



# Überblick über Geschäftsmodelle und Anwendung auf Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen

Werkstattbericht

Dr. Frieder Rubik/Tabea Hummel (IÖW)

unter Mitarbeit von Dr. Jutta Deffner (ISOE), Dr. Friederike Hülsmann (ÖI), Peter Kasten (ÖI), Prof. Dr. Björn-Martin Kurzrock (Universität Kaiserslautern), Dr. Immanuel Stieß (ISOE)

Heidelberg, 31. Oktober 2016

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	3
2	Geschäftsmodelle und Geschäftsmodell-Innovationen .....	4
2.1	Überblick und Vertiefung.....	4
2.1.1	Geschäftsmodelle – etablierte Konzepte in Wissenschaft und Praxis? .....	4
2.1.2	Das Business Model Canvas – ein Geschäftsmodellkonzept .....	
	von Osterwalder und Pigneur (2011) .....	6
2.2	Ein Zwischenfazit.....	10
2.3	Die Geschäftsmodell-Innovation.....	10
2.4	Nachhaltige Geschäftsmodell-Innovationen .....	12
3	Geschäftsmodelle der Praxispartner in WohnMobil .....	15
3.1	Einleitung .....	15
3.2	Generelle Aspekte entlang der Bausteine von Canvas .....	15
3.2.1	Nutzenversprechen .....	17
3.2.2	Nutzerinnen und Nutzer .....	18
3.2.3	Beziehungen nach Außen .....	19
3.2.4	Nutzerbeziehungen.....	20
3.2.5	Erlöse.....	21
3.2.6	Kostenstrukturen .....	21
3.2.7	Schlüsselressourcen.....	22
3.2.8	Schlüsselaktivitäten .....	23
3.2.9	Schlüsselpartnerschaften .....	23
3.3	Besonderheiten und Spezialitäten der Praxispartner .....	24
3.4	Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Möglichkeiten (SWOT).....	26
3.4.1	SWOT der Wohnungsunternehmen (WU) .....	26
3.4.2	SWOT der Wohninitiativen (WI).....	30
4	Vorläufige Schlussfolgerungen .....	33
5	Literaturverzeichnis.....	34

## 1 Einführung

Im Rahmen des Projekts „WohnMobil“ wird mit diesem Arbeitspapier der Fokus auf Geschäftsmodelle gelegt und ein Konzept zur Darstellung/Analyse von Geschäftsmodellen auf Wohnungsunternehmen und -initiativen angewendet. Ziel dieses Papiers ist es, einen Überblick über den Begriff „Geschäftsmodell“ zu geben. Bisher hat sich eine einheitliche Begriffsdefinition von Geschäftsmodellen in der Wissenschaft und Praxis noch nicht etabliert. Daher nähert sich *Punkt 2.1.1* dem Begriff Geschäftsmodell theoretisch an und identifiziert wesentliche Elemente von Geschäftsmodellen. In *Punkt 2.1.2* wird das Konzept von Osterwalder/Pigneur (2011) als ein exemplarischer Ansatz zur Analyse von Geschäftsmodellen vorgestellt. Dieser Ansatz wurde aufgrund seiner starken Verbreitung in der Wissenschaft und Praxis ausgewählt. Anschließend werden im *Abschnitt 2.2* in einem Zwischenfazit die Möglichkeiten und Grenzen von Geschäftsmodellansätzen thematisiert. Es folgt in *Abschnitt 2.3* eine Definition des Begriffs der Geschäftsmodell-Innovation, welcher im Hinblick auf das angestrebte Ziel des Projekts „WohnMobil“ von besonderer Bedeutung ist. Anschließend wird in *Abschnitt 2.4* eine Verbindung zwischen der Etablierung nachhaltiger Geschäftsstrategien im Sinne des nachhaltigen Unternehmertums und Geschäftsmodell-Innovationen hergestellt. In diesem Rahmen werden eine Begriffsdefinition des nachhaltigen Geschäftsmodells dargelegt und die Herausforderungen beleuchtet, welche sich bei der praktischen Etablierung ergeben können. In *Kapitel 3* werden Geschäftsmodelle von Wohnungsunternehmen und -initiativen aufbauend auf dem Business Model Canvas analysiert und bewertet. Dabei werden zentrale Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Möglichkeiten nach einer SWOT Analyse dargestellt. Im *Kapitel 4* werden erste Schlussfolgerungen gezogen und Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Wohnungsunternehmen (WU) und Wohninitiativen (WI) herausgearbeitet.

Das hier vorgelegte Papier versteht sich als Arbeitspapier im Rahmen des Vorhabens WohnMobil. Es gibt einen Zwischenstand der Überlegungen zu Geschäftsmodellen wieder. Der Fokus lag dabei auf der Ableitung eines konzeptionellen Rahmens, der im Fortgang dann auf die Betrachtung der in WohnMobil involvierten Praxispartner angewandt wurde. Damit ist jedoch nicht der Anspruch verbunden, die Geschäftsmodelle (in) der Wohnungswirtschaft zu analysieren und aufzubereiten, dies gilt ebenso für die Analyse der Wohninitiativen und deren jeweiligen Konzepte.

## 2 Geschäftsmodelle und Geschäftsmodell-Innovationen

### 2.1 Überblick und Vertiefung

#### 2.1.1 Geschäftsmodelle – etablierte Konzepte in Wissenschaft und Praxis?

In der strategischen Unternehmensplanung und in der Umgangssprache hat sich seit den 1990er Jahren der Begriff „Geschäftsmodell“ als Grundlage für die Beschreibung der Funktionsweise von Unternehmen etabliert (vgl. Bieger et al. 2011). Im Jahr 1990 wurde der Begriff Geschäftsmodell beziehungsweise Business Model erst in sieben wissenschaftlichen Artikeln erwähnt (Stähler 2002). Zehn Jahre später findet man rund 600 Referenzen bezüglich Geschäftsmodellen in der Managementliteratur. Bei näherer Betrachtung der Publikationen und formulierten Geschäftsmodellansätze zeigt sich, dass die einzelnen Ansätze aus unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen stammen. Ein Ursprung des Geschäftsmodellgedankens ist aus diesem Grund schwer auszumachen (vgl. Seidenstricker et al. 2013: 244). Jedoch identifiziert Wirtz (2011) in Bezug auf die Literatur zu Geschäftsmodellen drei generelle Strömungen im wissenschaftlichen Diskurs:

- Die erste Strömung fokussiert auf die Veränderungen von Geschäftsmodellen durch *neue Technologien*. Zur Zeit des „Internet Booms“ wurde die Beschreibung von Geschäftsmodellen populär, da Organisationen und Analysten zunehmend zu der Erkenntnis kamen, dass die in der Praxis vorherrschenden Geschäftsmodellansätze ungeeignet für die Aktivierung neuer Technologien sowie webbasierter Produkte und Dienstleistungen waren (vgl. Ghaziani/Ventresca 2005, Timmers 1998).
- Die zweite organisationale Strömung geht von diesen Arbeiten aus und konzentriert sich auf die Bedeutung des Geschäftsmodells als *strategisches Managementwerkzeug* zur Verbesserung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens (vgl. Porter 1996, Porter 1999, Linder/Cantrell 2000, Tikkanen et al. 2005).
- Die dritte Strömung ergänzt diese beiden Perspektiven um eine weitere *Strategiekomponente*. Der Fokus auf Effizienz in der zweiten Strömung wird durch das Element des Wettbewerbs ergänzt (vgl. Afuah 2003, Casadesus-Masanell/Ricart 2010, Chesbrough 2010). In dem Diskurs über strategieorientierte Geschäftsmodelle hat sich dabei die Auffassung etabliert, dass die Wertschaffung für den Kunden im Zentrum des Geschäftsmodells steht und das Geschäftsmodell nach und nach selbst zur Quelle eines Wettbewerbsvorteils wird (vgl. Boons/Lüdeke-Freund 2013: 10).

Obwohl sich der Begriff „Geschäftsmodell“ umfassend in der Wissenschaft und betrieblichen Praxis etabliert hat, existieren viele verschiedene Definitionen (vgl. Bieger et al. 2011, Chesbrough/Rosenbloom 2002, Schallmo 2013, Teece 2010, Zott et al. 2011). Beispielsweise beschreiben Amit/Zott (2012) das Geschäftsmodell als ein System abhängiger Aktivitäten, welche die Art und Weise bestimmen, wie ein Unternehmen Geschäfte mit seinen Kunden, Partnern und Lieferanten gestaltet. Andere Autoren, wie etwa Bieger/Reinhold (2011), legen eine einfachere Definition vor: Sie beschreiben ein Geschäftsmodell als „Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft“ (ebd.: 32). Andere Autoren definieren das Geschäftsmodell als eine Kollektion von Antworten auf die Fragen „Wer?“, „Was?“, „Wann?“, „Wo?“, „Warum?“ und „Wie viel?“ im Kontext der bereitgestellten Güter und Dienstleistungen (vgl. Mitchell/Coles 2003: 16).

Bei der Betrachtung der verschiedenen Definitionen und Konzepte zu Geschäftsmodellen fällt auf, dass trotz der Heterogenität der Ansätze eine große Einigkeit darüber besteht, dass ein Geschäftsmodellkonzept jeweils verschiedene Elemente umfasst (vgl. Seidenstricker et al. 2013: 244); Unterschiede bestehen jedoch bei Inhalten und Anzahl der Elemente.

Um Aufschluss über die wesentlichen Geschäftsmodellelemente aus Sicht der Forschung zu erhalten, führten Shafer, Smith und Linder (Shafer et al. 2005) sowie Onetti et al. (2010) qualitative Analysen von 60 verschiedenen Literaturquellen zur Definition von Geschäftsmodellansätzen durch. Sie identifizieren dabei sechs zentrale Elemente, welche für die verschiedenen Geschäftsmodellansätze elementar sind (vgl. Seidenstricker et al. 2013: 245):

1. Das *Nutzenversprechen* kann als exakte Formulierung des Leistungsangebots des Geschäftsmodells (beziehungsweise des Nutzens) aus Kundensicht definiert werden. Dabei bezeichnet „Nutzen“ die Einschätzung des Verbrauchers bezüglich der Fähigkeit des Leistungsangebots zur Befriedigung seiner Bedürfnisse (vgl. Seidenstricker et al. 2013: 245). Bedürfnisse können dem Verbraucher bewusst oder latent vorhanden sein; latente Bedürfnisse können dem Verbraucher auch durch ein (neues) Angebot bzw. Produkt erst bewusst gemacht werden.
2. Die *Kompetenzen und die Technologien* eines Unternehmens erzeugen Wert für den Kunden oder generieren Vorteile gegenüber konkurrierenden Anbietern bis hin zur Marktführerschaft (vgl. z.B. Hamel/Prahalad 1995).
3. Die *Kanäle und die Kundenbeziehung* in einem Geschäftsmodell bezeichnen die Art und Weise der Übermittlung des Nutzenversprechens als auch die Distribution des Leistungsangebots. Dieses Geschäftsmodellelement hat die Aufgabe, sich gezielt mit der Entwicklung von Kundenbeziehungen auseinanderzusetzen, diese auszubauen und Veränderungen der Kundenbedürfnisse zu erfassen (vgl. Seidenstricker et al. 2013: 245).
4. Die *Wertschöpfungsstrukturen* und die *Prozesse* des Geschäftsmodells stellen die zur Erfüllung des Nutzenversprechens erforderlichen Strukturen dar (vgl. ebd.: 245).
5. Das *Netzwerk* und die *Partner* befassen sich mit der Beschreibung und Gestaltung von Beziehungen im Geschäftsmodell, die außerhalb der Anbieter-/Kundenbeziehung bestehen. Dazu gehören beispielsweise Lieferanten und Kooperationspartner (vgl. ebd.: 246).
6. Die *Erlöse* sind die ökonomische Basis des Geschäftsmodells und umfassen die Gestaltung der finanziellen Rückflüsse für das Leistungsangebot.

Im Hinblick auf den Diskurs über strategieorientierte Geschäftsmodelle wird deutlich, dass Unternehmen die Konfiguration verschiedener Elemente nutzen, um Kunden ein einzigartiges Wertversprechen (‘unique value proposition’) zu liefern. Das Geschäftsmodell ist somit ein direktes Ergebnis der Strategie, aber keine Strategie in sich selbst (vgl. Casadesus-Masanell/Ricart 2010: 212).

### 2.1.2 Das Business Model Canvas – ein Geschäftsmodellkonzept von Osterwalder und Pigneur (2011)

Um eine genauere Vorstellung über die Inhalte der einzelnen Geschäftsmodellelemente zu erhalten, wird im Folgenden das Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur (2011) vorgestellt, welche in der wissenschaftlichen Diskussion und in der Praxis eine starke Resonanz und Verbreitung gefunden hat.

Das Modell wird im Nachfolgenden unabhängig von einem konkreten Anwendungssektor vorgestellt, es wird erst in Kapitel 3 dann auf die im Rahmen von WohnMobil betrachteten Wohnungsunternehmen und -initiativen angewandt.

Das Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur (2011) definiert als Logik eines Geschäftsmodells, dass sich ein Unternehmen selbst finanziell zu reproduzieren imstande ist. Es beschreibt anhand von *neun* Komponenten den Aufbau des Geschäftsmodells und bietet somit eine Darstellung, wie ein Unternehmen als Organisation funktioniert. Insbesondere im Hinblick auf die Komplexität einer Organisation und die damit verbundenen Schwierigkeiten, die Organisation als Einheit oder Ganzes zu erfassen, versucht dieses Modell eine visuelle Schnellmethode zur Analyse komplexer Organisationen zu bieten (vgl. Clark et al. 2012: 29). Die Bilder sollen helfen, Vermutungen über unausgesprochene, bewusste oder latente Bedürfnisse der VerbraucherInnen in explizite Informationen zu verwandeln und diese effektiv zu kommunizieren (vgl. ebd.: 29). Das Business Model Canvas (deutsch: Leinwand) ist ein Format, mit dem Geschäftsmodelle beschrieben werden können. Es soll zum einen Klarheit in der Analysephase vermitteln und zum anderen einen innovativen Ausgangspunkt für die kreative Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bilden (vgl. Nagel 2014: 84).

#### **Bausteine**

Das Business Modell Canvas umfasst grundsätzlich neun Bausteine (Abbildung 1).

