzelmaßnahmen aus (unterstützende Funktion)			
<b>Schlüsselaktivitäten</b>	Betreuung der Räume und Aktivitäten (von Mitgliedern aus den Initiativen übernommen); Reinigung (teilweise bei den Initiativen, vereinzelt von der GSW übernommen); Reparaturen (GSW)			
<b>Schlüsselpartnerschaften</b>	Kletterbunker: Hochschulsport (Fachhochschule/Universität), Fachbereich Soziologie (Universität Gießen), Deutscher Alpenverein (übernimmt die Pflege der Kletteranlage); Andere: mit den jeweiligen BewohnerInnen-Initiativen			
<b>Erlöse</b>	Initiative bezahlt Betriebskostenpauschale an GSW (dafür für alle MieterInnen offen)	Mieterverein zahlt Betriebskosten für das Café; darüber hinaus gehen Einnahmen aus Veranstaltungen an die GSW; Umsonstladen zahlt Betriebskosten	Keine	20 Jahre alter Vertrag (günstiges Mietverhältnis); dafür für alle Anwohner offen; für MieterInnen sogar kostenlos
<b>Kosten</b>	Reinigung (für die GSW sporadisch, da meist von den Initiativen selbst übernommen); Reparaturen (bei größeren Schäden übernimmt die GSW); Für GSW sind alle Angebote (geringe) „Minusgeschäfte“ – diese sind ihnen die Aktivitäten jedoch wert.			

### 4.3 Fallbeispiel: Gemeinschaftsaktivitäten und Food-Coop der Wohninitiative „4-Häuser-Projekt“ in Tübingen

Das 4-Häuser-Projekt in Tübingen entstand 2010, als die Wohninitiative einen Wohnbestand von vier Häusern erwarb, der vom Land Baden-Württemberg privatisiert werden sollte. Bei den Gebäuden handelt es sich um ehemalige französische Offiziersgebäude in Tübingens Südstadt. Die Initiative entschloss sich dazu, als Vier-Häuser-Projekt e.V. eine GmbH zu gründen, um die Gebäude zu erwerben und den Weg einer (Re-)Privatisierung zu vermeiden. 2011 wurde die Wohninitiative Teil des Mietshäuser Syndikats<sup>7</sup> und nach einer Sanierung erfolgte der Einzug der BewohnerInnen (vgl. Wohnprojekt Vier-Häuser GmbH o.J.). In dieser sozial orientierten Wohninitiative leben heute ca. 100 Personen, davon sind etwa 30 Kinder.

Im Rahmen der Wohninitiative werden gemeinschaftliche Aktivitäten wie das Projektcafé oder die Food-Coop „Tante Aute“ organisiert (ebd.). Zudem ermöglichen die BewohnerInnen es bspw. dem Verein zur Förderung einer sozialen Psychiatrie (VSP), Räume in ihrer Wohninitiative zu nutzen. Die letztgenannte Nutzung wird in der folgenden Analyse nicht weiter vertieft.

Im Sinne der in Abschnitt 2.1 vorgestellten Systematisierung lässt sich die Organisation des Projektcafés als Angebot verstehen, welches das Verhältnis von Wohnanlage und Wohnumfeld betrifft und dessen Nutzung Möglichkeiten der Begegnung und Vernetzung von BewohnerInnen und NachbarInnen schafft. Bei der Food-Coop handelt es sich um einen von den BewohnerInnen und externen Mitgliedern gemeinschaftlich genutzten Laden/Raum, in dem Bioprodukte bereitgestellt werden.



Abbildung 6: Eines der Gebäude des 4-Häuser-Projektes (Mietshäuser Syndikat o.J.)

---

<sup>7</sup> Weitere Informationen zum Modell des Mietshäuser Syndikats siehe Mietshäuser Syndikat (2013).

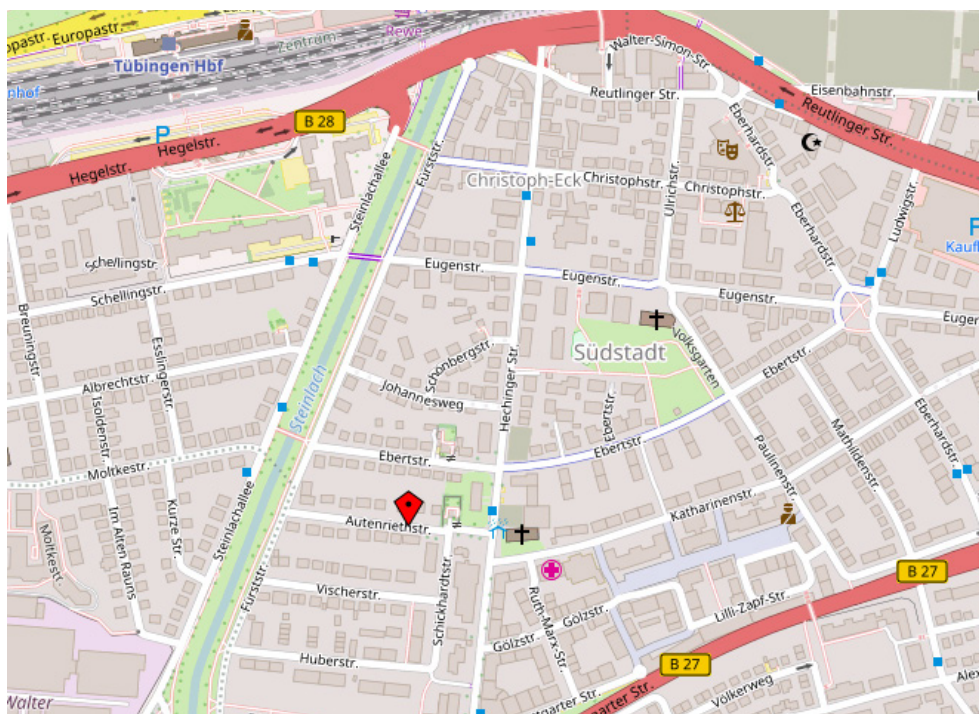


Abbildung 7: Karte des Stadtteils Südstadt in Tübingen (hergestellt aus OpenStreetMap-Daten | Lizenz: Open Database License (ODbL))

