

Torsten Bölting

Regionale Kooperation von Wohnungsunternehmen

Analyse von Mechanismen der Zusammenarbeit
und von Erfolgsfaktoren am Beispiel der Koopera-
tion kommunaler Wohnungsunternehmen im
Ruhrgebiet

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor rerum politicarum an der Fakultät Raumplanung
der Technischen Universität Dortmund

Dezember 2016

Gutachter

Univ.-Prof. Dr. Hans Heinrich Blotevogel

Fakultät Raumplanung, TU Dortmund

Univ.-Prof. Dr. Rolf G. Heinze

Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Prüferin

Univ.-Prof'in Christa Reicher

Fakultät Raumplanung, TU Dortmund

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken (dazu zählen auch Internetquellen) entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Recklinghausen, 30.12.2016

Vorwort

Das Ruhrgebiet hat eine lange Tradition der Kooperation. Unterschiedliche Akteure arbeiten seit vielen Jahren auf diversen Ebenen zusammen. Mit meinem Eintritt in den Beruf nach dem Studium ergab sich für mich die Möglichkeit, den Aufbau einer solchen regionalen Kooperation von Anfang an zu begleiten – die Kooperation der kommunalen Wohnungsunternehmen an der Ruhr. Damals hatte es gerade den Zuschlag zur Kulturhauptstadt 2010 – Essen für das Ruhrgebiet von der Europäischen Union gegeben. Gleichzeitig diskutierte die gesamte Branche Wohnungswirtschaft mit großem Eifer auf der einen Seite und blankem Entsetzen auf der anderen Seite die fortschreitende Privatisierung großer Wohnungsbestände. Das Ruhrgebiet indes schrumpfte weiter und jenseits von Kulturhauptstadt und einigen ausgewählten Projekten gab es offenbar nur wenige Lichtblicke für diese jahrzehntelang ausgebeutete Region.

Das war eine spannende Zeit, um in das Thema „Kooperation“ einzutauchen. Es gab Akteure, die willens waren, sich gemeinsam zu überlegen, wie man sich in dieser Situation eigentlich aufstellen könnte. Insofern habe ich nicht lange gezögert, als man mich fragte, ob ich im Rahmen meiner Arbeit an dem Bochumer Institut InWIS die kooperationswilligen Wohnungsunternehmen begleiten möchte. Schnell war klar, dass das Thema auch für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung Potenzial lieferte. Angesichts des schwierigen regionalen Kontextes stellte sich die Frage, wie genau eine solche Kooperation an sich selbstbewusster und lokal verwurzelter Akteure funktionieren kann und welcher Gewinn sich dadurch tatsächlich – für die Akteure selbst und für die Region – erzielen lässt. Meine Auseinandersetzung mit diesen Fragen liegt nun vor.

Eine solche wissenschaftliche Arbeit ist, wie ich erlebt habe, mit großen Herausforderungen behaftet. Auch wenn nur der Name des Autors auf dem Deckblatt steht, so ist eine solche Arbeit ganz allein doch nicht zu schaffen.

Ich bedanke mich daher herzlich bei meinem Betreuer, Prof. Dr. Hans H. Blotevogel, der damals spontan zusagte, diese Arbeit zu begleiten, und insbesondere bei Prof. Dr. Rolf G. Heinze, der mir in unzähligen Gesprächen und im fortwährenden Austausch mit Rat und Tat zur Seite stand. Ebenfalls gilt mein Dank Prof. Christa Reicher, die sich bereit erklärt hat, die Prüfungskommission zu unterstützen.

Nicht möglich gewesen wäre diese Arbeit ohne die freundliche und freundschaftliche Unterstützung, die mir aus der zu untersuchenden Kooperation selbst zuteilwurde. Mein aufrichtiger Dank gilt allen Geschäftsführern und Vorständen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Unternehmen des WIR-Verbunds. Ganz besonders möchte ich Dr. Dieter Kraemer erwähnen, der als Vorstandsmitglied des Vereins WIR – Wohnen im Revier der ersten Stunde nicht nur die Vereinsgründung vorangetrieben, sondern auch mich immer wieder angespornt hat, das Wagnis der Dissertation einzugehen

Ebenso habe ich auch bei meinem Arbeitgeber, dem InWIS Institut, und dem Europäischen Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, über die gesamte Zeit aufbauende Unterstützung für meine Arbeit bekommen – nicht zuletzt, durch die aufschlussreichen methodischen Hinweise und fachlichen Gespräche der Kolleginnen und Kollegen bei InWIS, in der Bibliothek und bei der WIR-Geschäftsstelle.

Ganz besonders aber gilt mein Dank meiner geduldigen und verständnisvollen Frau und unseren Kindern sowie meiner gesamten Familie, die es ertragen haben, dass ich mich zu den unmöglichsten Zeiten mit Fragen der Organisationstheorie befassen musste und diese leider viel zu selten auf das Management familiärer Herausforderungen anwenden konnte.

Danke, Ihnen und Euch allen.

Recklinghausen, Dezember 2016

Inhalt

Vorwort	iii
Inhalt	v
Abbildungsverzeichnis	viii
Abkürzungsverzeichnis	ix
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung und Ausgangslage.....	1
1.2. Zielsetzung und Fragestellungen der Arbeit	3
1.3. Aufbau der Arbeit	4
1.4. Methodisches Vorgehen.....	5
1.4.1 Sichtung und Auswertung verfügbarer Literatur	6
1.4.2 Leitfadengestützte Experteninterviews.....	8
1.4.3 Teilstandardisierte Online-Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	10
1.4.4 Teilnehmende Beobachtung.....	16
1.5. Stand der Forschung.....	17
2. Der Wandel von Wohnungsmärkten und Wohnungswirtschaft	19
2.1. Funktionsweise des Wohnungsmarktes in Deutschland	19
2.1.1 Das Gut Wohnung und seine besondere Bedeutung	19
2.1.2 Der vielschichtige Einfluss des demografischen Wandels auf die Wohnungsnachfrage.....	22
2.1.3 Segmentierungen des Wohnungsmarktes in Deutschland	25
2.2. Wohnungswirtschaft als Akteur am Wohnungsmarkt.....	29
2.2.1 Entstehung und Entwicklung der Wohnungswirtschaft in Deutschland	29
2.2.2 Unternehmenstypen und Unternehmenszwecke: Eigentümerstrukturen und Geschäftsmodelle	33
2.3. Kommunale Wohnungswirtschaft.....	38
2.3.1 Öffentliche vs. kommunale Wohnungswirtschaft.....	38
2.3.2 Aufgaben kommunaler Wohnungswirtschaft	42
2.4. Wohnungswirtschaft im Wandel	44
2.4.1 Neue Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft	44
2.4.2 Veränderungen des Leistungsspektrums von Wohnungsunternehmen seit 1990.....	52
2.4.3 Veränderungen der Anbieterstruktur.....	55
2.4.4 Bedeutung des Wandels in der Wohnungswirtschaft für kommunale Wohnungsunternehmen	59
3. Ansätze der Institutionenökonomik zur Erklärung von Kooperationen zwischen Wohnungsunternehmen	62
3.1. Netzwerk oder Kooperation?	62
3.2. Netzwerkeffekte als Motiv für Kooperationen	66
3.3. Kooperationsformen	68
3.4. Verbände als Sonderfall von Kooperation in der Netzwerkdebatte.....	74

3.5. Theoriediskussion in der Netzwerkforschung	77
3.6. Der Umgang mit dem Mikro-Makro-Problem	80
3.7. Netzwerkanalytische Methodik vor dem Hintergrund von Rational Choice	82
3.8. Prinzipal-Agenten-Theorie zur Erklärung von Kooperationen zwischen Unternehmen	85
3.9. Rational-Choice-Theorie als Erklärung für das Handeln von Akteuren in Netzwerken.....	87
3.9.1 Grundlagen der Rational-Choice-Theorie	87
3.9.2 Vertrauen in der Rational-Choice-Theorie: „Logik der Situation“	91
3.9.3 Ermittlung des konkreten Nutzens von Entscheidungen: Logik der Selektion.....	94
3.10. Transaktionskosten als Erklärung für das Entstehen von Netzwerken	97
3.11. Zusammenfassung: Theoriekonstruktion zur Erklärung von Kooperation in der kommunalen Wohnungswirtschaft.....	100
3.11.1 Probleme der theoretischen Erklärungsansätze mit Blick auf den gewählten Untersuchungsgegenstand	100
3.11.2 Theorie der Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen: Herleitung der Hypothesen.....	103
3.11.3 Forschungsansatz: Herleitung der Hypothesen	104
4. Kooperationen in der Wohnungswirtschaft	108
4.1. Verbandliche Organisation der Wohnungswirtschaft.....	108
4.2. Horizontale Kooperation in der Wohnungswirtschaft jenseits von Verbänden	111
4.2.1 Überblick: Kooperation in der Wohnungswirtschaft jenseits der verbandlichen Ebene.....	111
4.2.2 Beispiele horizontaler Kooperation in der Wohnungswirtschaft	116
5. WIR – Wohnen im Revier: Eine Fallstudie zur Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen	122
5.1. Das Ruhrgebiet – ein besonderer Wohnungsmarkt?	122
5.1.1 Wohnungsmarkt Ruhrgebiet mit vielfältigen Herausforderungen	122
5.1.2 Wohnungswirtschaftliches Kernland Ruhrgebiet	127
5.2. Die Kooperation WIR – Wohnen im Revier	132
5.2.1 Steckbrief WIR – Wohnen im Revier	132
5.2.2 Rechtsform und Aufbau der Kooperation	134
5.2.3 Entstehung von WIR – Wohnen im Revier vor dem Hintergrund der Diskussionen um Privatisierung.....	136
6. Auswertung des Fallbeispiels.....	139
6.1. Vertrauen als Mechanismus in der Kooperation WIR – Wohnen im Revier.....	139
6.1.1 Vertrauen als handlungsleitender Mechanismus bei WIR – Wohnen im Revier.....	139
6.1.2 Bestimmung der Kooperation WIR – Wohnen im Revier	146
6.2. Individuelle Nutzenerwartungen und individueller Nutzen der Zusammenarbeit bei WIR – Wohnen im Revier	153

6.2.1	Erwartung und Kommunikation eines individuellen Nutzens durch die Mitglieder der Kooperation.....	154
6.2.2	Ausgestaltung des individuellen Nutzens	162
6.3.	Kollektiver Nutzen als Triebfeder der Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen.....	180
6.3.1	Kollektive Nutzenerwartung bezogen auf die Kooperation WIR – Wohnen im Revier	181
6.3.2	Ergebnisse in Bezug auf den kollektiven Nutzen der Kooperation WIR – Wohnen im Revier	183
6.4.	Die Kooperation und der regionale Kontext: Welche Rolle spielt die Zugehörigkeit zum Ruhrgebiet?	189
7.	Fazit und Empfehlungen.....	194
	Literatur- und Quellenverzeichnis	205
	Anhang	I
	I – Interviewleitfaden.....	II
	II – Expertengespräche.....	VI
	1. Interview GF1	VII
	2. Interview GF2	XI
	3. Interview GF3	XIV
	4. Interview GF4	XVII
	5. Interview GF5	XX
	6. Interview GF6	XXIII
	7. Interview GF7	XXVI
	III – Befragung der Mitarbeiter/innen	XXIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Alter, Betriebszugehörigkeit und Position der Befragten	15
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung und -prognose (BBSR, 2015)	22
Abbildung 3: Eigentümer am Wohnungsmarkt 1998	27
Abbildung 4: Anbieterstruktur am Wohnungsmarkt 2011	28
Abbildung 5: Anbieterstrukturen am Wohnungsmarkt 2011 (Ausschnitt)	34
Abbildung 6: Gemeinnütziger Wohnungsbestand in Europa 1998	35
Abbildung 7: Megatrends und der Wandel der Immobiliennachfrage	46
Abbildung 8: Die Wohnungswirtschaft und die Digitalisierung	51
Abbildung 9: Vorteilsüberschüsse bei Wohnungsunternehmen	54
Abbildung 10: Die größten kommunalen Transaktionen in Deutschland	56
Abbildung 11: Paradigmen der Interorganisationsforschung	78
Abbildung 12: Struktur-individualistischer Erklärungsansatz (Coleman)	81
Abbildung 13: Modelle der Netzwerkanalyse nach Kappelhoff	83
Abbildung 14: Kooperationen nach Unternehmenstyp	112
Abbildung 15: Ziele horizontaler Kooperation in der Wohnungswirtschaft	113
Abbildung 16: Kooperationsbereiche in der Wohnungswirtschaft	114
Abbildung 17: Methoden in wohnungswirtschaftlichen Kooperationen	115
Abbildung 18: Internetauftritt des Wohnen in Genossenschaften e.V.	116
Abbildung 19: Internetauftritt des VdW Rheinland-Westfalen	118
Abbildung 20: Internetauftritt der Vereinigung KOWO BW	119
Abbildung 21: Das Ruhrgebiet	123
Abbildung 22: Alter des Wohnungsbestands im Ruhrgebiet	126
Abbildung 23: Mietpreis (Angebotspreise Bestand) im Ruhrgebiet 2013	127
Abbildung 24: Eigentümerquoten in NRW	128
Abbildung 25: Segmentierung der Wohnungsanbieter in NRW	129
Abbildung 26: Wohnungen im Eigentum öffentlicher Unternehmen	130
Abbildung 27: Veröffentlichungen von WIR – Wohnen im Revier	132
Abbildung 28: Die Mitgliedsunternehmen von WIR im RVR	133
Abbildung 29: Vertrauen als Basis für Diskussionen in der Kooperation	145
Abbildung 30: Kenntnis über die Kooperation WIR – Wohnen im Revier	160
Abbildung 31: Kommunikationswege bezüglich WIR – Wohnen im Revier.	161
Abbildung 32: Voraussetzung für geeignete Kooperationsthemen	163
Abbildung 33: Informationen aus Arbeitskreisen der WIR-Kooperation	167
Abbildung 34: Bewertung von Informationen außerhalb der Gremien	168
Abbildung 35: Bewertung von Informationen innerhalb der Gremien	170
Abbildung 36: Generationengerecht Wohnen bei WIR – Wohnen im Revier	174
Abbildung 37: Generationengerecht Wohnen: Beispiele für Merkmale	175
Abbildung 38: Generationengerecht Wohnen: Internetseite	176
Abbildung 39: Vermeidung von CO ₂ -Emissionen durch Investitionen	184
Abbildung 40: Projektdarstellung im WIR-Nachhaltigkeitsbericht 2016	184
Abbildung 41: Durch WIR – Wohnen im Revier (ko-)finanzierte Studien	186
Abbildung 42: Kooperationsnetzwerk WIR – Wohnen im Revier	187

Abkürzungsverzeichnis

AAL	Ambient Assisted Living
AGW	Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen
BBSR / BBR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BFW	Bundesverband Freier Wohnungsunternehmen
BID	Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschland
BIM	Building Information Modeling
bzw.	beziehungsweise
CDU	Christlich Demokratische Union (Deutschlands)
DAX®	Deutscher Aktienindex (Marke der Deutsche Börse AG)
ders. / dies.	derselbe bzw. dieselbe
d.h.	das heißt
DV	Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V.
ebd.	ebenda
EBZ	Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Bochum
EnEV	Energie-Einsparverordnung
et al.	et alii, und andere
etc.	et cetera, und weitere
FDP	Freie Demokratische Partei (Deutschlands)
GdW	GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.
GIS	Geo-Informationssystem
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
InWIS	Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung an der EBZ Business School und an der Ruhr-Universität Bochum
IuK	Information und Kommunikation
KOWO BW	Vereinigung baden-württembergischer kommunaler Wohnungsunternehmen
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.Ä.	oder Ähnliches/r
o.g.	oben genannt/e/n/r
RVR	Regionalverband Ruhr
SGB	Sozialgesetzbuch
u.a.	unter anderem
VdW	Verband der Wohnungswirtschaft (z.B. in Rheinland-Westfalen)
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WIG	Wohnen in Genossenschaften e. V.
WIR	Wohnen im Revier e. V.
ZIA	Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

1. Einleitung

In den folgenden Abschnitten wird auf die Problemstellung, die dieser Arbeit zugrunde liegt, den Untersuchungsansatz und den Aufbau der Arbeit sowie das methodische Vorgehen im Detail eingegangen.

1.1. Problemstellung und Ausgangslage

Vor dem Hintergrund zunehmend komplexer Herausforderungen an (regionalen) Wohnungsmärkten und angesichts der gleichzeitig tiefgreifenden Veränderungen der Anbieterstruktur müssen sich Unternehmen der Wohnungswirtschaft heute mit vielfältigen Themen auseinandersetzen, die ihr Kerngeschäft (Bau und Vermietung bzw. Bewirtschaftung von Wohnungen) nur am Rande berühren. Dies fällt insbesondere solchen Unternehmen schwer, die aufgrund ihrer überschaubaren Größe kaum über ausreichend Ressourcen verfügen, um auch forschend in solche Themen einzusteigen.

Gleichzeitig sahen sich insbesondere kommunale Wohnungsunternehmen angesichts der schwierigen Haushaltssituation der Kommunen, die ihre Gesellschafter oder Hauptaktionäre sind, mit dem Vorschlag konfrontiert, als „Tafelsilber“ der Kommunen „versilbert“ zu werden,¹ um so die Sanierung der kommunalen Haushalte voranzutreiben. Zwar waren die Wohnungsunternehmen schon lange verbandlich organisiert, doch gehörten zu diesen Verbänden auch die als potentielle Käufer auftretenden „neuen“ Akteure an den Wohnungsmärkten, nachdem sie sich in bestehende öffentliche oder ehemals industrieverbundene Wohnungsunternehmen „eingekauft“ hatten.

Damit fiel es kommunalen Unternehmen zunehmend schwer, sich in den Verbänden mit ihren inhaltlichen Schwerpunkten und ihrem Verständnis einer nachhaltigen Wohnungswirtschaft zu positionieren. Dabei spielte z.B. der Ansatz einer langfristigen Quartiersentwicklung eine wichtige Rolle, für den kommunale Unternehmen als geborene

¹ Vgl. Freitag 2013: „Was Gold wert ist, sollte man nicht versilbern!“

Partner galten, den aber zunehmend auch andere Akteure in Wirtschaft und Politik aufgriffen (vgl. Bölting/Neitzel 2016: 377ff).

Vor diesem Hintergrund reifte im Ruhrgebiet vor fast zehn Jahren die Idee, eine Kooperation der kommunalen Wohnungsunternehmen aufzulegen. Diese Kooperation verfolgte zwei Ziele: Einerseits sollte sie den Austausch unter den Unternehmen und ihren Beteiligten fördern, um das „voneinander lernen“ anzustoßen und sich Herausforderungen gegenüber besser positionieren zu können. Andererseits ging es darum, den Wert kommunaler Wohnungsunternehmen deutlich herauszustellen – auch, um sich in möglichen Verkaufsdiskussionen besser positionieren zu können.

Ergänzend zu den beiden Motiven spielte die weitere Komponente, „Region“ (in diesem Fall das Ruhrgebiet) eine wichtige Rolle. Für die Unternehmen kam es auch darauf an, sich für das Ruhrgebiet besonders zu positionieren und einzusetzen. Damit griffen sie einen Trend zur regionalen Kooperation auf, der im Ruhrgebiet zu beobachten ist.²

Die Kooperation entstand und entwickelte sich weiter, mehr und mehr Unternehmen traten bei und immer wieder wurde und wird über die Zielsetzung der Kooperation intensiv diskutiert. Eine Analyse der Funktionsweise der Kooperation blieb allerdings bislang aus. Insbesondere eine Einordnung in den Kontext der Organisationssoziologie sowie eine Bewertung der Möglichkeiten, die sich aus der Nutzung von Netzwerkeffekten in der Kooperation ergeben, ist bislang nicht erfolgt.

Auch losgelöst von dem in dieser Arbeit behandelten Fallbeispiel stellt sich die Frage nach dem Schlagwort Kooperation in der Wohnungswirtschaft. Nicht zuletzt angesichts einer „neuen Wohnungsnot“ wird deutlich, dass einzelne Akteure und Unternehmen die anstehenden Aufgaben kaum bewältigen können. Es bleibt also zu fragen, ob eine Kooperation zwischen Wohnungsunternehmen in Bezug auf diese Herausforderungen eine Rolle spielen kann und wenn, welche.

Um diese Frage beantworten zu können, bedarf es eines tieferen Verständnisses der Funktionsweise derartiger Kooperationen.

² vgl. hierzu Beiträge in Bogumil/Heinze (Hg.) 2015 sowie Müller-Bölling et al. 2011

1.2. Zielsetzung und Fragestellungen der Arbeit

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, zu verstehen, nach welchen Mechanismen die Zusammenarbeit von Wohnungsunternehmen im regionalen Kontext funktioniert. Ausgehend davon sollen Erfolgsfaktoren identifiziert werden, um entsprechende Kooperationen als Chance auch in einem anderen Kontext bewerten zu können.

Konkret werden dazu **Hypothesen in vier Bereichen** erarbeitet, die einer Untersuchung unterzogen werden sollen. Dies ist zum einen der Bereich der **Mechanismen**. Dabei wird untersucht, um was für eine Art von Kooperation es sich handelt und welche Rolle Netzwerkeffekte bzw. der Governance-Mechanismus „Vertrauen“ in der Kooperation spielen. Dies führt zu den Hypothesen 1a und 1b:

Hypothese 1a: Zwischen den kooperierenden Akteuren entsteht Vertrauen als handlungsleitender Mechanismus des Ausgleichs von Interessen.

Hypothese 1b: Der Verein WIR – Wohnen im Revier verhält sich wie eine Unternehmenskooperation.

Zum anderen untersucht die Arbeit mit den Hypothesen 2a und 2b die individuelle Nutzenerwartung bzw. den **individuellen Nutzen**³ der einzelnen Unternehmen in der Kooperation:

Hypothese 2a: Die kommunalen Wohnungsunternehmen kooperieren, weil sie für sich einen jeweils individuellen Nutzen aus der Kooperation erwarten.

Hypothese 2b: Der durch die Akteure erwartete individuelle Nutzen aus der Kooperation besteht in der Gewinnung von Wissen bzw. dem Zugang zu Wissen um Handlungsmöglichkeiten und Methoden zu wohnungswirtschaftlichen Kernthemen oder sonstigen Themen, die das Kerngeschäft flankieren.

³ Im Folgenden wird der Begriff „individueller Nutzen“ oder auch „individueller Mehrwert“ mit Blick auf die Unternehmen verwendet; es handelt sich also um den Nutzen für das (einzelne) Unternehmen in Abgrenzung zu einem Nutzen für alle Unternehmen (kollektiver Nutzen)

Analog dazu werden ein vermuteter **kollektiver Nutzen** bzw. eine kollektive Nutzenerwartung analysiert, wovon alle kooperierenden Unternehmen profitieren können:

Hypothese 3a: Es gibt jenseits des individuellen Nutzens einen kollektiven Nutzen, von dem die kooperierenden Unternehmen profitieren.

Hypothese 3b: Der kollektive Nutzen besteht in dem gemeinsamen Marketing für die Anbietergruppe „kommunale Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet“.

Schließlich wird die Frage nach der **Bedeutung des regionalen Kontextes** für die Kooperation aufgeworfen:

Hypothese 4: Für die Kooperation nimmt die gemeinsame Zugehörigkeit zu einem regionalen Kontext (dem Ruhrgebiet) besondere Bedeutung ein.

Eine detaillierte Herleitung der Hypothesen aus dem theoretischen Untersuchungsansatz erfolgt in Kapitel 3.11.3.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit analysiert zunächst den Kontext, in dem die Akteure sich befinden, deren Kooperationsverhalten untersucht und erklärt werden soll. Daher werden in Kapitel 2 zunächst der **Wohnungsmarkt und der Wandel an den Wohnungsmärkten** beschrieben. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Beschreibung des Akteurs Wohnungswirtschaft in seinen unterschiedlichen Facetten sowie der kommunalen Wohnungswirtschaft im Besonderen.

Im Anschluss beleuchtet das Kapitel 3 den basalen **theoretischen Hintergrund von Kooperation** als Phänomen der Interaktion zwischen Akteuren. Ausgehend von organisationstheoretischen sowie institutionenfokussierten Ansätzen wird der Kooperationsbegriff selbst abgegrenzt und erarbeitet. Dabei werden verschiedene Kooperationsformen herausgearbeitet. Ebenfalls wird ein Schlaglicht auf die Bedeu-

tung des Netzwerkansatzes in der Verbändetheorie gelegt, was sich aus den Spezifika des Fallbeispiels ergibt. Das Kapitel schließt mit der Formulierung von aus der Theoriediskussion abgeleiteten **Hypothesen** zur Prüfung mithilfe der empirischen Untersuchung.

Das folgende Kapitel 4 schließlich untersucht vor diesem Hintergrund, welche **Rolle Kooperation innerhalb der Branche Wohnungswirtschaft** spielt. Hierbei wird auf die konkrete verbandliche Organisation der Branche eingegangen wie auch auf Grundlage eines vorangegangenen Forschungsprojektes dargelegt, welche Rolle (horizontale) Kooperation in der Wohnungswirtschaft bislang spielt. Zum Abschluss werden Beispiele solcher Kooperationen schlaglichtartig vorgestellt.

Anschließend erfolgt in Kapitel 5 die Einführung in das Forschungsfeld mit der **Vorstellung des Fallbeispiels** im Ruhrgebiet. Anhand des Vereins „WIR – Wohnen im Revier“ mit derzeit 14 Mitgliedsunternehmen wurden die aufgestellten Hypothesen überprüft. Darauf aufbauend spiegelt Kapitel 6 die **Auswertung des Fallbeispiels** anhand der zuvor aufgestellten Hypothesen und vor dem Hintergrund des aufgestellten theoretischen Kontextes.

Zum Schluss bietet Kapitel 7 eine **Zusammenfassung** der Ergebnisse und die **Ableitung von Erfolgsfaktoren**, die ein kooperatives Vorgehen, wie es in dieser Arbeit beschrieben wird, begünstigen können. Zum Abschluss werden **offene Forschungsfragen** artikuliert.

1.4. Methodisches Vorgehen

Die Analyse des Fallbeispiels in dieser Arbeit fußt im Wesentlichen auf vier methodischen Komponenten, die hier kurz erläutert werden:

- die umfassende Sichtung und Auswertung von zum Fallbeispiel verfügbarer Literatur und Quellen,
- die Durchführung von Experteninterviews mit Vorständen und Geschäftsführern der Unternehmen, die innerhalb der behandelten Kooperation zusammenarbeiten,

- die standardisierte Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der kooperierenden Unternehmen und
- die teilnehmende Beobachtung an wesentlichen Kernprozessen der Kooperation.

1.4.1 Sichtung und Auswertung verfügbarer Literatur

Insbesondere die Motive und Absichten der Kooperation wie auch viele Ergebnisse aus der kooperativen Arbeit der Wohnungsunternehmen im behandelten Fallbeispiel sind zum Teil schriftlich niedergelegt. Die wesentlichen Quellen werden im Folgenden kurz dargestellt.

Vereinssatzung

Die Satzung des Vereins WIR – Wohnen im Revier e.V. stammt aus der Gründungszeit des Vereins (2008) und wurde im Jahr 2013 zuletzt geändert (u.a. infolge des Eintrags des Vereins im Vereinsregister wurden einige Formulierungen geändert, die sich auf diese Eintragung bezogen; ergänzend wurde nach der markenrechtlichen Sicherung von Vereinsnamen und -logo ein entsprechender Passus in die Satzung aufgenommen); in dieser Arbeit wird, um Einheitlichkeit zu gewährleisten, auf die Satzung aus dem Jahr 2013 Bezug genommen.

Tätigkeitsbericht der WIR-Kooperation 2010

Die Kooperation legte im Jahr der Europäischen Kulturhauptstadt RUHR 2010 einen ersten sogenannten Tätigkeitsbericht vor. Der Bericht enthält u.a. Informationen zur Zielsetzung des Vereins wie auch zu bis dato umgesetzten Projekten. Verfasst wurde der Bericht von den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle von WIR – Wohnen im Revier sowie den zuständigen Arbeitskreis-Leiterinnen und -leitern sowie den Mitgliedern des Vorstands. Er wurde von der Mitgliederversammlung des Vereins freigegeben und im Internet veröffentlicht sowie in einer Druckversion verteilt – zum einen an Aufsichtsratsmitglieder und andere Stakeholder der Unternehmen (die Unternehmen erhielten Kontingente), zum anderen auch über die Geschäftsstelle der Kooperation

an Akteure in der Region und in NRW (z.B. Oberbürgermeisterinnen und -bürgermeister, Planungsdezernentinnen und -dezernenten, regionale Akteure, wie den RVR, das Landesbauministerium etc.).

Tätigkeitsbericht der WIR-Kooperation 2012

Der Bericht erschien als Fortschreibung des ersten Tätigkeitsberichts und stellte noch einmal eine Vielzahl von abgeschlossenen und laufenden Projekten zusammen. Die Verteilung und Bekanntmachung des Berichts verlief in vergleichbarer Weise, wie zwei Jahre zuvor.

WIR-Nachhaltigkeitsbericht 2016

Nachdem WIR nach 2012 darauf verzichtet hatte, weitere Tätigkeitsberichte zu verfassen, plante man ab 2014, einen gemeinsamen Nachhaltigkeitsbericht, um das Wirken der kommunalen Wohnungsunternehmen im Kontext eines gemeinsamen Leitbildes zu zeigen. Aufgrund der komplexen Methodik, Daten und Erkenntnisse zusammenzutragen, verzögerte sich die Fertigstellung des Berichtes und wurde um ein Jahr verschoben, so dass nicht ein Nachhaltigkeitsbericht auf Grundlage von Kennzahlen mit Stichtag 31.12.2014, sondern ein Nachhaltigkeitsbericht mit dem Bezugszeitpunkt 31.12.2015 erschien. Der Bericht wurde durch Geschäftsstelle und Vorstand erstellt; bei der Datenlieferung unterstützten die Arbeitskreise der Kooperation. Für die Darstellung guter Bau- und Modernisierungsprojekte zeichnete der Arbeitskreis Marketing und Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.

Der Bericht wurde in ähnlicher Weise verteilt, wie die Tätigkeitsberichte zuvor und steht (wie diese auch) im Internet zur Verfügung.

Ergänzende Veröffentlichungen, Internetquellen

Darüber hinaus werden an geeigneter Stelle weitere Quellen, die durch WIR – Wohnen im Revier veröffentlicht oder begleitet wurden, hinzugezogen. Zudem war die Internetseite des Vereins eine ergänzende Quelle, wobei die dortigen Inhalte sich dem Medium entsprechend von Zeit zu Zeit verändert haben.

1.4.2 Leitfadengestützte Experteninterviews

Im Zuge der Analyse des Fallbeispiels wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit Geschäftsführern und Vorständen der Mitgliedsunternehmen geführt. Diese Interviews sollten zum einen Aufschluss darüber geben, welche **Motivation** die Befragten damit verbunden hatten, mit „ihrem“ Unternehmen der Kooperation beizutreten. Daher wurde abgefragt, welchen Nutzen sie für sich bzw. ihr jeweiliges Unternehmen von der Teilnahme an der Kooperation erwarteten. Ergänzend wurde ermittelt, welche kollektiven Nutzenerwartungen sie mit Blick auf die Kooperation sahen. Zum anderen wurden die Geschäftsführer und Vorstände danach befragt, ob und wenn welche konkreten **Ergebnisse** sie in Bezug auf die formulierte Nutzenerwartung feststellen konnten. Schließlich wurde nach **Mechanismen** gefragt, die für die Zusammenarbeit in der Kooperation nach Auffassung der Geschäftsführer und Vorstände gelten sollten. Ebenfalls wurde nach der Einschätzung gefragt, ob die Erwartungen diesbezüglich erfüllt wurden.

Weiterhin dienten die Experteninterviews auch der **Vorbereitung der standardisierten Befragung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etwa um eruieren zu können, ob und wie die Teilnahme des eigenen Unternehmens an der Kooperation im Unternehmen kommuniziert worden war und welche Erwartungshaltung in Bezug auf die Kooperation gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestand. Außerdem wurden die Führungskräfte dazu befragt, welche Bedeutung sie der **Einbettung der Kooperation in die Region** beimessen.

Dieser qualitativen Vorgehensweise wurde bei der Führungsebene der Mitgliedsunternehmen Vorrang vor standardisierten Verfahren eingeräumt, um Deutungsmuster und komplexe Sinnzusammenhänge mit Blick auf die o.g. Fragebereiche besser erheben zu können (vgl. Ernst 2010: 57f). Ausgehend von den grundlegenden Fragestellungen wurde daher ein Leitfaden entwickelt, der den Gesprächspartnern vorab zur Verfügung gestellt worden war. Dieser war nach Helfferich (2005: 159ff) so angelegt, dass zwar eine grundlegende Lenkung der Gesprächsthemen vorgesehen war. Gleichzeitig sollte jedoch eine einengende Gesprächskonstruktion vermieden werden, damit möglichst keine Informationen verloren gehen. Daraus entwickelten sich leitfa-

dengestützte Gespräche, die Züge eines narrativen Interviews zeigten (vgl. Helfferich 2005: 11f; zum Leitfaden vgl. Anhang S. VII).

Für die **Auswahl der Interviewpartner** kamen alle Geschäftsführer und Vorstände der an der Kooperation beteiligten Unternehmen infrage, die zur Zeit der Erhebung ihre Tätigkeit ausübten. Dies waren zehn Personen, wobei zwei gerade ihr Amt aufgeben mussten und nicht mehr befragt werden konnten⁴. Hinzu kamen bis zu vier Personen, die zuvor Geschäftsführer oder Vorstand eines der Unternehmen gewesen waren und in der Zeit zwischen der Gründung von WIR – Wohnen im Revier das jeweilige Unternehmen verlassen hatten bzw. in Ruhestand gegangen waren. Diese konnten jedoch nicht mehr erreicht werden oder sahen keine Möglichkeit, sich bezüglich des Themas einzubringen. Einige von ihnen waren zudem nur sehr kurze Zeit als Mitglied in der Kooperation WIR – Wohnen im Revier aktiv und konnten daher ihrer Einschätzung nach keine qualifizierte Auskunft geben.

Mit sechs Personen aus fünf Unternehmen wurden schließlich ausführliche Gespräche geführt. Die Aussagen wurden anonymisiert, weshalb auf die konkrete Funktionsbezeichnung der Personen verzichtet werden muss. Die Personen sind in den Quellenangaben mit den Kurzbezeichnungen GF1, GF2,... GF6 kodiert. Die Interviewpartner wurden zunächst telefonisch über das Vorhaben informiert bevor Gesprächstermine vereinbart werden konnten. Die Gespräche fanden zwischen Januar und Mai 2012 in den Geschäftsräumen der jeweiligen Unternehmen statt und dauerten etwa zwischen 1,5 und 2,5 Stunden.

Die Gespräche wurden mit Einverständnis der befragten Personen und unter der Versicherung, dass die Ergebnisprotokolle später anonymisiert wurden, aufgezeichnet, um auf diese Weise die spätere Auswertung zu erleichtern. Ausgehend von diesen Mitschnitten, die im Nachgang abgehört wurden, und unter Hinzuziehung eigener Notizen aus dem Gesprächsverlauf wurden zur **Auswertung der Interviews** Ergebnisprotokolle angefertigt, in denen die wesentlichen Informationen in Anlehnung an die Ordnung, die der Leitfaden vorgab, enthalten sind.