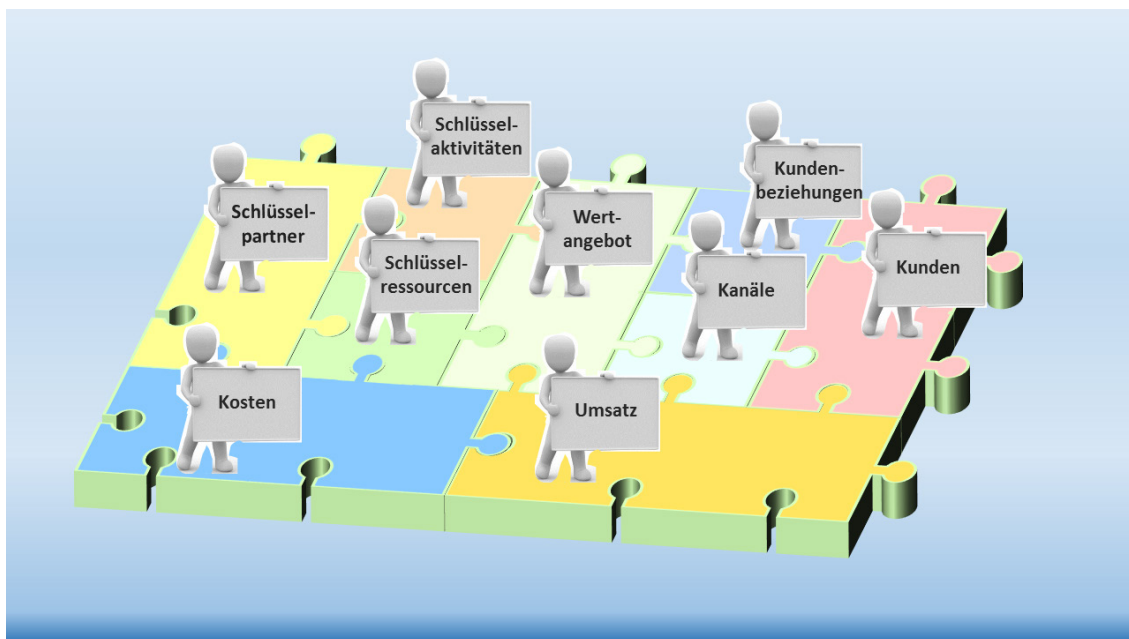


Abb. 1: Die neun Bausteine des Business Model Canvas (vgl. Clark et al. 2012: 32)

- *Baustein 1 – Kunden:* Jede Organisation bedient eine oder mehrere Nachfragegruppen, die sich in ihren Charakteristika (z.B. Wohnanforderungen, Wohnkaufkraft) teilweise ähneln, aber auch signifikant voneinander unterscheiden können. Nach Osterwalder/Pigneur (2011) repräsentiert eine Nachfragegruppe verschiedene Segmente, wenn
  - „ihre Bedürfnisse ein jeweils individuelles Angebot erfordern,
  - sie über unterschiedliche Kanäle erreicht werden,
  - sie unterschiedliche Arten an Kundenbeziehungen erfordern,
  - sie stark unterschiedlich profitabel sind.“ (Nagel 2014: 84)

Aus diesem Grund sind je nach Nachfragegruppe unterschiedliche Wertversprechen, Kanäle oder Beziehungen erforderlich.

- *Baustein 2 – Wertangebot:* Das Wertangebot oder das Nutzenversprechen entsteht durch die Bereitstellung von Waren oder Dienstleistungen einer Organisation für ihre Kunden. Die Fähigkeit, außergewöhnlichen Wert anzubieten, ist nach Osterwalder/Pigneur (2011: 34) der Hauptgrund, warum Kunden eine Organisation einer anderen vorziehen. Beispiele für die verschiedenen Elemente eines Wertangebots bezogen auf Wohnungen sind Lage, Preis, Ausstattung oder Grundriss. Auch qualitative Werte wie besonders innovative oder maßgeschneiderte Waren und Dienstleistungen können eine Rolle beim Wertangebot spielen. In diesem Zusammenhang kann die von Kano (1984) eingeführte Unterscheidung zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen einbezogen werden.<sup>1</sup> Fragen zur Beschreibung des Wertangebots sind beispielsweise:
  - „Welchen Wert liefern wir unseren Kunden?
  - Welche der Kundenprobleme helfen wir zu lösen?
  - Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir?
  - Welche Bündel von Produkten und Dienstleistungen bieten wir den einzelnen Kundensegmenten an?“ (Nagel 2014: 84)
- *Baustein 3 – Kanäle<sup>2</sup>:* Kanäle haben nach Osterwalder/Pigneur (2011) fünf wesentliche Funktionen. Sie sollen Waren und Dienstleistungen bekannt machen, potenziellen Kunden helfen, diese zu bewerten, die Kunden zum Kauf befähigen und einen Wert vermitteln. Auch soll die Zufriedenheit nach dem Kauf durch „Supportleistungen“ gefördert werden. Beispiele für indirekte Kanäle, bezogen auf Immobilien, sind Vermietungsbüros, Onlineplattformen oder Maklerkooperationen. Leitfragen zur Definition der relevanten Kanäle sind beispielsweise:
  - „Durch welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden?
  - Wie erreichen wir sie jetzt?

---

<sup>1</sup> Basisanforderungen werden vom Kunden vorausgesetzt, Leistungsanforderungen verglichen. Begeisterungsanforderungen übertreffen Erwartungen oft, indem sie Wünsche befriedigen, die dem Kunden vorher nicht bewusst waren.

<sup>2</sup> Hier wird beschrieben, wie ein Unternehmen seine Kunden erreicht und anspricht, um das Wertangebot zu vermitteln. Solche Kanäle können Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle sein (Nagel 2014: 84).

- Wie sind unsere Kanäle integriert?
- Welcher funktioniert am besten?“ (Nagel 2014: 85)
- *Baustein 4 – Kundenbeziehung*<sup>3</sup>: Eine Organisation muss festlegen, welche Art von Beziehung sie mit ihren Kunden – persönlich, automatisiert oder per Selbstbedienung – etablieren will. Des Weiteren muss definiert werden, ob es sich um Einzeltransaktionen (z.B. einmalige Nutzung eines Services) oder um einen regelmäßigen Bezug handelt. Darüber hinaus sollten Organisationen den Hauptzweck ihrer Kundenbeziehungen klarstellen. Geht es hauptsächlich um Akquise neuer Kunden oder das Halten bestehender Nachfragegruppen oder sollen bestehende Nachfrager mehr Umsatz bringen?
- *Baustein 5 – Einnahmequellen*: Für Osterwalder/Pigneur (2011) stellen Kunden das Herz des Geschäftsmodells dar, während die Einnahmequellen in einem derartigen Bild die „Arterien“ sind (vgl. Nagel 2014: 85). Für Organisationen ist es wichtig herauszufinden, welchen Wert die Kunden tatsächlich bereit sind zu zahlen und welche Zahlungsform akzeptiert wird. Der Umsatz wird hierbei in zwei Kategorien unterteilt: einmalige Kundenzahlungen und wiederkehrende Zahlungen für Waren, Dienstleistungen oder für Wartungs- und Supportleistungen (vgl. Clark et al. 2012: 38). Einige Formen sind beispielsweise die Vermietung von Wohnungen, Wohnungsprivatisierungen oder wohnbegleitende Dienstleistungen wie Pflegedienste, Einkaufsservices oder Gästewohnungen.
- *Baustein 6 – Schlüsselressourcen*: Die Schlüsselressourcen lassen sich in vier Arten unterteilen: personelle, materielle, immaterielle und finanzielle Ressourcen. Während „menschliche“ Ressourcen das Personal der Organisation umfassen, sind physische Ressourcen beispielsweise Grundstücke, Gebäude, Maschinen und Fahrzeuge. Zu den „geistigen“ Ressourcen gehören immaterielle Werte wie Marken, intern entwickelte Methoden und Systeme sowie gewerbliche Schutzrechte (vgl. Clark et al. 2012: 40). Unter finanziellen Ressourcen werden Liquidität, Kreditlinien oder finanzielle Sicherheiten gefasst. Leitfragen für die Entdeckung von Schlüsselressourcen sind beispielsweise:
  - „Welche Schlüsselressourcen benötigt unsere Wertschöpfung?
  - Welche unsere Vertriebskanäle?
  - Unsere Kundenbeziehung?
  - Unsere Einnahmequellen?“ (Nagel 2014: 86)
- *Baustein 7 – Schlüsselaktivitäten*: Insbesondere ausführende Aufgaben wie die Herstellung von Produkten, der Entwurf, die Entwicklung und Lieferung von Waren und Dienstleistungen werden dieser Komponente zugeordnet. Bezogen auf Wohnungen sind dies beispielsweise Instandhaltung, Modernisierung, Neubau, Vermietungsmanagement, Mieter-Dienstleistungen. Aber auch Werbemaßnahmen, die den Verkauf bzw. Vermietung einer Ware oder einer Dienstleistung fördern und unterstützende Maßnahmen, die der Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts dienen, lassen sich den Schlüsselaktivitäten zuordnen.

---

<sup>3</sup> Eine Organisation kann auf sehr unterschiedliche Weise ihre Kundenbeziehungen pflegen, wie z.B. persönliche individuelle Betreuung, den Aufbau von Nutzer- oder Online-Communitys, Selbstbedienung oder automatisierte Dienstleistungen.



- *Baustein 8 – Schlüsselpartnerschaften:* Für ein erfolgreiches Geschäftsmodell ist auch ein funktionierendes Netzwerk unerlässlich. Nicht jede Organisation besitzt die Ressourcen, jede Tätigkeit selbst durchzuführen. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern ist notwendig, um das Nutzenversprechen gegenüber den Kunden einzuhalten (vgl. Clark et al. 2012: 42). Osterwalder/Pigneur (2011) unterscheiden Allianzen zwischen Nichtwettbewerbern, z.B. mit Maklern, Energieversorgern, Carsharing-Betreibern und Allianzen zwischen Wettbewerbern (z.B. Einkaufsgemeinschaften, gemeinsame Kundencenter; vgl. z.B. Nagel 2014, Brandenburger/Nalebuff 1997), Joint Ventures für neue Geschäftsfelder oder Vermieter-Mieter-Beziehungen zur Sicherung des Nutzenversprechens des Kunden (z.B. Green Leases). Fragen, die eine Organisation beantworten muss, sind beispielsweise:
  - „Wer sind unsere Schlüsselpartner?
  - Wer sind unsere Schlüssellieferanten?
  - Welche Ressourcen erwerben wir von unseren Partnern?
  - Welche Schlüsselaktivitäten leisten unsere Partner?“ (Nagel 2014: 86)
- *Baustein 9 – Kostenstruktur:* Die letzte Komponente beinhaltet die Produktions- und Transaktionskosten, welche sich aus dem Einkauf von Schlüsselressourcen, der Durchführung von Schlüsselaktivitäten als auch der Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern ergeben. Die entsprechenden Leitfragen lauten:
  - „Welches sind die wichtigsten Kostenarten in unserem Geschäftsmodell?
  - Welche Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind am teuersten“ (Nagel 2014: 87) oder sind am ineffizientesten?

### ***Kritik des Modells***

Ein entscheidender Vorteil des Grundmodells des Business Model Canvas ist, dass es aufgrund seiner übersichtlichen Struktur leicht verständlich ist. Ein Kritikpunkt an diesem Modell ist, dass das Business Model Canvas ausschließlich implizites Wissen der Organisation explizit macht, jedoch kein geeignetes Instrumentarium zur Weiterentwicklung oder Transformation des bisherigen Modells darstellt (Nagel 2014: 88). Es wird auch kritisiert, dass die bloße Darstellung eines Geschäftsmodells noch keine Strategie umfasst. Jedoch kann eine sorgfältige Erarbeitung einer Canvas mitunter vorhandene Lücken oder Unstimmigkeiten einer Strategie transparent machen sowie Anlass zur Überprüfung der aktuellen strategischen Ausrichtung der Organisation schaffen (vgl. ebd.: 88). Daneben kann die Anwendung im Falle von Organisationen, die unterschiedliche Kundensegmente mit heterogenen Zielen ansprechen, zunehmend komplexer werden – dies gilt etwa für Non-Profit-Organisationen, da bei diesen meist unterschiedliche Erwartungen aus Politik, Verwaltung und anderen Anspruchsgruppen bestehen (vgl. ebd.: 88). Daneben wird kritisiert, dass das Business Model Canvas die Marktperspektive sowie relevante Konkurrenten in ihrer Betrachtung weitgehend vernachlässigt.

## 2.2 Ein Zwischenfazit

Das Konzept des Geschäftsmodells bringt zusätzliche Perspektiven in die Entwicklung von Unternehmensstrategien ein und kann auch innerhalb der Betrachtung von Wohnungsunternehmen (WU) und Wohninitiativen (WI) im Rahmen von WohnMobil herangezogen werden. Das Herausarbeiten und die Aufteilung in verschiedene Elemente der Geschäftstätigkeit bietet WohnMobil und den beteiligten Praxispartnern ein analytisches Raster, das es erlaubt, zum einen die bestehenden Geschäftsmodelle zu erfassen und zu verstehen sowie zum anderen diese auch weiterzuentwickeln (vgl. Bieger et al. 2002: 8). Dabei kann der Blick auf die Gesamtheit aller Elemente sowie auch auf zentrale Größen gelenkt werden. Somit können auch Herausforderungen und Anpassungen des Geschäftsmodells herausgearbeitet werden – Bieger et al. (2002: 8) sprechen in diesem Zusammenhang von „(...) einer Art konzeptioneller Spielwiese (...)“, die untersucht, verändert und neu strukturiert werden kann; dabei können eigene innovative Ideen, Imitationen angelehnt an andere Unternehmen, Branchen oder Sektoren – sowohl aus dem Wohnungsbereich wie auch aus anderen Bereichen (z.B. Energiewirtschaft) – aufgegriffen und auf ihre Möglichkeiten hin untersucht werden. Damit können unternehmensinterne Lern- und Kommunikationsprozesse unterstützt werden, die aber auch innerhalb der Branche, gemeinsam zwischen WU und WI oder im Austausch mit externen Akteuren erfolgen können.

Es gilt jedoch stets zu beachten, dass ein Geschäftsmodell nur eine „Zuspitzung“ und Interpretation der Geschäftstätigkeit abbildet, es ist nicht die Realität; es fokussiert und blendet einzelne Faktoren aus – somit muss auch beachtet werden, was möglicherweise noch weiter bedeutsam ist. Beispielsweise kann ein Wohnungsunternehmen auf einem Wohnungsmarkt mit starker Übernachtungsfrage eine Vollvermietung und hohe Erlöse erzielen, auch wenn die Immobilien überaltert wären. Andere organisationsrelevante Faktoren, wie etwa die Führungspersönlichkeiten oder das Zusammenspiel zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Geschäftsführung werden in einem Geschäftsmodell auch nicht erfasst. Die Interpretation der Geschäftstätigkeit in einem Geschäftsmodell braucht nicht von allen geteilt zu werden: MitarbeiterInnen, KundInnen bzw. NutzerInnen, Geschäftspartner können ein „vertrautes“ Unternehmen durchaus unterschiedlich interpretieren und verstehen. Divergierende Sichten auf ein Geschäftsmodell könnten auch Quelle von Konflikten sein und damit auch unterschiedliche Präferenzen in der Weiterentwicklung offenbaren. Insofern ist immer wieder eine neue Kommunikationsarbeit notwendig, um ein Geschäftsmodell verständlich zu machen und eine Vertrauenswürdigkeit zu erreichen (vgl. ebd.: 10).