### 4.3.1 Organisation der Gemeinschaftsaktivitäten und der Food-Coop

Beide Aktivitäten, das Projektcafé und die Food-Coop, sind auf ähnliche Weise Teil des Geschäftsmodells des Wohnprojektes: Die Zahlungen der BewohnerInnen an die Wohnprojekt Vier-Häuser GmbH decken zwar die Kosten für die Gemeinschaftsräume. Die Organisation der jeweiligen Aktivitäten wird jedoch von den BewohnerInnen und Arbeitsgruppen des Wohnprojektes selbst übernommen. In beiden Fällen sollen die Aktivitäten BewohnerInnen und Externe ansprechen. Dazu gehören die Vernetzung und Begegnung im Projektcafé sowie die Bereitstellung der Räumlichkeiten zur Lagerung und zum Verkauf von Bioprodukten. So setzt sich die Food-Coop bspw. nur zur Hälfte aus BewohnerInnen der vier Häuser zusammen. Im Rahmen des Projektcafés werden Flyer und je nach Veranstaltung die Kommunikationswege der MitorganisatorInnen genutzt, um potenzielle externe NutzerInnen anzusprechen. Die Food-Coop hingegen hat ihre Kapazitätsgrenze an MitbestellerInnen erreicht, sodass hier der Kontakt über die Gruppe hinaus nicht mehr gesucht wird. Innerhalb der Gruppe der bestellenden Personen findet jedoch alle zwei Monate ein Plenum statt, bei dem wichtige organisatorische Entscheidungen getroffen werden.

In Bezug auf das Projektcafé erfolgt die Teilnahme an den Aktivitäten in der Regel kostenlos, abgesehen von erworbenen Getränken. Der Zugriff auf die Bioprodukte innerhalb der Food-Coop ist monetär vermittelt, jede Person bezahlt für ihre Bestellung. Abgesehen von Unkostenpauschalen für externe NutzerInnen fallen somit für beide Aktivitäten keine weiteren laufenden Kosten wie z.B. Raummieten an. Die unterschiedlichen Schlüsselaktivitäten wie bspw. Koordination, Reinigung, Abpacken der Bioprodukte werden innerhalb der jeweiligen Teilnehmendenkreise erledigt, wodurch die Notwendigkeit entfällt – abgesehen von den Erzeugern im Fall der

Food-Coop bzw. möglichen VeranstaltungspartnerInnen im Fall des Projektcafés –, weitere externe Schlüsselpartner zu beteiligen. Dadurch ist die Bereitstellung der Aktivitäten jedoch umso mehr auf die innerhalb der jeweiligen Gruppen vorhandenen Schlüsselressourcen angewiesen. Aus der Gruppe heraus werden per Absprache verantwortliche Personen eingebunden, die über das notwendige Know-how verfügen. Neben den Räumlichkeiten wird im Falle der Food-Coop zudem eine kostenlose Software<sup>8</sup> zur Verwaltung der Bestellungen verwendet.

#### **4.3.2 Bedeutung der Angebote für die BewohnerInnen innerhalb der Wohnanlage und in Bezug auf das Wohnumfeld**

Wie bereits erwähnt, findet im Kontext der beiden Aktivitäten eine Einbindung von externen NutzerInnen statt. Das Projektcafé und die Food-Coop werden somit nicht nur von den BewohnerInnen des 4-Häuser-Projekts genutzt. Die Einbindung externer Personen erfolgt auf unterschiedliche Art und Weise. Bei der Food-Coop ist es bspw. so, dass zwar die Hälfte der Nutzenden nicht in den Häusern des Projektes wohnt, jedoch hat die Food-Coop über diese Gruppe hinaus kaum eine Auswirkung auf das Wohnumfeld. Es ist dabei tendenziell eher so, dass die OrganisatorInnen weitere Interessierte dazu anregen, ihre eigenen Food-Coops zu gründen. Der Begegnungsort des Projektcafés spricht hingegen explizit die NachbarInnen an und fördert über Aktivitäten wie das Spätsommerfest, einen Flohmarkt sowie Film- und Vortragsabende die Vernetzung der BewohnerInnen und der Nachbarschaft.

#### **4.3.3 Fazit**

Bei einer Betrachtung der gemeinschaftlichen Aktivitäten und der Food-Coop wird deutlich, dass die Bereitstellung von der Bereitschaft und Kompetenz der BewohnerInnen des Wohnprojektes abhängt und von den bereitgestellten räumlichen Ressourcen (Gemeinschaftsraum, Lagerräume). Die Einbindung in das Geschäftsmodell des Wohnprojektes ist nicht vertraglich geregelt, was auch mit der überschaubaren Größe der Wohninitiative zusammenhängt.

---

<sup>8</sup> Es handelt sich hierbei um die Software „Foodsoft v4.4.1“ (siehe Wohnprojekt Vier-Häuser GmbH o.J.).

Tabelle 5: Zusammenfassung zum Organisationsmodell der gemeinschaftlichen Aktivitäten und der Integration in das Geschäftsmodell des 4-Häuser-Projekts

	Projektcafé	Food-Coop Tante Aute
Nutzen-versprechen	Begegnung und Vernetzung (Kino-abende, Veranstaltungen, Vorträge)	Vor Ort Zugang /Lieferung von Bioprodukten
NutzerInnen	BewohnerInnen und Externe	Mitglieder der Food-Coop (50:50 BewohnerInnen/Externe)
Beziehungen nach außen	Flyer	Keine; ggf. Beratung bei Neugründung anderer Food-Coops
NutzerInnen-beziehungen	Kostenlose Teilnahme und Möglichkeit, sich an der Organisation von Aktivitäten zu beteiligen oder den Gemeinschaftsraum zu nutzen/anzumieten	Kauf der gewünschten Bio-Lebensmittel wird über eine Bestellsoftware geregelt und in den Plena besprochen, E-Mail-Verteiler
Schlüssel-ressourcen	Gemeinschaftsraum; je nach Veranstaltung unterschiedlich: verantwortliche Personen und organisatorisches Know-how oder Geräte (wie z.B. Projektor)	Zwei Lagerräume; kostenlos nutzbare Software
Schlüssel-aktivitäten	Koordination (innerhalb der AG); Öffentlichkeitsarbeit/Werbung; Reinigung	Bestellen und Kommunikation mit Erzeuger/Händler; Packen der Kisten bei Lieferung; Kommunikation innerhalb der Gruppe (Plenum alle zwei Monate)
Schlüssel-partnerschaften	Arbeitsgruppe (AG); je nach Veranstaltung: externe Partner	Nahrungsmittelerzeuger/Händler
Erlöse	Aus der Nutzung gehen meist keine Erlöse hervor; lediglich über den Getränkeverkauf entstehen Erlöse	Erlöse entstehen, die an die Erzeuger/Händler fließen
Kosten	Getränkekauf für den Café-Betrieb (von Mitgliedern der AG getragen); in Bezug auf die Räumlichkeiten: keine Mieteinnahmen für die Wohnprojekt Vier-Häuser GmbH	Kosten für die Bestellungen; in Bezug auf die Räumlichkeiten: keine Mieteinnahmen für die Wohnprojekt Vier-Häuser GmbH

## 5 Fazit und Überlegungen zur Verallgemeinerung

Die in diesem Werkstattbericht eingenommene Perspektive verbindet eine Systematisierung von Dienstleistungen mit der Analyse der ihnen zugrunde liegenden organisatorischen Strukturen innerhalb eines Geschäftsmodells. So konnten verschiedene Beispiele analysiert und strategische Schwerpunkte herausgearbeitet werden.