⁴ In dem betreffenden Unternehmen war es zu einer Abberufung des Vorstands gekommen, nachdem das Unternehmen in finanzielle Schieflage geraten war. Auch weil noch juristische Verfahren anhängig waren, gab es keine Möglichkeit, die Personen zu ihrer Tätigkeit zu befragen.

Hierbei wurde in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2007) verfahren. Gemäß der Analysetechnik der Zusammenfassung wurden zunächst systematische Kürzungen vorgenommen, um das Material auf wesentliche Inhalte zu reduzieren. Sofern sich dabei Inhalte nicht in das vorgegebene Kategorienraster des Leitfadens einsortieren ließen, wurden ergänzende Kategorien gebildet. Gleichzeitig wurden einige Abstraktionen vorgenommen, um die Anonymität der Gesprächspartner zu wahren. So wurde z.B. die Benennung der Städte oder Unternehmen, sofern sich daraus ein Bezug zu den Gesprächspartnern herstellen ließ, vermieden (z.B. durch die Verwendung neutraler Begriffe; z.B. „Stadt“, „Unternehmen“).

Die Ergebnisprotokolle sind im Anhang dieser Arbeit hinterlegt. Zur Verwendung der Erkenntnisse im Rahmen der Analyse wurden die relevanten Aussagen der Interviewpartner zu den entsprechenden Fragestellungen zusammengezogen und im Fließtext eingearbeitet.

1.4.3 Teilstandardisierte Online-Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Nachdem die Geschäftsführer und Vorstände befragt worden waren, erfolgte ergänzend eine **teilstandardisierte Online-Befragung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen.

Umgang mit der methodischen Problematik von Befragungen im Kontext des Rational-Choice-Ansatzes

Im Kontext der Analyse von Kooperationen vor dem Hintergrund des Rational-Choice-Ansatzes gelten **Umfragen** durchaus als **umstrittenes Instrument**, wie z.B. Green/Shapiro (1999) und auch Brüderl (2004) aufgezeigt haben. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von der Feststellung, dass häufig keine empirischen Tests durchgeführt werden oder diese fehlerbehaftet umgesetzt werden bis hin zu der Problematik, dass in der Analyse Makro- und Mikroebene durcheinandergeraten oder gar unter Laborbedingungen (z.B. mit studentischen Populationen) gearbeitet wird.

Dennoch wurde in dieser Arbeit auf das Instrument zurückgegriffen und versucht, die Fehleranfälligkeit zu minimieren. Dies geschah zum einen über die Auswahl der zu befragenden Personen. Um „Laborbedingungen“ zu vermeiden, wurden nicht ausschließlich solche Personen befragt, die in besonderer Weise mit dem Untersuchungsgegenstand (der Kooperation) vertraut waren, wie es seitens der Geschäftsführer und Vorstände der Unternehmen zunächst vorgeschlagen worden war. Demnach sollten ausschließlich die in den Arbeitskreisen der Kooperation vertretenen Personen aus den Mitgliedsunternehmen befragt werden, um den Aufwand, der in den Unternehmen durch die Befragung entstand, zu minimieren. Stattdessen wurde vereinbart, alle ca. 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Befragung einzubeziehen, um zu vermeiden, dass eine möglicherweise voreingenommene Haltung sich in den Ergebnissen zu stark widerspiegelt.

Dem Problem der Mikro-Makro-Ebene wurde in der Befragung auf zweierlei Wegen begegnet. Zum einen stellten einige der Fragen weniger auf einen abstrakten Nutzen, als auf eine konkrete Zufriedenheit bzw. Bewertung eines bestimmten Sachverhalts ab, um auf diese Weise den Befragten eine verständliche Antwortmöglichkeit zu offerieren. Zum anderen setzte die Befragung an unterschiedlichen Stellen auf Brückenfragen bzw. verfuhr im Prinzip nach dem strukturindividualistischen Erklärungsansatz nach Coleman (vgl. Brüderl 2004: 169ff). Dadurch konnten Aussagen aus der Befragung mit dem Kontext, in dem die Personen sich befinden, in Verbindung gebracht werden. So wurde z.B. unterschieden nach Personen, die in einem Arbeitskreis tätig waren, und solchen, die keine engere formalisierte Bindung an die Institutionen der Kooperation hatten.

Dem grundsätzlichen Problem, dass solche Befragungen aus soziologischer Perspektive häufig nur unzureichend Aufschluss über die konkreten Handlungsmechanismen geben können (vgl. u.a. Hedström/Swedberg 1996 in Brüderl 2004: 176), begegnet diese Arbeit damit, dass eben nicht nur eine teilstandardisierte Befragung erfolgte, sondern die Ergebnisse mit anderen Methoden (z.B. Experteninterviews und teilnehmender Beobachtung) kombiniert betrachtet wurden.

Planung und Vorbereitung der Befragung

Ausgehend von den durchgeführten Experteninterviews wurden ein Fragenraster und ein Fragebogen entwickelt. Gefragt wurde danach...

- ob und inwieweit die Befragten Kenntnis von der Kooperation WIR – Wohnen im Revier ihrem Zweck haben,
- (als Filter bzw. zur Einschätzung des Kontextes) ob sie einem der WIR-Gremien angehören (z.B. einem Arbeitskreis),
- ob und wenn welche Informationen oder Erfahrungen die Personen aus der Kooperation erhalten haben (die Frage zielt den möglichen Tausch von Wissen, was als wesentlicher Zweck der Kooperation durch die Geschäftsführer und Vorstände benannt worden war; die Fragetechnik unterschied sich je nachdem, ob der Befragte Mitglied eines WIR-Gremiums war; der Kontext der Befragten wurde also berücksichtigt),
- auf welchen Wegen (wenn nicht durch die Gremien) und in welcher Regelmäßigkeit Informationen die Befragten erreichen (um Frequenz und Qualität des Austauschs einschätzen zu können),
- wie die Informationen und Erfahrungen bewertet wurden bzw. inwieweit die Befragten davon profitieren konnten (auch zur Einschätzung der Qualität des Wissenstransfers),
- inwieweit ein vertraulicher Umgang innerhalb der Kooperation festgestellt werden konnte, oder nicht (mit Blick auf den erwarteten dominierenden Governance-Mechanismus „Vertrauen“),
- wie die Arbeit der Arbeitskreise konkret funktioniert, ob Themen passend gesetzt werden etc.

Der Fragebogen schloss mit Fragen zur Einordnung der Befragten in den Kontext (Alter, Betriebszugehörigkeit, Position im Betrieb).

Der Fragebogen begann mit einem kurzen erläuternden Text, der auf Zweck und Hintergrund der Befragung einging und deutlich machte, dass die Teilnahme freiwillig war bzw. auch einzelne Fragen unbeant-

wortet gelassen werden können. Ebenfalls wurde darauf hingewiesen, dass die Daten keinesfalls Dritten zur Verfügung gestellt werden, sondern ausschließlich im Rahmen des Promotionsvorhabens eingesetzt werden. Außerdem wurde eine Kontaktmöglichkeit für Rückfragen angegeben. In der Erläuterung wurde zudem auf den zentralen Begriff „Information“ eingegangen. Der Begriff wurde als offene Beschreibung jeglicher Inhalte und Erfahrungen, eben Informationen, dargestellt, welche die Befragten durch den Austausch mit anderen Personen innerhalb des Netzwerkes WIR erhalten haben könnten.

Dieser Fragebogen wurde einem **Pretest** unterzogen, indem er ausgewählten Personen (vier Mitgliedern der Arbeitskreise) vorab mit der Bitte zugesandt wurde, ihn probenhalber auszufüllen. Sie sollten prüfen, ob mit dem Fragebogen und der einführenden Mail die Aufgabenstellung verständlich vermittelt würde, ob der Fragebogen hinsichtlich seines Ablaufes verständlich wäre und ob es bei einzelnen Fragen oder Antwortmöglichkeiten zu Missverständnissen kommen könnte. Zum Verständnis einiger Fragen und Antwortmöglichkeiten gab es Rückmeldungen. Im Wesentlichen gaben die Tester Hinweise darauf, wie Formulierungen vereinfacht gehalten werden könnten, um den Befragten die Beantwortung zu erleichtern. Die entsprechenden Rückmeldungen wurden gesammelt und in den Fragebogen eingearbeitet.

Der Fragebogen wurde daraufhin den Geschäftsführern und Vorständen vorgelegt und am Rande einer Mitgliederversammlung erläutert. Insbesondere wurde darauf hingewiesen, dass die Beantwortung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur wenig Zeit in Anspruch nehmen würde; nach den Pretests war davon auszugehen, dass ein Nicht-Arbeitskreismitglied den Bogen innerhalb von ca. fünf bis zehn Minuten bearbeiten können und ein Arbeitskreismitglied etwa fünf bis zehn Minuten zusätzlich benötigen würde. Die Geschäftsführer und Vorstände sicherten daraufhin zu, den Bogen in Ihren Häusern zu verteilen. Ein direkter Versand an alle E-Mail-Adressen aller Mitarbeiter aus den beteiligten Unternehmen war aufgrund des Datenschutzaspektes nicht gewünscht (dazu hätten alle E-Mail-Adressen in einer Datenbank zusammengefasst werden müssen) und erwies sich auch wegen des hohen technischen Aufwandes als kaum durchführbar.

Die Befragung wurde mit dem Online Tool „Unipark“ bzw. der Software „Enterprise Feedback Suite / EFS Survey“ der QuestBack AG umgesetzt. Damit wurde den Unternehmen (den Geschäftsführern und Vorständen bzw. deren Sekretariaten) ein Link zur Verfügung gestellt, der Anfang April 2013 mit einer vorformulierten Mail an bestehende interne Mail-Verteiler der Unternehmen versandt wurde. Da es aufgrund von Krankheit oder Abwesenheit in einigen Sekretariaten zu wenigen Tagen Verzögerung bei der Weiterleitung kommen konnte, wurde der Antwortzeitraum auf vier Wochen angelegt. Durch telefonisches Nachfassen in den Sekretariaten zeigte sich, dass die Nachricht fast überall noch am gleichen Tag weitergeleitet worden war; in zwei Unternehmen wurde sie am folgenden bzw. übernächsten Tag versendet. Nach drei Wochen hatten 120 Personen teilgenommen. Daraufhin wurden die Unternehmen gebeten, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine Erinnerungsmail an die Befragung zu erinnern. Nach vier Wochen waren so 153 Antworten eingegangen. Ende April 2013 wurde die Befragung abgeschlossen und die Beantwortung war über den Link nicht länger möglich.

Rücklaufquote und Auswertung des Feldes

Bei knapp 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die theoretisch erreicht werden konnten⁵, konnte mit 153 Antworten eine **Rücklaufquote von ca. 21,9 Prozent** erzielt werden. Eine Ermittlung der Rücklaufquoten bezogen auf einzelne Unternehmen ist nicht möglich, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um ihre Anonymität zu schützen, ihre Unternehmenszugehörigkeit nicht angeben konnten⁶.

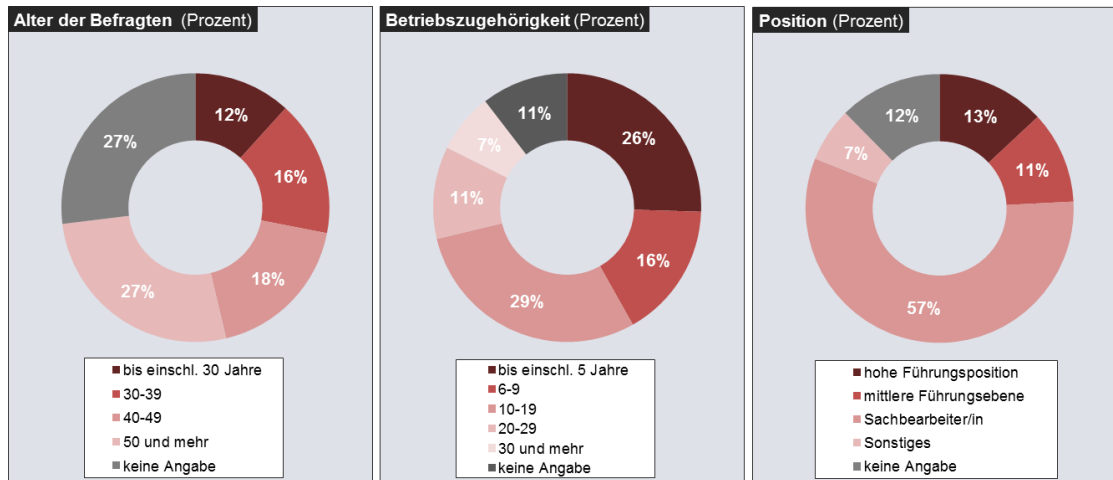
Hinsichtlich der Betriebszugehörigkeit oder der Position im Unternehmen wurden keine Einschränkungen vorgenommen. Die 153 befragten Personen waren durchschnittlich 42 Jahre alt (wobei mehr als ein Viertel keine Angabe zum Alter machte) und etwas über 12 Jahre in ihrem Unternehmen beschäftigt. Etwa ein Viertel der Befragten be-

⁵ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Regiebetrieben oder vergleichbaren nachgelagerten (Tochter-) Firmen wurden nicht in die Befragung einbezogen.

⁶ Andernfalls wären mindestens bei kleinen Unternehmen mit nur 20-30 Beschäftigten spätestens bei der Angabe einer Arbeitskreis-Zugehörigkeit eindeutige Rückschlüsse auf die Personen möglich gewesen. Dies sollte, auch im Interesse einer höheren Antwortbereitschaft, vermieden werden.

kleidete eine hohe oder mittlere Führungsposition, ungefähr zwei Drittel ordneten sich als Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter ein.

Abbildung 1: Alter, Betriebszugehörigkeit und Position der Befragten



Quelle: Eigene Erhebung; n=153

Von den 153 Personen waren 30 **Mitglied in einem oder mehreren Gremien** der WIR-Kooperation und nahmen regelmäßig daran teil. Zählt man die Anzahl aller in der Mitgliederversammlung, im Vorstand und in den Arbeitskreisen vertretenen Personen zusammen, ergibt sich eine maximal mögliche Zahl von 45-50 Personen.⁷ Somit wurde bezogen auf die Gremien eine hohe Abdeckung von etwa 60 Prozent erreicht. Der größte Teil (ca. 73 Prozent) war in einem Gremium vertreten, fünf Personen (ca. 17 Prozent) in zwei und je eine Person in drei, vier und fünf Gremien, wobei bei Letzteren ein fehlerhaftes Ausfüllen des Fragebogens nicht ausgeschlossen werden kann.

Auswertung der Ergebnisse

Die Erkenntnisse aus den Fragenkomplexen wurden zunächst als Häufigkeiten ausgewertet. In Einzelfällen, z.B. bezogen auf die Qualität der Informationen, wurden mit Kreuztabellen abhängige Variablen gebildet, nach denen Merkmale ausgewertet wurden.

⁷ Die Bemessung der Grundgesamtheit der Gremienmitglieder ist nicht fehlerfrei leistbar, da zum einen einzelne Personen in mehreren Gremien vertreten sein können und andererseits die Mitgliedschaft (bewusst) relativ flexibel gehandhabt wurde und wird; von Zeit zu Zeit kommen Personen hinzu, wenn die Themen für sie interessant sind, oder verlassen das Gremium auch wieder. Es gibt somit nicht immer einen eindeutigen Zugehörigkeits-Status jeder Person zu jedem Gremium.

1.4.4 Teilnehmende Beobachtung

Die Methode entstammt anthropologischen und ethnologischen Forschungen, spielte aber auch im sozialreformerischen Kontext und in den aus der Chicagoer Schule hervorgehenden stadtsoziologischen Forschungsfeldern eine wichtige Rolle (vgl. Lüders 2013: 385ff). Die Methodik erfreute sich einiger Beliebtheit, wenngleich sie für den Forscher aufgrund eines Dilemmas schwierig ist: Einerseits ist er der möglichst objektiven Bewertung der Situation verpflichtet (vor dem Hintergrund des Forschungsziels), andererseits ist er aber durch seine Teilnahme und Interaktion nicht nur als Forscher präsent, sondern nimmt auch als Handelnder Einfluss auf das Untersuchungsfeld.

Im Folgenden soll auf die relevanten Dimensionen der teilnehmenden Beobachtung bezogen auf diese Arbeit eingegangen werden (vgl. dazu Schöne 2005, 171ff). Die Beobachtung wurde **offen** durchgeführt, d.h. die beobachteten Personen wussten um die Beobachtung. Den Geschäftsführern und Vorständen der Unternehmen war bekannt, dass der Beobachter dazu eine Forschungsarbeit plante; die wissenschaftliche Begleitung der Kooperation war von Anfang an ein Gegenstand der Beauftragung des Institutes⁸, an dem der Autor arbeitet. Die Beobachtung war **teilnehmend**, da der Beobachtende als Geschäftsführer der Kooperation (des Beobachtungsgegenstands) zwangsläufig in das Geschehen eingebunden war. Sie wurde **unsystematisch** umgesetzt, weil sich die Entwicklung innerhalb der Kooperation über die Zeit in Abhängigkeit von Entscheidungen und Festlegungen der Geschäftsführer und Vorstände der Mitgliedsunternehmen verändern konnte. Die Beobachtung fand im **natürlichen Umfeld** statt, d.h. es gab keine besonderen Settings, die wegen der Beobachtung selbst eingerichtet wurden, und erfolgte als **Fremdbeobachtung**, d.h. der Beobachtende selbst hat sich aus der Beobachtung weitgehend ausgenommen.

Die Beobachtung diente dem Zweck, die bereits angeführten Methoden hinsichtlich der Forschungsfragen zu ergänzen. Im Wesentlichen ging es darum, Hintergründe und kausale Zusammenhänge (z.B. mit Blick

⁸ Das InWIS-Institut mit seinem geschäftsführenden wissenschaftlichen Direktor Prof. Dr. Rolf G. Heinze und mit dem Autor dieser Arbeit wurde im April 2007 mit der Geschäftsbesorgung für den zu gründenden Verein WIR – Wohnen im Revier e.V. und der wissenschaftlichen Begleitung des Projektes beauftragt.

auf Entscheidungen oder die Wahl von Strategien) zu verstehen. Die Erkenntnisse aus der Beobachtung fließen in die Analyse an geeigneter Stelle ein. Sofern Analyseergebnisse also nicht explizit aus anderen Quellen gewonnen wurden, wie z.B. aus der teilstandardisierten Befragung, entstammen sie der Beobachtung durch den Autor.

1.5. Stand der Forschung

Diese Arbeit untersucht eine Kooperation wohnungswirtschaftlicher Akteure angesichts des Kontextes, in dem sie sich befinden. Ihre Situation wird bestimmt durch den Wohnungsmarkt mit seinen Wandlungsprozessen sowie die Spezifika der Wohnungswirtschaft als Marktakteur. Zwar kam es in diesem Untersuchungsfeld über die vergangenen Jahre zu erheblichen Verwerfungen, doch bleibt die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bislang ein von der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung weitgehend vernachlässigter Bereich:

„Insgesamt befindet sich die deutsche Immobilienwirtschaft in einem tiefgreifenden Transformationsprozess [...]. Da [sie] bislang akademisch vernachlässigt wurde und sich demzufolge keine Hochschulgemeinschaft und damit auch kein geschlossenes, instrumentelles Theoriegebäude der Immobilienwirtschaft entwickeln konnte, ist es jetzt an der Zeit, diese Versäumnisse nachzuholen.“ (Gondring, 2001: 4).

Zwar gibt es mittlerweile einige Hochschulen und Fakultäten, die sich mit dem Feld enger befassen⁹, doch ist die Zeit bislang zu kurz, als dass von dort aus eine umfassende auch theoretische Diskussion angestoßen worden wäre. Eher schon geht es um die Übertragung theoretischer Ansätze auf das Forschungsfeld, wie es auch diese Arbeit unternimmt. Eine Darstellung wesentlicher Erkenntnisse und Entwicklungen auf dem Wohnungsmarkt als bestimmendem Handlungsrahmen der in der Arbeit behandelten Kooperation findet in Kapitel 2 statt. In anderen Fällen werden bestimmte Rahmenbedingungen des wohnungswirtschaftlichen Kontextes analysiert, wie z.B. der Wohnungsmarkt (vgl. hierzu z.B. Nachtkamp 2005).

⁹ So z.B. die EBZ Business School, die Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) Nürtingen-Geislingen mit dem Studiengang Immobilienwirtschaft oder auch das Department Finanzen, Unternehmensrechnung und Immobilienwirtschaft an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht Wiesbaden

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Untersuchungsgegenstand aus der Perspektive der Netzwerkforschung und der Organisationssoziologie. In diesen Theoriefeldern ist in den vergangenen Jahren viel geleistet worden. Allerdings wird das Theoriefeld damit zusehends unübersichtlicher.¹⁰ Wie Schimank (2015) in einer Zusammenfassung feststellt, gibt es mittlerweile viele „lose Fäden“, die drohen, zu einer „Schlinge um den Hals“ (Schimank 2015: 304) zu werden. Das Problem ist demnach, dass innerhalb der Disziplin einerseits zu viele Forschungsansätze im Sande verlaufen und nicht weiter verfolgt werden und andererseits ständig vergleichbare Ansätze erneut genutzt werden, also doppelte Arbeit stattfindet, anstatt die Weiterentwicklung der Theorien zu forcieren. Schließlich wird vielfach nicht berücksichtigt, was parallel an anderer Stelle zu ähnlichen Fragestellungen geforscht wird. Insbesondere der Rational-Choice-Ansatz fand in der Praxis vielfach Anwendung; auf ihn wird auch hier Bezug genommen (vgl. hierzu Kapitel 3). Auch die vorliegende Arbeit wird die geschilderte Problematik nicht vollständig lösen können, soll sich aber im Sinne Schimanks auf eine konkrete Fragestellung beschränken bzw. den Theorierahmen auf einen konkreten Forschungsansatz herunterbrechen (vgl. Kapitel 3.11)

Die Suche nach Forschungsansätzen vor dem Hintergrund der Kombination aus der wohnungswirtschaftlichen Perspektive und der organisationssoziologischen Theoriedebatte führt zu überschaubaren Ergebnissen. Mit Blick auf die Kooperation von Akteuren ist die Wohnungswirtschaft im Speziellen bislang wenn, dann hauptsächlich aus dem Blickwinkel einer Prinzipal-Agenten-Perspektive beforscht worden. Gegenstand waren in diesen Fällen die Kooperationen von wohnungswirtschaftlichen Akteuren mit anderen Partnern (z.B. Dienstleistern) entlang einer Wertschöpfungskette. Hier sei beispielhaft auf die Arbeiten von Fehr (2000) und Schlelein (2007) hingewiesen, wobei letztere sich auf den genossenschaftlichen Sektor konzentrierte.

¹⁰ Einen umfassenden Überblick über aktuelle und zurückliegende Arbeiten in der Organisationssoziologie gibt Kühl 2015: Schlüsselwerke der Organisationsforschung. Wiesbaden, Springer VS

2. Der Wandel von Wohnungsmärkten und Wohnungswirtschaft

Der folgende Abschnitt befasst sich mit Herausforderungen, die sich in Deutschland für Wohnungsunternehmen im Allgemeinen und kommunale Wohnungsunternehmen im Speziellen im Zuge vielfältiger Veränderungen an den Wohnungsmärkten ergeben.

2.1. Funktionsweise des Wohnungsmarktes in Deutschland

Zunächst wird auf den Wohnungsmarkt als rahmengebendem Kontext für die vorliegende Arbeit eingegangen.

2.1.1 Das Gut Wohnung und seine besondere Bedeutung

Bei Immobilien handelt es sich um Grundstücke sowie darauf stehende Gebäude und Außenanlagen. Immobilien werden für unterschiedliche Zwecke genutzt, z.B. zu Produktions- oder Handelszwecken sowie – im Falle von Wohnungen – zu Wohnzwecken (vgl. Vornholz 2013: 6f). Immobilien und damit Wohnungen sind **Wirtschaftsgüter**; sie können produziert und gehandelt werden. Allerdings unterscheiden sie sich in einigen Aspekten von anderen Wirtschaftsgütern:

- Sie sind **standortgebunden** (immobil) und können somit nicht überall angeboten werden – die Nutzer müssen zur Immobilie kommen und nicht etwa das Produkt zum Konsumenten.
- Sie sind **einzigartig**: Es kann keine zwei gleichen Immobilien geben, da sich mindestens ihr Standort unterscheiden lässt.¹¹
- Immobilien sind **kostspielig** und erfordern ein hohes Investment. Ebenso entstehen (u.a. durch Steuern) hohe Transaktionskosten.

¹¹ Vornholz weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass klassische mikroökonomische Theorieansätze daher bezogen auf den Wohnungsmarkt nicht angewendet werden können (vgl. ders. 2013: 7)

- Anders als viele andere Wirtschaftsgüter haben Immobilien sehr **lange Entwicklungs- und Produktionszyklen** sowie eine lange **Lebensdauer**. Daraus folgt die große Bedeutung des Immobilienbestands im Vergleich zum Neubau. Zudem ist es schwierig, auf kurzfristige Marktveränderungen zu reagieren.

Ein weiteres Merkmal von Immobilien ist besonders für Wohnimmobilien von Bedeutung: **Immobilien sind kaum substituierbar** – sie werden für einen Zweck gebaut und sind meist nur mit hohem Aufwand für andere Zwecke nutzbar. Außerdem sind Wohnungen nur begrenzt teilbar; man nicht ohne weiteres einen Raum abtrennen, wenn er nicht benötigt wird (außer z.B. durch Untervermietung, vgl. Kühne-Büning 2005: 10). Daraus folgt das anerkannte Prinzip, dass ein Haushalt eine Wohnung benötigt – und zwar in den meisten Fällen mindestens bzw. sogar genau eine, wenn man von Zweitwohnsitzen oder Ferienwohnungen absieht. Für Wohnimmobilien gilt schließlich, dass ihr Zweck, das „Wohnen“, ein **Grundbedürfnis** von Haushalten ist. Damit sind Wohnimmobilien auch ein **Sozialgut**. Kofner (2008) begründet dies mit der existenziellen Bedeutung von Wohnungen für Haushalte. Der Verlust der Wohnung ist existenzbedrohend, denn die Wohnung ist „Lebensmittelpunkt und Zufluchtsstätte“ (Kofner 2004: 8). Außerdem geht man davon aus, dass für Menschen ein bestimmter Mindeststandard (quantitativ und qualitativ) an Wohnraumversorgung hergestellt werden muss, damit diesen ein menschenwürdiges Leben und ein „Abgleiten in den Teufelskreis der Armut“ (ebd.) erspart bleibt.

Mit dem Verständnis der Wohnung als Sozialgut wurden und werden erhebliche **staatliche Eingriffe in den Wohnungsmarkt** begründet (vgl. Hafner 1993: 115-117). Mittlerweile sind zahlreiche Instrumente erprobt worden; verwiesen sei z.B. auf den sozialen Wohnungsbau, die (mittlerweile weitgehend abgeschaffte) Förderung der Eigentumsbildung sowie steuerliche Instrumente oder auch subjektbezogene Ansätze, wie z.B. das Wohngeld. Ebenso ergibt sich aus dieser Bedeutung des Gutes Wohnung, dass Unternehmen, die mit einem solchen Produkt handeln oder es herstellen, eine besondere **Verantwortung** zukommt. Darin zeichnet sich schon eine wesentliche Motivation ab, die zur Gründung kommunaler Wohnungsunternehmen führte.

Bezogen auf das Produkt Wohnung gilt außerdem das besondere Merkmal der **Siedlungsbildung** von Wohnungen (vgl. Kühne-Büning 2005: 10). Demnach sind Wohnungen nicht für sich zu betrachten, sondern stehen im Kontext zu anderen Gebäuden und Wohnungen im Umfeld. „Wohnen“ bezieht sich auch nicht nur auf die Wohnung selbst, sondern schließt das Wohnumfeld ein. Interessant ist dies mit Blick auf den Akteur Wohnungswirtschaft, der in vielen Fällen – anders als beispielsweise selbstnutzende Haushalte oder private Vermieter – in der Lage ist und in der Verantwortung steht, durch das gleichzeitige Eigentum an vielen Wohnungen in räumlicher Nähe zueinander besondere Einflussmöglichkeiten etwa auf die Gestalt des Siedlungszusammenhangs usw. zu haben. Hierauf wird im Kontext der Beschreibung des Akteurs Wohnungswirtschaft konkreter eingegangen (vgl. Kapitel 2.2).

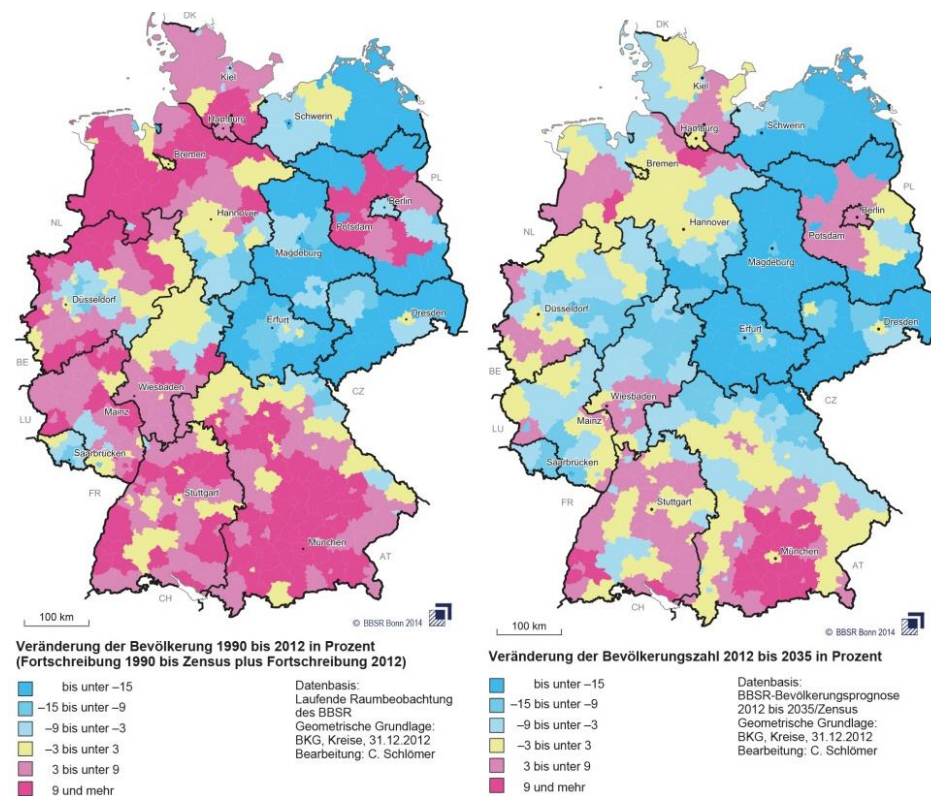
Die Wohnung ist als Wirtschafts- und Sozialgut charakterisiert durch ein „komplexes, mehrdimensionales Bündel von Gütereigenschaften (sog. **Wohnwertmerkmalen**) [...], die ihren Wert für den Nutzer bestimmen.“ (Kofner 2004: 21; Hervorhebung im Original). Als wertbestimmende Faktoren gelten z.B. Standort, Größe, Zuschnitt, Ausstattung und die bauliche Beschaffenheit der Wohnung. Deren jeweiliger Wert hängt stark von der Situation, den Lebensumständen, dem Geschmack usw. des nachfragenden Haushaltes ab. Eine Wohnung kann somit für mehrere Nachfrager einen unterschiedlichen Wert haben – als Beispiel nennt Kofner den Spielplatz auf dem Grundstück, den Familien nutzen, andere Haushalte aber nicht (vgl. ebd. 21f).

Aus den Wohnwertmerkmalen, der Standortgebundenheit und der Zweckbindung der Immobilie folgt, dass der Wohnungsmarkt (mindestens) in **räumliche und sachliche Teilmärkte** eingeteilt werden kann; zudem lassen sich wegen einiger Rahmenbedingungen (Mietrecht, Finanzierungsart,...) weitere Teilmärkte ableiten. Anbieter von Wohnungen müssen sich genau mit den für sie relevanten Teilmärkten auseinandersetzen, um entsprechend hohe Investitionen rechtfertigen zu können. Zudem legt die Herausbildung räumlicher Teilmärkte den Schluss nahe, dass viele Anbieter von regionaler Marktkenntnis profitieren und innerhalb eines regionalen Teilmarktes mit vergleichbaren Chancen und Herausforderungen umgehen müssen.

2.1.2 Der vielschichtige Einfluss des demografischen Wandels auf die Wohnungsnachfrage

Wohnungsmärkte sind nicht losgelöst von gesellschaftlichen Trends zu betrachten. Wesentlichen Einfluss auf die Wohnungsnachfrage und deren Veränderung hat z.B. der demografische Wandel. In diesem Zusammenhang wird häufig das Phänomen der **Schrumpfung** diskutiert. Die mittel- und langfristig abnehmende Zahl der Nachfrageeinheiten am Wohnungsmarkt macht sich – regional sehr unterschiedlich – bemerkbar. Neben einem Rückgang der Bevölkerung, der allen Prognosen zufolge und aktuell hohen Zuwanderungszahlen zum Trotz langfristig erwartet wird, wird – je nach Region – früher oder später ein Rückgang der Haushaltszahlen erwartet, wenngleich diese bislang häufig noch anstiegen und so die Zahl wohnungsnachfragender Einheiten stabil blieb oder sogar zugenommen hat (vgl. Vornholz 2013).

Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung und -prognose (BBSR, 2015)



Quelle: Website BBSR

Deutlich wird allerdings auch, dass der Rückgang der Bevölkerung nicht überall in gleichem Umfang stattfinden wird und manche Regionen aufgrund der hohen Anziehungskraft infolge verfügbarer Ausbil-

dungs- und Arbeitsplätze weiter wachsen werden. Die Lasten des demografischen Wandels sind somit nicht gleichmäßig verteilt.

Neben dem Rückgang der Bevölkerung spielt im Zuge des demografischen Übergangs auch die zunehmende **Alterung der Bevölkerung** eine wichtige Rolle (vgl. Bähr 1997). Angesichts des Zuwachses älterer Haushalte werden Wohnungen mit altersgerechter Ausstattung oder Zugang zu geeigneten Dienstleistungen oder Pflegeleistungen immer stärker nachgefragt. Dieser „Lebenszykluseffekt“ umschreibt, dass Haushalte sich mit der Veränderung ihrer Lebensgewohnheiten und Möglichkeiten jeweils passenden Wohnraum suchen (vgl. Vornholz 2013: 78). Inwieweit diese Mobilität auch im Alter gelebt wird, wird unterschiedlich bewertet. Zwar ist ein sog. „Remanenzeffekt“ zu beobachten, der beschreibt, dass besonders ältere Haushalte stärker zögern, die Wohnungsnachfrage ihren tatsächlichen (geänderten) Wohnanforderungen anzupassen und somit z.B. länger als notwendig in gemessen an ihren Bedürfnissen zu großen Wohnungen wohnen bleiben. Allerdings gibt es auch Beobachtungen, dass auch Haushalte im fortgeschrittenen Alter teilweise sogar mehrfach umziehen; Eichener et al. (2003) arbeiten heraus, dass mindestens bei älteren Mieterhaushalten von einer hohen Mobilität auszugehen ist. Im Zusammenhang mit einer weiter voranschreitenden Pluralisierung von Lebensstilen auch in den älteren Bevölkerungsteilen nimmt die Bedeutung neuer Wohnformen und Marktsegmente, wie z.B. der Neubau altersgerechter Wohnungen, zu. Es ist klar, dass Bedarf und Nachfrage nach altengerechtem Wohnraum zukünftig weiter steigen werden.