## 2.3 Die Geschäftsmodell-Innovation

Im Folgenden wird der Begriff der Geschäftsmodell-Innovation als Weiterentwicklung oder Neuerfindung eines bestehenden Geschäftsmodells definiert. Aus der Unklarheit des Begriffs Geschäftsmodell und der Geschäftsmodellansätze resultiert, dass auch der Begriff Geschäftsmodell-Innovation unterschiedlich weit beziehungsweise eng gefasst und interpretiert wird.<sup>4</sup> Im

---

<sup>4</sup> Noch heute bezieht sich die Grundlage vieler Arbeiten in der Innovationsforschung auf die Arbeit von Schumpeter (1964), der eine Innovation als „Durchsetzung neuartiger Kombinationen“ (der Produktionsfaktoren) bezeichnet (vgl. Schumpeter 1964: 5).

Rahmen der Geschäftsmodell-Innovation steht die Veränderung beziehungsweise die Weiterentwicklung einzelner Elemente von Geschäftsmodellen (Labbé/Mazet 2005: 897f., Mitchell/Coles 2004: 41) beziehungsweise einer gesamten Organisation (Lafley/Johnson 2010: 13) im Vordergrund. Geschäftsmodell-Innovationen können von inkrementellen Anpassungen bis hin zu radikalen Änderungen reichen. Um hier einen Rahmen zu setzen, schlagen Mitchell/Coles (2003) eine Klassifikation von Geschäftsmodell-Innovationen vor. Schaltegger et al. (2012) nutzen diese Klassifikation und benennen die einzelnen Phasen im Hinblick auf die Ziele eines nachhaltigen Geschäftsmodells unterschiedlich (ebd.: 109):

- Bei der *Geschäftsmodell-Anpassung* („business model adjustment“) kommt es zu einer Änderung eines oder einiger Geschäftsmodellelemente. Das grundsätzliche Wertangebot/Wertversprechen bleibt von diesen Änderungen jedoch unberührt.
- Die *Geschäftsmodell-Adaptierung* („business model adoption“) bezieht sich hauptsächlich auf Änderungen, die für ein Unternehmen relevant sind, um nicht hinter die Marktstandards der Wettbewerber zu fallen. Adaptationen von Produkten und Dienstleistungen werden nötig. Manchmal müssen für diesen Zweck die Kundenbeziehung und die Geschäftsinfrastruktur angepasst werden.
- Zu einer *Geschäftsmodell-Verbesserung* („business model improvement“) kommt es, wenn substanzielle Elemente des Geschäftsmodells verändert werden. Dies beinhaltet eine simultane Veränderung von vielen Geschäftsmodellelementen wie die Kundenbeziehungen, die Geschäftsinfrastruktur, das Partner-Netzwerk als auch die finanzielle Logik des Unternehmens. Jedoch bleibt das grundsätzliche Wertversprechen/Wertangebot von diesen Änderungen unberührt.
- Bei einer *Geschäftsmodell-Transformation* („business model redesign“) führen die Verbesserungen der Geschäftsmodellelemente zu einem neuen Nutzenversprechen. Ein Geschäftsmodell kann zwar ohne Transformation verbessert werden (z.B. Wechsel von der Produktion zum Verkauf von Produkten), jedoch wird dann die Kerngeschäftslogik (Mintzberg 1995) nicht berührt.

Das Ziel der letztgenannten Transformation ist die Entstehung neuer Mechanismen, welche zu einer neuartigen Zusammensetzung der einzelnen Geschäftsmodellelemente führen. Dadurch wird die Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen ermöglicht, die bislang in dieser Form noch nicht verfügbar waren (Mitchell/Coles 2003: 17). Es erfolgt somit eine Befriedigung neuer, verborgener oder bisher unbefriedigter Kundenbedürfnisse (Osterwalder/Pigneur 2010: 136, Stähler 2002: 52), welche für den Kunden eine neue Art von Nutzen bedeutet. Dies spiegelt sich auch in der Generierung von Umsätzen (Mitchell/Coles 2004, Osterwalder/Pigneur 2010: 136) als auch in der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern wider (Mitchell/Coles 2004: 41). Als wesentlichen Vorteil der Geschäftsmodell-Innovation beschreibt Lindgardt (Lindgardt et al. 2009), dass neuartige Geschäftsmodelle im Gegensatz zu einer Produkt- und Prozessinnovation in der Regel nur schwer imitierbar sind (ebd.: 2). Generell zielt die Geschäftsmodell-Innovation darauf ab, die Wertschöpfung in einem bestehenden Sektor zu verändern oder die Erschließung neuer Sektoren bzw. Anwendungsfelder zu ermöglichen (Stähler 2002: 52). Der Innovationsprozess für Geschäftsmodelle gestaltet sich dabei in den ersten Phasen ähnlich wie beim Innova-

tionsprozess von Produkten. So ist die Gewinnung von Ideen für die neuartige Gestaltung des Geschäftsmodells und die damit verbundene Logik der Werterzielung und Wertschöpfung entscheidend (vgl. Seidenstricker et al. 2013: 246). Gemäß einer Literaturanalyse von Zott et al. (2011) besteht grundsätzlich Einigkeit in einigen Kernfragen der Forschung zu Geschäftsmodell-Innovationen. Die Wissenschaft stimmt darin überein, dass Geschäftsmodelle nicht nur bloße Vermittler von technologischen oder organisationalen Innovationen sind, sondern selbst die strategische Innovation im Hinblick auf Managementkompetenzen und unternehmerische Fähigkeiten (Schweizer 2005, Wirtz 2011). Das Wissen und die Kompetenz zur Identifikation und Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle erlaubt Neukonfigurationen der Wertschöpfungskette sowie des Wertschöpfungsnetzwerkes (Schaltegger et al. 2012: 108). Aus dieser Perspektive stellt die Reflexion beziehungsweise Transformation eines Geschäftsmodells eine strategische Ressource zur Verbesserung des Unternehmenserfolgs dar und definiert die zukünftige Agenda des strategischen Geschäftsmodellmanagements und der Geschäftsmodell-Innovation (vgl. Afuah 2003, Casadesus-Masanell/Ricart 2010).

## 2.4 Nachhaltige Geschäftsmodell-Innovationen

Die bisher dargestellten Überlegungen vernachlässigen den Bezug zu Nachhaltigkeit und Unternehmen (vgl. Schaltegger et al. 2012: 108). Um diese Lücke zu schließen, ist einerseits ein grundlegendes Verständnis von Geschäftsmodellen und ihren Elementen notwendig sowie andererseits ein direkter Bezug zum nachhaltigen Unternehmertum herzustellen.

Der Anspruch eines nachhaltigen Unternehmertums ist die simultane Schaffung ökologischer, ökonomischer und sozialer Werte (vgl. Porter/Kramer 2011, Schneidewind 1998). Im Sinne einer „kreativen Zerstörung“ (Schumpeter 1942) dürfen und sollen dabei ggf. überholte konventionelle Produktionsmethoden, Waren, Dienstleistungen und Marktstrukturen in marktwirtschaftlichen Prozessen durch nachhaltige Waren, Dienstleistungen und Prozesse ersetzt werden (Hokerts/Wüstenhagen 2010, in Anlehnung an Schumpeter 1942). Im Gegensatz zum Nachhaltigkeitsmanagement, welches sich auf die Steuerung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und die Schaffung von Transparenz im Unternehmen konzentriert, bildet Nachhaltigkeit beim nachhaltigen Unternehmertum – ähnlich wie die Grundidee der proaktiven Nachhaltigkeitsstrategie<sup>5</sup> – den Ausgangspunkt des ökonomischen Handelns und steht somit im Zentrum des Geschäftsmodells (Schaltegger et al. 2012). Nachhaltiges Wirtschaften vermag Innovationen hervorzubringen, deren Reichweite und Transformationstiefe sehr umfassend sein können. Die Umsetzung eines nachhaltigen Wirtschaftens fokussiert nicht nur auf die nachhaltige Gestaltung interner Prozesse, sondern berücksichtigt die gesamte Wertschöpfungskette (vgl. Grünberg-Bochard/Schaltegger 2014: 140).

---

<sup>5</sup> Bei proaktiven Strategien werden Umwelt- oder Sozialziele zum Teil der Kerngeschäftslogik der Organisation. Das bedeutet, dass alle Geschäftsprozesse, die komplette Produktpalette wie auch die Umsatzlogik auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Aus diesem Grund werden zentrale Konzepte wie die Definitionen von Kosten und Risiken dementsprechend modifiziert, dass sie auch negative externe Effekte (d.h. soziale Kosten und Risiken) berücksichtigen. Eine proaktive Strategie verfolgt Geschäfts- und Nachhaltigkeitsziele gleichzeitig und bemüht sich um eine Unternehmensführung durch herausragende Nachhaltigkeitsleistungen.

Betrachtet man diese Definition, so wird ersichtlich, dass die Umsetzung des Konzepts eines nachhaltigen Wirtschaftens ein große Herausforderung darstellt. Es stellt sich die Frage, wie die dominante Logik des Kerngeschäfts, welche die Grundlage der Strategie darstellt, verändert werden kann. Das strategische Management und Studien zu Organisationen schlagen als Ansatzpunkt das Geschäftsmodell vor (vgl. Schaltegger et al. 2012: 105).

Wie oben beschrieben, vernachlässigt der aktuelle Diskurs zu Geschäftsmodellen und Geschäftsmodell-Innovationen weitgehend Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens. Um diese Lücke zu schließen, benutzen Schaltegger et al. (2012) die Klassifizierung der Geschäftsmodell-Innovationen von Mitchell und Coles (2003) und verbinden dieses mit der Klassifizierung nachhaltiger Strategien von Wilson (1974). Durch die Konzeption des Modells sollen Akteure aus Wissenschaft und Praxis darin unterstützt werden, Nachhaltigkeitskonzepte mit Geschäftsmodell-Innovationen zu verknüpfen. Insbesondere Unstimmigkeiten zwischen der gewählten Nachhaltigkeitsstrategie und dem Grad der Geschäftsmodell-Innovation sollen offengelegt werden. Wird zum Beispiel eine entgegenkommende Nachhaltigkeitsstrategie<sup>6</sup> gewählt, jedoch eine sukzessive Anpassung einzelner Geschäftsmodellelemente vorgenommen, kann es zu Reibungen kommen und das Geschäftsmodell als zu starr empfunden werden, um die Nachhaltigkeitsstrategie vollständig zu implementieren. Im Fortgang sollen diese Zusammenhänge nach dem Ansatz von Schaltegger et al. (2012) dargestellt werden:

- Bei der *defensiven Nachhaltigkeitsstrategie* kommt es zu einer geringen Anpassung des Geschäftsmodells. Das bestehende Geschäftsmodell wird in seiner bisherigen Form beibehalten und vor einer Einflussnahme geschützt. Es werden nur einzelne „Business case drivers“ (wie bspw. Kosten oder Vertrieb) in Richtung Nachhaltigkeit verändert. Auf diese Weise ist die Umsetzung eines nachhaltigen Geschäftsmodells nicht in vollem Umfang möglich (vgl. Schaltegger et al. 2012: 110).
- Die *entgegenkommende Nachhaltigkeitsstrategie* nimmt eine moderate Verbesserung des Geschäftsmodells vor, es wird mit einzelnen Geschäftsmodellelementen innerhalb eines bestehenden Geschäftsmodells experimentiert. Jedoch ist der Einfluss der entgegenkommenden Nachhaltigkeitsstrategie weniger fundamental und langanhaltend als bei proaktiven Nachhaltigkeitsstrategien (vgl. ebd.: 110).
- *Proaktive Nachhaltigkeitsstrategien* führen zu einer radikalen Veränderung des bisherigen Geschäftsmodells und seiner Elemente. Alle Geschäftsmodellelemente werden konsequent und stetig auf Nachhaltigkeit geprüft und gegebenenfalls modifiziert. Die Adaptionen führen letztendlich dazu, dass sich das nachhaltige Geschäftsmodell langfristig etablieren kann.

---

<sup>6</sup> Bei dieser Strategie kommt es zu einer zurückhaltenden Modifikation der internen Prozesse sowie zu einer bescheidenen Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialzielen wie Umweltschutz, Öko-Effizienz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Grundsätzlich zeigen sich Geschäftsführungen bereit, Systeme und Werkzeuge zum Nachhaltigkeitsmanagement zu verwenden, um die Organisation zu führen. Auch sind sie sich zumindest in Teilen der Notwendigkeit bewusst, organisatorische Veränderungen vorzunehmen und Mitarbeiter in Nachhaltigkeitsaspekten zu schulen. Insgesamt kommt es bei der ‚accomodative‘ Strategie zu einer Integration von ökologischen und sozialen Zielen in die meisten Geschäftsprozesse und teilweise auch in die Produktpalette. Jedoch bleiben die Geschäftsmodelllogik oder das Kerngeschäft als solche unberührt (vgl. Schaltegger et al. 2012: 103).

Nach der Kategorisierung von Schaltegger et al. (2012) kann ein Geschäftsmodell für Nachhaltigkeit als unterstützende freiwillige oder überwiegend freiwillige Tätigkeit definiert werden, die soziale und/oder ökologische Probleme löst und damit eine positive Geschäftsentwicklung schafft. Ein ‚nachhaltiges‘ Geschäftsmodell wird aktiv gemanagt und dabei das Ziel verfolgt, durch die Integration sozialer, ökologischer und ökonomischer Aktivitäten Werte für Kunden und Gesellschaft zu kreieren (vgl. ebd.: 112). Das Konzept des nachhaltigen Geschäftsmodells knüpft unmittelbar an den Begriff der nachhaltigen Innovation<sup>7</sup> an. Eine Geschäftsmodellbetrachtung soll Unternehmen darin unterstützen, nachhaltige Geschäftsstrategien und Innovationen in den Unternehmenskontext sinnvoll einzubetten. Der Geschäftsmodellansatz kann Nachhaltigkeitsbestrebungen durch die kontinuierliche Ausrichtung der Geschäftsmodellelemente auf Unternehmensebene unter Berücksichtigung der verschiedenen Wechselbeziehungen innerhalb einer breiten Geschäftsumwelt unterstützen (vgl. Lüdeke-Freund 2013: 34). Diese Perspektive geht dabei über die Diskurse zum „Mainstream“ Geschäftsmodellmanagement und den Geschäftsmodell-Innovationen hinaus, da zukünftige Herausforderungen durch die bewusste Internalisierung bzw. Verringerung der negativen sozialen und ökologischen Effekte adressiert werden (vgl. ebd.: 34).

Die Literaturrecherche ergibt, dass – ähnlich wie bei den Diskursen über Geschäftsmodelle und Geschäftsmodell-Innovationen – Unklarheit bzw. Uneinigkeit darüber besteht, wie ein „nachhaltiges Geschäftsmodell“ zu definieren ist, wie es im aktuellen Nachhaltigkeitsdiskurs (z.B. Nachhaltigkeitsmanagement, CSR etc.) zu verorten ist und wie es in die Praxis umgesetzt werden kann. Einige Autoren arbeiten an Modellansätzen, beispielsweise entwickelte Lüdeke-Freund das „Business model for sustainability innovations“, um die horizontalen und vertikal strukturierten Beziehungen zwischen verschiedenen Konzepten wie Innovation, Geschäftsmodell und der CSR-Forschung herzustellen (vgl. Lüdeke-Freund 2013: 20). Joyce, Paquin und Pigneur (Joyce et al. 2015) entwickelten jüngst das „Triple layered business model canvas“, um der Praxis ein Instrumentarium zur Kreierung nachhaltiger Geschäftsmodelle an die Seite zu stellen.