### 5.1 Fazit zum konzeptionellen Vorgehen

Der Analyserahmen erwies sich als geeignet, um konkrete Beispiele für Geschäftsmodelle zu untersuchen, einen Vergleich der Strategien zu ermöglichen und schließlich eine Dekontextualisierung zu erreichen. In der Analyse wurde deutlich, dass das Business Model Canvas ein ge-

eignetes Analysetool bietet, da es zur Offenlegung von impliziten Abläufen und Strukturen anregt. So konnten für ähnliche Dienstleistungen/Aktivitäten unterschiedliche Strategien identifiziert werden. Das Analysetool trägt somit dazu bei, fallspezifisch die zentralen Geschäftsmodellelemente herauszuarbeiten. Gleichzeitig ist erkennbar, dass eine solche Anwendung aufgrund der eingenommenen Außenperspektive reflektiert durchgeführt werden muss, um Fehlschlüsse zu vermeiden.

Bei der Auswertung wurden zwei Probleme deutlich. Zum einen kann es zur Identifikation von organisatorischen Abläufen kommen, die jedoch größtenteils unabhängig vom Geschäftsmodell der Wohnungsunternehmen/Wohninitiativen funktionieren und daher in dem Geschäftsmodellansatz übersehen werden könnten. Andererseits lässt sich vom Wissen über die unterschiedlichen Elemente nicht gleich auf die Funktionsweisen der Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen schließen. Dies macht eine erneute Reflexion der Ergebnisse notwendig und sollte im Falle einer Übertragung in andere Kontexte bedacht werden. So bleibt vor allem offen, inwiefern das Canvas-Modell hilfreich ist, um insbesondere die ökonomische Tragfähigkeit der Geschäftsmodelle zu verstehen, und wie das Modell erweitert werden müsste, um dies zu berücksichtigen.

Insgesamt dienen die Systematisierung und der Analyserahmen dazu, Überlegungen für die Übertragbarkeit und die Umsetzung unterschiedlicher wohnbegleitender Dienstleistungen und Aktivitäten weiterzuführen.

## **5.2 Vergleich der analysierten wohnbegleitenden Dienstleistungen**

Bei einem Vergleich der verschiedenen Elemente der Geschäftsmodelle bezogen auf die betrachteten Dienstleistungen wird deutlich, dass die Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen unterschiedliche Strategien verfolgen, um neben dem Angebot von Wohnraum weitere Aktivitäten anzubieten. Dies liegt selbstverständlich auch darin begründet, dass die Basis- und Begeisterungsanforderungen zwischen Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen unterschiedlich gelagert sind (vgl. Rubik/Hummel 2016). Darüber hinaus sind die innerhalb der Organisationen geltenden Regeln und Beziehungen verschieden stark formalisiert, und die Kommunikation zwischen AkteurInnen und NutzerInnen findet auf unterschiedliche Weise statt.

Die drei beobachteten Strategien zur Integration von wohnbegleitenden Leistungen in das Geschäftsmodell der Akteure sind im Folgenden kurz zusammengefasst.

### **5.2.1 Strategie des organisatorischen und finanziellen Outsourcings durch Kooperation von Wohnungsunternehmen und Mobilitätsdienstleister**

Am Beispiel des Mobilitätskonzeptes der NaBau eG wird die Strategie des Outsourcings der Dienstleistungen und der sie ermöglichenden Prozesse, Beziehungen und Ressourcen deutlich. Über die Schlüsselpartnerschaft mit einem Mobilitätsdienstleister konnte die Wohnungsbaugesellschaft die Organisation und das finanzielle Risiko der Dienstleistung an den Mobilitätsdienstleister übergeben. Der eigene Beitrag beschränkte sich auf die Bereitstellung des Stellplatzes und der Ladesäule sowie die damit verbundenen einmaligen Kosten. Die weiteren Beziehungen und die Zuordnung der Verantwortlichkeiten zwischen den Partnern wurden vertraglich fixiert.

Das Wohnungsunternehmen kann somit neben dem Nutzenversprechen des Wohnraums auch z.B. Mobilitätsdienstleistungen bereitstellen, indem die Wohnanlage zur Schnittstelle zwischen dem wohnraumschaffenden Wohnungsunternehmen und einem Mobilitätsdienstleistungsunternehmen wird. Daraus ergeben sich zum einen für die BewohnerInnen und Anwohnenden neue Möglichkeiten, ihre Mobilitätsbedürfnisse umweltfreundlicher zu erfüllen und zum anderen, eine Möglichkeit für ein mobilitätsdienstleistendes Unternehmen, neue KundInnen zu erreichen und das Geschäftsmodell durch eine neue Organisationsform der Dienstleistungen zu erweitern.

### **5.2.2 Strategie des organisatorischen Outsourcings durch Einbindung der BewohnerInnen**

Eine andere Strategie verfolgt die GSW Gießen mit den gemeinschaftlich orientierten Begegnungs- und Freizeitaktivitäten. Dabei fällt auf, dass das Konzept der organisierten Aktivitäten zwar eine ähnliche Funktion erfüllt – nämlich die des Outsourcings. Dieses ist anders als im ersten Beispiel nur zu einem geringeren Grad formalisiert. So kann die GSW über das Angebot der Schlüsselressourcen und eine finanzielle Selbstbelastung das Zustandekommen der Aktivitäten unterstützen. Jedoch ist sie auf die Initiative der BewohnerInnen angewiesen, die als Schlüsselpartner weitere Ressourcen (Zeit, verantwortliche Personen, Know-how) bereitstellen und die Nutzung der jeweiligen Aktivität ermöglichen und verwalten.

Somit ähnelt die Strategie jener der NaBau– d.h., es findet ein Outsourcing statt. Dies ist im Fall der GSW aber vor allem auf die NutzerInnenbeziehungen (organisatorisch) und die personellen Ressourcen ausgerichtet. Dadurch, dass es keine vertraglichen Vereinbarungen mit den beteiligten Verantwortlichen und zu den Aktivitäten gibt und daraus aber auch keine nennenswerten finanziellen Ausgaben für das WU entstehen, ist der Erhalt der Aktivitäten vom Engagement und den Möglichkeiten der BewohnerInnen abhängig. Entsprechend bedeutet diese Organisation jedoch auch einen geringeren Kostenaufwand für die GSW Gießen. Die Art und Weise, wie bei der GSW die Leistungen und Aktivitäten organisiert sind, kann als ein instruktives Beispiel für andere Unternehmen gesehen werden, wie bei einer relativ geringen organisatorischen Beteiligung die Etablierung von gemeinschaftlichen Aktivitäten ermöglicht werden kann.