Die Alterung der Gesellschaft kann somit insgesamt als Herausforderung gelten, wobei zusätzlich noch (in allen Altersgruppen) zwischen **Zielgruppen** zu differenzieren ist, die unterschiedliche Wohn- und Lebenskonzepte nachfragen. Entsprechende Lebensstil-Ansätze fanden in den 1990er- und 2000er-Jahren weiter gehende Verbreitung in der Untersuchung der Wohnungsnachfrage auch über einzelne Altersgruppen hinaus; verwiesen sei an dieser Stelle beispielhaft auf die Sinus®-Milieus sowie auf Ansätze von Spellerberg oder Glatzer (vgl. Schader-Stiftung 2001: 276-286 bzw. 216-227), die in ihren Ausführungen auf die Bedeutung unterschiedlicher Lebensstile und Lebens-

haltungen in Bezug auf die Wohnungsnachfrage eingehen. Auch das durch den GdW initiierte Projekt „Wohntrends 2020/2030“ konnte bei Haushalten sechs sog. „Wohnkonzepte“ nachweisen, die hinsichtlich der Wohn-Nachfrage deutlich voneinander unterscheiden lassen (vgl. Analyse&Konzepte/InWIS 2008: 53ff). Die Fortschreibung der Studie 2013 zeige u.a. auf, dass die Zusammensetzung der Bevölkerung nach Lebensstilen bzw. Wohnkonzepten mit der Zeit verändert, die **Pluralisierung** der Gesellschaft somit fortschreitet.

Nicht nur qualitativ, auch quantitativ haben sich allgemeine Ansprüche an Wohnungen und Wohnqualität mit der Zeit verändert. Die Tatsache, dass seit dem Zweiten Weltkrieg die Pro-Kopf-Wohnfläche immer weiter zugenommen hat, wird auch darauf zurückgeführt, dass die Menschen sich schlichtweg mehr Wohnraum leisten konnten. Dieser „Kohorteneffekt“ beschreibt, dass die Wohnungsnachfrage pro Kopf gestiegen ist, wogegen die Haushaltsgröße im Durchschnitt deutlich zurückging (Stichwort **Singularisierung**), Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nicht allein die Zahl der Personen entscheidend ist – kleinere Haushalte benötigen im Verhältnis mehr Wohnfläche pro Kopf, als größere. Daraus folgt, dass nicht nur mehr (wegen der steigenden Haushaltszahlen), sondern auch andere Wohnungen (mit anderen Grundrissen) benötigt werden. Dies wiederum bedeutet auch, dass ein Teil der sich verändernden Wohnungsnachfrage vom vorhandenen Bestandsmarkt wiederum nicht abgedeckt wird, wodurch der Wohnungsbedarf rechnerisch weiter anwächst. Hieraus (und aus dem schlechten baulichen Zustand eines Teils des Bestands und der daraus folgenden aktuellen oder perspektivischen Unbenutzbarkeit) ergibt sich die Grundlage für einen zu berücksichtigenden **Ersatzbedarf**, der auch in Regionen mit rückläufiger Haushaltszahl auftritt.

Aber auch die Veränderung der Arbeitswelt hat Auswirkungen auf die Wohnungsnachfrage. Infolge steigender Anforderungen an die räumliche Flexibilität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verändert sich auch deren Wohnungsnachfrage – wenn schon nicht qualitativ, so doch in der Häufigkeit. Hinzu kommt der zunehmende Wandel der Arbeit an sich; an die Stelle von klassischen Normalarbeitsplätzen treten zunehmend verschiedene Varianten atypischer Beschäftigung

(vgl. Heinze 2009: 145). Dies führt zu einem tiefgreifenden Wandel in vielen Branchen, wirkt sich aber auch auf das Wohnen und die konkrete Wohnungsnachfrage aus. Viele Konzepte, wie z.B. die Telearbeit, sind heute Realität oder wirken angesichts der Leistungsfähigkeit mobiler Endgeräte und Smartphones etc. fast schon antiquiert. Aktuell werden daher Auswirkungen der Digitalisierung auf die Immobilien- und Wohnungswirtschaft breiter diskutiert (vgl. Bölting et al. 2016).

Für den Wohnungsmarkt bzw. konkreter für die Angebotsseite am Wohnungsmarkt haben diese und weitere gesellschaftliche Entwicklungen somit gravierende Folgen. Trotz der langen Lebensdauer der Wohnungen und selbst bei sinkenden Bevölkerungs- oder gar Haushaltszahlen kann der Wohnungsmarkt nicht grundsätzlich als gesättigt gelten. Die vielfachen gesellschaftlichen Veränderungen sowie die Alterung des Bestands führen dazu, dass mindestens in qualitativer Hinsicht ein relevanter Veränderungsdruck besteht. Mit diesem Anpassungsbedarf sieht sich auch die Wohnungswirtschaft als ein relevanter Anbieter an Mietwohnungen am Markt konfrontiert.

2.1.3 Segmentierungen des Wohnungsmarktes in Deutschland

Der Wohnungs- und Immobilienmarkt gilt als unvollkommen, da auf ihm heterogene Güter bei nicht vollständiger Konkurrenz durch eine begrenzte Anzahl von Marktteilnehmern bei geringer Markttransparenz angeboten werden. Zudem ist der Markt – auch wegen der Komplexität des Produktes und seiner langen Produktionsdauer – sehr unflexibel und reagiert nur langsam auf Marktveränderungen.

Aber auch von *dem* Immobilienmarkt oder auch *dem* Wohnungsmarkt zu sprechen ist in vielerlei Hinsicht zu stark vereinfachend. Stattdessen ist von diversen **Teilmärkten** auszugehen, die sich auf unterschiedliche Weise herleiten lassen. Zunächst ist zu differenzieren in einen **Markt für Mietwohnungen** und einen **Markt für Kaufobjekte**. Diese wiederum lassen sich jeweils unterteilen in **Bestands- und Neubaumärkte**, wengleich der Wohnungsmarkt häufig auf den **Be-**

standsmarkt reduziert wird, da der bei weitem größte Teil des Wohnungsangebotes im Bestand zu finden ist (vgl. zum Folgenden ausführlich Kühne-Büning 2005: 12, Kühne-Büning 2005a: 71).

Davon abgesehen zerfällt der (jeweilige) Wohnungsmarkt jedoch in **regionale Teilmärkte**, die sich aus der Standortgebundenheit der Wohnungen ergeben. Wie genau diese abzugrenzen sind, ist nicht eindeutig geklärt. Ein wichtiger Faktor ist die Erreichbarkeit von Wohnungen. Eine Wohnung muss innerhalb eines Aktionsradius liegen, den ein Haushalt abdecken muss oder möchte – also z.B. in vertretbarer Nähe bzw. zeitlicher Distanz zu den Arbeits- und Ausbildungsplätzen der Haushaltsmitglieder. Abgesehen von Arbeit und Ausbildungsplätzen spielen auch weitere Infrastrukturen, wie z.B. Versorgungs- oder Freizeitinfrastrukturen bei der Wohnstandortwahl eine Rolle. Allerdings führt die Möglichkeit, dass Wohnungen an unterschiedlichen Orten diese Kriterien ähnlich gut erfüllen, dazu, dass aus Sicht der Nutzer aber auch aus Sicht der räumlichen Ordnung eindeutige Abgrenzungen räumlicher Wohnungsteilmärkte kaum möglich sind; es kommt de facto zu sich überschneidenden Marktgebieten. Letztlich wird die tatsächliche Ausgestaltung dieser Teilmärkte für jeden Haushalt unterschiedlich sein, solange nicht alle Kriterien der Wohnstandortwahl und deren Gewichtung für mehrere Haushalte exakt gleich sind, was wiederum kaum zu erwarten ist.

Allerdings wird auch von regionalen Wohnungsmärkten gesprochen wenn die Nutzerperspektive weniger deutlich im Zentrum steht. Beispielsweise werden auch durch Bund, Länder und Kommunen in Marktberichten und konzeptionellen Studien, sog. Handlungskonzepten Wohnen, regionale Abgrenzungen der Wohnungsmärkte vorgenommen (vgl. Michels et al. 2011: 4ff). Üblicherweise wird in diesen Fällen mit regionalen Verflechtungsräumen argumentiert, d.h. Wanderungs- und Pendlerverflechtungen werden analysiert, um darzustellen, innerhalb welchen Verflechtungsraums Haushalte eine Wohnung suchen. Aber auch die Abgrenzung anhand vorhandener administrativer Grenzen (z.B. Gemeinde- oder Kreisgrenzen) ist durchaus verbreitet, wenngleich solche Grenzen aufgrund der mindestens innerhalb Deutschlands möglichen freien Wahl des Wohnortes kein Hindernis

für eine Überschreitung durch die Haushalte darstellen. Gleichwohl bietet sich die Abgrenzung von Wohnungsmarktregionen unter Berücksichtigung von Kreis- und Gemeindegrenzen an, da dadurch einerseits allgemein anerkannte Raumbezüge hergestellt werden können und zudem Zuständigkeiten vergleichsweise einfach abzuleiten sind (vgl. z.B. die Systematik des BBSR; vgl. Michels et. al. 2011: 9).

Aber auch **sachliche Teilmärkte** sind nachvollziehbar; so können Wohnungen z.B. dahingehend unterschieden werden, ob sie durch staatliche Intervention zustande gekommen sind (zumindest, solange diese sich wie im sozialen Wohnungsbau auf das Objekt Wohnung und nicht auf das Subjekt Haushalt bezogen hatte). Daneben gibt es weitere „qualitativ-technische Kriterien“ (Kühne-Büning 2005a: 72), nach denen sich Wohnungen und Wohnungsmärkte differenzieren lassen, wie z.B. Alter, Größe oder funktionale Aufteilung der Wohnungen etc.

Außerdem lassen sich Wohnungsmärkte auf der Angebotsseite auch nach unterschiedlichen **Anbietern von Wohnungen** differenzieren. Dass es auch hierbei kein allgemeingültiges, einheitliches Verständnis der Aufteilung gibt, zeigen folgende Abbildungen:

Abbildung 3: Eigentümer am Wohnungsmarkt 1998

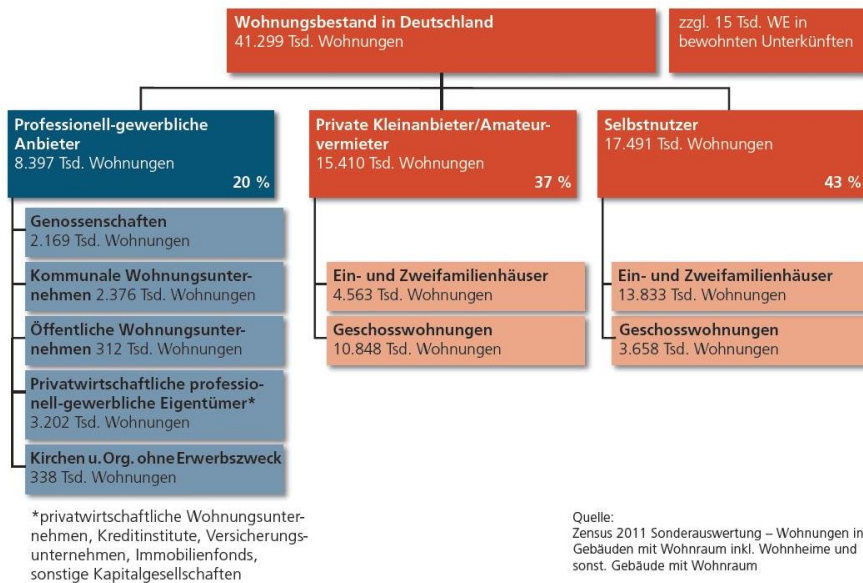
Anbietergruppe	Anteil am gesamten Wohnungsbestand in Prozent	Anteil am Wohnungsbestand in Gebäuden mit drei und mehr Wohnungen in Prozent
Privatpersonen	73,4	54,0
Gemeinde oder Kommunales Wohnungsunternehmen	8,9	15,6
Wohnungsbaugenossenschaften	6,6	11,8
Wohnungsunternehmen	6,5	11,2
Kirchen, Religionsgemeinschaften	0,2	0,2
Bund, Land, Juristische Personen des öffentlichen Rechts	1,6	1,8
Versicherungen	0,6	1,1
Sonstige Unternehmen	1,1	1,7
Treuhandanstalt	0,3	0,3
Immobilienfonds	0,3	0,5
Kreditinstitute	0,2	0,2
Sonstige	0,3	1,6

Tab. 3.1 Verteilung des Wohnungsbestandes auf die Eigentümergruppen 1998

Quelle: Kofner 2004: 25

Die Übersicht (vgl. Abbildung 3) zeigt eine weitreichende Segmentierung der Eigentümer. Es wird z.B. unterschieden in Versicherungen, Immobilienfonds und Kreditinstitute, was allerdings mit der Zeit schwieriger wurde, da bei vielen heutigen Anbietern eine eindeutige Zuordnung zu diesen Anbietergruppen schwierig wäre. An dieser Stelle kann auf die umfänglichen öffentlichen Diskussionen, die der Einstieg privater Kapitalfonds in deutsche Immobilienunternehmen auslöste, hingewiesen. Dabei wurde häufig verkannt, dass die neuen Gesellschafter zwar Immobilienfonds bzw. andere Kapitalmarktfonds waren, die Gesellschaften selbst aber zunächst „normale“ Wohnungsunternehmen blieben. Gleichzeitig bleibt die recht große Gruppe der Privatpersonen diffus, hier erfolgt keine weitere Untergliederung etwa in Selbstnutzer und sog. Amateurvermieter. Mittlerweile hat sich in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft eine vereinfachte Aufteilung durchgesetzt, die auch der Branchenverband GdW verwendet:

Abbildung 4: Anbieterstruktur am Wohnungsmarkt 2011



Quelle: GdW 2013: 26 – basierend auf Zensus 2011 (Sonderauswertung) – Wohnungen in Gebäuden mit Wohnraum inkl. Wohnheime und sonst. Gebäude mit Wohnraum

Hier wird unterschieden in professionell-gewerbliche Anbieter auf der einen Seite, die durch gewerbsmäßige Vermietung und Überlassung von Wohnungen gekennzeichnet sind und in der Regel auch durch Branchenverbände wie den GdW repräsentiert werden. Daneben stehen private Kleinanbieter (Amateurvermieter), also (i.d.R. natürlichen) Personen, die nur wenige Wohnungen am Markt anbieten. Schließlich

wird auf die bei Weitem größte Einzelgruppe der Selbstnutzer verwiesen, die zum eigenen Nutzen eine Immobilie besitzen und bewohnen (und in ihrer Eigenschaft als Selbstnutzer keine Vermietung vornehmen; demgegenüber können diese Personen natürlich gleichzeitig auch Amateurvermieter anderer Wohnungen sein). In dieser Arbeit wird das Segment der professionell-gewerblichen Anbieter behandelt, weshalb auf unterschiedliche Anbieter und Geschäftsmodelle innerhalb dieses Segments dezidiert eingegangen wird (vgl. Kapitel 2.2).

Ein eindeutiger, einheitlicher Begriff des Wohnungsmarktes besteht nicht, da Wohnungsmärkte sowohl nach verschiedenen Segmenten (Kauf, Miete), Regionen, sachlichen Merkmalen (Wohnungsgröße, Art oder Alter der Wohnung,...) als auch in Bezug auf die Anbieterstruktur unterschieden werden. Das zuletzt genannte Unterscheidungsmerkmal ist für das in dieser Arbeit behandelte Fallbeispiel wichtig, da eine Unternehmenskooperation innerhalb einer Anbietergruppe untersucht wird. Es wird daher im weiteren Verlauf (vgl. Kapitel 2.2.2) ausführlicher behandelt.

2.2. Wohnungswirtschaft als Akteur am Wohnungsmarkt

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der Entstehung und Klassifizierung von Wohnungsunternehmen als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Die Unternehmen werden zunächst als einzelne Akteure (am Markt) betrachtet. Unternehmensverbände als Kooperationsform werden aus der Perspektive der Kooperation bzw. der verbandlichen Struktur der Branche in Kapitel 4 beschrieben.

2.2.1 Entstehung und Entwicklung der Wohnungswirtschaft in Deutschland

Die Wohnungswirtschaft in Deutschland ist segmentiert in unterschiedliche Teilbranchen, wie bereits bezogen auf die Anbieterstruktur am Wohnungsmarkt erläutert wurde (vgl. Kapitel 2.1.3). Dies ist u.a. in der historischen Entwicklung der Wohnungswirtschaft begründet, weshalb diese im Folgenden kurz dargestellt werden soll.

Bislang gibt es kein Standardwerk, das sich umfassend mit der **Geschichte der deutschen Immobilienwirtschaft** bzw. der als deren Keimzelle angesehenen (unternehmerischen) Wohnungswirtschaft auseinandersetzt (vgl. Rottke 2011: 93). Auf diesen Missstand weisen bereits Plumpe/Hesse (2000) hin wobei unternehmensgeschichtliche Komponenten durchaus Relevanz für aktuelle Entscheidungen haben können (beispielsweise in Bezug auf die Rolle von Unternehmen während der Nazizeit). Zudem kann ohne historische Aufarbeitung das Wissen um die Fusion und das Entstehen heutiger Unternehmen leicht verloren gehen. Insbesondere mit Blick auf das Ruhrgebiet ist das durchaus ein wichtiger Aspekt, wie sich noch zeigen wird (vgl. 5.1.2).

Nachdem das Wohnen zur Miete bereits im **Mittelalter** verbreitet war, entstand abgesehen von Frühformen, wie z.B. der Fuggerei in Augsburg, eine unternehmerische Wohnungswirtschaft nach Rottke (2011) vor allem mit der **industriellen Revolution** und der damit verbundenen tiefgreifenden sozialen Veränderungen. Im Zuge der durch das Angebot an Arbeitsplätzen in den neuen Industriestädten entstehenden Urbanisierungswelle entstand ein großer Wohnungsbedarf für die zuziehenden Haushalte. Daraufhin gründeten sich (zunächst private) Erschließungsgesellschaften mit dem Ziel, neue Flächen zu erschließen und für den Siedlungsbau zu nutzen. Sowohl Banken als auch Kommunen taten sich als Gesellschafter hervor, oft durchaus mit Blick auf eine maximale Gewinnausschöpfung. Insbesondere der (weniger lukrative) Kleinwohnungsbau wurde jedoch v.a. von **privaten Eigentümern und kleinen privaten Wohnungsgesellschaften** vorangetrieben – mehrheitlich mit dem Ziel der (privaten) Altersvorsorge für die Gesellschafter. Dieses Modell ist bis in die heutige Zeit verbreitet und entspricht letztlich dem Verständnis vieler privater Kleinanbieter.

Die drängende Wohnungsnot und insbesondere die Versorgung einkommensschwacher Haushalte waren so jedoch nicht nachhaltig zu lösen. Daher etablierten sich ab Mitte des 19. Jahrhunderts auf der einen Seite **Bauvereine** (Genossenschaften¹²) und andere Unterneh-

¹² Das Genossenschaftswesen in seiner heutigen Form geht u.a. auf die Sozialreformer Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch sowie Victor Aimé Huber zurück, der sich insbesondere mit dem Thema der „gemeinnützigen“ Wohnungswirtschaft auseinandersetzte (vgl. hierzu u.a. Wendt 1995).

men, die von der Politik u.a. durch Steuervorteile alimentiert wurden, um den notwendigen Kleinwohnungsbau lukrativer zu gestalten. Dies verstärkte sich noch nach 1918, als der Staat die Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum als staatliche Aufgabe definierte.

Ebenfalls entstanden bereits um die Mitte des 19. Jahrhunderts erste **kommunale Wohnungsgesellschaften** ausgehend von den Ideen des Sozialreformers Victor Aimé Huber. Dieser hatte sich auch zu genossenschaftlichen Modellen der (Wohnungs-) Versorgung von Arbeitern geäußert¹³, verfolgte allerdings ergänzend zu den durch ihn vorgeschlagenen Siedlungsgenossenschaften auch noch einen anderen Weg der Versorgung der Arbeiter mit Wohnraum (vgl. Wendt 1995: 71). Auf einer Reise nach England erkannte er die vielen sozialen Probleme, die mit der Industrialisierung einhergingen. Ihm wurde klar, dass die Fabrikarbeiter sich nicht aus eigener Kraft eine sichere Existenz schaffen konnten. Zudem sah er aus einer christlichen Motivation heraus die Notwendigkeit, auf die sittliche Haltung der arbeitenden Klasse positiv einzuwirken. Daher empfahl er das Modell der „Inneren Kolonisation“. Wohlhabende Industrielle wie auch der Staat selbst sollten „Kolonien“ mit je 150 Häusern um die Industrieorte herum errichten, um auf diese Weise den Arbeiterfamilien angemessenen Wohnraum bieten zu können (vgl. Jenkis 1985: 31). Dieser Ansatz greift nicht nur in gewisser Weise den stadtplanerischen Konzepten von Ebenezer Howard, der ähnliche Wohn-Stadtteile außerhalb der industriell dominierten Zonen vorschlug¹⁴, vor, sondern führt auch dazu, dass die Gründung öffentlicher Wohnungsunternehmen vorangetrieben wurde. Huber selbst wirkte bei der Gründung der „Berliner gemeinnützigen Baugesellschaft“ mit, die als eines der ersten kommunalen Wohnungsunternehmen gelten kann (vgl. Wendt 1995: 71)

Insgesamt entstand so auf unterschiedlichen Wegen eine **gemeinnützige Wohnungswirtschaft**. Schon früh zeichneten sich insgesamt drei maßgebliche Gruppen ab: neben den bereits genannten **Wohnungs-**

¹³ z.B. in seinem Werk „Die Selbsthilfe der arbeitenden Klasse durch Wirtschaftsvereine und innere Ansiedlung“, erschienen anonym 1848 (also zu Zeiten der Revolution in vielen deutschen Staaten)

¹⁴ ...in seinem Werk „Tomorrow. A Peaceful Path to Real Reform“ von 1898, 1902 unter dem Titel „Garden Cities of Tomorrow“ neu erschienen und 1907 in Deutschland unter dem Titel „Gartenstädte in Sicht“ veröffentlicht.

genossenschaften und **öffentlich (z.B. kommunal) getragenen Unternehmen** entstanden auch **arbeitgebergetragene Werkwohnungsunternehmen** (vgl. Rottke 2011: 101). Alle drei fanden als gemeinnützige Unternehmenstypen in besonderem Maße Unterstützung durch den Staat. Erst in der Zwischenkriegszeit entstanden dann vermehrt private Wohnungsunternehmen. Die Aufteilung des Anbieterfeldes in gemeinnützige und freie Wohnungsunternehmen hielt sich letztlich bis zur Abschaffung der Gemeinnützigkeit in der Wohnungswirtschaft Anfang der 1990er-Jahre. Noch heute zeigt sie sich u.a. in der verbandlichen Organisation der Wohnungswirtschaft. Neben dem GdW, der v.a. die (ehemals) gemeinnützigen Unternehmen vertritt, gibt es z.B. den Bundesverband freier Wohnungsunternehmen BFW.

Nach dem Zweiten Weltkrieg war wegen der Zerstörungen und der Flüchtlingsströme der Wohnungsbau ein vorherrschendes Thema. Viele bestehende und auch neu gegründete Unternehmen engagierten sich in erheblichem Umfang – staatlich unterstützt durch die neue **soziale Wohnraumförderung** – und errichteten viele Wohnungen. Sie orientieren sich an den damals aktuellen siedlungspolitischen Leitbildern der „organischen Stadtlandschaft“ nach Reichow (1948) bzw. der „gegliederten und aufgelockerten Stadt“ nach Göderitz et al. (1957).

In den 1970er- und 1980er-Jahren kam es infolge des erstmals zumindest in Westdeutschland (quantitativ) ausgeglichenen Verhältnisses von Angebot und Nachfrage zu einer **Stagnation des Wohnungsbaus**. Erst mit Abschaffung der Gemeinnützigkeit (1990) und infolge der wirtschaftlichen und strukturellen Veränderungen, die u.a. zur Aufgabe des Werkwohnungsbaus durch die Montanindustrie führten, kam es zu einer voranschreitenden Diversifizierung der Anbieterseite, die im Grunde bis heute anhält (vgl. Rottke 2011: 108).¹⁵

Spätestens mit der Jahrtausendwende änderte sich die Entwicklung. Viele öffentliche bzw. kommunale Wohnungsbestände und Wohnungsunternehmen wurden zur Sanierung der prekären öffentlichen

¹⁵ Von der Entwicklung in der BRD ist die Situation in der ehemaligen DDR deutlich zu unterscheiden, wo die Wohnungsproduktion und das Wohnungsangebot vollständig sozialistisch bzw. staatlich organisiert und jenseits marktwirtschaftlicher Prozesse (die Miete z.B. wurde i.d.R. auf Vorkriegsniveau „eingefroren“) organisiert war, vgl. Rottke 2011: 109f).

Haushalte **privatisiert**. Dabei tauchten neue Akteure als Investoren am deutschen Wohnungsmarkt auf – Banken, internationale Finanzinvestoren und Immobilienfonds entdeckten den Markt und engagierten sich in teils erheblichem Umfang. In der Folge entstanden nicht zuletzt große börsennotierte Wohnungsunternehmen, die sich hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung durchaus unterscheiden können. Diese jüngeren Entwicklungen werden im Kapitel 2.4.3 näher behandelt.

Mit dem Entstehen der Wohnungsnot in vielen Städten infolge der Industrialisierung und des dadurch ausgelösten Bevölkerungswachstums entstand eine unternehmerische Wohnungswirtschaft, die durch verschiedene Akteure getragen wird.

2.2.2 Unternehmenstypen und Unternehmenszwecke: Eigentümerstrukturen und Geschäftsmodelle

Angesichts der Heterogenität der Anbieterseite am Wohnungsmarkt und insbesondere in der unternehmerischen Wohnungswirtschaft lohnt mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit eine tiefer gehende Betrachtung von Akteuren und Motiven.

Wie bereits dargelegt (vgl. Kapitel 2.1.3), lässt sich die Anbieterseite des Wohnungsmarktes nach Eigentümerstrukturen aufschlüsseln, wobei die drei wesentlichen Gruppen Selbstnutzer, private Amateurvermieter und der Wohnungswirtschaft im engeren Sinne unterschieden werden. Da in dieser Arbeit hauptsächlich die Kooperation zwischen kommunal getragenen wohnungswirtschaftlichen Unternehmen behandelt wird, werden im Folgenden die unterschiedlichen Typen wohnungswirtschaftlicher Akteure kurz dargestellt, bevor ausführlicher auf die öffentlichen Wohnungsunternehmen und deren Geschäftsmodelle eingegangen wird. Insgesamt geht man davon aus, dass rd. 20 Prozent des Wohnungsbestands in Deutschland bei (ehemals) gemeinnützigen Unternehmen liegt; noch vor wenigen Jahren kam man aufgrund einer anderen Eingrenzung des Gemeinnützigkeitsbegriffs auf andere Werte. Gemessen an anderen europäischen Ländern ist das ein verhältnismäßig kleiner Anteil (vgl. Abbildung 5 und Abbildung 6).

Abbildung 5: Anbieterstrukturen am Wohnungsmarkt 2011 (Ausschnitt)



Quelle: GdW 2013: 26 – basierend auf Zensus 2011 (Sonderauswertung) – Wohnungen in Gebäuden mit Wohnraum inkl. Wohnheime und sonst. Gebäude mit Wohnraum

Zunächst wird häufig noch immer zwischen der (ehemals) gemeinnützige Wohnungswirtschaft und freien Wohnungsunternehmen unterschieden. Zwar wurde die Gemeinnützigkeit von Wohnungsunternehmen mit der Aufhebung des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes zum 1. Januar 1990 aufgehoben.¹⁶ Dennoch bestehen bei Wohnungsgenossenschaften oder Wohnungsunternehmen in öffentlicher Trägerschaft nach wie vor ähnliche Leitbilder, die (auch) auf eine gemeinwohlorientierte Wohnungswirtschaft abzielen. Dass der gemeinnützige Wohnungssektor durchaus ein hohes Gewicht in Deutschland, aber auch in einigen anderen Ländern, hatte oder hat, zeigt die folgende Abbildung.

Als ehemals gemeinnützige Wohnungsunternehmen werden heute v.a. Genossenschaften, kommunale und kirchliche Wohnungsunternehmen sowie sonstige Kapitalgesellschaften verstanden (z.T. in öffentlicher Trägerschaft, aber auch bei ehemals industrieverbundenen Wohnungsunternehmen – bekannt auch als „privatwirtschaftliche professionell-gewerbliche Eigentümer“, Kühne-Büning 2005: 109).

¹⁶ Diese Abschaffung hatte für die Wohnungsunternehmen zwar steuerliche Nachteile, führte aber auch dazu, dass sie letztlich freier am Markt agieren konnten. So wurden auch zahlreiche Beschränkungen aufgehoben, wie etwa die verpflichtende Konzentration auf den Kleinwohnungsbau (bis 120 m²) oder die Beschränkung der Dividende auf 4 Prozent etc. (vgl. hierzu u.a. Kofner 2004: 30)

Abbildung 6: Gemeinnütziger Wohnungsbestand in Europa 1998

Land	Wohnungsbestand insgesamt, absolut in 1.000 WE	Wohnungsbestand GWU, absolut in 1.000 WE	Anteil am Gesamtwohnungsbestand	Anteil am Mietwohnungsbestand
Österreich	3.100	425	14%	36%
Belgien	4.000	250	6%	19%
Dänemark	2.400	430	18%	45%
Deutschland	28.400	2.500	9%	17%
England	20.200	850	4%	13%
Frankreich	22.500	3.300	15%	38%
Niederlande	6.300	2.300	37%	74%

Tab. 3.3 Wohnungsbestände Gemeinnütziger Unternehmen 1998
 Quelle: Donner, C.: Wohnungsgemeinnützigkeit und Marktwirtschaft in der EU, in: WBFÖ 3/1998.

Quelle: Kofner 2004: 31

Die **Wohnungsgenossenschaften** mit ihren aktuell rd. 2,2 Mio. Wohnungen stehen für eine besondere Form des Wohnungswirtschaftens (vgl. GdW 2013: 26). Die Bewohnerinnen und Bewohner von Genossenschaftswohnungen sind nicht Mieterinnen und Mieter im klassischen Sinne, sondern Nutzungsberechtigte einer Wohnung, die im Gemeinschaftseigentum steht. An diesem Eigentum halten sie Anteile und können ihr Mitbestimmungsrecht nutzen, um Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Genossenschaft auszuüben. Die Genossenschaften haben einen Förderauftrag (die Versorgung ihrer Mitglieder mit Wohnraum) und sind häufig von einem Gemeinschaftsgeist und dem Prinzip der gegenseitigen Hilfe geprägt. Sie gelten auch nach Wegfall der Gemeinnützigkeit als Anbieter, die maßvoll am Markt agieren und z.B. selten Wohnungen veräußern oder in Eigentumswohnungen umwandeln. Dennoch müssen auch sie am Markt bestehen, stehen also in Konkurrenz zu anderen Anbietern. (vgl. Kofner 2004: 28)

Traditionell zählen viele Genossenschaften zu den kleineren Unternehmen der Branche; mehr als 50 Prozent der Wohnungsgenossenschaften hatten noch Anfang der 2000er Jahre weniger als 500, etwa 16 Prozent zwischen 501 und 1.000 Wohnungen (vgl. ebd: 28f). Allerdings im genossenschaftlichen Segment ein (langsamer) Konsolidierungsprozess im Gange zulasten kleinerer Genossenschaften.¹⁷

¹⁷ Einen Überblick zur Entwicklung des wohnungsgenossenschaftlichen Segments liefert z.B. Wilde (2014)

Die sogenannten **privatwirtschaftlichen professionell-gewerblichen Eigentümer** stehen in Deutschland für rd. 3,2 Mio. Wohnungen (vgl. GdW 2013: 26) und sind damit die größte, gleichzeitig aber auch eine heterogene Anbietergruppe innerhalb der professionell-gewerblichen Anbieter. Die Unternehmen lassen sich nicht nur nach ihrer Rechtsform unterscheiden – Kofner verweist auf die hauptsächlichlichen Gesellschaftsformen mit beschränkter Haftung (GmbH) und der Aktiengesellschaft (AG) (vgl. Kofner 2004: 29). Daraus ergeben sich formalgesetzliche Anforderungen, wie dies auch bei den Genossenschaften durch das Genossenschaftsgesetz (GenG) ist. So haben nach dem GmbH-Gesetz und dem Aktiengesetz die jeweiligen Gesellschaften bestimmte Organe mit definierten Funktionen etc. Allerdings sind diese Unternehmen auch in ihrer Größe sehr unterschiedlich. Es gibt kleine Gesellschaften mit wenigen Hundert oder Tausend Wohneinheiten aber auch große und sehr große Gesellschaften mit vielen Hunderttausend Einheiten; so z.B. die 2015 aus der Fusion von Deutsche Annington und GAGFAH entstandene Vonovia SE. Diese ist, abgesehen von ihrer Größe, zudem als Société Européenne verfasst, was die wachsende Heterogenität unterstreicht.

Seit etwa einem Jahrzehnt waren besonders die ehemals „industrieverbundenen“ Wohnungsunternehmen, die größtenteils aus dem Werkwohnungsbau großer Konzerne hervorgegangen sind, einem strukturellen Wandel unterworfen. Viele Konzerne trennten sich von ihren Wohnungsunternehmen oder den Beständen und neue Kapitalinvestoren aus dem In- und Ausland haben sich in erheblichem Umfang engagiert (vgl. Franke/Lorenz-Henning 2014: 2015). Somit sind viele vormals große „industrieverbundene“ Unternehmen heute nicht mehr an entsprechende industrielle Konzerne gebunden (ein Beispiel ist die bereits benannte Vonovia SE, vgl. Website Vonovia). Daher ist der Begriff „industrieverbundene Wohnungsunternehmen“ heute nicht mehr gebräuchlich und es wird stattdessen von professionellen Eigentümern o.Ä. gesprochen. Auch in diesem Segment ist es, wie bei den Genossenschaften, in den vergangenen Jahren zu Konzentrationsprozessen gekommen, die allerdings weitaus zügiger voranschritten (vgl. Franke/Lorenz-Henning 2014: 2015).