---

<sup>7</sup> Boons et al. (2013) definieren eine nachhaltige Innovation als einen Prozess, in dem Nachhaltigkeitsüberlegungen (ökologische, soziale und finanzielle) in das Unternehmenssystem integriert werden (vgl. ebd.: 3). Der Prozess einer nachhaltigen Innovation reicht von der Ideengenerierung, der Forschung und Entwicklung (F&E) bis hin zu der Vermarktung. Als Ergebnis entstehen neue Technologien, Produkte und Dienstleistungen wie auch neue Geschäfts- und Organisationsmodelle, die außergewöhnliche Nachhaltigkeitsinnovationen mit verbesserter Performance verknüpfen (vgl. Lüdeke-Freund 2013: 11).

### 3 Geschäftsmodelle der Praxispartner in WohnMobil

#### 3.1 Einleitung

Die in Kapitel 2 dargestellten Überlegungen zu Geschäftsmodellen bilden den Hintergrund, um die Konzepte der Praxispartner in WohnMobil zu erfassen und zu charakterisieren. Als konzeptionelle Grundlage wurde das Canvas-Modell herangezogen. Die Begrifflichkeiten dieses Modells wurden an den Kontext von WohnMobil und der beteiligten Praxispartner aus Wohnungsunternehmen (WU) und Wohninitiativen (WI) angepasst, um falsche Assoziationen zu vermeiden. Folgende Änderungen erfolgten:

- „Wertangebot“ in „Nutzenversprechen“,
- „Kanäle“ in „Beziehungen nach Außen“,
- „Umsätze“ in „Erlöse“,
- „Kundenbeziehungen“ in „Nutzerbeziehungen“,
- „Kunden“ in „Nutzerinnen und Nutzer“.

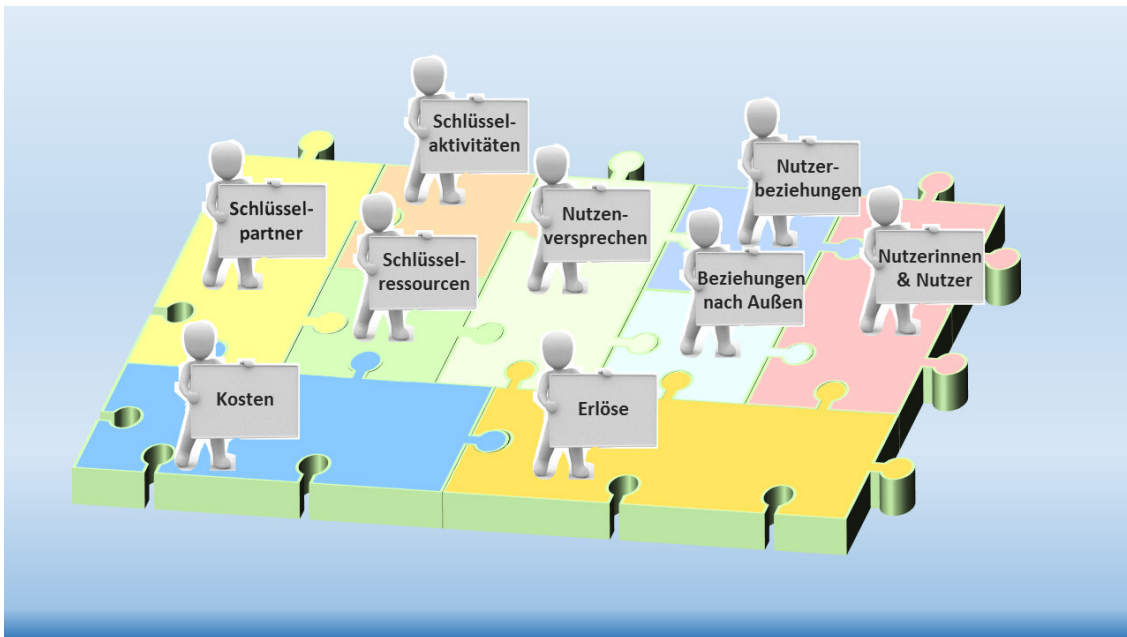


Abb. 2: Die neun Elemente des Canvas-Modells (Quelle: nach Clark et al. 2012: 32; eigene Änderungen)

#### 3.2 Generelle Aspekte entlang der Bausteine von Canvas

Das Canvas-Modell, das im vorangegangenen Kapitel vorgestellt wurde, hat sich als insgesamt tragfähig für die Analyse der Wohnungsunternehmen (WU) und Wohninitiativen (WI) herausgestellt. In diesem Abschnitt sollen die neun Elemente des Canvas-Modells mit Blick auf Wohnungsunternehmen und Wohninitiativen ausgefüllt werden.

Im Rahmen von WohnMobil erfolgt eine Zusammenarbeit mit Praxispartnern, denen aufgrund der transdisziplinären Ausrichtung des Vorhabens eine wichtige Rolle zukommt. Aus den am Projekt beteiligten WU und WI wurden folgende in diese Analyse einbezogen:

- Bauhilfe Pirmasens GmbH, Pirmasens/Wohnprojekt PS:patio!;

- Kommunale e.V., Heidelberg;
- Deutsche Wohnen AG, Berlin (DW)/Siedlung Westend;
- GBS Gemeinnützige Baugenossenschaft Speyer, Speyer (GBS);
- konvisionär e.V., Heidelberg;
- Uferwerk eG, Werder an der Havel;
- Wohnen am Hochdamm Treptow, Berlin (WaH).

Tab. 1: Übersicht über einige Merkmale der Praxispartner von WohnMobil

	Bauhilfe	Communale	Deutsche Wohnen (DW) Westend	GBS	konvisionär	Uferwerk	Wohnen am Hochdamm (WaH)
<b>Art</b>	Wohnungsgenossenschaft	Wohninitiative	Wohnungsunternehmen	Wohnungsgenossenschaft	Wohninitiative	Wohninitiative	Wohninitiative
<b>Ort</b>	Pirmasens	Heidelberg	Berlin	Speyer	Heidelberg	Werder	Berlin
<b>Rechtsform</b>	GmbH	e.V.	AG	eG	GmbH	eG	GmbH & Co. KG
<b>Gründung</b>	1918	2012	1924	1919	2011	2011	2010
<b>Gesamtzahl Wohneinheiten im Bestand</b>	2.056	50	146.800	1.438	27	55	64
<b>Fokussierung auf Wohneinheiten</b>	34 (PS:patio!)	50	600, davon ca. 200 Bestands-WE	1.438	27	55	64
<b>Status</b>	Wohnphase (bzw. teilweise PS:patio!)	Planungsphase	Planungsphase (bei Westend)	Wohnphase	Planungsphase	Teilweise Wohnphase (seit wenigen Monaten)	Wohnphase (seit 1,5–3 Jahren)
<b>Eigenkapital (Anteil in %)</b>	39,6%	n.v.	50%	35,3%	20-30%	27%	n. v.

n.v. = nicht verfügbar

Diese Praxispartner sind sehr heterogen, in der voranstehenden Tabelle 1 sind sie anhand einiger Merkmale kurz charakterisiert. Im Falle der Wohnungsunternehmen erfolgte bei der Bauhilfe und der Deutsche Wohnen (DW) eine Fokussierung auf zwei quartiersbezogene Maßnahmen, nämlich das Vorhaben PS:patio! (Bauhilfe Pirmasens) bzw. Westend am Standort Berlin (Deutsche Wohnen).

Die Anwendung des Canvas-Modells erfolgte durch die Autoren, basierend auf internen Arbeitspapieren des WohnMobil-Projektteams und eigenen Recherchen. Im Rahmen der Recher-



chen erfolgten leitfadengestützte Experteninterviews mit den beteiligten Praxispartnern, Vor-Ort Besuche sowie die Auswertung von Geschäftsberichten und Sekundärquellen.

### 3.2.1 Nutzenversprechen

Nutzenversprechen entstehen durch die Bereitstellung von Leistungen einer WU bzw. WI. Deren Fähigkeiten, hier entsprechend zu agieren, hängen – auch, aber nicht nur – von der jeweiligen Rechtsform ab. Die Rechtsformen der in WohnMobil beteiligten Praxispartner sind sehr unterschiedlich. Sie reichen von einer GmbH, die (eher) bei Wohnungsunternehmen vertreten sind,<sup>8</sup> Aktiengesellschaft (Deutsche Wohnen) über Genossenschaften bei Wohnungsunternehmen (GBS) und Wohninitiativen (Uferwerk) bis hin zu eingetragenen Vereinen (e.V.) (Communale).

Diese rechtlich unterschiedliche Verfasstheit ist auch für die Differenzierung der Nutzenversprechen nach Kano (1984) in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen von Bedeutung: Diese zeigt sehr interessante Ergebnisse, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Die Wohnungsunternehmen (WU) betrachten als an sie gerichtete primäre Basisanforderung die Schaffung von preisgünstigem Wohnraum; diese Ausrichtung gründet sich teilweise auf die rechtliche Verfassung, aber auch auf den historischen Gründungskontext (Gründung zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu Zeiten des Wohnraummangels in den Städten). Diese Aussage gilt sicherlich insbesondere für den Bestand an Wohneinheiten der WU, im Rahmen der Investitionen in Neubau (PS:patio! der Bauhilfe und das Projekt Westend der DW) ist die Basisanforderung eher auf ein qualitätsvolles Wohnen ausgerichtet (siehe nächster Anstrich).
- Mittlerweile gehören weitere Leistungen zu einem „Rundumpaket“, wie etwa langfristige Berechenbarkeit der Mietkosten, Hausmeisterdienstleistungen, klare Delegation der Zuständigkeit an das Wohnunternehmen; diese Leistungen werden im Rahmen der Bestandspflege erbracht. Aber auch wohnnahe Dienste, wie sie etwa durch den Nachbarschaftsverein der GBS erbracht werden, gehen über das bisherige Basispaket hinaus und stellen Leistungs- und teilweise sogar Begeisterungsanforderungen dar. Die speziellen Angebote, die die Bauhilfe Pirmasens mit dem Projekt PS:patio! sowie die Deutsche Wohnen im Projekt Westend verfolgen, zeigen, dass WU ihre Leistungsportfolios gezielt ausbauen und durch neue Angebote Leuchttürme schaffen wollen, die dem gesamten Unternehmen zusätzliche Alleinstellungsmerkmale erlauben sollen, wie etwa gemeinschaftliche Ressourcennutzung, nachhaltige Mobilität (DW Westend) oder ein umfassendes altersgerechtes Dienstleistungs- und Versorgungsangebot (PS:patio! der Bauhilfe Pirmasens).
- Die Wohninitiativen (WI) zielen auf die Schaffung von für die Mitglieder erschwinglichem Wohnraum (Basisanforderung) der Wohninitiative. Ein kostensenkender Einfluss ist auf die Erbringung von Eigenleistungen durch die Mitglieder der WI zurückzuführen. Hiermit wird eine finanzielle Belastung erreicht, die sonst auf dem Markt nur zu höheren Kosten erreichbar wäre. Wichtiger Bestandteil dieser Basisanforderung ist somit das gemeinsame Erschaf-

---

<sup>8</sup> Die Wohninitiative „Wohnen am Hochdamm“ (WaH) ist als GmbH & Co. KG organisiert, strebt jedoch eine Umwandlung in eine WEG an.

fen von qualitativ hochwertigem Wohnraum (hoher Grad an Eigenleistung) und das gemeinschaftliche Wohnen an sich. Daneben spielt die soziale Dimension der Gemeinschaftsbildung in allen WI eine Rolle, wobei insbesondere der Art der Entscheidungsfindung – gemeinschaftlich – eine Schlüsselrolle zukommt; diese Elemente sind Spezifika einer WI und sind den Basisanforderungen zuzuordnen. Beim Uferwerk ist der Mehrgenerationenansatz zudem eine zentrale Motivation für das gemeinschaftliche Vorhaben.

- Die Begeisterungsanforderungen der WI fokussieren in dem Sample der Praxispartner vor allem auf Nachhaltigkeitsthemen, wie Mobilität (Communale, konvisionär, Wohnen am Hochdamm, Uferwerk) oder umweltorientierte Energie- und Ressourcennutzung (Uferwerk, konvisionär, WaH). Daneben betonen einige WI (Uferwerk, WaH) die Erbringung individualisierter angepasster Dienstleistungen als weitere Begeisterungsanforderungen.

### 3.2.2 Nutzerinnen und Nutzer

Die Gesamtanzahl der Wohneinheiten (WE) der beteiligten Praxispartner reicht von einer zweistelligen Anzahl (27 konvisionär, 50 Communale, 55 Uferwerk, 64 WaH) bis hin zu mehreren Tausend (2.056 Bauhilfe, 1.438 GBS, 146.800 Deutsche Wohnen). Das Neubauprojekt PS:patio! der Bauhilfe umfasst 34 WE. Die Deutsche Wohnen – zweitgrößtes Immobilienunternehmen Deutschlands – plant im Projekt Westend im Jahr 2017 die Schaffung von ca. 600 WE im Neubau; dabei sollen möglichst viele der bisherigen BewohnerInnen des Westends (ca. 200 WE) Wohnraum in der neu gebauten Siedlung erhalten.

Ein Teil der Praxispartner stellt zunächst einmal auf keine speziellen Nachfragesegmente ab. Einige Praxispartner haben sich einen soziodemographischen Zielkorridor gesetzt, etwa ein generationsübergreifendes Wohnen oder eine Quote für ältere BewohnerInnen (Uferwerk).

In der Praxis deutet sich jedoch an, dass gerade die WU vom Markt sehr differenziert wahrgenommen werden, etwa als Unternehmen im Sozialwohnungsbau (Bauhilfe), was auch Auswirkungen auf die Nachfragestruktur hat, indem nur Kunden mit bestimmten sozio-demographischen Merkmalen diese Wohnungen nachfragen.

Die WU differenzieren ihre Kunden weiter und haben dabei je nach WU oder Quartier spezielle Zielgruppen im Blick: Einkommensschwache Familien (Bauhilfe), finanziell abgesicherte Senioren (PS:patio! der Bauhilfe), Ältere (GBS), Alleinerziehende (GBS), Familien (GBS, DW), Pensionäre der Mittelschicht (ehem. einfache Beamte, DW).

Die Ergebnisse der Praxis zeigen jedoch einen gewissen Trend zur Homogenisierung: Bei der GBS und der Bauhilfe besteht eine jahrzehntelange Kundenbindung (durchschnittlich 23 Jahre Mietdauer sowie Durchschnittsalter 56 Jahre bei der GBS; 11 Jahre durchschnittliche Mietdauer sowie Durchschnittsalter 45 Jahre bei der Bauhilfe). Im PS:patio!-Projekt ist die Mehrheit der BewohnerInnen bereits im Ruhestand, einen akademischen Hintergrund hat nur eine Minderheit. Bei konvisionär zeigt sich eine Tendenz zu eher jüngeren Paaren/Familien mit Kindern, bei WaH dominieren ebenfalls Paare im Alterssegment 36-45 Jahre mit Kindern. Bei anderen WI ist die soziodemographische Struktur bisher eher gemischt (Communale, Uferwerk). Insgesamt sind in allen betrachteten WI überdurchschnittlich viel AkademikerInnen vertreten.