Vergleichbar damit sind auch andere Fälle, die recherchiert wurden, wie das in Potsdam realisierte nachbarschaftliche Carsharing oder das Kölner Lastenradsharing „Kasimir“ (siehe Stadt-TeilAuto o.J. bzw. wielebenwir o.J.). Im Fall eines solchen nachbarschaftlichen Sharings ist eine aktive Einbindung der BewohnerInnen in einem engeren Umfeld und ggf. die Öffnung für weitere NutzerInnen möglich. Die Initiative geht also nicht direkt von dem Akteur eines Wohnungsunternehmens oder einer Wohninitiative aus. Denkbar ist dabei auch eine stärkere Formalisierung (z.B. über einen Nutzungsvertrag), wie dies im Fall der GSW deutlich wurde (vgl. VCD Bundesverband 2014). Ein Wohnungsunternehmen oder eine Wohninitiative können zu solchen Dienstleistungen anregen und physische oder ideelle Schlüsselressourcen (Stellplätze und Vertragsvorlagen) zur Verfügung stellen.

Auch im 4-Häuser-Projekt lässt sich die Strategie des Outsourcings feststellen, wenngleich mit einem etwas anderen Schwerpunkt: Dieses geht vom Engagement der BewohnerInnen aus. Einen wesentlichen Unterschied im Vergleich zur GSW macht hingegen die Organisation als

Wohninitiative aus. Aufgrund ihrer überschaubaren Größe und sehr starken Beteiligungs- und Selbstverwaltungsstrukturen sind die Personen, die die Organisation des Wohnprojektes repräsentieren, zugleich BewohnerInnen und Nutzende.

### 5.2.3 Strategie des organisatorischen Insourcings von wohnbegleitenden Dienstleistungen

Neben diesen Fallbeispielen sind weitere organisatorische Strategien vorstellbar, die von Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen implementiert werden könnten, um wohnbegleitende (Dienst-)Leistungen und Aktivitäten zu realisieren. Eine dieser Möglichkeiten wurde in der Vergangenheit bspw. bereits von der GSW Gießen verwirklicht, jedoch aufgrund fehlender Nachfrage wieder ausgesetzt. Hierbei ging es um die Organisation eines Carsharing-Angebots, das nicht externalisiert wurde, sondern von der GSW Gießen selbst betreut wurde. Somit konnte eine Mobilitätsdienstleistung angeboten werden, deren gesamte organisatorische Voraussetzungen von der Wohnungsgesellschaft selbst erfüllt wurden. Während die Nachteile – eine finanzielle und personelle Mehrbelastung sowie das Tragen des Risikos im Fall eines Misserfolgs des Modells – offensichtlich sind, bietet ein solches Modell auch Vorteile. Insbesondere für sozial orientierte Wohnungsunternehmen stellt es eine Möglichkeit dar, die Mobilitätskosten zu kontrollieren und somit auch ökonomisch schlechter gestellten BewohnerInnen den Zugang zu Mobilitätsangeboten zu ermöglichen. Trotz der momentanen Aussetzung will die GSW Gießen das Modell in Zukunft wieder aufnehmen, da im Umfeld der Wohnanlage weitere Wohnungen entstehen und somit neue potenzielle KundInnen zu erwarten sind.

### 5.3 Verallgemeinerungen aus den Fallbeispielen

Einige verallgemeinerbare strategische Bezugspunkte lassen sich bei der Betrachtung der Dienstleistungen in den Fallbeispielen erkennen. Fünf Bezugspunkte, nämlich Outsourcing, Formalisierung, Monetarisierung, Organisationsform und normatives Investment wurden induktiv aus der Analyse der Fallbeispiele herausgearbeitet:

- **Outsourcing von Schlüsselressourcen und -partnerschaften zur Erbringung der Leistung:** Inwieweit findet die für die Bereitstellung der (Dienst-)Leistung notwendige Organisation innerhalb der Verwaltung bzw. Mitglieder des Wohnungsunternehmens/der Wohninitiative statt? Inwieweit sind die dafür nötigen Organisationsstrukturen in das Wohnungsunternehmen/die Wohninitiativen integriert?
- **Formalisierung der Nutzerbeziehungen oder Schlüsselpartnerschaften** der hergestellten Leistung: Zu welchem Grad werden die Beziehungen und Verantwortlichkeiten vertraglich oder durch Absprachen und Regeln festgeschrieben?
- **Monetarisierung:** Inwieweit werden die für die Organisation der Dienstleistung bzw. für ihre Nutzung monetäre/nicht-monetäre bzw. immaterielle Gegenleistungen gezahlt? Wie werden Kosten beglichen und Erlöse generiert?
- **Organisationsform:** Auf Basis welcher Organisationsformen wird die Leistung zur Verfügung gestellt? Handelt es sich um eine stark selbstorganisierte, dezentrale Dienstleistung, die

auf Initiative der Bewohnerschaft entsteht (bottom-up)? Oder geht die Organisation von Schlüsselressourcen von einer zentralen Verwaltung/Stelle aus (top-down)?

- **Normatives Investment:** Wer gibt Input zu einer an Nachhaltigkeit ausgerichteten Leistung? Ist sie stärker vom Input der BewohnerInnen abhängig oder vom Input des Unternehmens/der Institution?