Kirchliche Wohnungsunternehmen hingegen können als Kapitalgesellschaft, Genossenschaft oder auch Stiftung verfasst sein. Sie sind getragen von einem kirchlichen Grundauftrag, der sich letztlich aus der Versorgung der großen Zahl in die Städte ziehender Arbeiterfamilien mit Wohnraum während der Zeit der Industrialisierung herleitet (vgl. Nienhaus 2000: 179ff). Auch bei den kirchlichen Wohnungsunternehmen steht die Versorgung breiter Bevölkerungsschichten mit angemessenem Wohnraum im Zentrum, was ungefähr dem auch jenseits der kirchlichen Wohnungsunternehmen greifenden ursprünglichen Ansatz der sozialen Wohnraumversorgung in der frühen Nachkriegszeit entspricht. Allerdings fokussieren diese Unternehmen darüber hinaus weitere Zwecke, die sich aus dem christlichen Hintergrund ergeben. Dazu gehören z.B. die Förderung familiärer Lebensformen sowie christlicher Werte und – einem caritativen Ansatz folgend – die Unterstützung sozial benachteiligter Gruppen am Wohnungsmarkt. Auch die Förderung selbstgenutzten Wohneigentums im Wege des Bauträgergeschäfts sowie des „Betreuten Wohnens“ (für ältere Menschen) war und ist für diese gemessen an der gesamten Wohnungswirtschaft kleine Unternehmenssparte von Bedeutung.

Neben den kirchlichen Wohnungsunternehmen (mit einem explizit christlichen Hintergrund) bestehen (wenige) weitere Akteure, die ohne besonderen Erwerbszweck im weiteren Sinne aus einem sozialen Ansatz heraus Wohnungen anbieten. Stiftungen, wie beispielsweise die Essener „Margarethe-Krupp-Stiftung für Wohnungsfürsorge“ zählen dazu. Da diese Anbieter hinsichtlich der Wohnungszahl gemessen an der Gesamtheit der Wohnungswirtschaft kaum ins Gewicht fallen und zudem – abgesehen von der explizit christlich-konfessionellen Ausrichtung – zumeist ähnliche Ziele verfolgen, wie z.B. die kirchlichen Wohnungsunternehmen, werden sie hier nicht weiter erläutert.

Jenseits der genannten Wohnungsunternehmen sind im Segment der (ehemals) gemeinnützigen Wohnungswirtschaft insbesondere die **öffentlichen** und hier im Speziellen die **kommunale Wohnungswirtschaft** zu nennen. Zusammen stellen diese Unternehmen mit rd. 2,6 Mio. Wohnungen in Deutschland nach den privaten Wohnungsunternehmen die zweitgrößte Gruppe innerhalb des Bereichs der (ehemals)

gemeinnützigen Unternehmen dar (vgl. GdW 2013: 26). Ihre Motive werden angesichts des Untersuchungsgegenstands dieser Arbeit ausführlich im folgenden Kapitel 2.3 beschrieben.

Innerhalb der professionell-gewerblichen Wohnungsanbieter werden Genossenschaften, privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen, kirchliche Wohnungsunternehmen sowie öffentliche bzw. kommunale Wohnungsunternehmen unterschieden.

2.3. Kommunale Wohnungswirtschaft

Grundsätzlich ähnliche Zielsetzungen wie kirchlichen Wohnungsunternehmen werden auch **öffentlichen und kommunalen Wohnungsunternehmen** unterstellt. Neben vielfältigen Aufgaben, wie z.B. dem Bau und der Vermietung von Wohnungen, günstigem und energiesparendem Bauen, Sanierungsmaßnahmen usw., die im Grunde durch alle Wohnungsunternehmen unabhängig von deren Gesellschafterstruktur geleistet werden (können), fallen in der Aufzählung der Zielsetzungen kommunaler Wohnungsunternehmen nach Kühne-Büning einige Themen auf, die sich nur aufgrund der Eigentümerstruktur erklären lassen. Dazu zählen z.B. die Erfüllung eines **kommunalen Versorgungsauftrages** durch Bereitstellung von Wohnungen, die Versorgung von am Markt **benachteiligten Bevölkerungsgruppen**, wie auch die Umsetzung **städtebaulicher oder infrastruktureller Maßnahmen** teils ohne direkten wohnungswirtschaftlichen Bezug (also jenseits des Baus und der Bewirtschaftung von Wohnungen).

2.3.1 Öffentliche vs. kommunale Wohnungswirtschaft

Zunächst sind öffentliche von kommunalen Wohnungsunternehmen zu unterscheiden. Vom Begriff „öffentlich“ (im Sinne von „in öffentlicher Hand“) her ist die **kommunale Wohnungswirtschaft als Segment innerhalb der öffentlichen Wohnungswirtschaft** zu verstehen. Die Unternehmensanteile öffentlicher und damit auch kommunaler Wohnungsunternehmen sind mehrheitlich im Besitz von Kommunen (Städte, Kreise o.Ä.) als einer „öffentlichen“, durch gewählte Politikerinnen und Politiker kontrollierten Institution (vgl. Kofner 2004: 29).

Doch nicht nur deswegen unterscheidet auch der GdW, in dem über die Regionalverbände die ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen (und damit auch die kommunalen sowie die öffentlichen Wohnungsunternehmen) organisiert sind, in seiner Statistik öffentliche Wohnungsunternehmen im Allgemeinen und kommunale Wohnungsunternehmen im Speziellen (vgl. Abbildung 5). Diese Differenzierung resultiert auch in der ursprünglichen **Zielsetzung bzw. dem Gründungshintergrund der Unternehmen**. Mit dem Verständnis von Wohnungspolitik als wichtiger, staatlicher Aufgabe schon aus der Weimarer Republik hinaus und fortgesetzt in die Zeit des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg fand auch ein direktes staatliches Engagement am Wohnungsmarkt statt. Zum einen war staatliche Förderung (z.B. in der Weimarer Republik, aber auch mit dem Ersten und Zweiten Wohnungsbauförderungsgesetz in der Bundesrepublik) darauf ausgerichtet, möglichst viele (gemeinnützige) Akteure dazu zu bewegen, durch Neubau der Wohnungsnot entgegen zu wirken – Schätzungen zufolge fehlten nach dem Zweiten Weltkrieg fünf Millionen Wohnungen allein in Westdeutschland (vgl. Hafner 1993: 27 bzw. 115ff). Darüber hinaus haben staatliche Einrichtungen jedoch auch selbst in größerem Stil Wohnungen gebaut und bewirtschaftet. Zu nennen sind insbesondere Wohnungsbestände, die für staatliche Bedienstete (Angestellte und Beamte) und deren Familien errichtet wurden, wie etwa viele sog. „Eisenbahner-Wohnungen“ oder auch Wohnungsbestände der Deutschen Post usw. Diese Bestände waren, vergleichbar dem Werkwohnungsbau der industrieverbundenen Wohnungswirtschaft, bestimmten Nachfragergruppen vorbehalten (nämlich Bediensteten von Staat oder Land sowie deren Familien).

Mit dieser **Zielrichtung des Wohnraumversorgungsauftrags** unterscheiden sich viele öffentliche von kommunalen Wohnungsunternehmen. Deren Wohnungen wurden und werden in der Regel mit dem Ziel errichtet und bewirtschaftet, die **Angebotsseite des lokalen Wohnungsmarktes zu beeinflussen**, indem insbesondere in solchen Segmenten Wohnungen von „öffentlicher“ Hand (nämlich den Kommunen bzw. ihren Wohnungsunternehmen) angeboten werden, bei denen es zu Versorgungspässen am lokalen Wohnungsmarkt gibt (also z.B.

Wohnungen für einkommensschwache oder auf andere Weise benachteiligte Haushalte; vgl. Kiepe et al. 2011: 667).

Doch auch von (ehemals) landeseigenen Wohnungsunternehmen bzw. **Landesentwicklungsgesellschaften**, die vielfach über größere Wohnungsbestände verfügten (z.T. über Tochterunternehmen) und auf diese Weise auch eine preisdämpfende Wirkung am lokalen Markt erzielt haben mögen, müssen kommunale Wohnungsunternehmen unterschieden werden, wenngleich sich die Aufgaben manchmal ähneln. Die Landesentwicklungsgesellschaften entstanden aus den Heimstätten und waren mit Aufgaben im Städtebau und in der Entwicklungsförderung betraut (z.B. in der Projektentwicklung, in städtebaulichen Planungen, Erschließungsmaßnahmen, Bodenordnungsmaßnahmen usw.). Sie dienten damit zunächst der Umsetzung landespolitischer Ziele der Wohnungspolitik, des Städtebaus und der Landesentwicklung (vgl. Kühne-Büning et al. 2005: 126).

Die **kommunalen Wohnungsunternehmen** in Deutschland mit ihren rd. 2,6 Mio. Wohnungen sind recht **unterschiedlich aufgestellt**. Zumeist sind sie als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder Aktiengesellschaft (AG) organisiert (vgl. Kofner 2004: 29). Es existieren aber recht **unterschiedliche Unternehmensgrößen**. Gemeinhin wird der Hamburger Konzern SAGA:GWG mit rd. 130.000 Wohnungen als das größte deutsche kommunale Wohnungsunternehmen angesehen (vgl. SAGA:GWG 2015: 2). Aber auch in anderen Städten gibt es große kommunale Unternehmen, mancherorts sogar mehrere. In Berlin z.B. gibt es aktuell sechs städtische Wohnungsunternehmen mit zusammen über 300.000 Wohnungen.¹⁸ Demgegenüber gibt es auch sehr kleine kommunale Wohnungsunternehmen mit nur wenigen Hundert Mietwohnungen.¹⁹ Dies erklärt sich aus den sehr unterschiedlichen Märkten, in denen die Unternehmen aktiv sind – so hat Berlin als Millionenstadt traditionell einen höheren Anteil an Mietwohnungen, als dies in ländlichen Kommunen üblich ist.

¹⁸ Dies sind degewo AG, GESOBAU AG, GEWOBA AG, HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH, STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH und WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (vgl. Website Stadtentwicklung.Berlin); zuzüglich kleinerer Beteiligungen. Zu den Bestandsgrößen wurden aktuelle Geschäftsberichte und die Websites der Unternehmen ausgewertet.

¹⁹ Eines der kleinsten ist z.B. die Wohnbau Lychen im Brandenburgischen mit rd. 330 Wohnungen; vgl. Website woba-lychen 01.11.2016

Ein anderes Unterscheidungsmerkmal ist das **Alter der jeweiligen Unternehmen** (und damit die Zeitspanne, die sie am Markt tätig sind und Wohnungen bauen und den Bestand vergrößern konnten). Viele kommunale Wohnungsunternehmen blicken, ähnlich wie andere ehemals gemeinnützige Unternehmen, auf eine 80-, 90- oder sogar 100-jährige Geschichte zurück. Sie entstanden häufig in einer Gründungsphase, als zum Ende des Kaiserreichs und dann erneut in der Weimarer Republik die Wohnungsnot zu einem drängenden Problem in vielen Kommunen wurde (vgl. Kapitel 2.2.1 oder auch Lieberknecht 2016: 79). Aber nicht zuletzt in Ostdeutschland gibt es bedingt durch die politische Wende häufig eine andere Historie. Viele der kommunalen Unternehmen wurden dort erst nach der politischen Wende 1989/1990 gegründet. Hinzu kommt, dass viele ostdeutsche (bestehende oder neu gegründete) kommunale Unternehmen Bestände aus der Zeit der DDR-Wohnungsbauprogramme übernahmen.

Daraus ergeben sich auch **Unterschiede in der Qualität und im Alter der Wohnungsbestände** kommunaler Wohnungsunternehmen. Unternehmen, die am Wiederaufbau direkt nach dem Zweiten Weltkrieg beteiligt waren, haben heute oft einen hohen Anteil Wohnungen aus den 1950er- und 1960er-Jahren (so z.B. auch die kommunalen Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet, vgl. WIR 2016: 10ff). Andere hingegen, die später gegründet wurden, haben diese Bestände seltener im Portfolio. Aktuell, vor dem Hintergrund enger Wohnungsmärkte, geht es wieder häufiger um die Neugründung kommunaler Wohnungsunternehmen (vgl. Lieberknecht 2016: 79f). Wenn diese nicht etwa durch Ankäufe Bestände zusammentragen, sondern durch Neubau, werden sie mindestens in dieser Hinsicht kaum mit älteren kommunalen Wohnungsunternehmen vergleichbar sein.

Die kommunale Wohnungswirtschaft ist eine große Sparte am Markt, die in ihrer geschäftspolitischen Ausrichtung (teilweise) von anderen öffentlichen Wohnungsunternehmen unterschieden werden kann. Aber auch die kommunalen Wohnungsunternehmen selbst sind eine heterogene Gruppe bezogen auf Unternehmensgeschichte, Wohnungsbestände strategische Ausrichtung.

2.3.2 Aufgaben kommunaler Wohnungswirtschaft

Die kommunalen Wohnungsunternehmen sind, wie bereits erläutert, als **Instrumente kommunaler Wohnungspolitik** gegründet worden. Das wesentliche wohnungspolitische Ziel einer Kommune ist es, allen Einwohnern angemessenes Wohnen zu ermöglichen. Dazu gehört die konkrete Vermeidung von Obdachlosigkeit genauso wie die Versorgung von Haushalten, die zwar eine Wohnung haben, aber sich aufgrund ihres Einkommens oder Vermögens keine angemessene Wohnraumversorgung leisten können. Zu ersterem sind die Kommunen laut der Grundsätze des Ordnungsrechtes verpflichtet; allerdings lässt sich aus den Artikeln 20 und 28 des Grundgesetzes, die die Bundesrepublik als sozialen Rechtsstaat definieren, die Versorgung der (gesamten) Bevölkerung mit bezahlbarem und angemessenem Wohnraum begründen (vgl. Kiepe et al. 2011: 664). Daraus lässt sich das Ziel kommunaler Wohnungspolitik ableiten, preisgebundene, belegungsgebundene Wohnungen zu bauen und anzubieten. Auch wenn die Wohnungsmarktlage sich vielerorts in höherpreisigen Segmenten entspannt hatte, sahen und sehen sich sozial benachteiligte und einkommensschwache Haushalte dennoch mit erheblichen Marktzugangsproblemen konfrontiert und erleben eine kritische Versorgungslage.

Allerdings geht es längst nicht mehr (nur) um ein rein quantitatives Versorgungsproblem der Kommunen. In den vergangenen Jahren ist – auch zu Zeiten entspannter Wohnungsmärkte – deutlich geworden, dass viele Wohnungsmärkte auch **qualitative Engpässe** zeigen. Das gilt nicht zuletzt auch für den Bedarf an altersgerechten Wohnformen, die sich aus dem demografischen Wandel der Gesellschaft ergeben. Auch hier liegt eine Zielsetzung vieler Kommunen, Abhilfe zu schaffen und zu versuchen, entsprechende Wohnungen am Markt zu etablieren.

Neben dem Verständnis einer Wohnung als Sozialgut, also dem Engagement der Kommune aus sozialer Verantwortung, spielt ein weiterer Aspekt eine Rolle bei der Definition kommunaler wohnungspolitischer Zielsetzungen. Ein ausreichendes und **bezahlbares Wohnungsangebot** (in verschiedenen Segmenten) **ist auch ein wichtiger Standortfaktor** für eine Kommune. Neben dem Angebot attraktiver Arbeitsplätze in einer zukunftsfähigen Wirtschaftsstruktur spielt auch das

Angebot an adäquatem, bezahlbarem Wohnraum eine wichtige Rolle für die Wohnstandortwahl. Nicht zuletzt mit Blick auf hochpreisige Wohnungsmärkte, wie z.B. in München oder anderen Großstädten, haben Gewerkschaften und andere Akteure auf diesen Zusammenhang hingewiesen (vgl. InWIS 2010: 5f). Vor diesem Hintergrund lassen sich für kommunale Wohnungsunternehmen als wohnungspolitisches Instrument der Kommunen viele **Aufgabenfelder** ableiten:

- „[...] Bau, Vermietung und Verwaltung von Wohnungen,
- der soziale Wohnungsbau zur Erfüllung des kommunalen Versorgungsauftrages,
- die wohnliche Versorgung von am Wohnungsmarkt benachteiligten Bevölkerungsgruppen,
- die Errichtung von Boardinghäusern, Wohnheimen und Hoteleinrichtungen,
- die Umnutzung und der Umbau von brachfallenden Altgebäuden und Industrie- und Verkehrsbrachen (Fabriken, Schulen, Krankenhäuser, Kasernen, Bahnanlagen etc.),
- der experimentelle Wohnungsbau im Rahmen des kosten- und flächensparenden sowie des kommunikativen Wohnens,
- ökologisches und energiesparendes Bauen und Wohnen,
- die Planung und Realisierung von Infrastrukturmaßnahmen in den Kommunen,
- die Vorbereitung und Umsetzung städtebaulicher Planungen und die Umsetzung von Bodenordnungsmaßnahmen,
- die Planung und Realisierung von Wohnfeldmaßnahmen,
- von Sanierungs- und Erneuerungsmaßnahmen,
- die Organisation von Bürgerbeteiligungen.“ (Kühne-Büning et al. 2005: 123)

Das Aufgabenspektrum ist damit recht umfassend; es bewegt sich von der Wohnraumversorgung (einkommensschwacher und benachteiligter) Haushalte über Aspekte der Quartiersstabilisierung und Stadtteilentwicklung einschließlich aufwändiger Stadtumbaumaßnahmen bis zur aktiven Weiterentwicklung lokaler Wohnungsmärkte.

Aktuelle Diskussionen lassen erwarten, dass die Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen zukünftig zunehmen könnte, wenn diese sich neuen Geschäftsfeldern jenseits des Baus und der Bewirtschaftung von Wohnungen gegenüber offen zeigen (vgl. Kiepe et al. 2011: 667). Ebenfalls werden viele dieser Tätigkeitsfelder auch im Zusammenhang mit dem Konzept der „Stadttrendite“ genannt. Darauf wird im folgenden Kapitel 2.4 eingegangen.

Kommunale Wohnungsunternehmen können eine Vielzahl von Aufgaben wahrnehmen, die über den Bau und die Bewirtschaftung von Wohnungen deutlich hinausgehen.

2.4. Wohnungswirtschaft im Wandel

In den vergangenen Jahren hat sich das Bild der Wohnungswirtschaft in Deutschland stark verändert. Die Nachfrage und so auch Märkte verändern sich, woraus sich neue Herausforderungen für Wohnungsunternehmen ergeben. Doch auch die Anbieterstruktur bzw. die Gesellschafterstruktur vieler (ehemals gemeinnütziger) Unternehmen erfährt einen tiefgreifenden Wandel.

2.4.1 Neue Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft

Neue Herausforderungen der Wohnungswirtschaft führen zu einem Wandel der Wohnungswirtschaft. Viele Wohnungsunternehmen wurden gegründet, um der Wohnungsnot, die infolge der Industrialisierung entstanden war, zu begegnen. Heute werden jedoch auch andere Herausforderungen für die Branche gesehen.

Eine telefonische Befragung von Führungskräften von 304 deutschen Wohnungsunternehmen durch Lohse/Pfnür (2009) zeigte auf, dass

diese vor allem drei Anspruchsgruppen benennen, die Herausforderungen für Wohnungsunternehmen artikulieren:

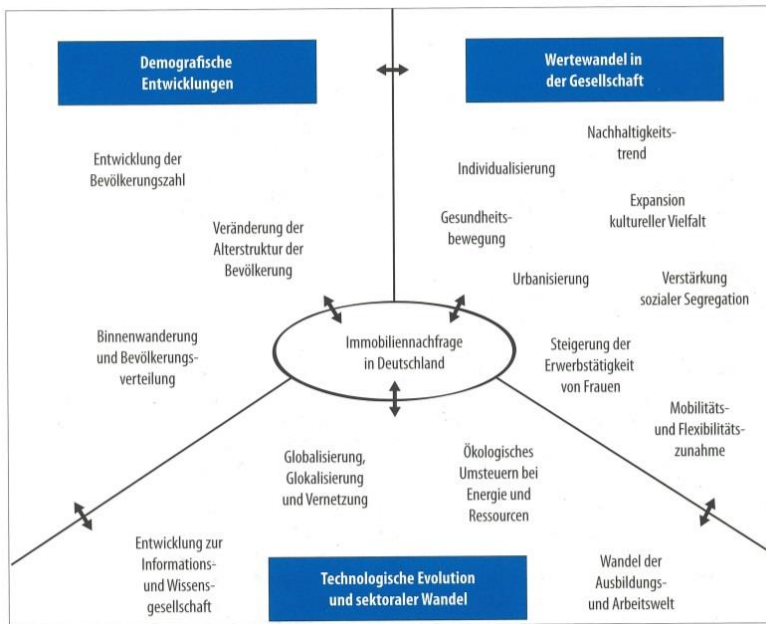
- die Politik,
- die Eigentümer (Gesellschafter der Unternehmen) und
- die Mieterinnen und Mieter.

Weiter benannt aber als weniger entscheidend klassifiziert werden auch Banken, die Konkurrenz, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Sonstige und Lieferanten. Erstaunlich daran ist, dass sowohl bei der Anspruchsgruppe „Politik“ als auch bei den Mieterinnen und Mietern ein etwa gleich großer Teil der befragten Personen jeweils anmerkte, das sei eine besonders herausfordernde Anspruchsgruppe bzw. das sei eben keine Gruppe, von der Herausforderungen in besonderem Umfang ausgingen. Insofern ergibt sich kein einheitliches Bild.

Eindeutiger fällt die Auswertung aus, wenn man sich die abgefragten Herausforderungen anschaut. Hier sind sich die Befragten relativ einig, dass neben steigenden Nebenkosten bzw. dem Umgang damit z.B. die Berücksichtigung ökologischer und nachhaltiger Aspekte, die veränderte Wohnraumnachfrage sowie steigende Anforderungen an Instandhaltung und Modernisierung große Herausforderungen darstellen. Besonders die Befragten aus kommunalen Wohnungsunternehmen schätzten diese Herausforderungen als wichtig ein, wie die anschließende Auswertung nach Unternehmenssparten aufzeigt.

Die bezeichneten Akteure (Politik, Eigentümer, Mieterinnen und Mieter) stellen derart veränderte Ansprüche an Wohnungsunternehmen vor dem Hintergrund weit reichender Veränderungen. Gondring (2012) stellt dazu in seinem Handbuch „Zukunft der Immobilie“ einige „Megatrends“ zusammen und analysiert sie hinsichtlich ihrer Folgen für die Immobilien- und Wohnungswirtschaft. Bezogen auf die Immobiliennachfrage führt er drei wesentliche Megatrend-Sektoren ein, die maßgeblichen Einfluss nehmen: **demografische Entwicklungen**, den **Wertewandel** in der Gesellschaft und die **technologische Evolution** sowie den **sektoralen Wandel**.

Abbildung 7: Megatrends und der Wandel der Immobiliennachfrage



Quelle: Gondring 2012: 20

Auch Reiß (2009) führt wesentliche Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft an. Er nennt ebenfalls den **demografischen Wandel** (und infolgedessen den Wandel der Nachfrage), das zunehmende **Alter der Gebäude** (und damit die weiter steigende Bedeutung der zielgruppen- und marktgerechten wie gleichsam energetischen Belangen hinreichende Modernisierung) sowie die **Nachhaltigkeit** (inkl. sozialer, ökologischer und ökonomischer Facetten).

Alle Trends und Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft wiederzugeben, führt an dieser Stelle zu weit, zumal die konkrete Ausprägung der Herausforderungen auch mit der jeweiligen Marktsituation (vgl. Kapitel 5.1) sowie dem Stakeholderumfeld²⁰ von Wohnungsunternehmen (s.o.) zusammenhängt. Grundlegend lassen sich Herausforderungen mindestens in folgenden Bereichen identifizieren:

- **Demografischer und gesellschaftlicher Wandel** (als Ursache veränderter Anforderungen und Ansprüche an das Gut Wohnen

²⁰ Der Begriff „Stakeholder“ (dt. etwa: Anspruchsgruppen) bezeichnet aus Sicht eines Unternehmens Akteure oder Gruppen, mit denen das Unternehmen interagiert, die also Einfluss auf das Unternehmen nehmen können oder auf die das Unternehmen Einfluss ausübt (erweiterter Ansatz; der ursprüngliche engere Ansatz des Stanford Research Institute bezog lediglich die erste Komponente ein). Zur Diskussion des Stakeholder-Approaches vgl. z.B. Freeman 2004). Bei einem Wohnungsunternehmen zählen also Kunden genauso dazu wie Gesellschafter, Lieferanten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter usw.

und daher als Verursacher eines Anpassungsbedarfs bezogen auf den Bestand und den Neubau),

- Neue (bzw. höhere) **ökologische, energetische und technische Anforderungen an das Gut Wohnung** (ebenfalls als Verursacher von Anpassungsbedarfen im Bestand sowie in Neubauprozessen)
- Herausforderungen der **nachhaltigen Bewirtschaftung von Wohnimmobilien** (angesichts der Bedeutung des Gutes für die Nutzer, seiner Langlebigkeit und der bereits geschilderten demografisch und technisch bedingten Herausforderungen).

Für diese Kategorien soll im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden, in welcher Lage die Wohnungswirtschaft sich heute befindet.

Herausforderung demografischer und gesellschaftlicher Wandel

Der **demografische Wandel** (Schrumpfung, Alterung der Bevölkerung) sowie der **gesellschaftliche Wandel** mit einem fortschreitenden Wertewandel führen dazu, dass sich Ansprüche und Wünsche an die Anzahl (demografischer Wandel) und die Ausstattung und Qualität (gesellschaftlicher Wandel) von Wohnungen verändern.²¹ Beide Dimensionen sind eng miteinander verbunden – zwar ist das komplette Fehlen jeglichen Angebotes zunächst vermeintlich härter zu werten, als lediglich ein qualitativer „mismatch“ zwischen Angebot und Nachfrage. In der Realität wird aber die Tatsache, dass für einen nachfragenden Haushalt lediglich z.B. zu teure Wohnungen zur Verfügung stehen, dazu führen, dass die Nachfrage nicht befriedigt werden kann. Zudem sind durchaus Wechselwirkungen zwischen dem Wertewandel und der demografischen Entwicklung anzunehmen – z.B. bezogen auf die Zahl der Kinder pro Haushalt oder den Zeitpunkt in der eigenen Biographie, zu dem Frauen Kinder bekommen. Insofern sollen die beiden Aspekte im Folgenden gemeinsam behandelt werden.

²¹ Vgl. zu den Herausforderungen des demografischen Wandels z.B. die Beiträge in Hüther/Naegelé 2013

Gondring (2012) identifiziert drei Dimensionen der Veränderung von Wohnbedürfnissen: die **soziostrukturelle Dimension** (Altersgruppen und Haushaltstypen), die **ökonomische Dimension** (Einkommen) und die **psychografische Dimension** (Lebensstile, Wohnkonzepte). Zukünftig ist von weniger Nachfrageeinheiten und älteren Haushalten sowie – durch den Wertewandel und die folgende Pluralisierung von Lebens- und Haushaltsformen – kleineren Haushalten auszugehen. Hinzu kommt, dass Lebensphasen von Haushalten heute anders verlaufen, als noch vor einigen Jahren. Der dreistufige Ansatz (Jugend, Erwerbs-/Familienleben, Ruhestand) wird um die Post-Adoleszenz, in der junge Haushalte sich orientieren, sowie die Phase des „Zweiten Aufbruchs“ nach einer zunehmend heterogenen Erwerbs- und Familienphase zu einem später einsetzenden Ruhestand ergänzt. Dies wird auch in der Wohnungswirtschaft wahrgenommen; erste Studien befassen sich z.B. mit den Wünschen von Starter-Haushalten²² und viele Anbieter arbeiten an Konzepten für „Best-Ager“ oder „Junge Alte“ usw. Hierzu sei auf die bekannten Ansätze zur Milieu- und Lebensstilforschung u.a. auf Grundlage der Sinus®-Milieus oder des Ansatzes von Schneider und Spellerberg (1999) oder z.B. des GdW-Modells der Wohnkonzepte (vgl. Analyse&Konzepte/InWIS 2013) verwiesen.

Insgesamt ergibt sich so ein **vielfältigerer Wohnungsbedarf** als früher. Besondere Anforderungen entstehen aus der demografischen Entwicklung. Altersgerechte Ausstattung und Barrierefreiheit sowie die Bedeutung der Wohnung als Gesundheitsstandort und Lebensmittelpunkt für Ältere sind wichtige Themen in diesem Zusammenhang.

Neue ökologische bzw. energetische und technische Anforderungen an Wohnimmobilien

Der Immobiliensektor hat zwangsläufig große Bedeutung für das international verfolgte Ziel, den Klimawandel²³ möglichst zu stoppen oder in seiner Wirkung abzuschwächen. Rund 40 Prozent des Energieverbrauchs in Deutschland entfallen auf den Gebäudesektor (vgl. Website BMWI), weshalb (auch) dort die Reduzierung von Treibhaus-

²² Vgl hierzu z.B. Bötling et al. 2015

²³ Zur Energiewende vgl. auch allgemein Maubach, Klaus Dieter 2013: Energiewende. Wege zu einer bezahlbaren Energieversorgung. Wiesbaden, Springer VS

gasemissionen wichtig ist, um die Ziele erreichen zu können. Deswegen und weil steigende Energiekosten Mieterinnen und Mieter zunehmend belasten (und so das Produkt Wohnen insgesamt verteuern), befasst sich die Wohnungswirtschaft seit vielen Jahren mit der Energieeinsparung beim Bau und der Bewirtschaftung von Immobilien (vgl. GdW 2011: 1). Diskussionen dazu werden kontrovers geführt, wobei der Klimaschutz selbst und die Reduzierung von Energiekosten für Mieterinnen und Mieter auch aus Sicht der Wohnungswirtschaft unbestritten wichtige Ziele sind. Kontroversen entzündeten sich aber an der Wirtschaftlichkeit (bzw. der Bezahlbarkeit) von Maßnahmen. Der GdW argumentiert, dass es für die Wohnungswirtschaft problematisch ist, wenn gesetzliche Regelungen zum Klimaschutz zu aus Investorensicht womöglich unwirtschaftlichen Maßnahmen verpflichten (die entsprechende Energie-Einsparverordnung EnEV wurde in den vergangenen Jahren mehrmals verschärft)²⁴.

Der Wohnungswirtschaft kommt aufgrund ihres großen Immobilienbestands und ihrer Neubautätigkeit eine wichtige Rolle bei der Erreichung von Klimaschutzzielen und der Umsetzung neuer Standards zu. Allerdings beeinflussen die hohen Investitionsvolumina jedoch die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen oder – bei einer Weitergabe der Kosten an die Mieter – die Zahlungsfähigkeit der Kunden.

Nachhaltige Bewirtschaftung von Wohnimmobilien

Nachhaltiges Bauen und Bewirtschaften von Immobilien wird zukünftig voraussichtlich Standard für die Wohnungswirtschaft. Sie liefert dazu bereits heute einen Beitrag, wenn sie soziale, ökologische und ökonomische Anforderungen an das Gut Wohnung integriert versteht (vgl. Rottke 2011: 114). Die Bewirtschaftung von Wohnobjekten wird durch diese Mehrdimensionalität nicht einfacher. Die Entscheidung, ob eine Investition oder Desinvestition getätigt werden sollte oder nicht,

²⁴ Die ausführliche Diskussion dieser Kontroverse würde an dieser Stelle zu weit führen. Zur Diskussion siehe den Beitrag von Discher et al. (2010), der die Wirtschaftlichkeit energetischer Maßnahmen erreicht sah, während der GdW in seiner Verbandszeitschrift (Gebhardt 2011) dagegen argumentierte. Letztlich befürchtet der GdW, die entstehenden Kosten nicht an die Mieter weitergeben zu können, weil diese solche Preissteigerungen nicht hinnehmen wollen oder können. Infolge der zuletzt niedrigen Energiekosten käme es nicht zum angestrebten Modell einer „warmmietenneutralen“ Sanierung (vgl. hierzu auch InWIS 2011).

muss sorgsam abgewogen werden. Einfache Entscheidungsmodelle reichen hierzu kaum noch aus. Die Marktfähigkeit eines Objektes oder einer Investition wird daher zunehmend im Rahmen von Portfoliostrukturanalysen und durch Szenario-Betrachtungen ermittelt.

Insbesondere vor dem Hintergrund der o.g. demografisch bedingten Veränderungsanforderungen gewinnt die Lebenszyklus-Betrachtung von Immobilieninvestitionen an Bedeutung. Während früher Immobilien im Prinzip für die Ewigkeit errichtet wurden, hat sich heute die Erkenntnis durchgesetzt, dass auch Immobilien eine begrenzte Nutzungsdauer haben. Anders als bei vielen Konsumgütern liegt diese nicht unbedingt in der Haltbarkeit des Produktes begründet, sondern daran, dass sich die Anforderungen an das Produkt ändern bzw. es zunehmend teurer wird, die Immobilie auf dem jeweils neuesten Stand zu halten. Dadurch sind Wohnungsunternehmen aufgefordert, bei Planungen und Umplanungen eine Zeitperspektive mitzudenken, was sich auf Refinanzierungszyklen auswirkt (vgl. Gondring 2012: 112f).

Gesellschaft und Technik: Digitalisierung

Neben den Herausforderungen (und Chancen) in den genannten Bereichen gibt es eine Perspektive, die sowohl mit gesellschaftlichen Mega-Trends wie auch dem Anspruch an ökologisches Wohnen und der nachhaltigen Bewirtschaftung von Immobilien in Verbindung steht. Zunehmend wird auf die Bedeutung der Digitalisierung auch für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hingewiesen. Dabei werden unterschiedliche konservative und innovative Technologieansätze analysiert. Erkennbar ist z.B., dass sich Wohnungsunternehmen in Deutschland verstärkt mit den Möglichkeiten der Digitalisierung von Planungs-, Bau- und Bewirtschaftungsprozessen bezogen auf den Lebenszyklus von Immobilien auseinandersetzen (vgl. Bölting et al. 2016: 56ff). Dabei stehen sowohl sogenannte BIM-Anwendungen, wie auch Smart-Metering- und AAL-Themen²⁵ im Fokus. Aber auch Aspek-

²⁵ BIM (Building Information Modeling): Optimierung von Planungs- und Ausführungsqualität im Bauwesen durch Prozess-Software; AAL (Ambient Assisted Living): intelligente IuK-Technologie für mehr Komfort, Sicherheit und Gesundheit; Smart-Metering: Intelligente Mess- und Zählertechnik ermöglicht z.B. ressourcenschonendere Heizungssteuerung usw.; vgl. Bölting et al. 2016: 96, 100).

te, die auf eine betriebliche Optimierung oder veränderte Kundenbeziehungen und neue Serviceleistungen zielen, werden diskutiert (vgl. ebd.: 57ff). Eine Übersicht aller mit den Expertinnen und Experten der Wohnungswirtschaft diskutierten Stichworte im Zusammenhang mit der Digitalisierung bietet die folgende Darstellung. Dort sind relevante Ansätze in eine Innovationsmatrix der Digitalisierung eingeordnet und zu fünf Themenkomplexen organisiert (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Die Wohnungswirtschaft und die Digitalisierung



Quelle: Bötling et al. 2016: 56

Zusammenfassend kann man beobachten, dass die Wohnungswirtschaft einerseits viele Perspektiven durch den in anderen Branchen bereits weiter fortgeschrittenen Digitalisierungsschub erwartet. Andererseits werden auch schon vor der Digitalisierungsdebatte verfolgte Ansätze nun in diesen Kontext gestellt.²⁶ Insgesamt werden bislang nicht so sehr disruptive Auswirkungen der Digitalisierung erwartet, also Veränderungen, durch die Wohnungswirtschaft als Branche insgesamt infrage gestellt würde. In der o.g. Studie beispielsweise werden für die Darstellung von Funktionsbereichen der Digitalisierung in der

²⁶ So wird z.B. die Perspektive neuer Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft seit vielen Jahren diskutiert, ohne dass dies explizit mit Digitalisierung in Verbindung gebracht worden wäre; vgl. u.a. Fehr 2000

Immobilienwirtschaft aufgrund entsprechender Expertenaussagen lediglich die Felder „konservativ“ und „innovativ“ beleuchtet, disruptive Ansätze in der Innovationsmatrix aber kaum berücksichtigt (vgl. Bölting et al. 2016: 46). Gleichwohl wird der Digitalisierung allgemein ein hohes Potenzial zugeschrieben, disruptive Prozesse auszulösen – verbunden auch mit der Frage, ob heutige Akteure auch zukünftig am Markt tätig sein werden, oder ob sie z.B. durch neue Anbieter verdrängt werden. Die Wohnungswirtschaft müsste sich dann auch die Frage stellen, ob zukünftig Wohnungsunternehmen die Rolle spielen werden, die sie heute haben, oder ob nicht auch andere Akteure Wohnraum zur Verfügung stellen können, wie dies z.B. bei Portalen für Ferienwohnungen bereits zu sehen ist (so z.B. „airbnb“).