Die Rolle der BewohnerInnen ist sehr stark vom Konzept und dem Nutzenversprechen abhängig. Bei den WI haben die BewohnerInnen durchgängig eine aktive Rolle im Sinne einer gemeinschaftlichen Planung, Entscheidungsfindung und eines Selbstorganisationsanspruchs. Die genossenschaftliche Organisation der GBS ordnet den BaugenossInnen auch eine starke Rolle zu, die in der Realität jedoch nur von einer Minderheit aktiv wahrgenommen wird. Bei den beiden anderen WU (Bauhilfe, DW) erfolgt eine andere Form der Organisation, die Rolle der BewohnerInnen ist auf eine passive begrenzt; trotzdem streben die WU an, eine größtmögliche Beteiligung der zukünftigen Mieter/BestandsbewohnerInnen an der Gestaltung der Wohnanlagen an (Mieterversammlungen, Befragungen/Workshops, monatliche Mietertreffs).

### 3.2.3 Beziehungen nach Außen

Die Beziehungen nach Außen gegenüber externen Akteuren sind wesentlich von der Situation eines Vorhabens abhängig, es ist also zwischen Planungs-/Bau- und Wohnphase zu unterscheiden.

Gerade in der Planungsphase hat die Akquisition der NutzerInnen (v.a. BewohnerInnen) eine erhebliche Bedeutung für die WI. Gängige Maßnahmen sind der Aufbau einer Web- und/oder Facebookseite (Uferwerk, konvisionär, Communale<sup>9</sup>), das Auflegen einer Imagebroschüre (konvisionär) oder von Postkarten (Uferwerk) zur Information über das Projekt, der Eintrag in Datenbanken eines Netzwerks für gemeinschaftliche Wohnprojekte oder Infocafés, Teilnahme an Veranstaltungen wie Tag der offenen Tür, Fairwandeln etc. und Mund-zu-Mund-Propaganda. Abhängig vom Grad der Eigenleistung sind während der Planung und beim Bau der Kontakt zur Projektsteuerung, zu Architekten und zu Bauunternehmen relevante Beziehungen nach außen, die zumeist von dafür gewählten/bestimmten Personen wahrgenommen werden. Es ist zu erwarten, dass sich die Beziehungen nach Außen in der Wohnphase fortentwickeln und sich auch nach Art der Leistungen differenzieren werden. Die Errichtung/Bereithaltung von gemeinschaftlichen Angeboten, wie etwa von Co-Working Spaces oder von Mobilitätsangeboten, kann in das Quartier wirken und dort auf Interesse und Nachfrage stoßen.

Die WU, deren Wohnobjekte sich zumeist schon in der Wohnphase befinden, müssen einerseits eine Bestandspflege betreiben – auf die Beziehungen zu den NutzerInnen wird im nachfolgenden Unterabschnitt 3.2.4 eingegangen –, andererseits sind Leerstände aufgrund von Fluktuationen zu minimieren. Die Gewinnung neuer Kunden ist dabei abhängig von dem jeweiligen lokalen/regionalen Wohnungsmarkt. Bauhilfe und GBS bedienen sich bei der Gewinnung neuer Kunden eigener Webseiten, teilweise weiterer Vermietungsportale, teilweise erfolgt auch eine Zusammenarbeit mit Sozialämtern sowie der Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit. Eine Besonderheit stellt das PS:patio! dar, das sehr stark informell beworben wurde (Mund-zu-Mund Propaganda, Schneeballsystem). Die Kommunikation mit anderen Akteuren im Quartier und in Richtung der weiteren QuartiersbewohnerInnen hat bei den Wohnungsunternehmen eine erhebliche Bedeutung: Die GBS verlegt eine eigene Stadtteilzeitung, alle Wohnungsunternehmen

---

<sup>9</sup> Wohnen am Hochdamm hat die eigene Internetseite mit Ende der Bauphase abgeschaltet, während das Uferwerk über die Internetseite und ihren Twitter-Account über Veranstaltungen und weitere Neuigkeiten informiert.

betreiben eine aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die DW informiert bislang nur auf den Webseiten über den Planungsstand, die Kommunikation mit anderen BewohnerInnen oder Unternehmen des Quartiers sind bislang sehr gering ausgeprägt.

Bemerkenswert ist auch die Außenorientierung des Projektladens des Projekts PS:patio! der Bauhilfe, der Kontakte zwischen den BewohnerInnen des PS:patio! und dem umgebenden Quartier (Winzler Viertel) herstellt.

### 3.2.4 Nutzerbeziehungen

Die Beziehungen zwischen den Praxispartnern in WohnMobil und den BewohnerInnen sind im Wohnungsmarkt natürlicherweise vor allem auf das Halten bzw. Verstetigen der bestehenden Nutzungsverhältnisse ausgerichtet. Die Fluktuationsraten sind bei den WU mäßig bis gering (12,5% bei der Bauhilfe, 5,9% bei der GBS, 4-5% bei der DW); bei den WI liegen hierzu noch keine belastbaren Daten vor.

Die Beziehungen zu den BewohnerInnen sind je nach Geschäftsgröße sehr unterschiedlich.

Die WU haben aufgrund ihrer Größe und der Anzahl an Wohnungen notwendigerweise zunächst einen stärker informatorischen Charakter, hier kommen – neben den Maßnahmen zur Gestaltung der Beziehungen nach Außen (vgl. Punkt 3.2.3) – Mitgliederzeitungen (Bauhilfe, GBS) oder Aushänge zum Einsatz.

Die Aktivitäten der WU gehen jedoch deutlich hierüber hinaus: Die Möglichkeiten der persönlichen und telefonischen Kontaktaufnahmen, Mieter- und Quartiersfeste deuten auf eine Verstärkung der persönlichen Nutzerbeziehungen hin. Die Regiebetriebe und die erbrachten Hausmeisterdienstleistungen stellen darüber hinaus eine Verbindung zu BewohnerInnen dar (GBS, Bauhilfe). Die Sozialmanagementaktivitäten des Nachbarschaftsvereins (GBS) bzw. des Projektladens im Rahmen des PS:patio! unterstützen die NutzerInnen in ihren jeweiligen Bedürfnissen und fördern den Austausch unter den BewohnerInnen bzw. auch mit dem umgebenden Quartier (Beziehung nach außen). Ein Mieterbeirat als institutionalisierte Form der Nutzerbeziehung besteht nur bei der GBS, darüber hinaus erlaubt die Rechtsform als Genossenschaft der GBS institutionalisierte Nutzerbeziehungen. Befragungen der BewohnerInnen haben bei allen WU stattgefunden. Bei Neubaumaßnahmen wie PS:patio! (Bauhilfe) oder im Westend (Deutsche Wohnen) werden auch andere Kommunikationsmethoden wie E-Mails und Newsletter oder partizipative Tools (Bewohnertreffs, Workshops, Mieterbefragungen, Mieterinformativveranstaltungen, AnsprechpartnerIn im Quartierbüro) eingesetzt.

Die in WohnMobil beteiligten WI pflegen aufgrund ihrer Basisanforderungen andere Nutzerbeziehungen. Hier dominieren persönliche Kontakte, die Nutzung elektronischer Medien (E-Mail-Verteiler, Internetplattformen, Onlinekalender), Mitglieder- bzw. Bewohnerversammlungen (konvisonär, Uferwerk, WaH). In selbstorganisierten Arbeitsgruppen und Workshops werden einzelne Themen und Anliegen vertiefend bearbeitet und Konzepte entwickelt. Patenschaften/Unterarbeitsgruppen (WaH, Uferwerk) legen Kümmerer fest und entwickeln Nutzungskonzepte, um einzelne Anliegen und Vorhaben voranzutreiben (z.B. Management gemeinschaftlicher Flächen innen wie außen etc.). Als institutionalisierte Form der Nutzerbeziehungen

werden bei den Wohninitiativen – in Abhängigkeit von der Rechtsform – Vorstände (Communale, Uferwerk) oder Beiräte (WaH) gewählt.

### 3.2.5 Erlöse

Die beteiligten Praxispartner setzen jeweils auf eine Mischung aus Eigen- und Fremdkapital, um ihre Investitionen zu finanzieren. Die erzielten Erlöse stammen zum allergrößten Teil aus den Einnahmen aus der Wohnungsnutzung bzw. der Umlage der Betriebskosten.

Erlöse aus der Nutzung von Dienstleistungen der WU und der WI stellen sich unterschiedlich dar:

- Hausmeisterdienste der Regiebetriebe erfolgen im Regelfall kostenlos, sind jedoch in der Regel eher einmalige Leistungen.
- Leistungen des Sozialmanagements werden teilweise unentgeltlich oder gegen geringe Gebühren erbracht.
- Nutzungsentgelte für gemeinschaftliche genutzte Räume und Angebote (wie z.B. Co-Working Spaces, Sauna) fallen nach Nutzungshäufigkeit an.
- Erlöse durch die Vermietung von Gästewohnungen bzw. -zimmern sowie von Gewerbeeinheiten (Uferwerk) sind ebenfalls von der Nutzungshäufigkeit abhängig.

Daneben werden bei WI weitere Erlöse durch Sachspenden und Eigenleistung generiert. Bei Wohninitiativen (WaH, Uferwerk) reduzieren sich die Betriebskosten durch die Investition und den Betrieb eigener Energieerzeugungsanlagen (BHKW, PV).

Indirekte Erlöse werden durch Förderungen Dritter, etwa das Bundesprogramm „Soziale Stadt“ (Bauhilfe), erzielt.

### 3.2.6 Kostenstrukturen

Die Kosten sind sehr stark vom Planungs- bzw. Wohnstatus abhängig.

WU müssen als Bestandshalter eine Hausbewirtschaftung (Betriebskosten, Instandhaltung und Modernisierung/Sanierung) durchführen. Daneben erfolgen die Projektierung und Realisierung neuer Objekte, wie etwa PS:patio! (Bauhilfe), Westend (Deutsche Wohnen) oder Ankäufe sowie einzelne Neubauten (GBS). Zu diesen Kosten kommen ergänzende Kosten für die Verwaltung, die zwischen 8 € und 12 € pro qm und Jahr Wohnfläche bei der GBS bzw. der Bauhilfe liegen.

Die Kostenstruktur der WI ist aufgrund des Realisierungsstands (zumeist Planung bzw. erste Einzüge) derzeit noch nicht beurteilbar. Es ist jedoch darauf zu verweisen, dass aufgrund der institutionellen Verfasstheit – zumindest derzeit – geringe Verwaltungskosten (z.B. Aufwandsentschädigung für bestimmte Aufgaben, Vergabe weniger Aufgaben an Externe) anfallen; Verwaltungsaufgaben werden zumeist durch Eigenleistung von BewohnerInnen erbracht.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> WaH hat einzelne Aufgaben an eine Hausverwaltung delegiert, etwa die Erstellung von Abrechnungen.

Die Kosten für Dienstleistungen fallen bei den WU unter die Verwaltungskosten im Falle der Regiebetriebe oder stellen Zuschüsse dar (Zuschuss der GBS zum Nachbarschaftsverein). Im Falle der WI sind die Kosten teilweise bei den Investitionen budgetiert, teilweise noch nicht kalkuliert worden.

Angaben zu den monatlichen Nettokaltmieten pro qm liegen auf Grund des Realisierungsstandes erst vereinzelt vor: 3,89 € (Bauhilfe), 6,50 € (PS:patio! der Bauhilfe), 4,86 € (GBS), 11,10 € (Uferwerk).

### 3.2.7 Schlüsselressourcen

Die Schlüsselressourcen lassen sich in physische, finanzielle, personelle und immaterielle unterscheiden.

Die *physischen* Schlüsselressourcen sind bei WU und WI die auf den vorhandenen Flächen bestehenden Gebäude, Garagen/Abstellplätze, Abstellanlagen sowie die Außenflächen für Gärten (Gemeinschaftsgärten, Mietergärten, Privatgärten) bzw. Grünflächen. Gemeinschaftsgärten bestehen bzw. sind avisiert bei konvisionär, Uferwerk, WaH; Gemeinschaftsflächen für weitere Nutzungen sind bei Uferwerk und WaH vorhanden bzw. geplant. Weitere physische Ressourcen sind die gemeinsame Ausstattung, beispielsweise mit Werkzeugen (in Zukunft ggf. Fahrzeuge), die in die gemeinschaftliche Nutzung eingehen können (Uferwerk, WaH).

*Finanzielle* Ressourcen sind bei den WU und den WI die aus Eigenmitteln bereitgestellten Gelder, hauptsächlich für den Flächenerwerb und den Wohnungsbau. In der Wohnphase kommen die Mittel primär dem Betrieb der jeweiligen Wohnprojekte zugute.

*Personelle* Schlüsselressourcen sind bei den WU das erwerbsmäßig tätige Personal, wie Geschäftsführung, Verwaltung, Regiebetriebe; daneben sind bei den WU nebenberuflich oder ehrenamtlich eine Anzahl von Personen tätig (etwa als Hausmeister oder bei Kursangeboten). Die WI verfügen derzeit über keine erwerbsmäßig angestellten MitarbeiterInnen<sup>11</sup>, deren personelle Ressourcen sind die Mitglieder/BewohnerInnen sowie die in Gremien und Arbeitsgruppen engagierten Personen. Vereinzelt werden Arbeiten bei den WI an Dienstleister delegiert (Hausverwaltung – WaH; Wartung Technik – WaH).

Wichtigste *immaterielle* Ressource sind Leitbilder oder andere Vereinbarungen zum Zusammenleben, zur Nutzung der Wohnimmobilien und zur Ressourcenbewirtschaftung. Fast alle beteiligten Praxispartner (mit Ausnahme der Bauhilfe) haben Leitbilder erstellt, im Falle der Bauhilfe haben die BewohnerInnen des PS:patio! sich mit Unterzeichnung ihres Mietvertrags zum Konzept des PS:patio! „bekannt“ (Präambel des Mietvertrags). Ein wesentlicher Unterschied liegt im Teilhabeprozess bei der Erstellung eines Leitbilds: Dieser verläuft bei den WI als gemeinsamer Selbstverständigungsprozess im Sinne einer Klärung gemeinsamer Positionen zum Wohnprojekt, während dessen Entwicklung bei WU in erster Linie durch die Geschäftsführung Top-down vorangetrieben wird.

---

<sup>11</sup> Teilweise werden „geringe“ Aufwandsentschädigungen für die Übernahme von Positionen in übergreifenden Leitungsgremien (WAH) bezahlt.

### 3.2.8 Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten der Praxispartner sind in allererster Linie die Bereitstellung von Wohnraum; dies wurde oben bereits als Basisanforderung beschrieben. Die WU sind seit Jahrzehnten in diesem Metier aktiv und haben entsprechend auch in die Bestandspflege, also Instandhaltung und Sanierung/Modernisierung, zu investieren. Erst in letzter Zeit sind diese Unternehmen auch mit Investitionen in Neubauten (wieder) aktiv, wie etwa PS:patio! der Bauhilfe oder das Gebiet Westend der DW. Auch die GBS hat in den letzten Jahren einige Grundstücke bzw. Objekte neu erworben. Auf dem demographisch bedingt schrumpfenden Wohnungsmarkt der Stadt Pirmasens umfasst die Tätigkeit der Bauhilfe auch ein strategisches Portfoliomanagement, um die Leerstandsquote durch Verkauf/Abbruch zu vermeiden.