In der nachfolgenden tabellarischen Übersicht sind die Ausprägungen der Bezugspunkte zusammengestellt:

Tabelle 6: Übersicht zu den Geschäftsmodell-Elementen und strategischen Bezugspunkte

	NaBau eG <i>E-Carsharing</i>	GSW GmbH <i>gemeinschaftliche Angebote</i>	4 Häuser e.V. <i>FoodCoop und Projektcafé</i>
<b>Nutzenversprechen</b>	Emissionsfreie Mobilität ohne eigenen Autobesitz	Begegnung, Kommunikation, Vernetzung, Freizeitgestaltung, Sport	Begegnung, Kommunikation, Vernetzung, Zugang Bio-Produkte
<b>Schlüsselpartnerschaften</b>	Carsharing-Anbieter (Outsourcing)	Hochschulsport, Alpenverein, Uni (Outsourcing), Bewohner-Initiativen (Insourcing?)	AGs in der WI (Insourcing) Nahrungsmittelhändler(Outsourcing)
<b>Schlüsselressourcen</b>	Fahrzeug, Infrastruktur, Kundenkommunikation an CS-Firma: Outsourcing Stellplatz: Insourcing	Räumlichkeiten: Insourcing Verantwortliche: Outsourcing Geräte: teils/teils	Gemeinschaftsraum und Lagerräume: Insourcing Verantwortliche: Insourcing Geräte/Software: Insourcing
<b>NutzerInnen</b>	BewohnerInnen, alle Kunden der CS-Firma in Regensburg	BewohnerInnen und Externe (Quartier)	BewohnerInnen und Externe
<b>NutzerInnenbeziehungen</b>	monetär-vermitteltes formales Anbieter-Kunden-Verhältnis (Nutzer-Carsharing-Unternehmen)	Größtenteils kostenfrei für Mieter und auch andere NutzerInnen, teilweise persönlich, teilweise formal vermittelt durch z.B. Kletterordnung	Größtenteils kostenfrei Stark persönlich vermittelt: Beteiligung an AG-Treffen, Plena für Absprachen, mieten des Gemeinschaftsraums
<b>Beziehungen nach außen</b>	Nutzer und Schlüsselpartner kommunizieren direkt	Mündliche Weiterempfehlung, veranstaltungsbezogen	Flyer/keine
<b>Schlüsselaktivitäten</b>	Instandhaltung Fahrzeug - Outsourcing über CS-Firma, Ladung des Fahrzeugs - Outsourcing an NutzerInnen	Betreuung der Räume: durch Mitglieder (Outsourcing), teilweise GSW (Insourcing)	Koordination, Plena, z.T. Bewerbung der Veranstaltungen (Outsourcing an AG/Food-Coop)
<b>Erlöse</b>	Vermietung Stellplatz NaBau Nutzungsgebühren: Carsharing-Anbieter	Betriebskostenpauschale, teilweise Einnahmen aus Veranstaltungen	Getränkerverkauf (an e.V.) Lebensmittelverkauf (an Händler)
<b>Kosten</b>	Investition Ladesäule: NaBau; Fz: Carsharing-Anbieter; Wartungs-, Stromkosten: CS-Anbieter	Investitionskosten für Räume bei GSW Reinigungs- und Wartungskosten teilweise	Investitionskosten für Räume bei e.V. Keine Mieteinnahmen für Raumnutzung
<b>Ausprägungen</b>			
<b>Outsourcing</b>	<i>hoch</i>	<i>hoch</i>	<i>hoch</i>
<b>Formalisierung</b>	<i>hoch</i>	<i>gering</i>	<i>gering</i>
<b>Monetarisierung</b>	<i>hoch</i>	<i>gering</i>	<i>gering</i>
<b>Organisationsform</b>	<i>top-down</i>	<i>bottom-up</i>	<i>bottom-up</i>
<b>Normatives Investment</b>	<i>WU</i>	<i>BewohnerInnen</i>	<i>BewohnerInnen /WI</i>

### Überlegungen zur Übertragbarkeit

Der Vergleich der Fallbeispiele veranschaulicht, wie unterschiedliche Elemente und strategische Vorgehensweisen innerhalb eines Geschäftsmodells ausgeprägt sein können, um zur Bereitstellung verschiedenster wohnbegleitender Dienstleistungen beizutragen. Die Analyse der konkreten Fallbeispiele und die in ihnen identifizierten Strategien können daher im Verlauf des Projektes WohnMobil als Basis für den Transfer und die Entwicklung von Umsetzungskonzepten genutzt werden.

So können für den Transfer solcher Leistungen Überlegungen zu der Frage angestellt werden, welche Voraussetzungen notwendig sind, damit ein Modell funktioniert. Anhand der Art und Weise, wie in den Beispielen Schlüsselressourcen und Schlüsselpartnerschaften organisiert sind, lassen sich erste Annahmen treffen:

- Auffällig ist, dass die Investition in Schlüsselressourcen dann *outgesourct* wird, wenn es sich um (mobile) Investitionsgüter wie z.B. Fahrzeuge (Bsp. Carsharing/Elektroauto/Ladesäule) handelt. Die Dienstleistung Carsharing kann zwar auch über Insourcing erfolgen (Bsp. GSW, derzeit ausgesetzt). Das Outsourcing ermöglicht aber Dienstleistungen mit hohem Investitionsaufwand sowie das Risiko und die Organisation des Betriebs (Wartung etc.) zu reduzieren bzw. zu vereinfachen.
- Ein *Insourcing* der Investitionskosten kann beobachtet werden bei Investitionen in Immobilien – also in Räume und Flächen, die von vornherein bei der Planung für eine gemeinschaftliche Nutzung vorgesehen sind.
- Schlüsselpartnerschaften werden meist dazu genutzt, um ein *Outsourcing* der Investitionskosten vorzunehmen, aber auch um die Organisation der Dienstleistung an sich zu vereinfachen (z.B. Nahrungsmittelhändler bei FoodCoop). Sowohl WI als auch WU kombinieren bei Schlüsselpartnern In- und Outsourcing, es scheint jedoch eine leicht praktikierbare Form vor allem für WI zu sein (vgl. auch normatives Investment und Organisationsform).
- Die *Formalisierung* ist oft nötig, um Risiken abzusichern (hohe Investitionskosten, rechtliche Absicherung), die Organisation der Nutzung komfortabel zu gestalten und NutzerInnen zuzulassen, die nicht zu den BewohnerInnen zählen. Beispiel hierfür ist die Formalisierung bei Carsharing-Dienstleistungen.
- Der Grad der *Formalisierung* und der *Monetarisierung* hängen zusammen: Monetarisierung ist zu beobachten, wenn Schlüsselressourcen zur Verfügung gestellt werden, die sich nicht auf die Immobiliennutzung (Räume/Flächen) beziehen (ebenfalls Bsp. Carsharing). Durch die Art der Dienstleistung bestehen hohe Formalisierungsansprüche und durch die Investitions- und Betriebskosten besteht die Notwendigkeit der Monetarisierung. Bei der Organisation eines nachbarschaftlichen Carsharings bestehen allerdings Spielräume hinsichtlich der Monetarisierung der Erlöse. Bei gemeinschaftlich genutzten Räumen werden meist nur sehr geringe, nicht an realen Mietpreisen orientierte Nutzungsentgelte erhoben.
- Formalisierung bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Dienstleistung stark monetär vermittelt ist, sondern ist abhängig von der *Organisationsform*. In kleinen Wohninitiativen existieren bspw. effiziente Bottom-up-Organisationsmodelle, die zwar ausgehend von festen Verantwortlichkeiten und Regeln operieren, die Dienstleistungen jedoch nicht über Gebühren ver-

mittelt werden. Größere Wohnungsunternehmen nutzen ihre Top-down-Organisationsformen (Möglichkeit der Querfinanzierung, personelle Ausstattung), um wohnbegleitende Dienstleistungen zu initiieren, indem Schlüsselressourcen wie Gemeinschaftsräume bereitgestellt werden, die dann die Selbstorganisation der BewohnerInnen ermöglichen und fördern.