Die Wohnungswirtschaft bewegt sich in einem Spektrum neuer Herausforderungen, das sich aus unterschiedlichen Megatrends speist. Dazu gehören die demografische bzw. gesellschaftliche Entwicklung, der Klimawandel, neue Ansprüche an die Nachhaltigkeit sowie Querschnittsthemen, wie die Digitalisierung.

2.4.2 Veränderungen des Leistungsspektrums von Wohnungsunternehmen seit 1990

Der Wandel des Leistungsspektrums von Wohnungsunternehmen ergibt sich aus der Veränderung der Wohnungsnachfrage. Zum einen konnte mit der „Überwindung der Wohnungsnot“ (Kühne-Büning 2005: 114) das über Jahrzehnte bestehende Problem der quantitativen Unterversorgung (weitgehend) behoben werden. Zum anderen führen die vielfältigen Herausforderungen (vgl. Kap. 2.4.1) zu einer qualitativen Veränderung und Ausdifferenzierung der Wohnungsnachfrage.

Dass Wohnungsunternehmen hierauf durch eigenes Engagement in neuen Geschäftsfeldern reagieren (können), hängt mit der **Abschaffung der Gemeinnützigkeit** für Wohnungsunternehmen (unabhängig von Rechtsform oder Gesellschafterstruktur) zum 1. Januar 1990 zusammen. Damit entfielen zwar viele Vorteile, die seit den späten 1940er-Jahren im Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz (WGG) festgeschrieben waren, wie etwa die Steuerbefreiung. Aber gleichzeitig fielen

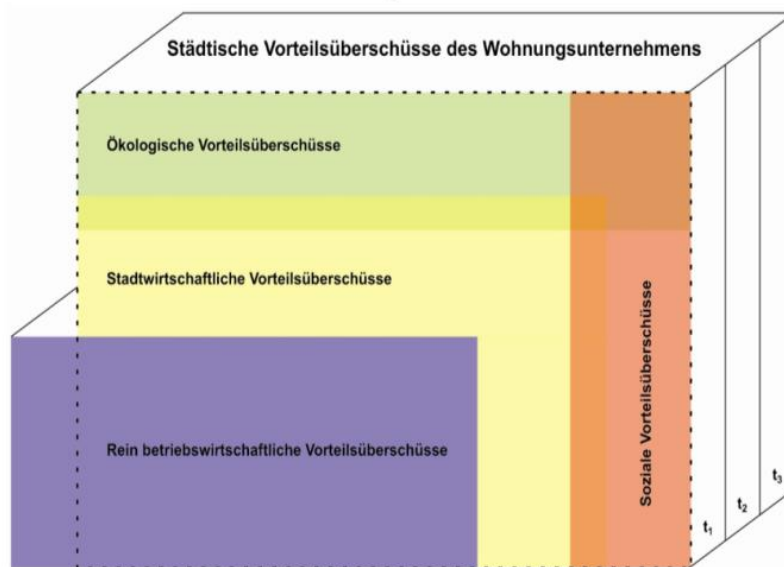
auch viele hemmende Regelungen für die Wohnungswirtschaft, wie z.B. die Beschränkung auf den Kleinwohnungsbau (bis 120 m²), das Kostendeckungsprinzip (vergleichbar der Kostenmiete im sozial geförderten Wohnungsbau) und eine Begrenzung der Dividende für Kapitalgeber auf 4,0 Prozent. Schließlich entfiel auch die enge Geschäftsfeldbegrenzung auf den Wohnungsbau (mit einer Baupflicht), weshalb Wohnungsunternehmen nun andere Aufgaben wahrnehmen können und dies zum Teil auch tun. Konkret zeigt sich das z.B. in der Investition von Wohnungsunternehmen in gewerbliche Immobilien und daran, dass einige Unternehmen durch ein eigenes Bauträgergeschäft ihre Produktpalette ergänzen und vielversprechende Geschäftsfelder erschließen wollen. Hinzu kommt ein sich stetig weiter ausdifferenzierendes Engagement in (wohnungsnahen) Dienstleistungen.

Kühne-Büning (2005) nennt für diese Entwicklungen drei wesentliche Gründe: Den hohen Versorgungsgrad mit Wohnungen seit den 1980er-Jahren, den vergleichsweise stabilen Wohlstand, der Nachfrager erst in die Lage versetzt, jenseits des Wohnraumbedarfs ergänzende Nachfrage nach Dienstleistungen auszuüben, und schließlich den Wertewandel in der Gesellschaft seit den 1960er-Jahren. Sie unterscheidet auch **drei Dienstleistungsbereiche**, in denen Wohnungsunternehmen sich hauptsächlich engagieren: **soziale, gewerbliche** und **öffentliche Dienstleistungen**. Soziale Dienstleistungen sind ein breites Spektrum haushaltsnaher und mieterbezogener Leistungen, die sich aus einem wachsenden Bedarf vieler Menschen nach Betreuungs- und Pflegeleistungen aber auch aus gestiegenen Ansprüchen an Bequemlichkeit und Service ergeben. Hierzu zählen z.B. Mieterberatung, Betreuungsleistungen, Winterdienste etc. Diese Leistungen sind meist kein „Geschenk“, sondern sollen mindestens mittelbar eine Wirtschaftlichkeit erzeugen (z.B. durch die Vermeidung von Mietausfall und Fluktuation z.B. durch einen längeren Verbleib in der Wohnung auch bei Pflegebedürftigkeit). Dasselbe gilt für die gewerblichen Dienstleistungen. Viele Wohnungsunternehmen erkannten und erkennen Wachstums- und Diversifizierungsmöglichkeiten etwa in der Versorgung der Haushalte mit Energie oder (Tele-) Kommunikationsleistungen. Aber auch Planungs- oder Sicherheitsdienste, die Eigentumsverwaltung oder Car-

Sharing zählen in diese Kategorie. „Öffentliche“ Dienstleistungen schließlich umfassen Leistungen, die für die öffentliche Hand erbracht werden – beispielsweise Erschließungsleistungen oder auch Baumaßnahmen für kommunale Servicebauten etc.

Solche „öffentlichen“ Leistungen sind für kommunale Wohnungsunternehmen von besonderer Bedeutung (vgl. Kapitel 2.3.2). Sie werden auch unter dem Terminus **Stadttrendite**²⁷ diskutiert und bei ihnen steht häufig nicht ein monetärer Mehrwert (die klassische Rendite), sondern ein Vorteilsüberschuss an anderer Stelle im Vordergrund.

Abbildung 9: Vorteilsüberschüsse bei Wohnungsunternehmen



Quelle: Spars et al. in BMVBS/BBR 2008: 10: Der Zusammenhang betriebswirtschaftlicher, stadtwirtschaftlicher und städtischer Vorteilsüberschüsse von Wohnungsunternehmen

Dabei unterscheidet Spars einen engen (betriebswirtschaftlichen) Begriff der Stadttrendite von einem weiter gefassten, wenn er „weiche“ positive Effekte einbezieht. Das erstgenannte Konzept geht v.a. auf die Arbeit von Schwalbach et al. (2006) zurück, die am Beispiel der Berliner DEGEWO mittels eines betriebswirtschaftlichen Ansatzes die Stadttrendite des großen kommunalen Wohnungsunternehmens ermittelt haben. Der weichere Begriff der Stadttrendite hingegen wird von mehreren Autorinnen und Autoren verwendet und z.B. auch auf Stadtentwicklungsmaßnahmen, ökologische oder im weiteren Sinne „soziale“ Maßnahmen bezogen. Mit der zunehmenden Breite des Begriffsver-

²⁷ Zur Diskussion um das Konzept der Stadttrendite vgl. zusammenfassend Spars et al. in BBR/BMVBS 2008: 10ff).

ständnisses werden naturgemäß die positiven Effekte einer solchen Stadttrendite weniger gut quantifizierbar (vgl. BBR/BMVBS 2008: 42).

1990 fiel die Gemeinnützigkeit für Wohnungsunternehmen, was für diese einerseits Nachteile (z.B. Verlust von Steuervergünstigungen) aber auch Vorteile mit sich brachte, da sich neue Geschäftsfelder im Dienstleistungsbereich eröffneten. Seitdem haben viele Unternehmen damit begonnen, solche Leistungen (z.B. Reinigungsservices, Mobilitätsservices usw.) anzubieten (vgl. dazu u.a. Fehr 2000, Kühne-Büning 2005: 115ff und Schlelein 2007).

2.4.3 Veränderungen der Anbieterstruktur

Ein weiterer Aspekt des Wandels ist die Veränderung der Finanzierungs- und Kapitalstruktur der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Eine Herausforderung ist nach Rottke (2011) die zunehmende Verschränkung von (internationalen) Kapital- und Anlagemärkten mit der Branche. Zum einen kann das je nach Gesellschafterstruktur sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die Strategie von Wohnungsunternehmen haben. Zum anderen wird klar, dass die Harmonisierung von flankierenden Bereichen der Immobilienwirtschaft, wie z.B. dem „Gesellschafts-, Finanzierungs-, Steuer- und Beihilferecht“ (Rottke 2011: 113), unumgänglich ist. Ein Beispiel ist die 2007 erfolgte (sehr umstrittene) Einführung von REITs (Real Estate Investment Trust). Dadurch entstanden neue Anlagemöglichkeiten, nachdem vorher v.a. nicht börsennotierte (offene und geschlossene) Immobilienfonds als Anlagevehikel dienten (vgl. ders. 2011: 113). Heute ist die Führung eines Wohnungsunternehmens als börsennotierte Aktiengesellschaft nicht unüblich (vgl. z.B. das DAX®-Unternehmen Vonovia).

Mit dem Wegfall der Gemeinnützigkeit wurden ab Ende der 1990er-Jahre Bestände und ganze **Wohnungsunternehmen zu einem interessanten Handelsobjekt für Investoren** – auch weil (ohne Renditebegrenzung und Kostendeckungsprinzip) in den Unternehmen Wertschöpfungspotenziale für externe Investoren erkennbar waren. Hinzu kam 2001 eine für Investoren interessante Steuerbefreiung der Verkaufserlöse von Beteiligungen (vgl. website DW/Freitag 2013).

Dadurch entstand nicht zuletzt bei kommunalen Wohnungsunternehmen und ihren Stakeholdern viel Unruhe, da ein solcher Verkauf vielen als Möglichkeit erschien, die stark belasteten kommunalen Haushalte zu entschulden (vgl. Lorenz-Henning/Held 2011: 681). Das BBSR beobachtet die Transaktionen an Wohnungsmärkten fortlaufend. Allein bis Mitte 2011 ließen sich Verkäufe von rd. 380.000 Wohnungen aus kommunaler Hand (also direkt von Kommunen oder von kommunalen Wohnungsunternehmen) ermitteln.²⁸ Allerdings erkennt man auch, dass kommunale Verkäufe im insgesamt angewachsenen Transaktionsspektrum nur eine kleine Rolle spielten. Bund und Länder haben im gleichen Zeitraum fast ein Drittel mehr Wohnungen veräußert, als Kommunen (nämlich rd. 530.000 Wohnungen). Auch bezogen auf den Bestand kommunaler Wohnungen (2011 rd. 2,8 Mio. Wohnungen) wird der Verkauf von rd. 14 Prozent der Wohnungen noch nicht als existenzbedrohend für die kommunale Wohnungswirtschaft gewertet (vgl. ders. 2011: 675). Nicht immer ging es bei kommunalen Verkäufen um ein Engagement „neuer“ Investoren, wie sie das BBSR beobachtet hatte.²⁹ In einigen Fällen haben Kommunen auch durch interne Verkäufe ihre Anlagestrukturen neu geordnet (so z.B. in Hamburg, wo die städtische SAGA die ebenfalls städtische GWG übernahm, in Berlin oder in Mainz, wo sich die Nachbarstadt Wiesbaden engagierte).

Abbildung 10: Die größten kommunalen Transaktionen in Deutschland

Jahr	Verkäufer	verkauftes Unternehmen	Wohnungen	Käufer/Investor
2004	Stadt Berlin	GSW	65.700	Cerberus/Goldman Sachs (90%) / ContestBeteiligungsGmbH (10%)
2006	Stadt Dresden	Wohnungsbaugesellschaft Dresden (Woba)	47.800	Fortress
2005	Hansestadt Hamburg	GWG	38.400	Saga Hamburg
2002	Stadt Berlin	Marzahner Wohnungsbaugesellschaft	32.000	Degewo
1999	Stadt Berlin	Wohnungsbaugesellschaft Hellersdorf	22.800	Stadt und Land Wohnbauten-Ges. (94%) / GSW (6%)
2002	Stadt Jena	Städtische Wohnungsbau- und Verwaltungsgesellschaft Jena	13.200	Stadtwerke Jena
1999	Stadt Kiel	Kieler Wohnungsbaugesellschaft	11.000	WCM (99,7%) / Privateigentümer (0,3%)
2004	Stadt Nürnberg	WGB Nürnberg GmbH	10.800	Städtische Werke Nürnberg

Quelle: eigene Darstellung nach Held 2011: 676; Daten: BBSR-Datenbank Wohnungstransaktionen

Allerdings gab es zur Mitte des Jahrzehnts (2004-2006) durchaus Verkäufe großer kommunaler Gesellschaften, die ein großes Medienecho und kontroverse Diskussionen von Politik, lokalen Initiativen, Mieter-

²⁸ Betrachtet werden die Verkäufe von Wohnungsportfolios ab 800 Wohneinheiten.

²⁹ Vgl. z.B. BBSR (Hg.) Veser et al. 2007: Veränderung der Anbieterstruktur im deutschen Wohnungsmarkt und wohnungspolitische Implikationen.

organisationen usw. erzeugten.³⁰ Insbesondere kommunale Wohnungsunternehmen wurden, um den Einstieg neuer Investoren zu rechtfertigen, verschiedentlich als „**undermanaged**“ bezeichnet, was sich auf vermeintlich niedrige Renditen bezog. Diese Aussage basiert auf der Studie einer großen Unternehmensberatung³¹, die 2004 diese Feststellung in Bezug auf viele deutsche, v.a. kommunale, Wohnungsunternehmen traf (vgl. Heinze 2009: 56). Gegen den Vorwurf der Unprofessionalität regte sich breiter Protest in der Wohnungswirtschaft, bei Mieter- und Verbraucherorganisationen, Kommunen und kommunalen Spitzenverbänden. Der damalige Präsident des GdW Lutz Freitag stellte hierzu fest:

„Kommunale Wohnungsunternehmen sind nicht ‚undermanaged‘. Sie werden [...] von qualifizierten Unternehmerpersönlichkeiten professionell im Rahmen eines nachhaltigen Geschäftsmodells geführt. Die ältesten kommunalen Unternehmen sind bis zu 150 Jahre alt und wirtschaftlich gesund. Kein Unternehmen, das ‚undermanaged‘ ist, hält so lange durch. Die unternehmerische Strategie ist vor allem an Wertzuwachs und langfristiger Rentabilität orientiert. [...] Nach einer repräsentativen Auswertung [...] durch den GdW ergab sich für 2004 eine entsprechende Rentabilität von rd. 6%. Damit ist dieser Maßstab für die erfolgreiche Steuerung der Unternehmensprozesse nicht schlechter als bei vergleichbaren privaten Unternehmen.“ (Freitag 2007: 30f in Steinert (Hg.) 2007)

Im gleichen Positionspapier der Friedrich-Ebert-Stiftung, in dem der GdW-Präsident sich zum Nutzen kommunaler Wohnungsunternehmen geäußert hatte, gab es ähnliche Stellungnahmen des damaligen Bundesdirektors des Deutschen Mieterbundes Rips (vgl. ebd. 9-25), des Beigeordneten des Deutschen Städtetages für Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr Kiepe (vgl. ebd. 27-41) und weiterer Akteure. 2011 schließlich veranstaltete der GdW mit Unterstützung des Deutschen Städtetages einen großen Kongress in Berlin³² unter dem Titel

³⁰ Vgl. z.B. Balzli, Beat; Winter, Steffen in DER SPIEGEL 11/2006: 101 „Tanz der Vampire“ zum Plan der Stadt Dresden, die städtische WOBA zu verkaufen; ein anderes Beispiel sind die Diskussionen um und der (erfolgreiche) Bürgerentscheid gegen den Verkauf von Wohnungsbeständen der Stadt Freiburg im Jahr 2006, vgl. auch Lorenz-Henning/Held 2011: 681

³¹ Die Unternehmensberatung McKinsey hatte 2004 die Studie „Sanierungsfall kommunale Wohnungsunternehmen?“ veröffentlicht, die darlegte, dass bezogen auf die wirtschaftliche Rendite kommunale Wohnungsunternehmen weit hinter anderen Unternehmen zurückblieben (2,6% im Vergleich zu 5,7% bei anderen Wohnungsunternehmen). Angesichts der hohen kommunalen Defizite und der höheren Renditen, die durch Immobilienkonzerne im Ausland erzielt wurden, empfahl die Studie auch den Verkauf kommunaler Bestände und Unternehmen. Die Studie erzeugte breites Medienecho (vgl. u.a. Website BZ oder Website Welt)

³² am 29. und 30. Juni 2011. Vgl. Website GdW

„Typisch kommunale Wohnungsunternehmen – wirtschaftlich kompetent, sozial unverzichtbar, ökologisch vorbildlich.“ Im Plenum und in Workshops diskutierten mehr als 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer den (Mehr-) Wert kommunaler Wohnungsunternehmen.

Rückblickend betrachtet konnten die meisten kommunalen Wohnungsunternehmen an ihren Beständen bzw. die meisten Kommunen an ihren Unternehmen festgehalten. Das gilt im Wesentlichen auch heute, mancherorts wird sogar eine „Renaissance kommunaler Wohnungsunternehmen“ ausgerufen (vgl. Lieberknecht 2016: 79f). Für den Fall, dass Kommunen ihren gesamten Wohnungsbestand verkauften und/oder ein veräußerter Bestand eine relevante Größe am Wohnungsmarkt darstellte (z.B. Dresden, Wilhelmshaven), weist Held allerdings auf erheblichen Verschiebungen in der lokalen Anbieterstruktur hin. Die jeweilige Kommune verliert dadurch ein Instrument zur Interaktion an den Wohnungsmärkten (vgl. zu den Aufgaben kommunaler Wohnungsunternehmen: Kapitel 2.3). Es wird angenommen, dass durch die Privatisierungen³³ kommunaler Wohnungsbestände die Mehrwerte, die durch sie erbracht werden, verloren gehen. Dabei werden genau die Themen diskutiert, die auch im Kontext des Themas „Stadttrendite“ (vgl. Kapitel 2.4.2) besprochen werden.

Seit den späten 1990er-Jahren kam es zu erheblichen Umwälzungen in der der Wohnungswirtschaft. Vielversprechende Investitionsmöglichkeiten in einem „unterbewerteten Markt“ und gesetzliche Vereinfachungen ermunterten viele Fondsgesellschaften zu einem Einstieg in den Markt. Dadurch kam es auch zu Verkäufen kommunaler Wohnungsbestände und -unternehmen, weshalb sich kommunale Wohnungsunternehmen und ihre Stakeholder mit dem Szenario „Verkauf“ und möglichen Veränderungen für die Unternehmensstrategie befassten. In dem Zusammenhang wird häufig auf Mehrwerte verwiesen, die kommunale Wohnungsunternehmen für die Städte erbringen können.

³³ Der Terminus „Privatisierung“ wird zwar in der öffentlichen Debatte auch in diesem Zusammenhang gebraucht, bezieht sich aber nicht auf die formale Verfasstheit der meisten kommunalen Wohnungsunternehmen als privatrechtlich geführte Gesellschaft (z.B. GmbH, AG; vgl. hierzu Heitel 2010: 70 (Fußnote) sowie Kofner 2004: 29), sondern darauf, dass ehemals öffentliche Eigentum und die damit verbundenen Aufgaben in den privaten Sektor übergehen.

2.4.4 Bedeutung des Wandels in der Wohnungswirtschaft für kommunale Wohnungsunternehmen

Kommunale Wohnungsunternehmen stehen, wie die Branche insgesamt, vor gewaltigen Herausforderungen bezogen auf die **Erneuerung und Ergänzung ihrer Produkte (ihres Bestands)** und die **Art und Weise, wie Wohnungen angeboten werden**. Trends, wie der Bedeutungsgewinn nachhaltigen Wirtschaftens und die Digitalisierung, zeigen, dass sich Geschäftsmodelle in der Wohnungswirtschaft noch stärker ändern werden, als dies bislang der Fall ist. Viele Herausforderungen werden von Mieterinnen und Mietern auf der einen Seite, von Gesellschaftern der Unternehmen auf der anderen Seite sowie Politik als weiterem Akteur artikuliert bzw. verursacht. Eine Besonderheit kommunaler Wohnungsunternehmen ist, dass bei Ihnen der **Akteur Eigentümer politisch bestimmt** ist. Die kommunale Politik kann in der Regel direkt Einfluss auf das Unternehmen ausüben, was – außer z.B. durch Satzungen, wie Bebauungspläne, in konkreten Bauvorhaben – bei Unternehmen mit einer anderen Eigentümerstruktur kaum möglich ist. Zwar sind diese Unternehmen gleichermaßen wie kommunale Unternehmen (oder auch z.B. Genossenschaften, kirchliche Unternehmen usw.) den Regeln unterworfen, die sich aus der Bundes- oder Landesgesetzgebung ergeben. Allerdings sind sie in der Ausgestaltung ihrer Strategie anderen Faktoren unterworfen, als dies für kommunale Unternehmen gilt. Diesen wird auch heute noch, so sehen es die einschlägigen Definitionen, ein **Versorgungsauftrag im Sinne der lokalen Wohnungspolitik** zugetragen. Auch wenn private Unternehmen zuletzt (schon aus wirtschaftlichen Erwägungen) ebenfalls versucht haben, ihr Engagement an zunehmend engen Wohnungsmärkten zu verstärken, sind sie letztlich frei in der Entscheidung darüber (vgl. Kapitel 2.4.1). Das bedeutet, dass kommunale Wohnungsunternehmen sich zwar genauso mit den allgemeinen „Megatrends“ konfrontiert sehen, wie andere Unternehmen, gleichzeitig aber – je nach der lokalen Wohnungsmarktsituation – eine **Vielzahl von besonderen Aufgaben**, an sie herangetragen werden (vgl. Kapitel 2.3.2). Dazu gehört auch ein Engagement in neuen Geschäftsfeldern (vgl. Kapitel 2.4.2).

Damit ergibt sich **für kommunale Wohnungsunternehmen eine schwierige Ausgangslage**, zumal sie nicht in dem Maße wie andere Unternehmen (vgl. Kapitel 2.4.3), durch Wachstum oder die Konzentration auf vermeintlich lukrative regionale Märkte auf diese Herausforderungen reagieren können. Stattdessen existiert häufig die Erwartungshaltung, dass trotz oder sogar wegen ungünstiger lokaler Wohnungsmarktsituationen bestimmte Segmente durch kommunale Unternehmen gestärkt werden sollen – z.B. weil andere Investoren dies aufgrund der geringen Renditeerwartung nicht tun.³⁴ Hinzu kommt, dass spätestens seit Ende der 1990er-Jahre ein Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen als eine Option für Kommunen erschien, im Zuge der Konsolidierung des kommunalen Haushaltes Erlöse generieren zu können (vgl. Kapitel 2.4.3).

Somit stellt sich die Frage nach **Erfolgsfaktoren kommunaler Wohnungsunternehmen**. Dabei spielt auch das Netzwerk, in dem Unternehmen agieren, eine Rolle. Lohse/Pfnür (2009) stellten mit einer Expertenbefragung fest, welche Faktoren für den (nachhaltigen wirtschaftlichen) Erfolg von Wohnungsunternehmen wichtig sind:

- ...die derzeit beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- ...der Vermietungsprozess (vom Erstkontakt bis zum Vertrag),
- ...eine gute Strategie zur Modernisierung von Wohnungen.

Im Weiteren werden verschiedene u.a. prozessbezogene Faktoren (transparentes Rechnungswesen, systematisches Wissensmanagement) und andere Faktoren benannt (vgl. Lohse/Pfnür 2009: 63).

Ein Management von Verbindungen zu anderen Akteuren (jenseits der Mieterinnen und Mieter), Netzwerke oder die verbandliche Organisation werden zwar nicht explizit benannt – vielleicht auch, weil diese Themen nicht abgefragt wurden.³⁵ Aber es gibt Hinweise auf die Bedeutung von Netzwerken bei der Abfrage von Hürden für die Beeinflussung der Erfolgsfaktoren. Als bedeutende Hürde werden z.B. [feh-

³⁴ In diesem Zusammenhang wird auf das Konzept der Stadtrendite verwiesen, vgl. u.a. Spars et al. in BBR/BMVBS 2008, bzw. s. Kap. 2.4.2)

³⁵ Der standardisierten Fragebogen sah solche Auswahlmöglichkeiten beim Themenkomplex „Erfolgsfaktoren“ nicht vor; vgl. Lohse/Pfnür 2009: 109ff).

lende] Informationen für ein Beziehungsmanagement zur Konkurrenz sowie zu Eigentümern und zur Politik beschrieben (vgl. ebd.: 69).

Bezieht man in die Überlegungen das vielfältige Aufgabenspektrum kommunaler Wohnungsunternehmen und die Diskussionen um ihre Privatisierung ein, ergeben sich Ansätze für die **Einbettung der Wohnungswirtschaft in Netzwerke**. Dies können einerseits Netzwerke mit Bezug auf den konkreten Markt und Aufgabenbereich eines kommunalen Wohnungsunternehmens sein (z.B. im Kontext von Akteuren, mit denen gemeinsam Projekte umgesetzt oder Dienstleistungen erbracht werden). Andererseits könnten auch Netzwerke zwischen verschiedenen kommunalen Wohnungsunternehmen ein Ansatz sein, sich den Herausforderungen und der Diskussion um die Zukunft kommunaler Wohnungswirtschaft zu stellen. Dieser Fall soll Gegenstand der weiteren Untersuchungen in dieser Arbeit sein.

3. Ansätze der Institutionenökonomik zur Erklärung von Kooperationen zwischen Wohnungsunternehmen

In diesem Kapitel erfolgt eine theoretische Aufarbeitung mit dem Ziel, Hypothesen für die empirische Untersuchung abzuleiten. Dabei werden die organisationssoziologische und die institutionenökonomische Perspektive der Netzwerk- und Kooperationsdebatte aufgearbeitet bevor unter Rückgriff auf die Rational-Choice-Theorie ein theoretischer Ansatz für die Fragestellungen erarbeitet wird.

3.1. Netzwerk oder Kooperation?

Die Begriffe Netzwerk und Kooperation werden in der Wissenschaft aus unterschiedlichen Perspektiven verwendet. Das folgende Kapitel ordnet sie in den wissenschaftlichen Kontext ein.

Bei der Beschreibung, Analyse und Erklärung von Netzwerken und Kooperationen verwischen in Literatur und Praxis mindestens **zwei Dimensionen**. Zum einen werden die beiden Begriffe nicht nur umgangssprachlich, sondern auch in der (neueren) Institutionenökonomik und der Organisationstheorie manchmal synonym benutzt, manchmal jedoch auch bewusst voneinander abgegrenzt. Zum anderen sind die hinter beiden Begriffen stehenden Konzepte selbst in je mindestens zwei Richtungen interpretierbar. Diese begriffliche Unschärfe ist dadurch entstanden, dass die Begriffe eine Annäherung aus unterschiedlichen Perspektiven erfahren haben. Der **Netzwerkbegriff** entstammt im Wesentlichen der **Debatte um Steuerung und Organisation** bzw. um **Governance**, also einem soziologischen bzw. organisationstheoretischen oder systemtheoretischen Erklärungsansatz.³⁶ Der **Kooperationsbegriff** hingegen wird häufiger im **Zusammenhang der (neuen) Institutionenökonomik** verwendet und hat zu vielfälti-

³⁶ vgl. u.a. Williamson 1991 (in Wald/Jansen 2007: 97), Powell 1990 (in Kappelhoff 2000: 25); Kappelhoff selbst fasst den Begriff Netzwerk deutlich weiter; s.u. bzw. als „allgemeine Theorie der Formen sozialer Organisation und der Evolution sozialer Gebilde“ (Kappelhoff 2000: 26) und bezieht in die Netzwerkeperspektive die Organisationsformen Markt, Netzwerk und Hierarchie sowie die davon nur unzureichend abgegrenzten gleichlautenden Koordinationsmechanismen ein.

gen Analysen v.a. im Bereich der Betriebswirtschaften Anlass gegeben. Er wird im Rahmen der Netzwerktheorie als eine dem Netzwerk nahezu gleichzusetzende Beschreibung des Konstrukts einerseits und als erfolgreicher Output der Netzwerkarbeit andererseits verstanden sowie darüber hinaus auch als „Merkmal von Netzwerken“ bzw. als „eigenständige Qualität dieser Organisationsform“ (Sydow/Windeler 1999: 12). Damit ist der Begriff nicht mehr nur Name eines Konstrukts, sondern beschreibt dessen Qualität; er lässt sich mit „Zusammenarbeit“ oder auch „Strategie, Kontrolle, Macht, Abhängigkeit, Konflikt, Wettbewerb“ (Sydow/Windeler 1999: 12) usw. übersetzen.

Auch im Verlauf der Recherchen zu der vorliegenden Arbeit tauchten die ineinander übergehenden Verwendungsmuster der Begriffe Netzwerk und Kooperation immer wieder auf. So arbeiten die Unternehmen bei dem Fallbeispiel, das im Verlauf dieser Arbeit untersucht wird, als Netzwerk zusammen, um Netzwerkeffekte für sich nutzbar zu machen. Gleichzeitig bezeichnet sich das Netzwerk aber selbst als Kooperation. Viele der befragten Personen betonen hingegen v.a. den Nutzen der Kooperation zwischen den Unternehmen, womit sie eher auf die (enge) Zusammenarbeit im Netzwerk abzielen. **Unabhängig von der Begriffswahl gelten jedoch vergleichbare Voraussetzungen.** Dies spiegelt sich sowohl in der Motivation für die Gründung von bzw. Teilnahme an Netzwerken und Kooperationen wie auch in der Analyse ihrer Funktionsweise. Maßgeblich für beide Begriffe ist ein Verständnis der handlungsleitenden Grundsätze, weshalb im Folgenden zunächst auf die **Governance-Perspektive** eingegangen wird.

Mit dem Terminus **Netzwerk** wird eine bestimmte Koordinationsform bzw. Governance-Form der Interdependenzbewältigung zwischen Akteuren beschrieben. Die Interaktion ist hierbei durch den Mechanismus **Vertrauen** geprägt (im Gegensatz zu Preisen beim Markt und Weisungen im Falle von Hierarchie). Netzwerke sind also von einer vertrauensvollen Kooperation gekennzeichnet – auch weil Leistung und Gegenleistung in der Interdependenzbewältigung oft nicht genau quantifizierbar sind oder in keinem zeitlichen Zusammenhang stehen (vgl. Wald/Jansen 2007: 98; Kappelhoff 1999: 25). Sydow und Wendlinger fassen zusammen, dass **Netzwerke** durch **strukturelle Beson-**

derheiten gekennzeichnet sind, die sie von anderen Kooperationsformen (Markt oder Hierarchie) unterscheiden; welche dies im Einzelnen sind, sei jedoch noch umstritten. Sie zählen zu konstitutiven Strukturmerkmalen „insbesondere *Kooperation, Vertrauen, Selbstverpflichtung, Verlässlichkeit* und *Verhandlung* [...] ein bestimmtes *Vertragsrecht* [und den] *Bedeutungszusammenhang* zwischen den beteiligten Organisationen“ (Sydow/Wendlinger 1999: 11, Hervorhebung im Original). Der Terminus Netzwerk beschreibt also eher den **Mechanismus**, der zur Bewältigung von Interdependenzen genutzt wird, weniger das Ergebnis (die Organisation), die aus der vertrauensvollen Zusammenarbeit von Partnern entstehen kann (vgl. Kappelhoff 1999: 25). Damit grenzt sich der Netzwerkbegriff von anderen Koordinationsformen (Markt oder Hierarchie) ab.

In der **Transaktionskostenökonomik** werden Netzwerke als hybride Governance-Form zwischen Markt und Hierarchie verstanden, die den handelnden Akteuren unter bestimmten Voraussetzungen Vorteile gegenüber diesen Governance-Formen bieten. Der soziologische Institutionalismus sieht in Netzwerken sogar eine eigenständige Form neben Markt und Hierarchie, die nicht (ausschließlich) auf (wirtschaftliche) Effizienz ausgerichtet sein muss. Vielmehr wird betont, dass Menschen nicht notwendigerweise immer eigennützig bzw. ausbeuterisch handeln, wenn ihnen dadurch kein Schaden entsteht. Insofern kann ebenso eine basale Interaktionsorientierung der Beteiligten zur Entstehung von Netzwerken führen, die sich auch durch Gleichrangigkeit und Autonomie der Akteure auszeichnen (vgl. Wald/Jansen 2007: 93ff). Die **Systemtheorie** hingegen sieht Netzwerke als „Menge von Akteuren [...], die über eine Menge von Beziehungen mit einem bestimmbareren Inhalt verbunden sind.“ (Wald/Jansen 2007: 93). Netzwerke können demnach verstanden werden als „*Konstrukte planvoll handelnder Akteure [...], die Kooperationen unter der Verfolgung eines bestimmten Interesses eingehen*“ (Blümel et al. 2007: 87).