Die WI sind investiv tätig, v.a. durch Flächen- und/oder Objekterwerb. Neu-, Umbau und/oder Sanierung/Modernisierung sind dabei die wesentlichen Aktivitäten.

Die Aktivitäten begrenzen sich jedoch nicht auf den Wohnraum, sondern umfassen auch Aufbau und Bereitstellung verschiedener Dienstleistungen. Dies können Hausmeisterdienste bei den WU, ein umfassendes Sozialmanagement (PS:patio! der Bauhilfe, GBS), das Angebot verschiedener Dienstleistungen durch einen Nachbarschaftsverein (GBS) oder auch die Initiierung und Bereitstellungen gemeinschaftlicher Dienstleistungen sein, die gerade bei den WI großes Gewicht und Mehrwert besitzen – und als Begeisterungsanforderungen beschrieben wurden. Zusätzlich kommen gerade in der Planungs- und Bauphase die Verhandlungen mit Verwaltungen, zwischen AnwohnerInnen und mit Kreditgebern hinzu.

Im Rahmen der Reallaborphase des Projekts WohnMobil kommen voraussichtlich einige neue Schlüsselaktivitäten im Bereich (Dienst-)Leistungen und Aktivitäten hinzu.

### 3.2.9 Schlüsselpartnerschaften

Die Organisation eines Geschäftsmodells verlangt auch die Zusammenarbeit in einem funktionierenden Netzwerk. Die Netzwerkpartner unterscheiden sich dabei nach Maßgabe des Status eines Investitionsobjekts.

Drei der in WohnMobil beteiligten WI befinden sich noch in der Planungsphase. In dieser Phase bestehen enge Partnerschaften zu am Projekt beteiligten Planern (Projektsteuerung, Architekten), Kreditgebern (Banken, aber auch Privatpersonen) sowie Verwaltungen (v.a. Stadtplanung). Daneben wird gerade bei den WI die Beziehungsbildung innerhalb der Mitglieder- bzw. zukünftigen Bewohnerschaft als ein Schlüssel zur Partnerschaft angesehen; Kontakte zu den AnwohnerInnen im Quartier sind jeweils geplant bzw. im Entstehen.

Allianzen unter den WI finden auf lokaler/regionaler Ebene, wie zwischen konvisionär, Kommunale und weiteren WI in Heidelberg (HD: vernetzt<sup>12</sup>) statt. Ein Wissenstransfer und informeller Austausch zwischen WI findet oft auch über spezialisierte, regional aktive Projektsteuerer und häufig über personengebundene Freundschaften statt. Eine überregionale Zusammenarbeit

---

<sup>12</sup> Vgl. <https://hdvernetzt.wordpress.com/> (20.7.2016).

erfolgt lediglich sporadisch und vereinzelt z.B. auf überregionalen Tagungen/Veranstaltungen zum Thema gemeinschaftliches Wohnen.<sup>13</sup>

Die WU sind aufgrund ihres langen Bestehens im Allgemeinen sehr gut lokal bzw. regional mit institutionalisierten Akteuren vernetzt. Enge und vertrauensvolle Partnerschaften bestehen zu den Kommunalverwaltungen (Bauhilfe, GBS), Dienstleistern von sozialen Angeboten (z.B. Diakonie im Falle der Bauhilfe und der Arbeiterwohlfahrt bei der GBS). Auch durch Verbände wie die Südwestdeutsche Wohnungswirtschaft u.ä. ist ein Austausch mit anderen WU und deren Erneuerungsstrategien und Angeboten gegeben. Im Falle der Erschließung neuer Wohngebiete werden auch neue Partnerschaften aufgebaut (Bsp. GBS Baugebiete Im Russenweiher etc.).

In der Wohnphase ist bei den WI eine Erweiterung bzw. Veränderung der Partnerschaften zu erwarten. Mutmaßliche zukünftige Schlüsselpartner dürften aus dem Bereich Dienstleistungen kommen, wie etwa Mobilitäts- oder Kommunikationsdienstleister. Daneben sind auch lokale Ver- und Entsorger und Messdienstleister von Bedeutung. Außerdem wird die Zusammenarbeit mit institutionalisierten Akteuren und auch anderen WI weiter bedeutsam sein.

### 3.3 Besonderheiten und Spezialitäten der Praxispartner

Die beiden verschiedenen Gruppen von Praxispartnern – Wohnungsunternehmen (WU) und Wohninitiativen (WI) – sollen im Fortgang auf ihre Besonderheiten und Spezialitäten betrachtet werden. Dies geschieht anhand einiger Merkmale, die sich aus der Durchsicht der Unterlagen sowie der Analyse der Canvas-interpretierten Geschäftsmodelle ergeben haben. Um die Unterschiede zu verdeutlichen, erfolgt eine stärkere Zuspitzung; um hier etwas gegenzusteuern, werden in Tabelle 2 auch ergänzende Anmerkungen und Hinweise gegeben.

---

<sup>13</sup> Eine indirekte Transfermöglichkeit stellt der Wissenstransfer über die beteiligten Planer dar.



Tab. 2: Übersicht über Spezifika von im Projekt beteiligten Wohnungsunternehmen (WU) und Wohninitiativen (WI)

Spezifika	Wohnungsunternehmen	Wohnungsinitiativen	Anmerkungen und Hinweise
<b>Basisanforderung</b>	Bereitstellung von preiswerterem Wohnraum; Rundum-Servicepaket	Bereitstellung von erschwinglichem Wohnraum, gemeinschaftliches Wohnen, gemeinschaftliche Entscheidungsstrukturen	Preiswerter Wohnraum v.a. im Bestand der WU; differenzierter bei Neubauten Nachhaltigkeit bei WI oft eine Basisanforderung
<b>Begeisterungsanforderungen</b>	Nachhaltigkeitsbezogene Dienstleistungen als neues USP-Element für WU	Nachhaltigkeit, (Dienst-)leistungen	Nachhaltigkeit bei WI oft eine Basisanforderung
<b>Governanceprinzip</b>	Delegation/Top-down	Bottom-up und Partizipation als Basisprinzip (Mitbestimmung)	Traditionsgenossenschaften (WU) auch basisdemokratisch
<b>Rolle Partizipation</b>	Neues Element, eher ergänzend	Partizipation als Kernelement	
<b>Institutionalisierung Nutzerbeziehungen</b>	Zurückhaltende Institutionalisierung, etwa Mieterbeirat	Starke Institutionalisierung, etwa Vorstand, Mitgliederversammlung, Beirat, Arbeitsgruppen	
<b>Quartiersbezug</b>	Hohes Potenzial in das Quartier zu wirken	Im Vergleich zu WU geringeres Potenzial der Wirkung in das Quartier	Potenzial zur Gestaltung des Quartiers werden nicht immer ausgeschöpft
<b>Beziehungspflege</b>	Primär einseitig durch Geschäftsführung und ggf. Quartiers-/Sozialmanager	Eher dialogisch	PS:patio! als Ausnahme
<b>NutzerInnen</b>	Benennung von Zielgruppen, Steuerung schwierig	Eher homogene Gruppen (ähnliche Lebensstile), teilweise Quoten bzgl. Bewohner-/NutzerInnen-Zusammensetzung	Starke Abhängigkeit von lokalen Märkten; Divergenzen Theorie & Realität
<b>Gruppenbildung</b>	Entwicklung eher durch Zufall	Gruppenbildung als Kernelement	PS:patio! Gruppenbildung bedeutsam
<b>Nutzerakquise</b>	V.a. Aushänge, Anzeige auf der Webseite	Oft informelle Mund-zu-Mund-Propaganda, Interessentennetzwerke	PS:patio! als Ausnahme
<b>Leitbild</b>	Initiierung durch Geschäftsführung	Gemeinsam getragene Entwicklung	
<b>Ressourcen-ausstattung</b>	Physische Ressourcen ähnlich		
	Ausgeprägte Kalkulation und Steuerung finanzieller Ressourcen	Expertise über Kalkulation und Projektsteuerung abhängig von Einzelpersonen und Engagement der NutzerInnen	Bei WI ggf. Auslagerung an externe Experten
<b>Professionalisierung</b>	Hoch	Geringer, keine Hauptamtlichen; Dominanz Eigenleistungen	Eigenleistungen auch bei Dienstleistungen von WU bedeutsam
<b>Professionalität</b>	Starke Ausprägung	Spezifisch-angepasste Lösungen	Ggfs. Vergabe an Externe bei WI

Spezifika	Wohnungsunternehmen	Wohnungsinitiativen	Anmerkungen und Hinweise
Lokale Vernetzung	Starke Ausprägung	Aufbau von Netzwerken, indirekt über spezialisierte, regionale Projektsteuerer und Architekten und andere WI	
Überregionale Vernetzung	Starke Ausprägung	Geringe Ausprägung	
Vernetzung mit Wettbewerbern	Prinzipiell starke Ausprägung	Vernetzung erfolgt schrittweise, oft über persönliche Kontakte	

Auf diese Punkte wird im Fortgang eingegangen.

### 3.4 Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Möglichkeiten (SWOT)

Eine SWOT-Analyse<sup>14</sup> ist ein Instrument des Strategischen Managements und wird als Grundlage vieler Marketingstrategien eingesetzt. Eine SWOT unterscheidet Stärken, Schwächen sowie Herausforderungen und Risiken. Diese werden im Fortgang differenziert nach WU und WI getrennt dargestellt.

#### 3.4.1 SWOT der Wohnungsunternehmen (WU)

Im Folgenden soll eine SWOT zunächst für WU durchgeführt werden, wobei auch hier eine Pointierung erfolgt.

##### **Stärken:**

Eine zentrale Stärke der in WohnMobil beteiligten Praxispartner ist die Schaffung bzw. Bereitstellung von (relativ) preiswertem Wohnraum für viele Interessierte. Der Preisvorteil ergibt sich durch die Marktmacht der WU – ausgedrückt in Anzahl an Wohneinheiten: Diese „Umsatzmacht“ kann ökonomische Vorteile durch Synergie- und Skaleneffekte mobilisieren, zudem sinken die Transaktionskosten auch pro Wohneinheit.

Die beteiligten WU sind seit vielen Jahrzehnten auf dem Markt tätig. Sie verfügen über ein Bündel an Erfahrungen und Kompetenzen, die sich in angestellten Personen niederschlagen, die für Durchführung der Kerngeschäfte eines WU zuständig sind. Planung und Ausführung der Bestandspflege sowie auch der Bestandserweiterung, die jedoch nur begrenzt<sup>15</sup> stattfindet, liegen in deren Händen. Kernaufgaben sind die Bewirtschaftung im Bestand, etwa Finanzen (wie Kalkulation, Rechnungslegungen, Wirtschaftlichkeitsanalysen) oder Belegungen (wie Mietermanagement, Leerstandsverwaltung).

Diese professionellen Verwaltungsstrukturen stehen jedoch immer wieder auf dem Prüfstand, der allgemeine Kostendruck im Wettbewerb limitiert somit die personelle Ausstattung. Verbun-

<sup>14</sup> SWOT ist ein englisches Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren). Auf die Ableitung von SO-/ST-/WO-/WT-Strategien soll dabei zunächst verzichtet werden.

<sup>15</sup> Beispiele sind das PS:patio!-Vorhaben der Bauhilfe und die Siedlung Westend der Deutsche Wohnen.

den mit der Ausstattung besteht auch die Möglichkeit, eine bestimmte Servicequalität, etwa durch einen 24h-Hausmeisterservice, bereitzustellen. Diese Zuverlässigkeit im Service kann quasi als ein „Rundumpaket“ betrachtet werden, das den MieterInnen Stabilität und Berechenbarkeit signalisiert.

Dieses Erfahrungswissen der Verwaltung geht einher mit strukturierten internen und externen Prozessen, etwa hinsichtlich der internen Entscheidungswege wie auch mit Blick auf die Vernetzung mit Dritten. Durch eine regionale bzw. lokale Verankerung bzw. einen beträchtlichen Anteil am jeweiligen Wohnungsmarkt werden die WU auch als bedeutsamer Akteur wahrgenommen. Folge davon ist einerseits eine Vernetzung mit anderen lokalen bzw. regionalen Akteuren aus Politik, Verwaltung und Gesellschaft, sowie andererseits ein leichter Zugang zu lokalen Banken (z.B. Sparkassen, Volksbanken).

Eine Vernetzung mit den umliegenden Quartieren streben die WU an; hier bestehen beträchtliche Potenziale, die durch Aktionen (z.B. Feste), Quartiersmanagementaktivitäten oder Stadtteilzeitungen auch gestaltet werden.

Die Bauhilfe und die GBS pflegen zudem eine intensive regionale Zusammenarbeit mit Wettbewerbern und überregional in entsprechenden Landes- und Bundesverbänden; damit erhöht sich die jeweilige Schlagkraft und Interessensvertretung.

Die recht gute Eigenkapitalbasis erleichtert den Zugang zu Fremdkapital.

#### ***Schwächen:***

Größe hat Vorteile, aber die Wendigkeit bzw. Anpassungsfähigkeit der WU an veränderte Bedingungen, an sich wandelnde Strukturen sowie neue gesellschaftliche Dynamiken ist teilweise beschränkt, auch durch die kurz- und mittelfristig festgelegten investiven Mittel. Diese Schwäche ist durch innovative Baumaßnahmen, wie sie etwa PS:patio! der Bauhilfe Pirmasens oder das Westend-Siedlungsprojekt der DW darstellen, etwas zu relativieren.

Die Herausbildung einer Gruppenkohärenz innerhalb der BewohnerInnen scheint bei den WU vergleichsweise geringer ausgeprägt zu sein; eine Ausnahme stellt PS:patio! dar.

Persönliche Beziehungen zwischen WU und seinen NutzerInnen sind vergleichsweise selten, die BewohnerInnen haben primär das Interesse an einer bestimmten Servicequalität und weniger an der Teilhabe. Eine Ausnahme stellen Genossenschaften dar; dabei hängt dies allerdings von der tatsächlichen Inanspruchnahme der Beteiligungsmöglichkeiten ab, die in der Praxis in geringem Maße in Anspruch genommen werden. Damit verbunden ist ein vergleichsweise begrenzter Einfluss der BewohnerInnen auf das Management einer WU (Ausnahme ist die Rechtsform der Genossenschaft der GBS Speyer) sowie auch auf die Möglichkeit, an Planungen teilzuhaben; auch hier hat sich dies bei den beiden erwähnten Vorhaben Westend und PS:patio! in der Praxis der beiden beteiligten WU etwas verändert. Im Allgemeinen sind die Nutzerbeziehungen jedoch zurückhaltend institutionalisiert, etwa durch einen Mieterbeirat.

Eine weitere Schwäche liegt in der Anpassungsfähigkeit an individuelle Bedürfnisse der BewohnerInnen; hier scheinen die beteiligten WU im Allgemeinen zunächst einmal weniger flexibel zu sein (Ausnahme PS:patio!)