- Das *normative Investment* für nachhaltige Dienstleistungen liegt idealerweise bei Nutzenden und der Institution (WU oder WU). Aufgrund der Begeisterungsanforderungen gehen die Impulse für Dienstleistungen meist aus der Kohärenz von WI-Verwaltung/Leitung und BewohnerInnen aus. Wie die Beispiele zeigen, funktioniert das Setzen von Impulsen bei WU durch die Bereitstellung von Schlüsselressourcen, mit denen dann durch Bewohner-Initiativen Dienstleistungen entwickelt werden.
- Die Abhängigkeit von der Selbstorganisationsfähigkeit und dem Engagement von Mitgliedern, Arbeitsgruppen und Bewohner-Initiativen die Angebote organisieren sind Chance und Risiko zugleich, in Bezug darauf, ob ein kontinuierliches Angebot entsteht.

## 6 Literaturverzeichnis

- BBSR (2014): Neues Wohnen – Gemeinschaftliche Wohnformen bei Genossenschaften. Bonn
- Bieger, Thomas/Nils Bickhoff/Rolf Caspers/Dodo Kyphausen-Aufseß/Kurt Reding (2002): Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Berlin/Heidelberg
- Botsman, Rachel/Roo Rogers (2010): What's Mine Is Yours. The Rise of Collaborative Consumption. New York
- Bundesverband Baugemeinschaften (BBG) (2013): Internetauftritt. <http://www.bundesverband-baugemeinschaften.de/> (20.11.2013)
- Clark, Tim/Alexander Osterwalder/Yves Pigneur (2012): Business Model You. Dein Leben, deine Karriere, dein Spiel. Frankfurt am Main
- Fedowitz, Micha (2011): Gemeinschaftliches Wohnen in Deutschland. In: Nationalatlas aktuell 5 (09.2011) 9 [21.09.2011]. Leipzig: Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL)
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen (Hg.) (2004): Innovative Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ professionell entwickeln Service Engineering in der Wohnungswirtschaft, Berlin
- Ginski, Sarah/Barbara Koller/Gisela Schmitt (2012): IBA Berlin 2020: Kurzüberblick/Projektrecherche „Besondere Wohnformen“. Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtentwicklung. Fakultät für Architektur. Aachen
- Goetz, Konrad/Jutta Deffner/Thomas Klinger (2016): Mobilitätsstile und Mobilitätskulturen - Erklärungspotentiale, Rezeption und Kritik. In: Schöller, Oliver/Weert Canzler/Andreas Knie (Hg.): Handbuch Verkehrspolitik. Wiesbaden, 781–804
- GSW Gießen (o.J.): Wohnprojekt Pendleton Barracks. <http://gsw-giessen.de/wohnprojekt-pendleton> (04.07.2016)

- Halme, Minna/Gabriele Hrauda/Christine Jasch/Helga Jonuschat/Jaap Kortman/Paula Trindade/Daniela Velte (2004): Sustainable Homeservices. Wien
- Hohm, Dirk (2000): Öko-effiziente Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft. Handlungsoptionen und Akzeptanz bei wohnungswirtschaftlichen Entscheidungsträgern. Hannover. <http://www.econbiz.de/archiv/h/uh/markt/wohnungswirtschaft.pdf> (20.11.2013)
- Hohm, Dirk/Helga Jonuschat/Michael Scharp/Dirk Scheer/Gerd Scholl (2004): Innovative Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ professionell entwickelt. Service Engineering in der Wohnungswirtschaft. Berlin
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS) (Hg.) (2009): Mobilität trifft Wohnen – eine aussichtsreiche Begegnung! 9. Fachgespräch Wohnungsunternehmen als Akteure in der integrierten Stadt(teil)entwicklung, Dokumentation des Fachgesprächs am 26. März 2009, Dortmund
- Jonuschat, Helga/Michael Scharp (2005): Sustainable Home Services in Germany. An Overview on Preconditions, Frameworks and Offers, Werkstattbericht Nr. 72, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Berlin
- Kleinaltenkamp, Michael (1998): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. Wiesbaden
- Kroll, Michael (2015): Genossenschaftsprojekt „Haus mit Zukunft“. Mit gemeinschaftlichen Wohnprojekten zukunftsfähigen Wohnraum schaffen. Geschosswohnungsbau, Ausgabe Juni 2015, 16–22
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel
- Mietshäuser Syndikat (Hg.) (2013): Rücke vor bis zur Schlossallee. Das Mietshäusersyndikat und die Hausprojekte, Die Syndikats-Broschüre, Nr. 6
- Mietshäuser Syndikat (Hg.) (o.J.): 4-Häuser-Projekt. [https://www.syndikat.org/de/projekte/4\\_haeuser\\_projekt/](https://www.syndikat.org/de/projekte/4_haeuser_projekt/) (21.06.2016)
- Mühlbrandt, Frank (1998): Wirtschaftslexikon. Berlin
- NaBau eG (Hg.) (o.J.): Erstes Wohnprojekt fertiggestellt. <http://nabau-eg.de/alpha/Erstes-Wohnprojekt-fertiggestellt> (21.06.2016)
- Nagel, Reinhart (2014): Werkzeugkiste. Werkzeugkiste: 38. Die Business Model Canvas. Organisationsentwicklung, 1, 83–88
- Osterwalder, Alexander/Yves Pigneur (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main
- Rubik, Frieder/Hummel Tabea (2016): Überblick über Geschäftsmodelle und Anwendung auf Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen. Werkstattbericht WohnMobil
- Scharp, Michael/Helga Jonuschat (Hg.) (2004): Service Engineering. Entwicklungsverfahren, Praxis-beispiele und Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft, Werkstattbericht Nr. 65, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin

- Schneidewind, Uwe/Mandy Singer-Brodowski (2014): Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. 2. erweiterte Auflage. Marburg
- Scholl, Gert/Maike Gossen/Magnus Grubbe/Tanja Brumbauer (2013): Alternative Nutzungskonzepte. Sharing, Leasing und Wiederverwendung, Vertiefungsanalyse 1, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin [http://www.ressourcenpolitik.de/wp-content/uploads/2013/04/PoLRess\\_ZB\\_AP2-Vertiefungsanalyse\\_alternativeNutzungskonzepte.pdf](http://www.ressourcenpolitik.de/wp-content/uploads/2013/04/PoLRess_ZB_AP2-Vertiefungsanalyse_alternativeNutzungskonzepte.pdf) (20.11.2013)
- Springer Gabler Verlag (Hg.) (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Dienstleistungen, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/770/dienstleistungen-v12.html> (17.03.2017)
- StadtTeilAuto (Hrsg.) (o.J.): Was wir machen, Link: <https://stadtteilauto.wordpress.com/was-wir-machen/> (01.07.2016)
- Stegner, R. (2015): Ein Unternehmen im Wandel. Wir bieten Wohnraum zum Wohlfühlen. Präsentation im Rahmen des Wohnmobil-Integrationsworkshops, Oktober 2015
- Verkehrsclub Deutschland (VCD) e.V. Bundesverband (2014): Car- und Bikesharing leicht gemacht. Die wichtigsten Tipps und Tricks zum Teilen. Pressemitteilung vom 20.03.2014 [https://www.vcd.org/fileadmin/user\\_upload/Redaktion/Themen/Auto\\_Umwelt/Carsharing/VCD\\_Tipps\\_zum\\_Car-und\\_Bike-Sharing.pdf](https://www.vcd.org/fileadmin/user_upload/Redaktion/Themen/Auto_Umwelt/Carsharing/VCD_Tipps_zum_Car-und_Bike-Sharing.pdf) (01.07.2016)
- Weidmann, Rudi (2013): Vierfach verdichten. TEC21, Ausgabe 9/2013
- wielebenwir e.V. (o.J.): KASIMIR – Dein Lastenrad. <http://www.kasimir-lastenrad.de/> (01.07.2016)
- Wohnprojekt Vier-Häuser GmbH (o.J.): Wer sind wir? <https://4haeuserprojekt.wordpress.com/about/> (01.07.2016)

## Anhänge

### Anhang 8.1: Arten von Dienstleistungen

Ausgewählte Dienstleistungen mit Bezug zu Wohnen und Mobilität; Basis: Scharp/Jonuschat (2004, 21ff.).

1. Altersgerechtes Wohnen
2. Concierge
3. Fahrradservices
4. Freizeitangebote
5. Gemeinschaftsräume
6. Gerätepool
7. Grüninspektoren
8. Haushaltshilfen
9. Home-Sitting
10. Informationen über die lokale Infrastruktur
11. Instandhaltungs- und Reparaturdienste
12. Kinderbetreuung
13. Kundenkarten
14. Lagerräume
15. Lieferdienste
16. Mieterbeiräte
17. Mieterinformation über Medien
18. Mietergärten
19. Mieter- und Kinderfeste
20. Mobilitäts-DL
21. Multi-Media-Terminals
22. Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs
23. Quartiersmanagement
24. Verkauf von ÖPNV-Tickets
25. Wassermanagement

## Anhang 8.2: Rechercheergebnisse zu den instruktiven Beispielen

Die folgende Liste ist das Ergebnis mehrerer Recheredurchläufe. Die Zuordnung der Wohnungsunternehmen/Wohninitiativen zu den einzelnen Feldern ist bei einigen Fallbeispielen nur bedingt möglich, da sie Dienstleistungen/Unterstützungsleistungen/Aktivitäten in mehreren Bereichen anbieten.

Nutzung gemeinschaftlich bereitgestellter/verwalteter Ressourcen	
innerhalb der Wohnlage	außerhalb/Bezug zum Umfeld
<p style="text-align: center;"><b>Ressourcen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinschaftsräume                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>GeWoSüd Berlin:</b> Mehrgenerationen-Haus mit 32 seniorengerechten und 24 familienfreundlichen Wohnungen, auf jeder Etage mit Gemeinschaftsräumen ausgestattet</li> <li>○ <b>Marzahner Tor eG (Berlin):</b> Einrichtung von „Begegnungsstätten“ für MieterInnen und AnwohnerInnen</li> <li>○ <b>das streitfeld (Genossenschaft, München):</b> Projekt, in dem KünstlerInnen und Kreative gemeinsam leben und sich austauschen</li> <li>○ <b>Wohnungsbaugenossenschaft „Amtsfeld“ (Berlin):</b> Einrichtung einer „Begegnungsstätte“</li> <li>○ <b>Wohnprojekt Pendleton Barracks (GSW Gießen mbH):</b> bietet 90 Wohnungen für Sozialmieter und Studierenden WGs, das Zentrum für interkulturelle Bildung und Begegnung, das Mieter-Café Toller, den Kletterbunker/Kletter-Keller, eine Töpferei und das Regionalbüro des BPD Mittelhessen sowie Gemeinschaftsräume zum Feiern und für kulturelle Veranstaltungen</li> <li>○ <b>4-Häuser-Projekt (Tübingen):</b> Organisation eines Projektcafés und einer Food-Coop</li> </ul> </li> <li>• (Mieter-)Gärten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Baugenossenschaft BEROLINA (Berlin):</b> Projekt „GenerationenGarten“</li> </ul> </li> <li>• Gerätepool</li> <li>• Lagerräume</li> <li>• Grüninspektoren</li> <li>• Wassermanagement</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mobilitätsdienstleistungen und -angebote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilitäts-Dienstleistungen (z.B. Sharing-Angebote)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>NaBau eG (Regensburg):</b> setzt u.a. ein innovatives Mobilitätskonzept um: Einrichtung von Carsharing-Stellplätzen, einer solarbetriebene Ladesäule für ein Elektroauto und Ladestationen für E-Fahrzeuge</li> </ul> </li> <li>• Instandhaltungs- und Reparaturdienste (z.B. Repair-Café)</li> </ul> <p><i>...eher individuell genutzt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fahrradservices                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>GSW Gießen mbH:</b> (neben gemeinschaftlichen Aktivitäten) Fahrradwerkstatt innerhalb der Wohnanlage</li> </ul> </li> <li>• Informationen über die lokale Infrastruktur</li> <li>• Kundenkarten, Mieterticket, Verkauf/Sharing von ÖPNV-Tickets                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>GBG Mannheim:</b> „GBG-Card“, die günstige Konditionen bei über 200 Mannheimer Geschäften und Unternehmen ermöglicht; für InhaberInnen, die über 65 Jahre alt sind, gibt es zwei Mal pro Monat einen kostenfreien Einkaufsservice</li> </ul> </li> <li>• Lieferdienste                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Modernes Wohnen Koblenz eG:</b> MieterInnenservice: u.A. Kleintransporte, Koffer-/Paketservice, Einkaufsservice, Hol- und Bring-Service</li> </ul> </li> <li>• Mieterinformation über Medien/Multi-Media-Terminals</li> </ul>