Tendenziell wird der Begriff Netzwerk somit leicht überstrapaziert – es fehlt eine sorgfältige Unterscheidung zwischen der empirischen Untersuchung netzwerkförmiger Organisationstypen und einer Netzwerkperspektive als eigenem Mechanismus der Interdependenzbewäl-

tigung zwischen Akteuren (vgl. ders. 2007: 85f). Bei diesen Akteuren muss es sich nicht notwendigerweise um Personen handeln, auch Organisationen können Netzwerke bilden. Kappelhoff spricht in diesem Fall von **interorganisationalen Netzwerken** (vgl. Kappelhoff 2000: 31). Wald und Jansen erläutern, dass es v.a. bei Policy-Netzwerken zur Beteiligung korporativer Akteure kommt (vgl. Wald/Jansen 2007: 93).

Auch Kappelhoff verwendet den Netzwerkbe­griff deutlich breiter (s.o.) und bezieht sich auf Harary et al. (1965) sowie Mitchell (1969), wenn er ein (soziales) Netzwerk als „eine Menge sozialer Akteure und den zwischen diesen Akteuren bestehenden sozialen Beziehungen“ beschreibt. Im Ergebnis erscheinen Netzwerke somit als „komplexe soziale Gebilde und Prozesse auf der Grundlage von zielgerichteten Handlungen strategisch denkender Akteure“ (Kappelhoff 2000: 31). Ausdrücklich bezieht Kappelhoff zudem auch „nicht-intendierte Handlungsfolgen“ und innerhalb eines Netzwerkes entstehende „symbolische Identifikationen“ und „Netzwerkidentitäten“ (ebd.) in die **Netzwerkperspektive** ein. Dabei entsteht kein Widerspruch zu einem institutionellen Ansatz, denn die beschriebenen Inhalte einer Netzwerkperspektive sind vor dem Hintergrund der Wechselwirkungen ihrer institutionellen Einbettung zu verstehen; eine Verengung auf superrationalistische Handlungslogiken ist demnach nicht zwingend. Dies zeigt sich nicht zuletzt auch an der Bedeutung von Vertrauen als einem eher emotional und weniger rein logisch begründetem Mechanismus (bzw. der Tatsache, dass Leistung und Gegenleistung eben nicht unbedingt quantifizierbar sind oder im eindeutigen Zusammenhang stehen (vgl. Wald/Jansen 2007: 98; Kappelhoff 2000: 25).

Eine Trennung zwischen beiden Ansätzen, nämlich dem prozessualen Verständnis eines Netzwerkes, das sich eher auf den Mechanismus der Zusammenarbeit stützt, und dem institutionellen Ansatz der Kooperation, der stärker Bezug nimmt auf die Organisationsform innerhalb derer die Netzwerkmechanismen wirken, ist auch in der aktuellen Literatur nicht mehr üblich. Insbesondere ausgehend von einer volkswirtschaftlichen Perspektive, die mithilfe von Wettbewerbs- und Spieltheorie aufzeigen will, in welchen Fällen kooperierendes Verhalten einem konkurrierenden Verhalten vorzuziehen ist, versucht auch

die Institutionenökonomie anhand empirischer Analysen den Zusammenhang zwischen einer gewählten Kooperationsstrategie und dem (Markt-) Erfolg (von Unternehmen) abzuleiten (vgl. Legel/Kupke 2007: 63ff). Ebenfalls spielen Kooperationen demzufolge in der Neuen Institutionenökonomie eine Rolle, wo im Rahmen transaktionskostentheoretischer Ansätze z.B. die Bedeutung hybrider Koordination, die zwischen Hierarchie und Markt angesiedelt ist, für den (wirtschaftlichen) Erfolg ausgewertet wurde. Dies entspricht dem Verständnis von **Netzwerken als hybrider Governance-Form**. Entsprechend rückt der Begriff Kooperation in die Nähe eines handlungsleitenden Prinzips bzw. Mechanismus, ähnlich dem Vertrauen in der Governance. So definiert auch Ebertz (2006) Unternehmenskooperationen als *„freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich weitgehend selbständigen Unternehmen in einzelnen Teilbereichen, um individuelle Ziele besser zu erreichen als in alternativen Organisationsformen.“* (Ebertz 2006: 12, Hervorhebung im Original). Während der Hauptsatz weitgehend dem „prozessualen“ Ansatz der Netzwerkperspektive entspringt, wird im anschließenden Nebensatz explizit ein Bezug zu der Organisationsform hergestellt. Das impliziert eine institutionelle Komponente.

3.2. Netzwerkeffekte als Motiv für Kooperationen

Netzwerke bzw. Kooperationen definieren sich über den Governance-Mechanismus Vertrauen. Das allein ist aber nicht Zweck der Gründung von Netzwerken. Sie entstehen v.a. zur Initiierung und Nutzung relationaler und struktureller Netzwerkeffekte als Ergebnis der sozialen Einbettung der Akteure im Netzwerk.

Netzwerke und Kooperationen entstehen nicht grundlos. Ihr Entstehen setzt voraus, dass die darin organisierten Akteure mit der Gründung oder dem Beitritt in ein Netzwerk einen bestimmten Zweck verfolgen. Anders ausgedrückt führen „individuelle Erwägungen rationaler Akteure“ (Blümel et al. 2007:87) zur Gründung eines Netzwerkes. Es handelt sich also um **zweckgebundene** Formen der Interaktion zwischen selbständigen Akteuren – im Falle von Policy-Netzwerken auch korporativen Akteuren (vgl. Wald/Jansen 2007: 93).

Gegenüber anderen Formen der Interdependenzbewältigung bieten Netzwerke einige Vorteile. Dazu gehört ihre **Flexibilität**, da den einzelnen Akteuren in Netzwerken gegenüber streng hierarchischen Ordnungen bei Umweltunsicherheiten (z.B. einer Veränderung der Nachfrage) die Möglichkeit zur autonomen Reaktion gegeben ist. Hinzu kommt die größere Marktnähe der Akteure, weshalb sie besser auf Kundenwünsche reagieren können. Außerdem können Netzwerkstrukturen Bürokratiekosten vermeiden, wenn auf aufwändige Koordinationsmechanismen verzichtet wird (Wald/Jansen 2007: 97f). Insbesondere besteht jedoch ein Vorteil von Netzwerken gegenüber einem separaten Handeln der einzelnen Akteure darin, die **Effekte sozialer Einbettung** auszuschöpfen, also durch das Handeln und den Austausch in der Gruppe Vorteile gegenüber einem individuellen Vorgehen zu erhalten. Dieses Sozialkapital steht den individuellen oder korporativen Akteuren nicht zur Verfügung, wenn sie für sich alleine außerhalb eines Netzwerkes agieren. Es eröffnet den im Netzwerk organisierten Akteuren (zusätzliche) Handlungsoptionen oder sonstige Vorteile, z.B. größere Gewinne oder eine vereinfachte Koordination von Handlungsabsichten. (vgl. Jansen/Wald 2007: 189).

Diese Effekte können **individuellen und korporativen Akteuren** zugutekommen. Damit sind Netzwerkeffekte auch für interorganisatorische Netzwerke ein wesentlicher Maßstab. Dies zeigen die vielfältigen Untersuchungen, mit denen z.B. ermittelt werden konnte, dass Netzwerkeffekte zur Förderung von Innovationen in Forschungsnetzwerken beitragen³⁷ oder dass eine gute Einbettung in ein Netzwerk von Kooperationspartnern für Unternehmen bessere Wachstumsraten bedeuten kann³⁸. Wenngleich Tsai (2001) ein Nachweis der Bedeutung von Netzwerkeffekten für wirtschaftlichen Erfolg nicht gelang³⁹, wies er nach, dass Einbettung und Innovationsfähigkeit zusammenhängen.

³⁷ vgl. z.B. Jansen 2000: Netzwerke und soziales Kapital. Methoden zur Analyse struktureller Einbettung in: Weyer, Johannes (Hg.), Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München: Oldenbourg, 35-62

³⁸ vgl. z.B. Powell, Walter W., Koput, Kenneth W. Smith-Doerr, Laurel 1996: Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, in: Administrative Science Quarterly 41 (1), 116-145.

³⁹ Tsai führt dies darauf zurück, dass zwischen dem Innovationsschub und einem messbaren wirtschaftlichen Erfolg, der sich darauf beziehen lässt, zu viel Zeit vergeht (vgl. Tsai 2001: 1003).

Grundlegend lassen sich relationale und strukturelle Netzwerkeffekte unterscheiden. **Relationale Netzwerkeffekte** entstehen, weil durch Kommunikation bzw. Tausch in Netzwerken neben Preis- und Mengeninformatoren Informationen übermittelt werden, die vertrauensbildend wirken (vgl. Wald/Jansen 2007: 101). Durch die ergänzenden Informationen können sich Tauschpartner in einem Netzwerk immer besser gegenseitig einschätzen. Damit wächst die Möglichkeit für alle, sich in Spielsituationen nach dem Gefangenendilemma-Prinzip auf die kooperative Lösungsstrategie einzulassen. Diese letztlich für alle beste Lösung wird hingegen in hierarchischen oder marktlichen Konstellationen (wegen des dort fehlenden Vertrauens) seltener gewählt.

Strukturelle Netzwerkeffekte ergeben sich aus der hohen Informationseffizienz von Netzwerken. Wegen vieler Querverbindungen verbreiten sich Informationen schneller und werden gleichzeitig von vielen Akteuren auf Wahrheit geprüft. Sukzessive werden Akteure, die schlechte oder unwahre Informationen verbreiten, erkannt und isoliert (sog. „defektierende Akteure“), weshalb die Qualität im Netzwerk vorhandener Informationen hoch bleibt oder wächst (vgl. ebd.: 101f).

In welchem Umfang Netzwerkeffekte für die einzelnen Akteure in einem Netzwerk nutzbar werden, diese zentrale Motivation für die Teilnahme an einem Netzwerk also erfüllt wird, hängt v.a. von der Position des Akteurs im Netzwerk, der **Zentralität** ab. Auch die Qualität der **Bindungen** zwischen den Netzwerkpartnern ist entscheidend für die Möglichkeiten zur Partizipation an Netzwerkeffekten. (vgl. Kapitel 3.7)

3.3. Kooperationsformen

In der Praxis versuchen Akteure, Netzwerkeffekte in diversen Kooperationsformen nutzbar zu machen. Diese Möglichkeiten werden im Folgenden in einem Überblick dargestellt.

Ebertz (2006) charakterisiert in seinem Band ausgewählte Kooperationsformen und gibt damit einen Überblick darüber, welche Bandbreite Kooperation umfasst. Er kommt dabei zu dem Schluss, dass „für viele Kooperationsformen [...] ein uneinheitliches Begriffsverständnis“

(ders. 2006: 42) erkennbar sei. Zudem erklärt er, dass eine „eindeutige Abgrenzung der einzelnen Kooperationsformen kaum möglich ist“ (ebd.), da schon in den einzelnen Kooperationsformen unterschiedliche Ausprägungen erkennbar seien und sich Kooperationsformen auch überlagern können: „Beispielsweise werden an die Gründung eines Joint Ventures häufig zusätzliche Kooperationsverträge gekoppelt nach Friese 1998, S. 164.“ (ebd.). Joint Ventures können auch als Institutionalisierung einer strategischen Allianz verstanden werden genau wie z.B. strategische Allianzen wiederum Bestandteil von Unternehmensnetzwerken sein können (vgl. Ebertz 2006: 43). Es scheint somit nicht trivial, relevante Kooperationsformen herauszuarbeiten.

Strategische Allianzen

Strategische Allianzen werden beschrieben als „formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmen, die mit dem Ziel aufgenommen wird, eigene Schwächen durch Stärkenpotenziale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Weise die Wettbewerbsposition eines Unternehmens oder einer Gruppe von Unternehmen zu sichern und langfristig zu verbessern“ (Sydow 2005: 63). Diese Kooperationen werden meist durch Verträge, teils unterstützt durch Kapitalbeteiligungen, begründet. Sie sind wenig institutionalisiert, sehr flexibel und finden meist zwischen Unternehmen der gleichen Branche statt, die zusammenarbeiten, um sich langfristig strategisch besser zu positionieren. Deswegen gewähren sie sich Zugang zu „unternehmensindividuellen und i.d.R. komplementären Erfolgspotenzialen“ (Ebertz 2006: 36), sie ermöglichen also ein gegenseitiges Lernen. Neben dem Leistungsaustausch ist zudem auch eine gemeinschaftliche Institution, die mit gewissen Ressourcen ausgestattet ist, denkbar.

Joint Ventures

Das Joint Venture ist selbst wieder in vielfältige Formen unterteilbar, es beschreibt insgesamt jedoch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens durch zwei oder mehrere Unternehmen zum Zweck der Umsetzung eines bestimmten Vorhabens. Die Kooperationsform ist

damit in hohem Maße institutionalisiert; sie dient dazu, Risiko und dementsprechend auch den Erlös, der aus dem geplanten Vorhaben resultiert, zu verteilen (vgl. Ebertz 2006: 37).

Genossenschaften

Ebenfalls in hohem Maße institutionalisiert ist die Kooperation in einer Genossenschaft, die mit dem Zweck gegründet wird, durch gemeinsame Geschäftstätigkeit Erwerb oder Wirtschaft ihrer Mitglieder zu fördern (§ 1 Genossenschaftsgesetz). Die Bedeutung von Genossenschaften ist in der Kooperationsforschung aber gering, da sie als eigenständiger Kooperationstypus wahrgenommen werden. Dennoch weist Ebertz darauf hin, dass viele andere Kooperationsformen genossenschaftliche Züge tragen (Franchising-Kooperationen und Verbundgruppen; vgl. ders. 2006: 38f).

Franchising-Kooperationen

Eine Franchising-Kooperation bezeichnet ein vertraglich abgesichertes Absatz- und Organisationskonzept zwischen einem (für die Willensbildung dominanten) Franchise-Geber und einem (wirtschaftlich und rechtlich selbständigen) Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber setzt nicht eigenes Kapital und eigene Arbeit ein, um seiner Geschäftsidee zu Erfolg zu verhelfen, sondern greift diesbezüglich auf die Ressourcen von Franchise-Nehmern zurück. Als Gegenleistung beteiligt er sie an den erzielten Erlösen. Die Spielräume des Franchise-Nehmers hängen von der jeweiligen Vertragskonstellation ab (vgl. ders. 2006: 38f).

Unternehmensnetzwerke

Unternehmensnetzwerke werden als Form der Wertschöpfung verstanden, die durch Polyzentralität in der Organisationsstruktur gekennzeichnet ist. Die einzelnen Unternehmen sind durch komplexe und stabile kooperative Beziehungen miteinander verbunden. Es handelt sich zwar um wirtschaftlich selbständige, dennoch aber – teilweise – voneinander abhängige Unternehmen (vgl. Ebertz 2006: 39. Diese

partielle Abhängigkeit bedeutet, dass die idealtypische Form einer Unternehmung als vollständig wirtschaftlich selbständiger Einheit nicht vorkommt. Ähnlich idealtypisch ist das Verständnis eines Unternehmens als wirtschaftliche Planungs- und Entscheidungseinheit.⁴⁰ Stattdessen erscheinen Unternehmensnetzwerke eher als „Ergebnis verstärkter Bemühungen um mehr Autonomie und mehr Unternehmertum innerhalb dezentraler Strukturen“ (Sydow 2005: 79).

Die Genese und Ausgestaltung von Unternehmensnetzwerken ist schließlich sehr heterogen und kann horizontale wie auch vertikale Kooperationsbeziehungen einschließen. Ein Unternehmensnetzwerk besteht aus mindestens drei Unternehmen oder Divisionen (strategische Geschäftseinheiten, SGE) eines Konzerns, die in der jeweiligen Branche tätig sind. Diese Einheiten werden als **Netzwerkunternehmen** bezeichnet. Gemeinsamkeiten vieler Unternehmensnetzwerke sind die Spezialisierung und der Effizienzdruck, die als Merkmal einer wettbewerblichen Auseinandersetzung gelten können, sowie die Merkmale Vertrauen und Informationsintegration, die eher mit Hierarchien in Verbindung gebracht werden (vgl. Ebertz 2005: 40).

Strategische Unternehmensnetzwerke

Darüber hinaus gibt es noch den Sonderfall des strategischen (Unternehmens-) Netzwerkes (vgl. zum Folgenden Sydow 2005: 80ff), das...

- „proaktiv“ bzw. durch „marktökonomische Erfordernisse und technologische Möglichkeiten“ initiiert und inspiriert wurde,
- auf „die Erschließung wettbewerbsrelevanter Potenziale“ hin ausgerichtet ist,
- auf lange Sicht angelegt ist,
- (im Unterschied zu anderen Unternehmensnetzwerken) durch eine oder mehrere „fokale Unternehmung(en) *strategisch geführt*

⁴⁰ Sydow spricht dabei von dem idealtypischen Unternehmen als „monolithischer Hierarchie“ (Sydow 2005: 79), was angesichts vielfältiger Strategien dezentraler Unternehmensführung schon innerhalb eines Unternehmens kaum der Realität entspricht, da es oft mehrere Entscheidungszentren gibt. Ebenso ist dies auf Ebene einer überbetrieblichen Kooperation zu erwarten.

wird“, d.h. dass z.B. der Markt, in dem das Netzwerk tätig wird, von einer solchen „*hub firm*“ definiert wird oder durch diese Firma stärker Einfluss auf die Strategie usw. genommen wird und

- stärker als andere Unternehmensnetzwerke Ergebnis intentionalen Handelns sind und somit über ausformulierte Ziele bzw. eine formale Struktur mit Rollenzuweisungen bzw. eine Netzwerkidentität verfügt.“ (Sydow 2005: 80ff, Hervorhebung im Original)

Damit werden explizit solche Strukturen als strategisches Netzwerk ausgeschlossen, die aus Nicht-Unternehmungen bestehen oder die keine „strategische Bedeutung für zumindest einige der darin kooperierenden Netzwerkunternehmungen haben“ (Sydow 2005: 82) und solche, die nicht dauerhaft von ‚hub firms‘ strategisch geführt werden.

Unternehmenskooperation

Trotz der überschneidenden Verwendung der Begriffe Netzwerk und Kooperation lassen sich Unternehmenskooperationen von den o.g. Unternehmensnetzwerken durch die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Mitgliedsunternehmen unterscheiden. Während u.a. Sydow den Terminus Unternehmensnetz allgemein auf Konstruktionen bezieht, bei denen Unternehmen innerhalb eines Konzerns o.Ä. im Netzwerk interagieren, legt Ebertz (2006: 12) in der Definition von Unternehmenskooperationen Wert auch auf wirtschaftliche Selbständigkeit der Partner, also der Möglichkeit, „aus eigener ökonomischer Verantwortung heraus individuelle Entscheidungen“ (ders.) zu treffen. Allein rechtliche Selbständigkeit reicht nicht aus, da diese z.B. auch auf weisungsgebundene Tochterunternehmen zutrifft. Er nennt vier Merkmale für Unternehmenskooperationen, die zutreffen müssen:

- „Weitgehende rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit,
- Freiwilligkeit,
- Zusammenarbeit in [...] betrieblichen Teilbereichen,
- Bessere individuelle Zielerreichung als Motiv“ (ebd.)

Neben der Freiwilligkeit der Kooperation, die u.a. darin besteht, dass die Kooperationspartner nicht z.B. per Gesetz zur Zusammenarbeit verpflichtet sind, ist die Zusammenarbeit betrieblicher Teilbereiche von Interesse. Dabei können „betriebliche Funktionen, wie z.B. Beschaffung, Absatz, Produktion oder Logistik, durch Verlagerung auf einen oder mehrere Kooperationspartner oder auf eine gemeinsame Tochtergesellschaft“ (Ebertz 2006: 13) gemeinsam erledigt werden. Die Ziele, die Kooperationspartner in Unternehmenskooperationen besser allein erreichen wollen bzw. können, müssen nicht identisch sein. **Die individuellen Ziele sind von den kollektiven Zielen zu unterscheiden**, welche die Kooperationspartner zusammen festlegen.

Eine besondere Bedeutung in der Unternehmenskooperation dem Thema **Konkurrenz** zu. Mindestens bei horizontalen Kooperationen (die sich also nicht entlang der Wertschöpfungskette eines Produktes herausbilden), ist denkbar, dass auch konkurrierende Unternehmen miteinander kooperieren. Legel/Kupke (2007: 63) gehen aufgrund spieltheoretischer Überlegungen sogar davon aus, dass in bestimmten Fällen in einer solchen Konstellation Kooperation dem Konkurrenzverhalten vorzuziehen sei. Hier wird ein Problem deutlich, das die Verwendung des Kooperationsbegriffs für solche Konstellationen mit sich bringt. Bei der Kooperation zwischen Unternehmen wird oft implizit angenommen, dass deren Beziehung zueinander (ohne Kooperation) durch Markt-Mechanismen gekennzeichnet wäre – entweder als Lieferant und Kunde oder als miteinander konkurrierende Unternehmen mit vergleichbaren Produkten am gleichen Markt.

Verbundgruppen

In der Literatur werden darüber hinaus Verbundgruppen vergleichsweise diffus definiert. Dabei geht es um die Kooperation selbständig bleibender (Handels-) Betriebe auf unterschiedlichen Ebenen. Von der gemeinsamen Warenbeschaffung über die Bereitstellung gemeinschaftlich genutzter Finanzierungsinstrumente oder entsprechender Rahmenverträge bis hin zur gemeinsamen Organisation (Externalisierung) betrieblicher Tätigkeiten kommen viele Varianten vor.

3.4. Verbände als Sonderfall von Kooperation in der Netzwerkdebatte

Verbände sind eine besondere Form der Kooperation von Akteuren. Sie funktionieren nach ähnlichen Mustern wie andere Kooperationen, unterscheiden sich aber auch in einigen Bereichen – z.B. in der jeweiligen Zielsetzung sowie in dem hohen Organisationsgrad. Angesichts des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit, der kommunalen Wohnungsunternehmen, muss eine Abgrenzung horizontaler Kooperationsformen innerhalb der Branche zur verbandlichen Organisation erfolgen. An dieser Stelle werden daher einige Grundlagen aus der Verbändeforschung mit Blick auf die Netzwerktheorie zusammengefasst, um diese Abgrenzung vornehmen zu können (vgl. Kapitel 3.10).

Verbände als korporative Akteure

Im Rahmen der Politikwissenschaften hat sich eine eigene Verbändeforschung etabliert, die sich u.a. mit der Interessenvermittlung von und in Verbänden befasst. Verbände werden dabei zunächst als (große) Interessenorganisationen verstanden, die mit staatlichen und staatsnahen Einrichtungen interagieren und so maßgeblich an Steuerungsprozessen in vielen gesellschaftlichen Feldern beteiligt sind, also die Interessen einer Gruppe von Einzelakteuren im gesellschaftlichen und politischen Kontext vertreten (vgl. Schmid 1998: 1). Bereits in den 1970er und 1980er Jahren wurden Verbände als eigene Akteure ausgemacht, die wesentlichen Anteil an der öffentlichen Diskussion in vielen Bereichen hatten. Damit wurde der **Verband als besondere Form der Kooperation** zwischen selbständigen Unternehmen gesehen. Anfang der 1980er-Jahre galt, dass es kaum Unternehmen gab, die nicht in irgendeiner Form verbandlich organisiert waren (vgl. Schmitz-Herscheidt 1981: 61f). Auch Mayntz/Scharpf (1995: 49f) schließen sich diesem Verständnis von **Verbänden als (korporative) Akteure** an, innerhalb derer Entscheidungen über die Verwendung von Handlungsressourcen nach einem Mehrheitsprinzip getroffen werden. Dieses Verständnis rekuriert auf die Auslagerung von Teilinteressen einzelner Unternehmen oder Subjekte auf die Ebene von Verbänden.

Verbände sind neben kollektiven Akteuren, die sich aus vielen Mitgliedern zusammensetzen, ebenso korporative Akteure, da sie eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen und demzufolge als Akteur im politischen Raum handlungsfähig sind. Seit den 1970er Jahren haben demzufolge Verbände in der Untersuchung des Verhältnisses von Staat und Gesellschaft größere Bedeutung in der sich herausbildenden Governance-Debatte erlangt (vgl. Benz et al. 2007: 12f). Spätestens damit haben sich Verbände als wesentlicher Akteure in der Forschung rund um Interdependenzbewältigung und Steuerung in gesellschaftlichen und politischen Systemen etabliert.

Verbände: kollektive Interessensvermittlung

Auch die Interessensvermittlung einzelner Akteure innerhalb von Verbänden ist bereits früh Gegenstand von Untersuchungen gewesen. Untersucht wurde beispielsweise, inwieweit sich die Kooperation von Akteuren in Verbänden mithilfe **betriebswirtschaftlicher Erklärungsansätze** veranschaulichen lässt. Damit ging der Versuch eines Einstiegs in eine Art „Verbandsbetriebslehre“ einher. Die Interaktion des Verbands nach außen mit anderen Akteuren wurde ausgeblendet, stattdessen ging es v.a. um den kooperativen Charakter des Verbands.

Ein wesentlicher Aspekt des verbandlichen Innenlebens sind insofern auch Aufgaben, die **Verbände** neben der Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder nach außen übernehmen können. Nach Schmid (1998: 16) sind sie ggf. auch **Produzenten von Dienstleistungen** (für ihre Mitglieder) sowie **Ort normativer Vergemeinschaftung**. Damit nehmen sie wichtige Funktionen von Kooperationen und Netzwerken wahr; sie bieten Mitgliedern an, Teilaufgaben für sie zu erledigen, was einer Unternehmenskooperation entspricht. Darüber hinaus bieten sie auch eine Plattform gemeinschaftlichen Agierens und Diskutierens; die Mitglieder sind nicht nur aufgrund ökonomischer Interessen zusammengekommen, sondern auch aufgrund gemeinsamer Überzeugungen.

Verbände sind demnach – ähnlich wie Netzwerke – dadurch gekennzeichnet, dass sich ihre Mitglieder solidarisch verbunden fühlen und ihre Organisation nicht vornehmlich durch hierarchische oder marktli-

che Muster der Interdependenzbewältigung geprägt ist (vgl. Czada 2003: 68). Sie sind Ergebnis der Organisation innerhalb von Gemeinschaften. Verbände bieten somit den organisatorischen Rahmen, der die „kollektive Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Gemeinschaft sichert“ (Gläser 2007: 90) sowie die „Schnittstelle zur Gemeinschaft“ für andere außenstehende Akteure darstellt und umgekehrt. Gemeinschaft ist in diesem Kontext als soziale Ordnung zu verstehen, die neben Markt, Netzwerk und Organisation besteht und v.a. dadurch gekennzeichnet ist, dass ihre Mitglieder durch gemeinsame Werte (emotional) verbunden fühlen. Dies führt zu einer normativen Ausrichtung von Verbänden. Zusammenfassend sind **Verbände normativ aufgeladene kollektive Akteure zur Vermittlung von gemeinsamen Interessen der (Mitglieds-) Akteure nach außen**.

Damit unterscheidet sich der Verband durch ein wesentliches Merkmal von der Kooperation. Während der Verband neben der internen Perspektive einer Kooperation auch vom Wesen her nach außen gerichtet ist, um gemeinsame Interessen oder Werte der Mitglieder gegenüber anderen gesellschaftlichen oder politischen Akteuren zu vertreten, versteht sich viele (Unternehmens-) Kooperationen besonders Plattform zur Erfüllung von ausgelagerten Teilaufgaben der Kooperationsmitglieder. Allerdings kann sich ein weiter gefasster Kooperationsbegriff, der sich von den wirtschaftlich begründeten Motiven löst, dem Verbandsbegriff annähern. (vgl. Kapitel 3.1).

Netzwerktheorie und Verbändeforschung

Die Verbändeforschung ist nach Schmid (1998) in sieben grundlegende Felder unterscheidbar, die sich ihrer Herkunft aus unterschiedlichen Theoriebereichen nach unterscheiden lassen. Dazu zählt er neben pluralismustheoretischen auch systemtheoretische, konflikttheoretische, politisch-ökonomische und neokorporatistische Ansätze sowie in neuerer Zeit Konzepte aus dem sog. Dritten Sektor und dem Bereich der Politiknetzwerke (vgl. ders. 1998: 55ff). Zusammengenommen gelten Verbände heute als wichtige Bestandteile des politischen Systems, die dazu geeignet sind, eine Abstimmung in der unüberschauba-

ren Zahl unterschiedlicher Interessen herbeizuführen bzw. zu begleiten, da sie Bestandteil von Aushandlungs- und Vermittlungsprozessen sind. Im Kontext der theoretischen Betrachtung und Hinterlegung dieses Phänomens ist zu konstatieren, dass durch die verwendeten Theorien immer nur ein Ausschnitt der Wirklichkeit erfasst werden kann, das Wesen von Verbänden somit nicht vollständig durch eine Theorie erklärbar wäre. Besonders die **netzwerktheoretischen Ansätze der Verbändeforschung** zielen demnach in die Richtung einer Weiterentwicklung sowohl hinsichtlich der Input-Seite als auch auf der Output-Seite – also in Bezug auf das Funktionieren von Interaktion innerhalb von Verbänden als auch auf die Interaktion von Verbänden im politischen Umfeld respektive eine entsprechende Integration unterschiedlicher Theoriefelder. Damit eignen sich die neuere Verbändeforschung und hier v.a. die netzwerktheoretisch untermauerten Ansätze für eine nähere Betrachtung auch mit Blick auf die Kooperation von Unternehmen, sofern diese nicht nur auf den Markt bezogen ist.

Im Rahmen der Verbändeforschung werden netzwerktheoretische Ansätze v.a. als Rahmen verstanden, um unterschiedliche theoretische Ansätze zu integrieren. Dabei wird das Netzwerk einerseits als Gesamtheit der Beziehungen einzelner Akteure untereinander verstanden, andererseits auch im Sinne der Neuen Institutionenökonomie (vgl. Schmid 1998: 56), wo Netzwerke als eigener Mechanismus zwischen Markt und Hierarchie gesehen werden. Demnach wären auch Verbände intern bzw. in ihrem externen Verhalten mit den sozialwissenschaftlichen Methoden der Netzwerkanalyse zu untersuchen.

3.5. Theoriediskussion in der Netzwerkforschung

Wurde vor wenigen Jahren noch die Theorielücke im Netzwerkansatz beklagt, so haben sich in den vergangenen Jahren deutliche Weiterentwicklungen ergeben. Jansen/Wald sehen zwei Paradigmen der theoretischen Annäherung an Netzwerke. Zum einen den „instrumentellen Relationalismus“, bei dem Rational-Choice-Theorie und „relational begründete Optionen und Beschränkungen im Sinne einer Situationslogik“ (dies. 2007: 188) verbunden werden. Zum anderen den „re-

lationalen Konstruktivismus“ (ebd.), der hingegen untersucht, welche Wechselwirkungen zwischen sozialen Strukturen und der Identitätskonstruktion von Akteuren, Situationen und Institutionen bestehen.

Kappelhoff (2000: 40f) erläutert drei Stadien der theoretischen Entwicklung im Kontext des Netzwerkansatzes: (1) den strukturellen Determinismus, (2) den strukturellen Instrumentalismus und (3) den strukturellen Konstruktivismus. Mit der Zeit gewann somit die Betrachtung relationaler Effekte der Netzwerke an Bedeutung gegenüber der reinen Fokussierung auf strukturelle Effekte (vgl. Wald/Jansen 2007: 101). Dies äußerte sich auch in der Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung der „kulturellen Dimension in der Netzwerkanalyse im Sinne von nichtstrukturellen, emergenten Eigenschaften von Netzwerken“ (Kappelhoff 2000: 41).

Damit öffnete sich auch das Theoriespektrum und es kam zur Erprobung zahlreicher theoretischer Konzepte im Netzwerkansatz. Sydow (2005) charakterisiert die beeindruckende Vielzahl von Theorien und Ansätzen, die bis in die 1990er-Jahre zum Einsatz kamen, umfassend. Er ordnet sie **vier Paradigmen der Interorganisationsforschung** zu, wobei nach seiner Aufzählung das *radikal-humanistische Paradigma* bislang ohne theoretische Ansätze auskommen muss.

Abbildung 11: Paradigmen der Interorganisationsforschung

Wandel	<i>radikal-strukturalistisches Paradigma</i> Labour Process-Ansatz Neo-Fordismus	<i>radikal-humanistisches Paradigma</i>
	<i>funktionalistisches Paradigma</i> Spieltheorie, Principal Agency-Theorie, Arbeitsökonomik, Industrieökonomik, Theorie der flex. Spezialisierung, Transaktionskostenansatz, Politische Ansätze, Austauschtheorie, Resource Dependence, Organisationsökologie, Systemtheorie Kotingenz- und Konsistenzansätze, Netzwerkansatz	<i>interpretatives Paradigma</i> Institutionalistische Ansätze (Netzwerkansatz) (Konsistenzansatz)
Stabilität	Objektivismus	Subjektivismus

Quelle: Sydow 2005: 225 (nach Burrell/Morgan 1979: 30, modifiziert)

Es wird deutlich, dass der größte Teil theoretischer Ansätze dem *funktionalistischen Paradigma* zugeordnet wird. Das bedeutet, sie gehen einerseits von stabilen Verhältnissen aus (soziale Ordnung usw. bleiben erhalten, es geht nicht um radikalen Wandel oder Emanzipation) und setzen andererseits eine objektivistische Position voraus, welche z.B. die reale Existenz von Organisationsformen usw. impliziert.

Sydow (2005: 225ff) ordnet weiterhin die theoretischen Ansätze nach **ökonomischen Ansätzen** (z.B. Transaktionskostenansatz, Spieltheoretische Ansätze, Principal-Agency-Theorie, Industrieökonomik bzw. strategieorientierte Ansätze, Arbeitsökonomische Ansätze), **politökonomischen Ansätzen** (z.B. Theorie der flexiblen Spezialisierung, Labour-Process-Ansatz, Neo-Fordismus) und **Interorganisationstheorien** (z.B. Austauschtheoretischer Ansatz, Ressource-Dependence-Ansatz, Organisationsökologische Ansätze, institutionalistische Ansätze, Systemtheorie und Kontingenzansätze, Interorganisationaler Entscheidungsansatz, Interaktionsorientierter Netzwerkansatz, Ansätze aus der Neuen Systemtheorie und Konsistenzansätze). Letztlich kommt auch Sydow zu dem Schluss, dass trotz der Vielzahl erprobter theoretischer Ansätze eine **grundlegende Theorie des Netzwerkansatzes bislang nicht besteht**. Viele der einzelnen Ansätze (z.B. der Transaktionskostenansatz) reichen offenbar alleine nicht aus, um die komplexen Netzwerkphänomene hinreichend zu beschreiben und erklären. Insbesondere kommen infolge der Konzentration auf theoretische Ansätze, die dem *funktionalistischen Paradigma* zugeordnet werden können, solche Ansätze Sydow zufolge häufig noch zu kurz, welche die prozessuale Analyse von Netzwerken, ihre Evolution und Organisation zum Gegenstand der Untersuchung machen.

Angesichts der Fragestellungen und vor dem Hintergrund des untersuchten Fallbeispiels spielt diese theoretische Unzulänglichkeit auch in dieser Arbeit eine Rolle, weshalb im Folgenden versucht werden soll, augenscheinlich naheliegende theoretischen Ansätzen auf Ihre Eignung hin zu untersuchen und ggf. im Rahmen der Theorieentwicklung einen bzgl. der Fragestellungen geeignete theoretischen Rahmen für diese Arbeit abzustecken. Dabei wird zunächst auf das grundlegende „Mikro-Makro-Problem“ eingegangen, das die Verwendung von Mehr-

Ebenen-Modellen nahelegt. Anschließend werden v.a. die Rational-Choice-Theorie und die Theorie der Transaktionskosten als Erklärungsansätze für das Handeln von Akteuren in Netzwerken und das Funktionieren von Netzwerken dargestellt.