Die WU werden vielfach in der Öffentlichkeit mit einem gewissen Image – unabhängig von dessen „Wahrheitsgehalt“ – versehen, oft werden sie als Sozialdienstleister und/oder anonymes Unternehmen betrachtet, teilweise sogar als Gewinnmaximierer. Dieses Image beeinflusst die Reputation und auch das Interesse neuer KundInnen an einem Mietverhältnis.

Planung und Ausführung von Neubauten war bei den WU lange Zeit kein Thema, der Schwerpunkt lag im Bestandsmanagement; die WU müssen das „Neu-Bauen“ erst wieder lernen und neue Prozesse und Strukturen wieder aufbauen.

### ***Möglichkeiten:***

WU besitzen eine Vielzahl von Kontakten zu ihrem Netzwerk, u.a. auch Kreditgebern. Neben dem dabei herkömmlicherweise betrachteten Kreditgewerbe wäre es auch denkbar, MieterInnen, die über ein beträchtliches Eigenkapital verfügen, zu einer finanziellen Beteiligung anzuregen, etwa als Mieterdarlehen. Dies könnte eine höhere Bindung und Identifikation dieser Gruppe an ein WU stimulieren und die Abhängigkeit vom Kreditgewerbe verringern. Verbunden werden könnte dies mit der aktiven Erarbeitung und Bewerbung von Leuchtturmprojekten<sup>16</sup>, für die durch gewerbliche und private Kreditgeber gezielt Mittel eingeworben werden. Dies könnten beispielsweise bestimmte innovative Quartiersmaßnahmen oder die Erweiterung des Dienstleistungsangebots sein.

Die beiden Projekte PS:patio! und Westend der DW öffnen sich bereits den BewohnerInnen und bieten diesen beträchtliche Mitgestaltungsmöglichkeiten an. Diese Mieter- bzw. NutzerInnenbeteiligung könnte schrittweise bei den WU in der Breite ihres Leistungsportfolios ausgebaut und zu einem Teil einer neuen, modernen Partizipationskultur werden. Gerade dieser kulturelle Wandel zu einer dialogischen und partizipatorischen Unternehmenskultur könnte als neues Begeisterungsmerkmal im Sinne des Kano-Modells die WU bereichern.

Die Aufnahme weiterer wohnnahen Dienstleistungen, wie sie auch im Rahmen von WohnMobil angedacht sind, beispielsweise Mobilitätsdienstleistungen (Carsharing, Bikesharing) oder eine gemeinsame Ressourcennutzung (z.B. Urban Gardening, Gemeinschaftsräume, Geräte-Pooling) könnte das bisherige Set an Basisleistungen einer WU ergänzen, indem zusätzliche Leistungen – die gegenwärtige oder künftige BewohnerInnen vergleichen (Leistungsanforderungen), oder die bisher noch nicht artikulierten Wünsche aktivieren (Begeisterungsanforderungen) – angeboten werden. Gerade in dieser Aktivierung des Leistungsangebots einer WU könnte ein zusätzliches Alleinstellungsmerkmal erreicht werden.

Die bisherigen Kommunikationsformen der WU sind oft noch recht einseitig und wenig dialogisch ausgerichtet. Neben dem Halten bisheriger Nutzergruppen könnten gerade im Einsatz moderner und stärker dialogisch ausgerichteter Kommunikationsformate (z.B. Blogs, Facebook, Twitter, E-Mail-Newsletter, WhatsApp) ein Ansatz liegen, neue Zielgruppen zu erschließen.

Die Beziehungen zum Stadtteil bzw. Quartier sind fallweise sehr unterschiedlich bei den WU ausgelegt. Neue investive Vorhaben wie PS:patio! bzw. Westend müssen in den Stadtteil hin-

---

<sup>16</sup> Ein Leuchtturmprojekt bezeichnet Vorhaben, die – neben dem eigentlichen Zweck – positive Signale für Folgevorhaben senden.

einwachsen; das ist im Blick der WU, etwa in Form eines avisierten Quartierladens bei PS:patio! Gleichwohl stellt die Verankerung im Quartier im Sinne intensiver gelebter Austauschbeziehungen eine Möglichkeit dar, die Verankerung und Erdung zu verbessern und somit auch Konfliktpotenziale präventiv zu reduzieren. Umgekehrt könnte dies auch mit einer möglichen Kundenakquise einhergehen.

### ***Herausforderungen:***

Je nach regionaler/lokaler Marktlage stellt sich bei den beteiligten Praxispartnern aus den WU der Marktdruck unterschiedlich dar. Die Bestandspflege – BewohnerInnen und Wohnungen – und damit die Bewahrung des Kerngeschäfts ist zunächst ein Muss. Dabei gilt es, ein flexibles und zielgruppenoffenes Angebot aufzubauen, das die Basisanforderungen der KundInnen befriedigt, aber gleichzeitig auch divers genug ist, um verschiedene zusätzliche Dienstleistungen alters-, zielgruppen- und kontextangepasst anzubieten.

Damit verbunden ist auch ein Leerstandsmanagement, das natürlich abhängig von den jeweiligen regionalen Kontexten ist. Ein gezieltes Portfoliomanagement, wie es etwa die Bauhilfe Pirmasens betreibt, versucht hier, im Bestand lenkend einzugreifen. Diese Herausforderung wird in Zeiten des demographischen Wandels (Stichwort: Bevölkerungsrückgang) auszubauen sein. Ein in diesem Zusammenhang wichtiges Stichwort ist das der Multifunktionalität, d.h. Wohnraum in einer Art und Weise zu gestalten, dass einfacher auf z.B. familiäre oder persönliche Bedürfnisse nach Wohnungsgröße, Standorten etc. eingegangen werden kann.

Gleichzeitig steigen die externen Vorgaben und Anforderungen an WU. Neue energetische Standards, wie etwa in der Energieeinsparverordnung (EnEV), die Umsetzung multifunktionaler Wohnkonzepte und Raumnutzungen, Entwicklung und Umsetzung von wohnnahen Dienstleistungen – um nur einige zu nennen – stellen WU vor die Herausforderung, Vermarktungsfähigkeit zu bewahren und die Basisanforderungen nicht nur zu erfüllen, sondern auch hinsichtlich zusätzlicher Anforderungen auszuweiten. Damit einher geht die Dichotomie: einerseits Gestalten im Bestand und andererseits neue Initiativen sowie Neuinvestitionen („Leuchttürme“). Gerade letztere müssen in die Organisation einer WU aufgenommen und durch die Entscheidungswege gebracht werden – eine gezielte Steuerung von Innovationen ist damit erforderlich.

Gleichzeitig wird zu beachten sein, dass eine zu starke Segregation bzw. Homogenisierung unter den BewohnerInnen vermieden werden sollte. Die Steuerung der Kundenstruktur lässt neue Belastungen der WU erahnen.

Die Strategien der WU werden durch Geschäftsführungen bzw. EigentümerInnen festgelegt. Insofern gilt es, diese von den – hier sicherlich nur auszugsweise dargelegten – Herausforderungen, vor denen ein WU steht, zu überzeugen und diese in die entwickelten mittel- und langfristigen strategischen Überlegungen einzubeziehen, die sich beispielsweise auch in Leitbildern finden lassen. Die Verlässlichkeit der strategischen Entscheidungen ist eine Notwendigkeit, um sich auf die Herausforderungen konstruktiv einlassen zu können.

### 3.4.2 SWOT der Wohninitiativen (WI)

Nachfolgend wird die SWOT für WI dargestellt.

#### **Stärken:**

Die an WohnMobil beteiligten WI stellen in Bezug auf die Wohnqualität relativ preiswerten Wohnraum<sup>17</sup> im jeweiligen siedlungsstrukturellen Kontext bereit. Trotz der Vielfalt an WI-Formen ist ein verbindendes Basiselement im Sinne des Kano-Modells der Gemeinschaftsgedanke in Projektentwicklung und -umsetzung sowie in der Wohnphase. Dies gilt für die sozialen Gruppenprozesse („Gemeinschaftlich leben“), die Nachbarschaftsqualität und auch für die Entscheidungsstrukturen in einer WI.

Damit verbunden ist die gemeinsame Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbilds, das der Selbstverständigung und -vergewisserung dient sowie später eintretenden zukünftigen Mitgliedern einer WI eine leitende Orientierung bietet. Diese Selbstverständigungsprozesse wie auch die stark verankerten Bottom-up getragenen Entscheidungswege schlagen sich auch in der Identitätsfindung und Gruppenbildung nieder: Die Herausbildung einer Gruppe bzw. einer Gruppenzugehörigkeit ist für eine WI ein wichtiges Kernelement und sichert eine hohe Bindung unter und zwischen ihren Mitgliedern bzw. BewohnerInnen.

Dies geht einher mit einem gesellschaftlichen Integrationsanspruch: Mitglieder einer WI sollen eingebunden werden und auch eine persönliche Bindung in der WI erfahren. WI greifen auch gesellschaftliche Problemlagen auf, sie haben etwa Wohnraum für Flüchtlinge bereitgestellt und demonstrieren auch dadurch ihren Integrationsanspruch.

Die als Praxispartner betrachteten WI sind von einer tiefgreifenden Verankerung von Nachhaltigkeit gekennzeichnet; Nachhaltigkeit besitzt eine zentrale Bedeutung im Sinne eines Begeisterungselements.

Eine andere Stärke der betrachteten WI liegt in ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Recht schnell können ad-hoc-Aktivitäten erfolgen und neue, für die WI spezifische Anforderungen aufgegriffen und für die WI umgesetzt werden. Diese verschiedenen Stärken lassen sich auch dahingehend interpretieren, dass den WI sowohl von ihrem eigenen Anspruch als auch in der Wahrnehmung eine beträchtliche Innovationskraft zugeordnet wird, aus der sich eine hohe Wohnqualität speist.

Mitglieder der WI bringen die eigene Arbeitskraft im Sinne von Eigenleistungen ein; teilweise werden berufliche Tätigkeiten für den Zeitraum der Planung des Vorhabens zurückgestellt.

#### **Schwächen:**

Die Herausbildung einer WI ist von ihrem Charakter her eine soziale Innovation, die sich deutlich gegenüber herkömmlichen Wohnungsunternehmen abhebt. Ihr Non-Profit-Image wird von einem Teil der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen; andere Kreise könnten diesem jedoch eher abwartend oder ambivalent gegenüberstehen, etwa Kreditgeber, die an klare Entscheidungswege und Organisationsstrukturen gewöhnt sind.

---

<sup>17</sup> Dies gilt mit Blick auf die jeweils konkurrierenden Miet- bzw. Immobilienangebote im räumlichen Kontext.

Der Zugang zu Fremdkapital stellt sowohl für die Institution einer WI wie auch gerade für jüngere WI-BewohnerInnen ein Problem dar, da diese noch nicht ausreichend „kreditwürdig“ sind. Der Zugang zu Fremdkapital erfolgt deswegen teilweise über sehr unterschiedliche Wege, wie Kreditgewerbe, Crowdfunding, Darlehen von Familie, FreundInnen und Bekannten.

Bisher sind WI noch ein „Nischenprodukt“, deren Bedeutung auf dem Wohnungsmarkt sehr bescheiden ist. Nische hat Charme, aber auch Schwächen. Gerade hier gilt es, eine Balance zwischen Avantgarde, elitärem Charakter und Trendsetter zu finden.

Die in WohnMobil betrachteten WI nehmen derzeit nur begrenzt die Potenziale wahr, in die angrenzenden Quartiere einzuwirken; dies ist in der Ausrichtung der eigenen Ressourcen auf die großen Herausforderungen der Bau- und ersten Wohnphase begründet.

Die Ausrichtung auf eine gemeinschaftliche Meinungsbildung und Entscheidungsfindung kann auch mit einem beträchtlichen zeitlicher Aufwand (v.a. Intensität, Dauer) verbunden sein. Dieser wird sich je nach familiärer, persönlicher Situation und auch im Zeitablauf immer wieder unterschiedlich darstellen. Die Bewahrung des Prinzips erfordert ein beträchtliches Ausmaß an Engagementbereitschaft.

### ***Möglichkeiten:***

WI haben eine Reihe von Möglichkeiten, die auf der internen WI-Ebene und auf der Ebene nach „Draußen“ gegenüber Dritten liegen: Die gemeinsame Identitätsfindung und Gruppenbildung könnten quasi als Herausbildung einer „Marke“ mit einem Kernset an Leistungen betrachtet werden. Diese Marke könnte genutzt werden, um im Austausch im Quartier, in der Stadt, Region oder überregional den Gedanken eines gemeinschaftlichen Wohnens zu verbreitern und als soziale und innovative Wohnform zu diffundieren.

Die Umnutzung alter ausgedienter Gebäude oder der Neubau von äußerst energieintensiven Gebäuden könnte dabei auch Impulse an Architektur und Baukultur geben. Derartige Impulse werden zunehmend von der Öffentlichkeit wahrgenommen, Beispiele dafür sind die Ausstellungen im Deutschen Architekturmuseum Frankfurt am Main<sup>18</sup> und im Architekturmuseum München.<sup>19</sup>

Nicht nur zwischen und unter WI könnten Impulse gegeben werden. Die sozialen Innovationen, die sich aus WI herausbilden, werden auch von WU aufgegriffen und in deren „Aktionsradius“ übersetzt, wie Beispiele bei den Praxispartnern von WohnMobil zeigen. Im Dialog und Austausch mit WU könnten sich neue Kooperationspotenziale erschließen und auch gegenseitige Impulse gegeben werden, etwa mit Blick auf den sozialen Wohnungsbau und einer heterogenen Zusammensetzung unter den BewohnerInnen.

Die Dienstleistungen, die WI zunächst einmal intern entwickeln, wie etwa neue Mobilitätskonzepte oder Co-Working Spaces, könnten auch in das Quartier geöffnet werden. Die Sharing Economy würde damit ausgehend von einer WI in die umgebenden Flächen „exportiert“ und

---

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.dam-online.de/portal/de/Ausstellungen/DAHEIME28093BauenundWohneninGemeinschaft/2492/0/80528/mod2095-details1/1594.aspx> (1.8.2016).

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.architekturmuseum.de/ausstellungen/archiv/2016/das-prinzip-coop/> (1.8.2016).

neue Nutzerkreise erschlossen werden, die damit nicht nur eine Vernetzung zwischen WI und Quartier unterstreichen, sondern die auch neue Kundenkreise zu erschließen hilft, neue in der Nahumgebung liegende Austauschbeziehungen eröffnen könnte, bis hin zur Initiierung von Dienstleistungsangeboten im Quartier und deren Absatz an BewohnerInnen einer WI.

WI sind intern und konstitutionell speziell aufgestellt: Je nach Zusammensetzung einer WI sind unterschiedliche Kompetenzen vorhanden, die als Eigenleistung in eine WI eingebracht werden und eine gewisse Form von Schwarmintelligenz darstellen. Es werden zusätzliche Kompetenzen, wie etwa Projektsteuerer einbezogen, verschiedene Aufgaben werden delegiert. Dabei spielen innovative und nachhaltige Lösungen eine wichtige Rolle und es kann ein hoher Grad der Professionalisierung erreicht werden. Dieses Lösungsportfolio könnte auch im Sinne eines Wissensaustausches mit anderen WI geteilt werden.