Vernetzung und Begegnung von BewohnerInnen und anderen NutzerInnen	
innerhalb der Wohnlage	außerhalb/Bezug zum Umfeld
<p><b>Soziale Kontakte und Nachbarschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altersgerechtes Wohnen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>GESOBAU AG (Berlin):</b> Einrichtung des „Netzwerks Märkisches Viertel“, das einen Zusammenschluss von über 30 Dienstleistungsanbietern darstellt, die Dienstleistungen für ältere Menschen anbieten</li> </ul> </li> <li>• Concierge                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892:</b> Concierge-Büros, die als Service-Stelle für diverse Zwecke fungieren (Kauf von Theaterkarten/ÖPNV-Tickets, Blumenpflege bei Abwesenheit, Einkaufsservice und Hilfestellungen beim Beantworten von Behördenbriefen etc.); ältere BewohnerInnen können auch bei Arztbesuchen begleitet werden; es besteht die Möglichkeit zur kostenlosen Internetnutzung</li> </ul> </li> <li>• Freizeitangebote                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Berliner Genossenschaft „Freie Scholle“:</b> unterhält eine Jugendfreizeiteinrichtung und einen Jugendbeirat; ermöglicht somit ein breites Spektrum an Angeboten und Freizeitaktivitäten für Jugendliche</li> </ul> </li> <li>• Haushaltshilfen, Home-Sitting, Kinderbetreuung</li> <li>• Mieter- und Kinderfeste</li> <li>• Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs</li> <li>• Mieterbeiräte                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>„Freie Scholle“ (Berlin):</b> (siehe oben)</li> <li>○ <b>WG Merkur eG (Berlin):</b> über die „AG Naturschutz“ können die BewohnerInnen den Unternehmensvorstand im Rahmen von geplanten Maßnahmen der Wohnumfeldgestaltung beraten</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Organisation und Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quartiersmanagement</li> <li>• Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>GESOBAU AG (Berlin):</b> Ribbeck-Haus/Hobbythek als Freizeittreffpunkt im Märkischen Viertel; wird für diverse Zwecke, als Mietercafé, Holzwerkstatt, Handarbeit oder Tauschbörse genutzt</li> </ul> </li> </ul>

### Anhang 8.3: InterviewpartnerInnen und Interviewleitfaden

Im Rahmen der Analyse der Fallbeispiele wurden leitfadengestützte fokussierte Telefoninterviews mit den folgenden GesprächspartnerInnen geführt:

- Rainer Stoodt, Geschäftsführer der Gesellschaft für soziales Wohnen in Gießen mbH (GSW Gießen mbH), Interview geführt am 10.06.2016.
- Barbara Krause, Vorständin der Genossenschaft für nachhaltiges Bauen und nachbarschaftliches Wohnen (NaBau eG), Interview geführt am 13.06.2016.
- Birgit Hoinle, Bewohnerin des 4-Häuser-Projekts (Wohnprojekt Vier-Häuser GmbH), Interview geführt am 12.07.2016.

Der Leitfaden wurde fallspezifisch geringfügig angepasst.

#### 1. Allgemeines & Einführung

- 1.1. Wie kam es zu dem Projekt?
- 1.2. Wann kamen Sie [GesprächspartnerIn] hinzu und welche Rolle nehmen Sie momentan im Projekt ein?

#### 2. Wohnbegleitende (Dienst-)Leistungen und Aktivitäten [Nutzenversprechen]

- 2.1. Wie kam es dazu, dass diese Leistung/Aktivität etabliert wurde?
- 2.2. Inwiefern waren die BewohnerInnen an der Entwicklung des Konzepts zur Bereitstellung der Leistung beteiligt? [top-down/bottom-up]

#### 3. NutzerInnen & Beziehungen nach Außen

- 3.1. Für wen wurde diese Leistung konzipiert bzw. wer nutzt sie tatsächlich? [soziodemographisches Profil der NutzerInnen]
- 3.2. Wie erfahren potenzielle NutzerInnen von der Leistung?
- 3.3. Besteht eine Möglichkeit, bei Feedback/Problemen/Rückfragen Kontakt mit den AnbieterInnen der Leistung/Ihnen aufzunehmen?
- 3.4. Ggf. Inwiefern wird die von Ihnen bereitgestellte Leistung auch von Nicht-BewohnerInnen genutzt?

#### 4. NutzerInnenbeziehungen & Erlöse

- 4.1. Wie werden die Leistungen genutzt – Bestehen bspw. Verträge oder wird eine monetäre Gegenleistung – z.B. pro Nutzung – gezahlt?
- 4.2. Gehen Erlöse aus der Nutzung hervor und wenn ja, an wen fließen sie?

#### 5. Schlüsselressourcen

- 5.1. Auf welche physischen und personellen Ressourcen (z.B. Parkplätze, Infrastrukturen, Verantwortliche Personen o.ä.) greift die Bereitstellung der Leistung zurück?
- 5.2. Wie wird auf diese Ressourcen zugegriffen? Handelt es sich bspw. um angemietete Räumlichkeiten und vertraglich beschäftigte Personen oder werden Freiwillige eingesetzt?

## **6. Schlüsselaktivitäten & Schlüsselpartnerschaften**

- 6.1. Welche Aktivitäten waren zur Bereitstellung der Leistungen und sind für ihren Erhalt notwendig (Reparaturen, Reinigung, Betreuung, regelmäßige Kontrollen o.ä.)?
- 6.2. Welche anderen Institutionen oder AkteurInnen (CarSharing-Firma, Reinigungsfirma o.Ä.) erledigen diese Aktivitäten und was für ein Verhältnis besteht zu diesen Partnern? {Bestehen bspw. Verträge?}

## **7. Kosten**

- 7.1. Welche Kosten waren/sind mit der Einrichtung der Leistungen und ihrem Erhalt verbunden?

## **8. Wirkung der Leistung auf das Wohnumfeld**

- 8.1. Wie wirkt sich die Bereitstellung der Leistung auf das Wohnumfeld/Quartier aus? Inwieweit nutzen auch Nicht-BewohnerInnen die Aktivität?
- 8.2. Inwieweit fördern sie den Austausch zwischen den BewohnerInnen und anderen NutzerInnen aus dem Quartier?

## **9. Abschluss**

- 9.1. Wie schätzen Sie die Gesamtsituation Ihres Wohnprojektes ein?
- 9.2. Welche Stärken und Schwächen sehen Sie – im Wohnprojekt insbesondere in Bezug auf die Bereitstellung von Leistungen und Aktivitäten wie den eben besprochenen?