3.6. Der Umgang mit dem Mikro-Makro-Problem

Da es in dieser Arbeit darum geht, den Mehrwert bzw. den Nutzen der Kooperation u.a. auch für die kooperierenden Akteure herauszuarbeiten, dieser Nutzen sich aber den Erwartungen nach eher abstrakt darstellen wird und daher im Wege der vorgenommenen Analyseschritte kaum zu erheben ist, muss ein Weg gefunden werden, dieses „Mikro-Makro-Problem“ zu umgehen.

Letztlich ist diese Herausforderung zurückzuführen auf einen – zumindest erwarteten – Mehrwert, den die Kooperation gegenüber der Nicht-Kooperation darstellt. Aus bestimmten Gründen haben die beteiligten Akteure die Entscheidung getroffen, der Kooperation beizutreten bzw. weiterhin werden entsprechende Entscheidungen getroffen, bestimmte Themen auf Ebene der Kooperation zu behandeln. Es muss angenommen werden, dass diese Entscheidungen zumindest aus Sicht der einzelnen Akteure „rational“ sind oder waren.

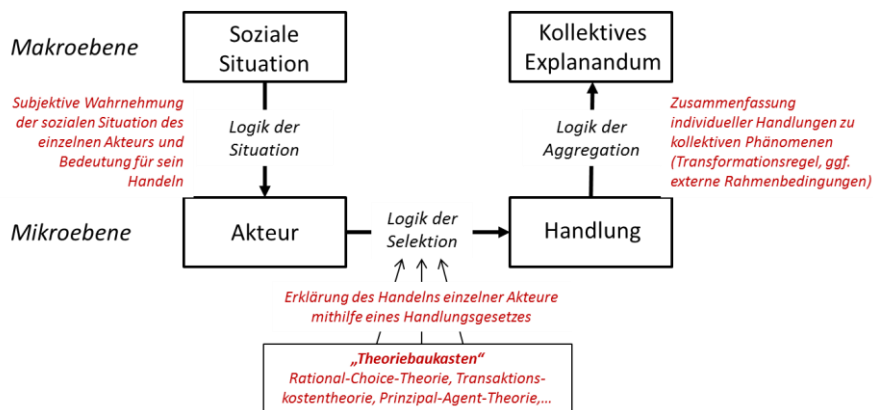
An diesem Problem setzt auch Coleman (1991) an, der in seinen Grundlagen der Sozialtheorie versucht hat, kollektive Phänomene mit individuellen Handlungen zusammenzubringen und zu erklären (vgl. Frings 2010: 66). Dabei sucht er nach Erklärungen für das Systemverhalten selbst und nicht zuallererst für das Handeln von Akteuren, erkennt allerdings an, dass das Handeln von Akteuren das System beeinflussen kann. Coleman identifiziert das **Mikro-Makro-Problem als hauptsächliches Problem bei der Erklärung von Systemverhalten**, das auf Handlungen und Einstellungen untergeordneter Ebenen bzw. Akteure beruht. Offenbar tun sich viele der sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Theorien schwer, ad hoc diese Grenze zu überspringen und einen eindeutigen Zusammenhang zwischen den Entscheidungen und dem Handeln von Akteuren, die Teil eines Systems sind, und den Veränderungen im System insgesamt herzustellen.

Frings (2010) fasst zusammen, wie die von Coleman und anderen erarbeitete hilfswise Herangehensweise zur Umgehung des Problems aussieht. Im Kern wird der Versuch, einen direkten Zusammenhang zwischen den beiden Polen des Systemzustands (Soziale Situation) auf der einen Seite und des kollektiven Umgangs mit diesem Zustand (kollektives Phänomen) auf der anderen Seite umgangen. Stattdessen wird ein **Umweg über Erklärungen auf der Mikro-Ebene** genommen. Im Ergebnis entsteht der Ansatz sogenannter Mehrebenenerklärungen (vgl. Frings 2010: 66). Hierfür sind drei Erklärungsschritte wichtig:

- **Logik der Situation:** Präzisierung der Wahrnehmung makrostruktureller Gegebenheiten durch die Akteure in deren jeweiligem sozialen Kontext
- **Logik der Selektion:** Erklärung des Handelns einzelner Akteure ausgehend von deren sozialer Situation mithilfe eines geeigneten Handlungsgesetzes. Hier werden auf der Mikroebene Akteure und Handlungen verknüpft, was auf der Makroebene nicht gelingt.
- **Logik der Aggregation:** Im dritten Schritt werden schließlich die entsprechenden Einzelhandlungen mithilfe einer Transformationsregel zu kollektiven Effekten aggregiert – hier gilt es ggf. weitere Rahmenbedingungen zu beachten (vgl. ebd.).

Diese Vorgehensweise wurde ursprünglich von McClelland (1961) beschrieben. Seine „Badewanne“ gilt mittlerweile als Standardmodell soziologischer Erklärung:

Abbildung 12: Struktur-individualistischer Erklärungsansatz (Coleman)



Quelle: erweiterte Darstellung nach Frings, Cornelia 2010: 68; ergänzt um rote Anmerkungen

3.7. Netzwerkanalytische Methodik vor dem Hintergrund von Rational Choice

Die Analyse von Netzwerken stellte die Forschung zum Teil vor große Herausforderungen, wie bereits in Kapitel 1.4.3 in Bezug auf die Problematik von Befragungen in der Rational-Choice-Perspektive gezeigt wurde. Hier stellt sich die Frage, inwieweit Methoden der Netzwerkanalyse geeignet erscheinen, auch mit Blick auf den intentionalen Charakter von Untersuchungen unter dem Rational-Choice-Ansatz zum Einsatz zu kommen.

Die Netzwerkanalyse selbst legt wenig Wert auf die Intentionen einzelner Akteure, sondern überlässt diese Felder der Spieltheorie oder theoretischen Ansätzen aus der Institutionenökonomik (vgl. Mayntz/Scharpf 1995: 62). Perlitz et al. (2001: 10) stellen allerdings fest, dass die Netzwerkanalyse nicht nur zur deskriptiven Analyse von Beziehungsmustern dienen kann, sondern auch Rückschlüsse auf dem Netzwerk zugrunde liegende Makrostrukturen erlaubt. Hier liegt eine Schnittmenge der Netzwerkanalyse zu organisationstheoretischen Ansätzen – sie kann somit in die entsprechende Modellbildung auch im Kontext theoriegeleiteter Forschungsansätze einbezogen werden.

Die methodischen Grundlagen der Netzwerkanalyse resultieren in einem deskriptiven Ansatz der Beschreibung von Netzwerken als multiple Grafen mit einer Anzahl von Knoten und Bindungen (vgl. im Folgenden Kappelhoff 2000: 36ff). Neben der **Menge von Akteuren** (Knoten) und diese Akteure verbindenden **Kanten** (Bindungen) kann auch die Art der Interdependenzen beschrieben werden, die zwischen den Akteuren vorherrschen. Diesbezüglich sind **nominalistische** und **realistische** Beurteilungen möglich. Auf diese Weise ist auch jenseits einer möglicherweise bestehenden formalen Zugehörigkeit zu einem Netzwerk zu klären, welche Rolle Akteure tatsächlich in dem Netzwerk spielen. Im Folgenden können dann z.B. anhand konkreter Ereignisse die Zusammenhänge im Netzwerk analysiert werden. Diese Analyse wird in vielen Fällen auf mehrere Ebenen des Netzwerkes bezogen.

Abbildung 13: Modelle der Netzwerkanalyse nach Kappelhoff

Analyseebene	Akteure im Kontext	Teilgruppen	Gesamtstruktur
Konzeption			
verbundenheitsorientiert	Degree, ¹⁾ Pfaddistanz, ¹⁾ Zentralität, ²⁾ Prestige ²⁾	Zusammenhangskomponenten, ³⁾ n-Cliquen, ³⁾ k-Plexe ³⁾	Dichte, ¹⁾ Zentralisierung, ¹⁾ Triadenzensus ⁴⁾
positionsorientiert	lokale Äquivalenzen, ⁵⁾ Rollendistanz, ⁵⁾ triadische Äquivalenz ⁴⁾	Blöcke auf der Basis struktureller bzw. regulärer Äquivalenz ⁶⁾	Blockmodell, ⁶⁾ soziale Topologie, ⁷⁾ Rollenstruktur ⁶⁾

1) Knoke/Kuklinski (1982), 2) Kappelhoff (1993), 3) Kappelhoff (1987a), 4) Hummel/Sodeur (1987)
5) Kappelhoff (1992a), 6) Kappelhoff (1987b), 7) Ziegler (1987)

Quelle: Kappelhoff 2000: 39

In entsprechenden Netzwerken werden mit Blick auf die Erzeugung und Nutzung von Netzwerkeffekten im Wesentlichen drei Komponenten einer näheren Betrachtung unterzogen. Dies sind zunächst die **Qualität der Bindung** und die **Zentralität** (also die Lage des Knotens innerhalb des Netzwerkes). Beide Komponenten sind verantwortlich dafür, in welchem Maß Netzwerkeffekte für die Akteure entstehen bzw. nutzbar werden (vgl. im Folgenden Jansen/Wald 2007: 190ff).

Besonders starke **Bindungen** (*strong ties*) unterstützen eine soziale Schließung. Damit lässt sich zwar ein hoher Nutzen aus der Netzwerktätigkeit ziehen – es entsteht viel Sozialkapital. Dadurch entsteht eine Normierung und Transaktionskosten sinken; die Entwicklung kann sich fortsetzen bis zum Entstehen einer guten Vertrauensbasis und kollektiver Identitäten. Gleichzeitig führt diese starke Bindung der Netzwerkakteure untereinander aber zu einer wachsenden Abgrenzung nach außen, was Misstrauen und die Diskriminierung externer Akteure begünstigen kann. Letztlich werden auf diese Weise neue Impulse, die von außen dem Netzwerk bzw. den Akteuren im Netzwerk zugutekommen könnten, geschwächt oder vermieden. Dies erschwert insbesondere die Bewältigung komplexer Aufgaben und den Transfer von (neuem) Wissen, wozu insbesondere auch *weak ties* mit (neuen) Netzwerkpartnern hilfreich sind.

Hinzu kommt, dass auch die **Zentralität** eines Akteurs eine erhebliche Rolle dabei spielt, inwieweit er die entstehenden Netzwerkeffekte konkret nutzen kann (vgl. Jansen/Wald 2007: 195ff). Bekannt ist, dass

sich entsprechende Effekte selbst verstärken, d.h. zentralere Akteure profitieren nicht nur in höherem Maße, sondern ihr Profit nimmt auch noch schneller zu, als bei peripheren Akteuren. Ein entsprechend positiver Einfluss z.B. auf die Innovationsfähigkeit von Akteuren ist belegbar, wenngleich nicht in allen Untersuchungen und Branchen auch ein vergleichbarer Effekt in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg nachweisbar ist (vgl. z.B. Tsai 2001: 1001; Wald/Jansen 2007: 101).

Beschrieben wird auch die Zunahme von **Pfadabhängigkeiten** als Folge der Schließung von Netzwerken. Werle (2007: 122ff) erläutert dazu, dass sich dies nicht nur in der Herausbildung und Verfestigung von Strukturen und Gremien äußert, sondern auch in einer Dauerhaftigkeit von (festen) Wertvorstellungen und Leitvorstellungen. Auch diese Tendenz gilt als selbstverstärkend und führt häufig dazu, dass die vorhandenen Strukturen immer weniger infrage gestellt werden, was wiederum den Wandel (und damit Innovation) einschränkt – ein Problem, mit dem insbesondere solche Netzwerke umgehen müssen, die es auf die Forcierung von Innovationen abgesehen haben. Dennoch ist auch in solchen Netzwerken, die bereits in hohem Maße institutionalisiert sind, Wandel möglich und findet auch statt.⁴¹

Zur **Messung von Bindung und Zentralität** in Netzwerken gibt es neben grafischen Verfahren auch matrizenbasierte Methoden. Neben der *Dichte* (Δ), also dem Verhältnis tatsächlicher zu möglichen Bindungen, werden zumeist die Größen *Degree* (D; Anzahl der Bindungen), *Closeness* (Cc, Ermittlung der Enge von Beziehungen) und *Betweenness* (Cb, Ermittlung kürzester Verbindungen zwischen nicht verbundenen Akteuren) betrachtet (vgl. Perlitz et al. 2001: 11ff). Mithilfe von Cliquen- und Blockanalysen können die entsprechenden komplexen Messungen auf die Makroebene reduziert werden.

Im vorliegenden Untersuchungskontext wurde auf eine aufwändige Netzwerkanalyse nach dieser Methodik verzichtet, da das Netzwerk bereits in hohem Maße als institutionalisiert gelten kann. Zudem kam es mit Blick auf die Fragestellungen der Arbeit weniger auf die Analyse komplexer Beziehungsgeflechte etwa zwischen einzelnen Personen in

⁴¹ vgl. hierzu neben Werle (2007) auch Schimank (2007c: 200f).

den Unternehmen an. Für eine solche Untersuchung könnten mithilfe aufwändiger Befragungen – unter Nutzung von Blockanalysen zur Reduktion – Zentralität und die Bindung, also die Qualität der Einbettung einzelner Unternehmen in das Unternehmensnetzwerk, aufgearbeitet werden. In diesem Fall lag der Schwerpunkt jedoch eher auf der Analyse der Motivation kooperierender Akteure, welche – wie dargestellt – aus der reinen Netzwerkanalyse kaum zu ermitteln ist. Gleichwohl wird auf die Qualität von Bindungen und die Zentralität aus der Perspektive des gesamten Netzwerkes Bezug genommen.

3.8. Prinzipal-Agenten-Theorie zur Erklärung von Kooperationen zwischen Unternehmen

Neben der Transaktionskostentheorie (vgl. Kapitel 3.10) wird auch die Prinzipal-Agenten-Theorie zur Erklärung von Kooperation herangezogen. Sie geht von der Annahme aus, dass ein Akteur (*Prinzipal*) einen anderen Akteur (*Agent*) dazu veranlasst, bestimmte Aufgaben zu erledigen. Damit dies im Sinne des Prinzipals erfolgt, gibt es nach Sydow (2005: 172) vertragliche oder organisatorische Regelungen sowie den Austausch von Informationen. Dabei entsteht ein Aufwand dadurch, dass entsprechende Regeln erarbeitet und ihre Einhaltung kontrolliert wird (vergleichbar den Transaktionskosten). Wird jedoch darauf verzichtet, entstehen jedoch *agency costs*, wenn die Zielsetzung des Prinzipals nicht (vollständig) erreicht wird. Mit Blick auf die Analyse von Interorganisationsbeziehungen in strategischen Netzwerken besteht ein möglicher Erklärungsansatz durch die Prinzipal-Agenten-Theorie. Dies ist insbesondere dann verständlich, wenn die in strategischen Netzwerken zu erwartenden besonders zentralen Akteure, die das Netzwerk steuern (sog. *hub firms* oder *fokale Unternehmungen*; vgl. Kapitel 3.3) berücksichtigt werden. Es liegt nahe, diese zumindest für die wesentlichen Interaktionsmuster als Prinzipal zu verstehen.

Schlelein (2007: 101f) verwendet die Prinzipal-Agenten-Theorie, um die Kooperation von Wohnungsgenossenschaften zu untersuchen, was sie für eine nähere Betrachtung in dieser Arbeit interessant macht. Sie erläutert jedoch, dass dieser theoretische Ansatz v.a. dann geeignet ist,

Kooperationen zu erklären, wenn **Beziehungen in Vertragskonstellationen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern** bestehen. Zwar können die Rollen von Prinzipal (Auftraggeber) und Agenten (Auftragnehmern) unterschiedlich definiert werden, es kann also in verschiedenerlei Hinsicht argumentiert werden, wer Auftraggeber oder Auftragnehmer ist, doch besteht grundsätzlich hinsichtlich des jeweiligen konkreten Interaktionsvorgangs ein hierarchisches Verhältnis zwischen den Partnern. In einer Kooperation kann dies wechselseitig vielfach ausgeprägt sein, so dass die Akteure jeweils bezogen auf einzelne Transaktionen Prinzipal oder auch Agent sind. Diese hierarchische Strukturierung wird sogar als gegeben angesehen, wenn durch die Kooperation bei Warenbestellungen durch ein sog *lead-buyer-Modell*⁴² Kostenvorteile generiert werden sollen, wenn einer der Partner die Bestellung ausführt und die Ware dann an die anderen Partner weitergibt, da hier im Prinzip eine neue Transaktion entsteht.

Es entstehen einige **Informationsasymmetrien** sowie die mögliche **Konfliktpotenziale**. Demnach kommt es bei Kooperationen von Genossenschaften mit anderen Partnern zu rekursiven Prinzipal-Agenten-Konstellationen. Beispielhaft erläutert Schlelein dies anhand der Kooperation einer Genossenschaft mit einem sozialen Dienstleister beim Betrieb eines Jugendzentrums, wo beide Partner Prinzipal und Agent zugleich sind. Ebenso gibt es Kooperationen der Genossenschaften mit Partnern, wobei das Mitglied der Genossenschaft gleichzeitig als Kunde des Kooperationspartners in das komplexere Beziehungsgeflecht einzubeziehen wäre (vgl. Schlelein 2007: 111).

Konfliktpotenziale entstehen, wenn Partner Spielräume (bewusst oder unbewusst) zum Schaden des jeweils anderen ausnutzen. Dies berührt einen grundlegenden Kritikpunkt an der Prinzipal-Agenten-Theorie, die der Tradition ökonomischer Theorien folgend allen beteiligten Akteuren eine **ausschließlich eigennützige Verhaltensweise** unterstellt, so dass Nutzen für Andere eher als Nebenprodukt entsteht. Sol-

⁴² Einkaufskooperation; ein Partner tritt (bezogen auf ein Produkt oder eine Leistung) als Einkäufer für alle Kooperationspartner auf, führt Verhandlungen und wickelt das Geschäft ggf. ab. Das Modell ist eine Alternative zur Zentralisierung des Einkaufs und bietet mehrere Vorteile – z.B. können spezifische Kenntnisse der Partner optimal genutzt werden und die Funktion „Einkauf“ bleibt bei allen Kooperationspartnern erhalten. Dieses Modell wird auch mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand noch einmal von Interesse sein (vgl. Kapitel 6.2 und 6.3)

che *moral-hazard-Konflikte* könnten auch in der Wohnungswirtschaft auftreten, wenn z.B. einer der Partner den tatsächlichen Aufwand, der dem anderen Partner entsteht, nicht mehr beurteilen kann und so eine ungerechte Lastenverteilung entsteht. Darüber hinaus besteht Konfliktpotenzial bei der sog. „*adversen Selektion*“ (Schlelein 2007: 113), wenn der Prinzipal aufgrund hoher Qualitätsanforderungen keinen Kooperationspartner (Agenten) findet, der die Arbeiten ausführen kann oder will. Im Verlauf einer längeren Kooperation kommt es dann zu „*hold-up-Konflikten*“ (dies.: 113), wenn Abhängigkeiten (mangels Alternativen) zu einseitiger Ausnutzung durch einen Akteur führen. Insgesamt gilt, dass sowohl mit den Kooperationspartnern, mit Kunden bzw. Mitgliedern der Genossenschaften (falls sie in die Kooperation eingebunden sind) sowie mit weiteren Stakeholdern (Aufsichtsrat, Mitarbeiter, Vorstand usw.) Konfliktpotenziale entstehen können.

Insgesamt wird klar, dass die Prinzipal-Agenten-Theorie (allein) nicht ausreicht, um die Kooperation zwischen Wohnungsunternehmen zu erklären, da der Netzwerkcharakter (strategischer) Netzwerke nicht hinreichend abgebildet werden kann.

3.9. Rational-Choice-Theorie als Erklärung für das Handeln von Akteuren in Netzwerken

Ein Ansatz, die „Logik der Selektion“ zu erklären – also die Entscheidungen, die Akteure auf der Mikro-Ebene über ihr Handeln treffen (vgl. Kapitel 3.6) – ist die Rational-Choice-Theorie.

3.9.1 Grundlagen der Rational-Choice-Theorie

Üblicherweise befassen sich Untersuchungen, die sich der Rational-Choice-Theorie⁴³ bedienen, mit Handlungen, die nach Weber als **zweckrationale Handlungen** zu bezeichnen sind.⁴⁴ Das heißt, die

⁴³ Der englische Begriff „Rational-Choice-Theory“ sowie der deutsche Begriff „Theorie des rationalen Handelns“ werden synonym verwendet; in der moderneren Literatur wird außerhalb von Zitaten meist der englische Terminus genutzt.

⁴⁴ Weber unterscheidet zwischen *Handeln* (reaktives Tun, reagiert auf Einflüsse und Zwänge) und *Verhalten* (intentionales Tun; planvolles Verfolgen eines Ziels; vgl. Klinkert 1999: 11, zitiert nach Kirchgässner 1991). Hier geht es um das *Handeln*. Eine Handlung ist nach Esser (1999: 191) eine Sequenz aus dem fortlaufenden Handlungsstrom, die modellhaft für das Handeln eines Akteurs/Person steht.

jeweilige Handlung ist durch Interessen bestimmt und auf ein konkretes Ziel bzw. die effektive Zielerreichung hin ausgerichtet. Doch auch Handlungen, die nach Weber als wertneutral zu bezeichnen sind, können u.U. mit Zweck-Mittel-Logiken erklärt werden; sogar für affektuelles und traditionelles Handeln sind Untersuchungen mittels entsprechender Rational-Choice-Modellierungen durchgeführt worden. Damit handelt es sich bei der Rational-Choice-Theorie um einen sehr flexiblen Ansatz. (vgl. Braun/Gautschi 2011: 54ff).

Die „reinste Variante“ (Esser 1999: 296) dieses theoretischen Ansatzes ist nach Esser die sogenannte **Nutzentheorie**. Diese geht von einigen idealtypischen Annahmen aus, die dazu führten, dass sie – auch in den Wirtschaftswissenschaften – häufig genutzt wurde:

- Jeder Akteur hat eine „klar definierte Menge von [Handlungs-] Alternativen“ aus denen er wählen kann (Esser 1999: 297; Hervorhebung im Original).
- Jeder Akteur hat eine „klar definierte, konsistente und vollständige Präferenzordnung für alle nur denkbaren Situationen, die durch sein Handeln eintreten können“ (ebd.) – er weiß also z.B., welchen Zustand er durch sein Handeln am liebsten erreichen würde und welchen er bestenfalls nicht erreichen möchte.
- Ebenfalls kann jeder Akteur dem Eintreten künftiger Ereignisse eine „gemeinsame und konsistente Verteilung von Wahrscheinlichkeiten zuweisen“ (ebd.).
- Schließlich wird vorausgesetzt, dass jeder Akteur die Alternative wählen wird, die (auf Grundlage der Präferenzen und Wahrscheinlichkeiten) „den erwarteten Nutzen maximiert“. (ebd.).

Dies alles würde in der Realität bedeuten, dass Akteure über die Konsequenzen ihrer Entscheidungen vollumfänglich informiert sind. Zu unterscheiden wäre einerseits die Nutzentheorie unter Sicherheit, d.h. mit jeder Handlungsalternative ist genau eine unmittelbar eintretende Konsequenz(enfolge) verknüpft und andererseits die Nutzentheorie unter Unsicherheit, wo mit (mindestens) einer Handlungsalternative

mehr als genau eine Konsequenz(enfolge) verknüpft wäre (vgl. Braun/Gautschi 2011: 79, 113). In beiden Fällen sind dem Akteur die Konsequenzen und ihre objektiven Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt, so dass sich daraus eine klare Präferenzordnung ableiten ließe.

In der Realität wird das aber auf viele Entscheidungen nicht zutreffen. Stattdessen kann man davon ausgehen, dass in vielen Zusammenhängen die **Eintrittswahrscheinlichkeiten der möglichen Konsequenzen nicht genau bekannt** sind. Vielleicht sind sogar gar **nicht alle Konsequenzen einzelner Entscheidungen vollständig abzusehen**. Demzufolge werden Akteure keine klar definierte und v.a. vollständige Präferenzordnung für alle überhaupt vorstellbaren (zukünftigen!) Situationen haben, sondern sich bestenfalls über bestimmte mögliche Situationen entsprechende Gedanken gemacht haben. Zudem ist nicht immer zu erwarten, dass ein Akteur alle seine Handlungsalternativen kennt bzw. gleichermaßen gut kennt (vgl. Esser 1999: 297f). Demzufolge gibt es **bislang keine einheitliche Theorie rationalen Handelns** (vgl. Diekmann et al. 2004: 15).

Bezogen auf rationales Handeln wird angenommen, dass bestimmte „Vorlieben, Überzeugungen und Möglichkeiten“ (Braun/Gautschi 2011: 56) gelten, die Grundlage der jeweiligen Handlungsentscheidung sind. Esser erläutert, dass die Herkunft oder das Entstehen dieser äußeren Umstände für die Rational-Choice-Theorie selber nicht relevant sind – wichtig ist aber, dass die Situation konsequent beschrieben und analysiert wird. Diese Einflussfaktoren spielen eine wichtige Rolle beim Entstehen der Präferenzordnung für die verfügbaren Alternativen (vgl. Esser 1999: 297f). Gleichwohl ist jedoch zu berücksichtigen, dass – gemäß dem Prinzip der Unabhängigkeit – die Präferenzordnung, die allein auf der sorgsam, rationalen Einschätzung des Zuwachses an Nutzen (und Kosten, s.u.) einzelner Alternativen beruht, sich nicht verändert, wenn sich der Kontext von Objekten und Alternativen ändert, also z.B. die bestehende Anzahl von Objekten in Bezug zu einem weiteren Objekt gesehen wird. Dadurch blendet die Theorie Störfaktoren, die z.B. zu einer Verschleierung des tatsächlichen Mehrnutzens einer Alternative führen könnte, aus.

Es wird angenommen, dass Entscheidungen „situationsgerecht“ und deshalb „vernünftig“ (Braun/Gautschi 2011: 58) getroffen werden, also für den Akteur zu einer Nutzenmaximierung führen (vgl. Esser 1999: 297). Rationelles Handeln kann auch als dauerhaftes, standfestes Handeln eines Akteurs gedeutet werden, wenn ein Akteur mit seiner Entscheidung zufrieden ist auch wenn externe Argumente möglicherweise gegen diese Entscheidung sprechen (vgl. Gilboa 2010: 5). Das dieser Annahme zugrunde liegende **Rationalitätsprinzip** ist nicht als empirisch nachgewiesene Gesetzmäßigkeit zu verstehen, sondern als „methodologische Idealisierung“ (Braun/Gautschi 2011: 58). Erst durch die Annahme, dass (menschliche) Handlungen im Normalfall auf der Grundlage eines rationalen Entscheidungsprozesses zustande kommen, wird Handeln an sich präjudizierbar und verlässlich. Das Rationalitätsprinzip ist somit von wichtiger Bedeutung für das Zusammenleben von Menschen und das Zusammenspiel von Akteuren.

Wichtig für die weitere Verwendung der Theorie ist, dass – trotz des Prinzips der Nutzenmaximierung – nicht nur auf den Nutzen der zu wählenden Alternativen geachtet werden muss, sondern auch der Aufwand (Kosten), der zur Erlangung des Nutzens anfällt, berücksichtigt wird. Nach dem **Marginalprinzip** soll daher möglichst die Alternative gewählt werden, bei der ein Zuwachs an Nutzen mindestens dem Zuwachs an Kosten entspricht: „Ein ‚Nutzen‘, der mehr kostet als er nutzt, nutzt natürlich nicht mehr, sondern er schadet“ (Esser 1999: 301). Der Nutzen selbst ist dabei nicht ausdifferenziert – keinesfalls beschränkt er sich von vornherein allein auf einen bestimmten materiellen Nutzen, da dies bereits eine Zusatzannahme im Kontext des jeweiligen Rational-Choice-Ansatzes erfordern würde.

Die Rational-Choice-Theorie betrachtet Situationen und Handlungen aus der Sicht eines Akteurs und kann erklären, warum dieser in einer Situation zu einer bestimmten Entscheidung kommt. Basis ist ein egoistisches Handlungsverständnis und die Annahme, dass Entscheidungen auf einer Präferenzordnung von Akteuren beruhen und diese ihre Alternativen abwägen. Über den Umgang anderer Akteure mit dieser Entscheidung und darüber, ob sie anderen auch zugutekommt, wird keine Aussage getroffen.

3.9.2 Vertrauen in der Rational-Choice-Theorie: „Logik der Situation“

Die Analysekategorie „Vertrauen“ ist seit den 1990er-Jahren sowohl in der politischen Kulturforschung als auch in der Rational-Choice-Forschung stark betont worden. Dabei wird dem Vertrauen „auch aus ökonomischer Perspektive [eine] kooperationsbegünstigende Wirkung [zugebilligt:] Vertrauen gilt als möglicher Schlüssel zur Lösung des Kooperationsproblems“ (Frings 2010: 68). Insbesondere die ökonomische Vertrauensforschung gibt sich demnach nicht mit der soziologischen Deutung des Vertrauens als unterstellter prosozialer Einstellung zufrieden – stattdessen wird von ihren Protagonisten nach Gründen gesucht, weshalb **Vertrauen und Kooperation trotz egoistischer Motive von Akteuren** entstehen. Damit zielt die Theorie auf die Erklärung **individuell kooperativen Verhaltens** ab und weniger auf die Erklärung der von Coleman beschriebenen kollektiven Phänomene. Coleman selbst ging hingegen davon aus, dass solche **kollektiven Phänomene auf der Grundlage von Vertrauen** entstehen:

„Man muss davon ausgehen, dass jeder Akteur einen bestimmten Zweck verfolgt, und versuchen, die Handlungen jedes Akteurs insofern als rational anzusehen, als sie auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet sind, das ein Akteur in einer solchen Situation möglicherweise verfolgt. Die Entscheidung des potentiellen Treugebers ist fast immer eine problematische – denn er muss entscheiden, ob er dem potentiellen Treuhänder Vertrauen schenken soll oder nicht.“ (Coleman 1991: 121).

Ist dieses Vertrauen vorhanden bzw. wird es gewährt, ist davon auszugehen, dass die Beziehung zwischen den (mindestens) zwei beteiligten Akteuren eher auf Dauer bzw. auf Wiederholung ausgelegt sein wird. Denn in der Regel wird eine entsprechende Handlung kaum als einmalige Aktion anzusehen sein – damit hätte der Treugeber niemals mehr mit einer Gegenleistung zu rechnen – im Gegenteil vertraut er ja darauf, wenn er einen anderen Akteur z.B. unentgeltlich unterstützt, dass dieser mit ihm in einem anderen Kontext ebenso verfahren würde.

Damit wird deutlich, dass zumindest vor dem von Coleman beschriebenen Hintergrund **Vertrauen** und daraus folgend **Kooperation** nicht aus selbstlosen Motiven geschieht, sondern einen **eigennützigen Kern** hat. Coleman erläutert diese eigennützige Komponente von Akteuren

auch und setzt sie als grundlegend voraus, nicht ohne hinzuzufügen, dass in vielen Fällen Akteure durchaus altruistisch eingestellt sein können, wenn entsprechende gesellschaftliche Normen usw. bestehen.

Mit Blick auf Kooperationen, die nicht (nur) über den ökonomischen Tausch von Gütern bestehen, wie etwa horizontale oder vertikale Unternehmenskooperationen, gewinnt eine soziale Komponente des Tauschs wie bei Coleman an Bedeutung. Entscheidend ist hierbei, dass – z.B. hinsichtlich des Tauschs von Informationen und Wissen – **keine monetäre, eindeutig festgelegte Gegenleistung** verlangt wird, sondern dass erwartet wird, in einer ähnlichen Situation ebenfalls Hilfe zu erhalten. Frings (2010) beschreibt somit auch zwei Probleme bezüglich des sozialen Tauschs, die zeigen, dass Vertrauen für eine solche Tauschbeziehung noch bedeutsamer ist als bei einer rein ökonomischen: Das **Zeitproblem** und das **Gegenwertproblem**. Das **Zeitproblem** umschreibt lediglich, dass beim sozialen Tausch zwischen den Handlungen von Treuhänder und Treugeber eine Zeitspanne liegt – der Treugeber muss somit in Vorleistung gehen und darauf vertrauen, dass der Treuhänder sich in entsprechender Situation ähnlich verhalten wird. Das **Gegenwertproblem** hingegen verweist darauf, dass im Rahmen sozialen Tauschs i.d.R. keine konkrete Vereinbarung über den Wert des erwarteten Ausgleichs getroffen werden kann.

Was genau der Treugeber später für einen Gegenwert erhält (wenn er ihn erhält), kann er vorher also nicht wissen. Erneut muss er einen **Vertrauensvorschuss** gewähren und erhält im Gegenzug eine diffuse „Gutschrift“ (Coleman 1991: 396f) über eine Tauschhandlung, deren Fälligkeit er selbst nicht beeinflussen kann. **Eine Kooperation entsteht dann, wenn der Treuhänder die Vorleistung des Treugebers erwidert, die Gutschrift also eingelöst wird.**

Dennoch bleibt ein Dilemma: Aufgrund der fehlenden Verknüpfung der beiden gegenseitig erbrachten Leistungen über eine einheitliche Wertzuordnung und auch – v.a. in längerfristig bestehenden Kooperationen mit sich wiederholenden Interdependenzen – wegen der zeitlichen Überschneidung von Leistungen und Gegenleistungen können eben diese oft nicht explizit voneinander abhängig gemacht werden.

Daraus erwächst mit Blick auf die Rational-Choice-Theorie ein Problem. Der Treugeber trägt zunächst alleine das Risiko, dass er keine Gegenleistung erhält, weil es dem Treugeber möglicherweise aus opportunistischen Gründen profitabler erscheint, das in ihn gesetzte Vertrauen zu enttäuschen. Bei dem in der Rational-Choice-Theorie grundlegend für die beteiligten Akteure angenommenen Ziel der Nutzenmaximierung ist es sehr wahrscheinlich, dass dieser Fall durchaus eintritt – nämlich wenn dem Treuhänder aus der Entscheidung gegen die Kooperation im jeweiligen Fall ein sicherer Nutzen erwächst. Es kommt also kein sozialer Tausch zustande, weil hier das individuell rationale Verhalten (Nutzen für den Treuhänder) nicht mit dem kollektiv rationalen Verhalten übereinstimmt. Damit entsteht an dieser Stelle das Risiko eines klassischen Gefangenendilemmas.

Zusammengefasst kann eine Kooperation dann entstehen, wenn...

- der Nutzen für den Treuhänder des kollektiv rationalen Verhaltens mindestens genauso groß ist, wie der Nutzen, den er aus dem individuell rationalen Verhalten ziehen würde oder
- das Vertrauen des Treuhänders in die Kooperation bzw. in zukünftig zu erwartenden Nutzen aus der Umkehrung der Treugeber-Treuhänder-Beziehung noch größer ist, als der in der jeweiligen Situation entgangene Nutzen.