### ***Herausforderungen:***

Einige der besonderen Merkmale einer WI bedürfen im Zeitablauf auch der Bewahrung bzw. Bestätigung im Sinne einer Rückvergewisserung. Gerade BewohnerInnenwechsel bedürfen immer wieder der Bestätigung und des Einbezugs in die – bisherige – Gruppenbildung. Die Stabilität der Gruppenbildung im Zeitablauf, aber auch der Umgang mit „gruppenfernen“ BewohnerInnen oder „SchwarzfahrerInnen“, also Personen, die von der Gemeinschaft profitieren, ohne in diese sich oder etwas einzubringen, gilt es dabei zu beachten. Gerade diese Free Rider können eine Gruppe vor erhebliche Herausforderungen stellen.

Im Übergang von der Bau- zur Wohnphase und dem „Routine“-Wohnen können sich auch andere Herausforderungen stellen: Wie lässt sich die gemeinschaftliche Entscheidungsfindung bewahren? Wie kann das Zeitmanagement und der Einsatz der zeitlichen Ressourcen der BewohnerInnen gesteuert und gerecht ausbalanciert werden? Wie kann eine soziale Durchmischung unter den BewohnerInnen sichergestellt bzw. gesteuert werden?

Die bisher vielfach in Eigenleistungen erbrachten Tätigkeiten stehen gerade in der Wohnphase oft im Widerspruch zu den zeitlichen Ressourcen. Eine adäquate – und auch gemeinsam getragene – Antwort wird deswegen zwischen einer möglichen Vergabe von Dienstleistungsaufträgen an Dritte (z.B. Abrechnungswesen) und Eigenleistung abzuwägen sein. Die gemeinsame Betreiberverantwortung und deren organisatorische Umsetzung gilt es zu bewahren bzw. an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Dabei wäre auch zu berücksichtigen, die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen in Bau- und Wohnphase einzuschätzen und auch Grenzen zu erkennen und durch eine Vergabe an externe Experten angemessene Lösungen zu finden.

Eine weitere Herausforderung – gerade in der Bauphase – ist die Kenntnis der Abläufe von Planungs- und Genehmigungsprozessen. Auch hier gilt es, zwischen Eigenarbeit und -leistung und Vergabe an Externe abzuwägen.

In der Routinisierung nach Bezug eines gemeinsamen Wohnprojekts liegt die Chance einer Stabilisierung oft herausfordernder Elemente in der Projekt- und Bauphase. Gerade in der Wohnphase sind einerseits die WI-internen Routinen herauszubilden, um die WI „am Laufen“ zu halten. Andererseits ist dann jedoch auch die externe Dimension zu beachten: Aufbau von Kontakten in das angrenzende Quartier, Vernetzung mit stadtteilbezogenen Organisationen oder auch die



Diffusion der eigenen Erfahrungen unter und mit anderen WI. Damit ist auch auf eine gewisse Systematisierung des Außenauftritts und des Marketings hinzuweisen.

#### 4 Vorläufige Schlussfolgerungen

Die bisherigen Arbeiten und Analysen in der Zusammenarbeit mit den Praxispartnern von WohnMobil können gemäß dem Fokus dieses Arbeitspapiers in erste und – aufgrund des Arbeitsstandes – vorläufige Schlussfolgerungen verdichtet werden.

In diesem Arbeitspapier wurde ein Zugang zu wohnbegleitenden Dienstleistungen bei Wohnungsunternehmen (WU) und Wohninitiativen (WI) über die Betrachtung von Geschäftsmodellen gewählt; mögliche andere Zugänge, etwa aus den Diskussionen zu einer Sharing Economy oder zum Postwachstum, werden im Rahmen dieses Vorhabens zwar beobachtet; es hat sich jedoch als normativ schwierig gezeigt, eine direkte Anschlussfähigkeit herzustellen.

Das Canvas-Modell mit seinen Komponenten stellt ein geeignetes analytisches Raster dar, um die strategischen Komponenten von WU und WI zu betrachten. Die Aufstellung der verschiedenen Komponenten ist auf Basis einer terminologischen (und normativen) Anpassung des Canvas sehr sinnvoll und möglich gewesen. Geschäftsmodelle sind in diesem Sinne als Ergebnis eines strategischen Diskurses aufzufassen, der bei WU angesichts der Veränderungen auf dem Wohnungsmarkt in den Führungsgremien angegangen wird. WI sind aufgrund ihrer institutionellen Verfasstheit Bottom-up ausgerichtet und der fortwährende strategische Diskurs gehört quasi zum Setting der Gründung und des Lebens einer WI. Die von uns in diesem Arbeitspapier ausgearbeiteten Darstellungen der Geschäftsmodelle fließen gerade bei WU in weiterreichende Überlegungen zur Entwicklung ihres Geschäftsmodells ein; in WI können die Betrachtungen eher im Sinne einer Reflexion und Vergewisserung bisheriger Praktiken eingeführt werden; hier erfolgen eher kleinteiligere Anpassungen des jeweiligen Geschäftsmodells. Weiterentwicklungen können/würden sich eher in weiteren WI-Gründungen niederschlagen.

Die nach dem Kano-Modell erfolgte Unterscheidung zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen kann auch sinnvoll herangezogen werden, um das Leistungsangebot umfassend zu charakterisieren. Hier sind bei den WU Tendenzen erkennbar, neue Anforderungen in das bisherige Leistungsset aufzunehmen, etwa weitere wohnungsbezogene Dienstleistungsangebote, um damit eine Stärkung der Marktposition zu erreichen. Bei den WI gehören Wohn- und Dienstleistungsangebote zum Basisset an Anforderungen. Beträchtliche Unterschiede zeigen sich jedoch in der Genese der Dienstleistungen: Bei den WI rühren diese aus dem Anspruch an Gemeinschaftlichkeit und Nachhaltigkeit her, bei den WU sind diese eher pragmatische Antworten auf veränderte Bedürfnisse und Anforderungen ihrer bisherigen BewohnerInnen bzw. KundInnen und kommunale Rahmenbedingungen zurückzuführen.

Ändert sich das Verhältnis zwischen WU und WI? Inwieweit werden Impulse aufgegriffen und in die bisherigen Geschäftsmodelle integriert? Lassen sich durch die Dialogprozesse und gesellschaftlichen Wandlungsprozesse neue Praktiken und eventuell Möglichkeiten einer Kooperation etablieren? Wie verlaufen diese Transferprozesse?

Etwas zugespitzt kann man durchaus gewisse Konvergenzen von WU in Richtung der WI erkennen: WU reichern ihre Angebote durch neue modellhafte Projekte, wie etwa PS:patio! der Bauhilfe, an und bieten ein breiteres Set an Dienstleistungen, wobei auch der partizipativen und gemeinschaftlichen Mitbestimmung eine entscheidende Bedeutung zukommt. Es besteht ein erkennbares Interesse von WU an Aktivitäten und Organisationsmodellen der WI. Es stellt sich die offene Frage, ob dies Imitationsprozesse sind oder ob tatsächliche erste Konvergenzschritte stattfinden, die Bündnismöglichkeiten eröffnen könnten, um damit möglicherweise neue Kundengruppen zu erschließen bzw. bisherige NutzerInnen an sich zu binden.

Inwieweit sich auch für WI Konvergenzen in Richtung von WU entwickeln, kann im Rahmen von WohnMobil noch nicht beurteilt werden. Es ist jedoch festzustellen, dass WI durchaus einige Erfahrungen von WU aufgreifen, etwa mit Blick auf die Auslagerung von Projektsteuerung und Kostenmanagement an externe Dienstleister.

Es bleibt abschließend zu betonen, dass die Dialoge im Rahmen von WohnMobil diese „zarten“ Pflänzchen der Konvergenz aufgreifen und fortentwickeln sollen. Es wird spannend zu beobachten sein, ob sich Erfahrungen im Umgang mit Stärken und Schwächen der WU und der WI gegenseitig austauschen lassen und ob es gar zu stärkeren institutionellen Vernetzungen kommen kann.

## 5 Literaturverzeichnis

- Afuah, Allan (2003): *Business Models: A Strategic Management Approach*. 1. Aufl. New York: McGraw-Hill
- Amit, Raphael/Christoph Zott (2012): *Creating Value Through Business Model Innovation*. MIT Sloan Management Review 53, Nr. 3: 1–15
- Bieger, Thomas/Nils Bickhoff/Rolf Caspers/Dodo zu Knyphausen-Aufseß/Kurt Reding (Hg.) (2002): *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie*. Berlin: Springer Verlag
- Bieger, Thomas/Dodo Knyphausen-Aufseß/Christian Krys (2011): *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. Berlin: Springer Verlag
- Bieger, Thomas/Stephan Reinhold (2011): *Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*. In: Bieger, Thomas/Dodo Knyphausen-Aufseß/Christian Krys: *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. Berlin: Springer Verlag
- Boons, Frank/Florian Lüdeke-Freund (2013): *Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda*. Journal of Cleaner Production 45: 9–19
- Boons, Frank/Carlos Montalvo/Jaco Quist/Marcus Wagner (2013): *Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview*. Journal of Cleaner Production 45: 1–8

- Brandenburger, Adam M./Barry J. Nalebuff (1997): Co-Opetition. 1. Aufl. New York: Crown Business
- Casadesus-Masanell, Ramon/Joan Enric Ricart (2010): From Strategy to Business Models and to Tactics. HBS Working Knowledge. <http://hbswk.hbs.edu/item/from-strategy-to-business-models-and-to-tactics> (27. Juni 2016)
- Chesbrough, Henry (2010): Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning 43, Nr. 2–3. Business Models: 354–363
- Chesbrough, Henry/Richard S. Rosenbloom (2002): The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change 11, Nr. 3: 529–555
- Clark, Tim/Alexander Osterwalder/Yves Pigneur (2012): Business Model You: Dein Leben – Deine Karriere – Dein Spiel. Übers. von Jordan T.A. Wegberg. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Ghaziani, Amin/Marc J. Ventresca (2005): Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. Sociological Forum 20, Nr. 4: 523–559
- Grünberg-Bochard, Jutta/Stefan Schaltegger (2014): Zukunftsstrategie Nachhaltiges Unternehmertum. Vom konventionellen Management zum Sustainable Entrepreneurship. [DOI: 10.1007/978-3-658-02523-6\_8] In: Camillo von Müller/Claas-Philip Zinth (Hg.): Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Springer Fachmedien Wiesbaden, 133–152. [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-02523-6\\_8](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-02523-6_8)
- Hamel, Gary/C.K. Prahalad (1995): Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen. Wien: Ueberreuter Verlag
- Hockerts, Kai/Rolf Wüstenhagen (2010): Greening Goliaths versus emerging Davids – Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. Journal of Business Venturing 25, Nr. 5 (September): 481–492
- Joyce, A./R. Paquin/Yves Pigneur (2015): The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. In: ARTEM Organizational Creativity International Conference, 26–27. [http://www.academia.edu/download/37878573/Joyce\\_Paquin\\_Pigneur\\_TLBMC.pdf](http://www.academia.edu/download/37878573/Joyce_Paquin_Pigneur_TLBMC.pdf)
- Kano, Lars (1984): Attractive Quality and Must-be Quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control: 39–48
- Labbé, Marcus/Tobias Mazet (2005): Die Geschäftsmodellinnovations-Matrix: Geschäftsmodellinnovationen analysieren und bewerten. Der Betrieb : Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht, Nr. 17: 897–902
- Lafley, Alan G./Mark W. Johnson (2010): Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Boston, Mass: Harvard Business Press
- Linder, Jane/Susan Cantrell (2000): Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change

- Lindgardt, Zhenya/Martin Reeves/George Stalk/Michael S. Deimler (2009): Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. The Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>
- Lüdeke-Freund, Florian (2013): Business Models for Sustainability Innovation: Conceptual Foundations and the Case of Solar Energy. Lüneburg: Leuphana Universität
- Mintzberg, Henry (1995): Generic Business Strategies. In: Lampel, Joseph/James B. Quinn/Henry Mintzberg (Hg.): The Strategy Process. Hertfordshire: Prentice Hall International, 73–83
- Mitchell, Donald W./Carol Coles (2003): The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy* 24, Nr. 5: 15–21
- Mitchell, Donald W./Carol Coles (2004): Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy* 25, Nr. 1: 16–26
- Nagel, Reinhart (2014): Werkzeugkiste: 38. Die Business Model Canvas. Organisationsentwicklung 1: 83–88
- Onetti, Alberto/Antonella Zucchella/Marian V. Jones/Patricia P. McDougall-Covin (2010): Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance* 16, Nr. 3: 337–368
- Osterwalder, Alexander/Yves Pigneur (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Übers. von J.T.A. Wegberg. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Porter, Michael E. (1996): What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Nr. 6. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Übers. von Volker Brandt/Thomas C. Schwoerer/Michael Schickerling. 10. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Porter, Michael E./Mark R. Kramer (2011): Creating Shared Value. *Harvard Business Review* January/February: 63–79
- Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodische Vorgehen und B2B- Geschäftsmodell. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-00245-9>
- Schaltegger, Stefan/Florian Lüdeke-Freund/Erik G. Hansen (2012): Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 6, Nr. 2 (1. Januar): 95–119
- Schneidewind, Uwe (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg: Metropolis. <http://www.metropolis-verlag.de/Die-Unternehmung-als-strukturpolitischer-Akteur/183/book.do>
- Schumpeter, Joseph A. (1942): Capitalism, Socialism and Democracy. New York. <http://digamo.free.fr/capisoc.pdf>

- Schumpeter, Joseph A. (1964): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn. Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin
- Schweizer, Lars (2005): Concept and evolution of business models. *Journal of General Management* 31, Nr. 2: 37–56
- Seidenstricker, Sven/Stefan Scheuerle/Christian Linder (2013): Geschäftsmodell-Innovationen im Mobilitätsumfeld. In: Proff, Heike/Werner Pascha/Jörg Schönharting/Dieter Schramm (Hg.): Schritte in die künftige Mobilität. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 241–252. [http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-4308-8\\_15](http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-4308-8_15)
- Shafer, Scott M./H. Jeff Smith/Jane C. Linder (2005): The power of business models. *Business Horizons* 48, Nr. 3: 199–207
- Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. *Electronic Commerce* Bd. 7. 2. Aufl. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag
- Teece, David J. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43, Nr. 2-3: 172–194
- Tikkanen, Henrikki/Juha-Antti Lamberg/Petri Parvinen/Juha-Pekka Kallunki (2005): Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management decision* 43, Nr. 6: 789–809
- Timmers, Paul (1998): Business Models for Electronic Markets. *EM-Electronic Markets* 8: 3–8
- Wilson, Ian (1974): What one company is doing about today's demands on business. In: George A. Steiner (Hg.): *Changing Business-Society Interrelationships*. Los Angeles: Graduate School of Management
- Wirtz, Bernd W. (2011): *Business Model Management: Design – Instruments – Success Factors*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Zott, Christoph/Raphael Amit/Lorenzo Massa (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* 37, Nr. 4: 1019–1042