Letztere Variante stellt zwar eine Abkehr vom Prinzip der (individuellen) Nutzenmaximierung dar, wird jedoch als zentrale Komponente in der Konzeption des Vertrauens bei Rational-Choice gesehen. Demnach bestimmt letztlich die **soziale Einbettung der Akteure in das gemeinsame Netzwerk**, inwiefern dieses besonders starke Vertrauen entstehen kann – das Vertrauen darauf, dass aus künftigen Handlungen noch weiterer oder größerer Nutzen entstehen wird, als in der konkreten Situation (vgl. Frings 2010: 74).

3.9.3 Ermittlung des konkreten Nutzens von Entscheidungen: Logik der Selektion

Welche Entscheidung getroffen wird, hängt von der Ermittlung des jeweiligen Nutzens unter Berücksichtigung der Situation ab. Vereinfacht gilt, dass der Akteur sich – wie dargestellt – für die kooperative Handlung entscheidet, wenn der seinerseits auf Grundlage dieser Entscheidung erwartete Nutzen größer ist, als bei den andern Entscheidungsvarianten, die sich ihm bieten. Coleman stellt das wie folgt dar:

„Ein rationaler Akteur wird Vertrauen vergeben [...] wenn das Verhältnis der Gewinnchance zur Verlustchance größer ist als das Verhältnis des Ausmaßes des möglichen Verlustes zum Ausmaß des möglichen Gewinns.“ (Coleman 1991: 126).

$$\frac{p}{1-p} > \frac{L}{G}$$

mit

p = Gewinnchance bzw. Wahrscheinlichkeit, dass Treuhänder vertrauenswürdig ist,

L = möglicher Verlust (falls Treuhänder nicht vertrauenswürdig ist),

G = möglicher Gewinn (falls Treuhänder vertrauenswürdig ist). Vgl. Coleman 1991: 126

Coleman impliziert bei diesen Überlegungen einen einfachen Kontext. Zunächst geht er davon aus, dass die einzig wirklich unbekannte „p“ (die Vertrauenswürdigkeit des Treuhänders) ist, Gewinn- und Verlustmöglichkeiten jedoch zumindest überschlägig bekannt sind. Außerdem geht er von lediglich zwei Entscheidungsalternativen aus. Hier geht die **Wert-Erwartungstheorie** einen Schritt weiter, indem sie abstrakt von der Summe möglicher Alternativen ausgeht. Während im *EU-Modell* (expected-utility-Modell) von objektiven Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmter Erwartungen ausgegangen wird, erlaubt das *SEU-Modell* (subjective expected utility-Modell) die Einbeziehung der subjektiven Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit einer Erwartung durch den Akteur selbst. Der Akteur würde somit die Handlungsalternative wählen, bei der sich das größte Produkt aus der nach eigener Einschätzung erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit aller Handlungskonsequenzen und ihrem jeweiligen Nutzwert ergibt (vgl. Kunz 1997: 70).

Das passt zu dem von Coleman postulierten **subjektiven Rationalitätsbegriff**.⁴⁵ Er erläutert, dass die Rationalität, die einer bestimmten Entscheidung innewohnt, jeweils vor allem aus Sicht des entscheidenden Akteurs zu begreifen ist. Das kann einerseits bedeuten, dass bestimmte Entscheidungen einzelner Akteure von außen betrachtet als nicht-rational erscheinen mögen, da die Akteure außerhalb des Entscheidungsprozess den tatsächlichen Nutzen für den entscheidenden Akteur gar nicht abschätzen können. Andererseits kann es jedoch auch bedeuten, dass die getroffene Entscheidung (rückwirkend) tatsächlich nicht als rational im Sinne der bestmöglichen Entscheidung gewertet würde. Doch im Moment der Entscheidung nimmt der Entscheider die subjektive Definition der Eintrittswahrscheinlichkeit für ihn positiver Konsequenzen vor – und nur auf Grundlage dieser Abschätzung erscheint ihm die jeweilige Entscheidung als die rationalste:

„Dass vieles üblicherweise als nicht rational oder irrational bezeichnet wird, liegt [...] einfach daran, weil die Betrachter nicht die Sichtweise des Akteurs entdeckt haben, von der aus die Handlung rational ist.“ (Coleman 1991: 22).

Bezogen auf Kooperationen zwischen Akteuren, wie in dieser Arbeit behandelt, bedeutet dies, dass diese letztlich zustande kommen, weil die kooperierenden Akteure zumindest aus ihrer Sicht eine jeweils rationale Entscheidung getroffen haben müssen.

Neben der oben geschilderten wert-erwartungstheoretischen Herangehensweise an das Vertrauensproblem gibt es eine weit verbreitete **spieltheoretische Annäherung**. Diese analysiert Vertrauenssituationen praktisch von außen mit Blick auf das System in entsprechend modellierten Vertrauensspielen. Während Erstere aus Sicht des Treugebers argumentiert, der sich aufgrund von Überlegungen mit einem kognitiven Vertrauen ausgestattet zu einer Entscheidung durchringt, in die sowohl die „Handlungssituation, ihre Wahrnehmung und kognitive Verarbeitung“ (Frings 2010: 86) einfließen, geht der spieltheoretische Ansatz von einem „behavioralen Vertrauensbegriff“ (ebd.) aus. Es

⁴⁵ Frings (2010) und andere weisen allerdings darauf hin, dass Coleman in seinen Ausführungen diesbezüglich nicht immer konsequent vorgeht. Einerseits erläutert er, warum es ein solches „subjektives“ Rationalitätsverständnis geben müsse, beschreibt jedoch an anderer Stelle eher objektive Nutzenbegriffe und Eintrittswahrscheinlichkeiten. Ebenso klammert er intrinsische Motive des Akteurs, bestimmte Entscheidungen zu treffen, aus..

handelt sich eher um eine „instrumentalistische Herangehensweise“ (ebd.), die für wirklichkeitsnahe Analysen eher ungeeignet erscheint. Dies lässt sich auch daraus ableiten, dass die spieltheoretischen Ansätze zumindest in den Ursprungsformen von vollständiger Information aller Akteure ausgeht, was in der Realität kaum zu erwarten ist. Weiterentwicklungen des spieltheoretischen Ansatzes gehen allerdings auf die EU- bzw. SEU-Modellierung zu, indem Modelle mit unvollkommener Information zum Einsatz kommen, wo der Treugeber die Präferenzordnungen anderer Akteure nicht kennt.

Demgegenüber hat sich in der Wert-Erwartungstheorie ein aus dem klassischen *homo-oeconomicus* weiterentwickeltes Menschenbild herauskristallisiert. Es wird als *RREEMM-Modell*⁴⁶ bezeichnet und kennzeichnet einen lernfähigen, aufgrund von Knappheit entscheidungsgezwungenen, gelegenheitsorientierten und subjektive Erwartungen formulierenden Akteur, der aus künftigen Ereignissen konkrete Nutzenerwartungen ableitet und nach einer Maximierung dieses Nutzens strebt (vgl. Frings 2010: 89).

Ein solches Akteursverständnis sowie die Überlegungen zur Bedeutung von Vertrauen überstehen auch empirische Tests. Rein „*situationspezifisches Vertrauen*“ (Frings 2010: 89) reicht allerdings nicht aus, um Entscheidungen zu erklären. **Entscheidungen sind nicht allein in der Situation begründet, sondern auch in der jeweils persönlichen Bewertung dieser Situation durch die Akteure** – z.B. wenn sie einem anderen Akteur Vertrauen entgegen bringen, obwohl dies in der spezifischen Situation nicht angezeigt scheint. Dies spricht für einen **lernenden Akteur**, der subjektive Bewertungen der Eintrittswahrscheinlichkeiten von Ergebnissen vornimmt und nicht allein durch die Situationslogik zum Handeln gezwungen wird. In eine ähnliche Richtung weisen Tests bzgl. der Bedeutung von Netzwerkdichten und vorangegangenen Handlungen (sozusagen vertrauensbildende Maßnahmen) für die Bewertung des jeweiligen situationsbezogenen Vertrauens durch einen Akteur. Auch dies spricht für einen nicht rein nach den Grundsätzen des *homo-oeconomicus* handelnden Akteur.

⁴⁶ Resourceful, Restricted, Enabling, Expecting, Evaluation, Maximizing

3.10. Transaktionskosten als Erklärung für das Entstehen von Netzwerken

Die Transaktionskostentheorie geht zurück auf Arbeiten von Coase und Williamson. Als handlungsleitendes Prinzip gilt in der Theorie das Rational-Choice-Paradigma, wonach „begrenzt rational handelnde Akteure versuchen, unter Hinzuziehen opportunistischer Verhaltensweisen den eigenen Nutzen zu maximieren“ (Legel/Kupke 2007: 64). Bei transaktionskostentheoretischen Ansätzen zur Erklärung von Netzwerken stehen in der Regel **Fragen zur Ausgestaltung von Verträgen zwischen den kooperierenden Partnern** im Mittelpunkt. Einflüsse, die von außen auf das Netzwerk wirken, werden dagegen meist als gegebene Rahmenbedingungen verstanden und nicht etwa, wie in neueren institutionentheoretischen Ansätzen, in die Analyse einbezogen (vgl. Sydow/Windeler 1999: 17). Dennoch lohnt ein Blick auf die Transaktionskostentheorie, da dort im Unterschied zur Organisationstheorie erstmals die Organisation zwischenbetrieblicher Beziehungen neben der Analyse und Gestaltung unternehmungsinterner Strukturen und Kulturen gleichberechtigt behandelt wird (vgl. Sydow 2005: 145). Damit wäre eine Voraussetzung für einen Theorierahmen erfüllt, um zwischenbetriebliche Kooperationen zu analysieren.

Entscheidend mit Blick auf andere theoretische Ansätze ist der Versuch des Transaktionskostenansatzes, die **Ergebnisse der jeweiligen Verhaltensweise anhand eben der Transaktionskosten als Analyseeinheit messbar zu machen**. Tendenziell gilt, dass diese Kosten mit der Spezifität und dem Risiko, das mit einer Transaktion verbunden ist, steigen (vgl. Legel/Kupke 2007: 64); somit also bei komplexen Fragestellungen („Transaktionen“) tendenziell eher auf eine kooperative (zwischenbetriebliche) Bearbeitung verzichtet würde.

Sydow (2005) erwähnt die anfängliche Skepsis vieler Autoren gegenüber diesem Ansatz, da meist angenommen wurde, hierarchische Formen würden sich in der Realität hinsichtlich des Transaktionskostengesichtspunktes eher durchsetzen, da Menschen kaum in der Lage sein würden, die möglichen Vorteile komplexer Transaktionen aufgrund kognitiver Beschränkungen zu bewältigen. Dies würde bedeuten, dass

Transaktionskostenvorteile, so sie denn denkbar seien, kaum ausschlaggebend für die Kooperation sein dürften, da ihre tatsächliche Realisierung entsprechend aufwändig wäre. Dennoch wurde der Transaktionskostenansatz dazu genutzt, sowohl die „*konsequente Funktionsexternalisierung*“ als auch die „*Quasi-Externalisierung*“ (Sydow 2005: 134, Hervorhebung im Original) zu untersuchen.

Transaktionskostenvorteile als maßgeblichen Grund für die **Externalisierung von Funktionen**, also z.B. die Auslagerung von Teilen der Produktion (Fremdfertigung) zu beschreiben, wird von Sydow kritisch gesehen. Demnach ist zu erwarten, dass eine Entscheidung unter bestimmten Voraussetzungen eher zu *Buy* als zu *Make* tendieren wird, also die Transaktionskosten bei einem Zukauf von Leistungen geringer als bei Eigenerbringung sein würden, wenn z.B. die Transaktion selbst nicht besonders komplex ist, ein ähnlicher Informationsstand zwischen den Partnern besteht, Vertrauen gewachsen ist bzw. ein gutes Transaktionsklima herrscht usw. Ein genereller Anstieg von Transaktionskosten oder das (häufigere) Eintreffen der angeführten Voraussetzungen ist allerdings in den meisten Fällen weder zu erwarten noch zu beobachten sei (vgl. Sydow 2005: 136). Somit können die Transaktionskosten (allein) kaum als Grund für die Fremdvergabe von Leistungen im Vergleich zur Erbringung im eigenen Unternehmen gelten.

Anders verhält es sich, wenn gleichzeitig mit der Entscheidung über *Make* oder *Buy* der Aufbau eines Netzwerks erfolgt. In diesem Fall wird von einer **Quasi-Externalisierung** gesprochen. Neben der Entscheidung für *Make* tut sich hier trotz hoher Transaktionskosten für eine marktvermittelte Koordination eine Alternative auf: die **netzwerkartige Koordination** der Aktivitäten. Die Idee ist, dass die niedrigen Marktpreise (z.B. für das zu erstellende oder zu kaufende Produkt) genutzt, aber die hohen Kosten der Abstimmung zwischen den Organisationen (z.B. über die Spezifizierung des Produktes) durch eine Netzwerkstruktur gesenkt werden können. Somit müsste trotz hoher Transaktionskosten nicht der scheinbar zwangsläufige Weg der Internalisierung gegangen werden, der ebenfalls zu hohen Kosten (z.B. Investitionskosten in Produktionsanlagen usw.) führen könnte. Sydow (2005: 136ff) spezifiziert die Möglichkeiten der Reduktion von Trans-

aktionskosten in Netzwerken sowie der Vorteile des Ansatzes gegenüber Markt und Hierarchie unter Rückgriff auf zahlreiche Studien der letzten Jahre, erläutert jedoch auch, dass eine empirische Überprüfung netzwerkartiger Organisationsformen anhand des Transaktionskostenansatzes bis dato nur in wenigen Fällen vorgenommen wurde.

Insgesamt bleiben somit hinsichtlich des **Transaktionskostenansatzes einige grundlegende Probleme** bestehen, die eine Anwendung in vielen Fällen schwierig machen. Sydow erläutert auch, weshalb der Ansatz mittlerweile in vielfältiger Weise kritisiert wird. An dieser Stelle werden einige Aspekte beleuchtet, die den Ansatz im Kontext des in dieser Arbeit untersuchten Fallbeispiels problematisch machen.

Zunächst ist dies die **unzureichende Einbeziehung von Kognitionen** (Muster der Wahrnehmung und Bewertung). Besonders in „*hybriden Arrangements*“ (Legel/Kupke 2007: 72) wird durch den Transaktionskostenansatz kaum berücksichtigt, in welcher spezifischen Ausgangssituation die Akteure sich befinden. Deren Situation, geprägt durch subjektive, kulturell oder sozial bedingte Handlungsmuster, bleibt in der Neuen Institutionenökonomie insgesamt und so auch im Transaktionskostenansatz weitgehend unberücksichtigt. Dies widerspricht allerdings in gewisser Weise dem Rational-Choice-Ansatz, wonach nicht zuletzt die Ausgangslage eines Akteurs die Entscheidung zur Kooperation beeinflusst. Ähnlich verhält es sich nach Legel und Kupke auch mit Präferenzen der kooperierenden Akteure, die ebenfalls nicht ausreichend berücksichtigt würden. Gleiches gilt für **Machtphänomene**, die mit Ausnahme weniger Untersuchungen erst in die Betrachtung einfließen, wenn durch sie Transaktionskosten verursacht werden.

Schließlich wird die **mangelnde Operationalisierbarkeit von Transaktionskosten** kritisiert: „Das Verhältnis von Transaktionskosten zu anderen Kostenarten bleibt im Transaktionskostenansatz ungeklärt“ (Sydow 2005: 146). Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Definitionen von Produktions-, Logistik- und Kapitalkosten unzureichend sind, zum anderen auch darauf, dass die Transaktionskosten selbst nicht klar definiert sind. Der Transaktionskostenansatz legt es daher darauf an, dass es tatsächlich zu operationalisierbaren

und messbaren, bestenfalls monetär bewertbaren Tauschbeziehungen kommt. Dies ist jedoch bei wissensbasierten Netzwerken bzw. Netzwerken, ohne messbare klassische Güter- und Warenströme, schwierig. Da schon das **Trägerelement von Transaktionskosten schwer zu bestimmen** ist, so fällt dies für die angesprochenen weiteren Kostenarten erst Recht schwer. Möglich wird eine „metaphorische Betrachtung von Kosten“ (Legel/Kupke 2007: 74) demzufolge dann, wenn Kosten weniger absolut denn komparativ betrachtet werden.

Insgesamt erscheint der Transaktionskostenansatz wie schon der Prinzipal-Agent-Ansatz (vgl. Kap. 3.8) zu unspezifisch, um die Verflechtungen in einem Netzwerk, wie es in dieser Arbeit untersucht wird, zu analysieren. Dennoch könnte er perspektivisch bei weiterer Spezifizierung des Netzwerkes geeignet sein, um die Wirkung (*output* bzw. *outcome*) der Kooperation zu ermitteln.

3.11. Zusammenfassung: Theoriekonstruktion zur Erklärung von Kooperation in der kommunalen Wohnungswirtschaft

Im Folgenden wird der theoretische Rahmen für die Analyse des Fallbeispiels erarbeitet. Da eine direkte Übertragung von theoretischen Ansätzen zur Untersuchung von Kooperationen nicht zielführend im Sinne der Fragestellungen erscheint, wird ein eigener Ansatz ausgehend von der Rational-Choice-Theorie erarbeitet.

3.11.1 Probleme der theoretischen Erklärungsansätze mit Blick auf den gewählten Untersuchungsgegenstand

Sowohl der Transaktionskostenansatz wie auch die Prinzipal-Agent-Theorie wurden hinsichtlich des Handelns von Akteuren in Unternehmensnetzwerken beleuchtet. Beide bieten Ansätze, spezielle Interaktionsmuster zu erklären. Dennoch eignen sie sich nur bedingt, die in dieser Arbeit aufgeworfenen Fragestellungen anhand des Fallbeispiels zu beantworten. Der Rational-Choice-Ansatz erscheint zwar vielversprechend, reicht jedoch allein auch nicht, um die Zusammenhänge der Kooperation zu erklären.

Transaktionskostentheorie

Die **Transaktionskostentheorie** (vgl. Kapitel 3.10) zeigt einige Probleme bei der Anwendung auf den in dieser Arbeit behandelten Fall:

- Die Theorie vernachlässigt die Einbeziehung von „**Kognitionen**“, d.h. die spezifische Ausgangssituation von Akteuren, ihre konkrete subjektive, sozial oder kulturell bedingte Motivation, bleibt unberücksichtigt. Dies ist allerdings in der Kooperation der Wohnungsunternehmen durchaus ein entscheidender Faktor – nicht zuletzt bezogen auf den Wandel an den Wohnungsmärkten und in der Anbieterstruktur an den Wohnungsmärkten, mit dessen Folgen die (kommunalen) Unternehmen sich konfrontiert sehen.
- Ebenfalls nimmt die Theorie wenig Rücksicht auf **Machtphänomene** (außer, wenn dadurch Transaktionskosten verursacht werden). Dass diese Phänomene in einer Unternehmenskooperation keine Rolle spielen, ist allerdings nicht auszuschließen.
- Die größte Herausforderung bei der Analyse der Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie ist hingegen die **schwierige Operationalisierbarkeit von Transaktionskosten**. Bei deren Analyse wird ein messbarer Kostenstrom angenommen. Zwar ist erkennbar, dass Informationen und Wissen ausgetauscht werden. Allerdings ist deren Bewertung in einer Kostendimension schwierig. Dafür sind die getauschten Inhalte als Kostenträger zu heterogen und es fehlt die Währung, in der man Kosten darstellen (und mit anderen Kostenarten in Verbindung bringen) könnte. Anders als bei vielen Kooperationen, die mit dem Transaktionskostenansatz untersucht wurden, besteht zwischen den kooperierenden kommunalen Wohnungsunternehmen keine vertikale Verflechtung entlang einer Produktionskette (was zur Folge hätte, dass Leistungen und Teilprodukte auch monetär bewertbar wären).

Insgesamt erscheint der Transaktionskostenansatz in seiner übergeordneten Form letztlich zu unspezifisch, um die Verflechtungen in einem Netzwerk, wie es in dieser Arbeit untersucht wird, zu analysieren.

Gleichwohl lässt sich – auch mit Blick auf die beispielhaft untersuchte Kooperation – feststellen, dass zuweilen mindestens der Anspruch erhoben wird, messbare Transaktionskostenvorteile für die einzelnen Unternehmen der Kooperation zu generieren, etwa durch den gemeinsamen Einkauf von Leistungen oder durch die Beschleunigung von Lernprozessen in den Unternehmen respektive die Reduzierung von Aufwand und Kosten für die Beschaffung von Wissen. Mindestens für diesen Bereich scheint der Transaktionskostenansatz auch für die Analyse und Bewertung einer horizontalen Kooperation in der Wohnungswirtschaft geeignet; jedenfalls dazu, um mögliche Effekte zu identifizieren, wenn schon nicht zu dimensionieren.

Prinzipal-Agenten-Theorie

Auch die **Prinzipal-Agenten-Theorie** bietet keinen allein schlüssigen Ansatz für die hier behandelten Fragestellungen. Zwar lassen sich einzelne Interaktionen zwischen Akteuren auf diese Weise erklären, jedoch überwiegen die Probleme in der Anwendung der Theorie in dem hier analysierten Kontext, wenngleich sie schon für die Analyse von Kooperationen in der Wohnungswirtschaft herangezogen wurde:

- Die Zuordnung von Prinzipal und Agenten fällt in der vorliegenden (horizontalen) Kooperationsform schwer, da der gleichberechtigte Austausch von Wissen und Informationen in beide Richtungen sowie die gegenseitige Information und die gemeinsame Präsentation (nach außen) im Vordergrund stehen.
- Eine Übertragung von Schleleins Modell auf das Fallbeispiel ist schwierig, weil ein Austausch realer Produkte und Dienstleistungen, der mit einer Gegenleistung honoriert wird (Tauschgeschäft) in der hier behandelten Kooperation (bislang) nicht stattfindet, so dass es – ähnlich wie beim Transaktionskostenansatz – kaum konkrete Messgrößen für die Bewertung der Transaktionen gibt.
- Der gemeinsame Einkauf von Gütern in einem *lead-buyer-Modell* (vgl. Schlelein 2007: 102), ist im in dieser Arbeit untersuchten Beispiel nicht oder nur ansatzweise umgesetzt.

Rational-Choice-Theorie

Die **Rational-Choice-Theorie** betrachtet, wie beschrieben, Situationen und Handlungen aus der Sicht eines einzelnen Akteurs und kann erklären, warum er aufgrund seiner Präferenzordnung, der Abwägung seiner Alternativen usw. zu einer bestimmten Entscheidung in einer konkreten Situation kommt. Der „reine“ Ansatz der Rational-Choice-Theorie kann also lediglich die Entscheidung eines einzelnen Akteurs, im konkreten Fall zu kooperieren, beleuchten. Erst durch die Hinzunahme des Mechanismus „Vertrauen“ können das Zeit- und Gegenwartproblem erklärt werden.

Allerdings bleibt die Problematik bestehen, den konkreten Nutzen herauszuarbeiten, insbesondere da die Transformation von der Mikro- auf die Makroebene in der Rational-Choice-Theorie schwer fällt. Letztlich wäre im Idealfall nachzuweisen, dass der individuelle Nutzen der einzelnen Akteure an der Kooperation mindestens gleich hoch ist, wie der Aufwand (die Kosten), die im Kontext der Kooperation entstehen (vor dem Hintergrund von Rationalitäts- und Marginalprinzip). Davon kann lediglich abgewichen werden, wenn erkennbar ist, dass die Akteure sich nicht nach der reinen Lehre des *homo oeconomicus* verhalten, sondern ein erweitertes Akteursverständnis greift und Vertrauen nicht nur in Bezug auf einzelne Handlungen (situatives Vertrauen), sondern auf den gesamten Kooperationskontext besteht.

3.11.2 Theorie der Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen: Herleitung der Hypothesen

Zwischen kommunalen Wohnungsunternehmen können kooperative Ansätze, die sich auf horizontale Verflechtungen der Unternehmen beziehen, beobachtet werden. Am Beispiel der Kooperation der kommunalen Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet soll erklärt werden, wie eine solche Kooperation funktioniert. Dazu werden folgende Hypothesen aufgestellt, die es empirisch zu prüfen gilt. Dabei werden nach der Rational-Choice-Theorie zunächst die nutzentheoretische Grundlage der Kooperation erarbeitet werden. Es gilt, die **Präferenzordnung** der handelnden Akteure herauszuarbeiten.

In einem weiteren Schritt ist zu klären, ob und inwieweit ein Nutzen bzw. Mehrwert für die Akteure entsteht. Dieser **Nutzen** muss beschrieben und bewertet werden. Dazu soll, mit Verweis auf die aufgestellten Hypothesen, der Transaktionskostenansatz hinzugezogen werden, um einen möglichen Nutzen zu erkennen und zu beschreiben sowie, wenn möglich, zu dimensionieren (zumindest im Verhältnis zu anderen Nutzenerwartungen). Bei der Beschreibung dieser Nutzenerwartung ist ebenfalls zu berücksichtigen, welche **Alternativen** im Falle des Nicht-Kooperierens bestehen, um bestenfalls das Rationalitätsprinzip in der Wahl der Entscheidung kenntlich machen zu können.

Schließlich soll, mit Blick auf die Erklärung des Handelns der Akteure, untersucht werden, inwieweit **Vertrauen** als Mechanismus des Handelns in der Kooperation eine Rolle spielt. Hierbei kann auf die Bedeutung von Vertrauen einerseits sowie die Beschreibung der Akteure zurückgegriffen und ein Erklärungsansatz vor dem Hintergrund eines *SEU-Modells* gewährleistet gegeben werden.

3.11.3 Forschungsansatz: Herleitung der Hypothesen

Eine Wesentliche Bedingung für das Entstehen von Kooperationen und gleichzeitig ein Merkmal von Kooperationen bzw. Netzwerken ist, dass die kooperierenden Partner gemeinsam in der Kooperation entstehende Netzwerkeffekte nutzen können (vgl. Kapitel 3.1). Die Entstehung von Netzwerkeffekten überhaupt und für alle Akteure in gleicher Weise hängt davon ab, ob eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelingt, ob also Vertrauen als Interaktionsmechanismus in der Kooperation handlungsleitend ist (vgl. Kapitel 3.2 und Kapitel 3.9.2). Gemessen an dem Aufbau der Kooperation zwischen Unternehmen und mit den identifizierbaren Strukturen (z.B. Arbeitskreise, vgl. Kapitel 5.2.2) wäre entscheidend, dass dieses Vertrauensverhältnis nicht nur zwischen einzelnen Personen besteht (z.B. den Geschäftsführern der kooperierenden Unternehmen), sondern sich auf den Akteur „Unternehmen“ insgesamt beziehen lässt. Hieraus leitet sich folgende Hypothese ab:

Hypothese 1a: Zwischen den kooperierenden Akteuren entsteht Vertrauen als handlungsleitender Mechanismus des Ausgleichs von Interessen.

Im Anschluss daran stellt sich die Frage, ob die Kooperation sich näher spezifizieren lässt. Wie erläutert (vgl. Kapitel 3.1) gibt es unterschiedliche Formen von Kooperationen. Deshalb ist zu untersuchen:

Hypothese 1b: Der Verein WIR – Wohnen im Revier verhält sich wie eine Unternehmenskooperation.

Nach der Theorie der Rational-Choice sowie der Transaktionskosten-Theorie begründet sich die Kooperation von mehreren Akteuren trotz allen „Vertrauensvorschlusses“ auch darauf, dass diese Akteure für sich selbst einen (individuellen) Nutzen erkennen können, wenn sie kooperieren (vgl. Kapitel 3.9.1). Daraus leitet sich folgende Hypothese ab:

Hypothese 2a: Die kommunalen Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet kooperieren, weil sie für sich einen jeweils individuellen Nutzen aus der Kooperation erwarten.

Falls dies zutrifft, stellt sich die Frage nach der Art des Nutzens und seiner Dimensionierung (vgl. Kapitel 3.9.3). Angesichts der Erkenntnisse aus der Netzwerkforschung kann man annehmen, dass ein Nutzen in Netzwerkeffekten bzw. im Austausch von Informationen (Wissen, Erfahrungen) liegt (vgl. Kapitel 3.1). Vor dem Hintergrund der komplexen Herausforderungen, mit denen sich die Wohnungsunternehmen im Allgemeinen und diejenigen im herausfordernden Wohnungsmarkt Ruhrgebiet im Besonderen konfrontiert sehen (vgl. Kapitel 2.4.1 und 5.1.1), erscheint folgende Hypothese über die inhaltliche Ausrichtung und Zweckgestaltung der Kooperation nachvollziehbar:

Hypothese 2b: Der durch die Akteure erwartete individuelle Nutzen aus der Kooperation besteht in der Gewinnung von Wissen bzw. dem Zugang zu Wissen um Handlungsmöglichkeiten und Methoden zu wohnungswirtschaftlichen Kernthemen oder sonstigen Themen, die das Kerngeschäft flankieren.

Wie sich zeigen wird, wird diese Zielsetzung der Kooperation an vielen Stellen – auch öffentlich – hervorgehoben (vgl. WIR 2010: 22 – „*Wir lernen voneinander*“). Auch in der Organisationsstruktur des Vereins mit seinen Arbeitskreisen lassen sich Begründungen finden, die mit dieser Hypothese in Zusammenhang gebracht werden können.

Sofern zwischen den kooperierenden Partnern ein Vertrauensverhältnis besteht, es sich also bei Transaktionen um einen *sozialen Tausch* von Leistungen oder Gütern handelt, besteht zwar keine Notwendigkeit einer unmittelbaren Vergütung der Tauschhandlung (Zeit- und Gegenwertproblem, vgl. Kapitel 3.9.2). Doch auch wenn die kooperierenden Partner in sozialen Netzwerken nicht darauf bestehen, im Sinne eines *homo oeconomicus* alle Tauschhandlungen ganz genau abzurechnen, wäre es doch erstaunlich, wenn einzelne Partner allein altruistische Motive dazu anführen, dass sie Mitglied der Kooperation sind.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob es neben dem konkreten individuellen Nutzen weitere Nutzenaspekte geben kann, die für die kooperierenden Akteure handlungsleitend sind. In diesem Zusammenhang wird nicht zuletzt auch aus den öffentlich bekannt gewordenen Statements und Schriften des Vereins an einigen Stellen deutlich, dass entsprechende Erwartungen bestehen. Die Kooperation präsentiert sich auch unter einem kollektiven Motto (vgl. z.B. WIR 2010: 14 – „*Gemeinsame Sache für Stadt- und Quartiersentwicklung in der Region*“). Zwar tritt die Deutlichkeit, in der dieser Anspruch formuliert wird, hinter den Kontext des *voneinander Lernens*, der in Hypothese 2b bearbeitet wird, zurück. Dennoch soll die Frage nach einem übergeordneten, *kollektiven Nutzen* gestellt werden:

Hypothese 3a: Es gibt jenseits des individuellen Nutzens einen kollektiven Nutzen, von dem die kooperierenden Unternehmen profitieren.

Auch hier ist zu fragen, worin dieser kollektive Nutzen besteht. Insbesondere mit Blick auf die Veränderungen der Anbieterstruktur am Wohnungsmarkt (vgl. Kapitel 2.4.3) und des daraus resultierenden Rechtfertigungsbedarfs gerade der kommunalen Wohnungsunternehmen in Deutschland (vgl. Kapitel 2.4.4) kann vermutet werden,

dass genau hierin der kollektive Nutzen besteht, den die kooperierenden Partner in ihrer Zusammenarbeit sehen oder von ihr erwarten:

Hypothese 3b: Der kollektive Nutzen besteht in dem gemeinsamen Marketing für die Anbietergruppe „kommunale Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet“.

Eine eindeutige Positionierung in der Wohnungswirtschaft zu den Veränderungen der Branche ist nicht einfach, da neue Investoren durch ihren Einstieg selbst Teil der Branche wurden. Zudem waren auch nicht alle Wohnungsunternehmen den Diskussionen in gleicher Weise ausgesetzt. Die Diskussion um Verkauf und Privatisierung kommunaler Wohnungsbestände resultiert nicht nur in dem Vorwurf, diese seien „undermanaged“ (vgl. Kapitel 2.4.3), sondern auch in der miserablen Situation vieler kommunaler Haushalte zu Beginn des Jahrtausends. Zu erwarten wäre, dass deshalb insbesondere die Wohnungsunternehmen in den Kommunen des Ruhrgebiets, die aufgrund des Strukturwandels und der schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung praktisch alle mit erheblichen finanziellen Herausforderungen zu kämpfen hatten und haben (vgl. Kapitel 5.1), darin einen Zusammenhang sehen. Daraus lässt sich eine weitere Hypothese mit Blick auf die Kooperation der Ruhrgebietsunternehmen ableiten:

Hypothese 4: Für die Kooperation nimmt die gemeinsame Zugehörigkeit zu einem regionalen Kontext (dem Ruhrgebiet) besondere Bedeutung ein.

Letztlich ließe sich argumentieren, dass eine Zusammenarbeit unter den o.g. Zielsetzungen und mit den damit verbundenen Erwartungen auch über regionale Grenzen hinweg funktionieren könnte. Doch trotzdem haben die Wohnungsunternehmen des Vereins WIR – Wohnen im Revier (nicht zuletzt den Vereinsnamen) betont, dass sie sich dem Ruhrgebiet verpflichtet fühlen (vgl. z.B. WIR 2016: 12 – „[...] *Kooperation aus dem Ruhrgebiet für das Ruhrgebiet*“). Es liegt also nahe, zu untersuchen, welche Rolle diese regionale Verbundenheit spielt und inwieweit es die Kooperation begünstigt oder überhaupt ermöglicht.

4. Kooperationen in der Wohnungswirtschaft

4.1. Verbandliche Organisation der Wohnungswirtschaft

In der Wohnungswirtschaft existiert eine vielfältige verbandliche Organisation. In diesen Verbänden kooperieren Unternehmen auf unterschiedliche Weise. Infolge des Wandels in der Wohnungswirtschaft verändert sich auch die verbandliche Organisation der Branche. Neben den Verbänden der (ehemals) gemeinnützigen Unternehmen entstehen neue, auch heterogene Gruppen.

Die verbandliche Struktur der Immobilienwirtschaft ist durch eine große Vielfalt von unterschiedlichen Akteuren geprägt. Auch hinsichtlich räumlicher Anspruchsbereiche unterscheiden und überschneiden sich Verbände. Die Verbandslandschaft lässt sich mit Rottke (2011) weder nach normativen Zielen oder Methoden der Zusammenarbeit noch nach Sparten oder Teilbranchen (z.B. Wohnungswirtschaft, Immobilienwirtschaft,...), sondern nur nach der Zielgruppe der Verbände sinnvoll operationalisieren. So sind Branchenverbände, die den Anspruch haben, die Immobilienwirtschaft als Ganzes zu vertreten, von Unternehmensverbänden (z.B. Bau- oder Finanzierungsunternehmen), Berufsverbänden (z.B. Architekt/innen), Verbraucherverbänden zur Wahrung der Kundeninteressen (z.B. Mieterbund) und weiteren Verbänden zu unterscheiden (vgl. Rottke 2011: 195ff).

Wenngleich diese Einteilung als „pragmatisch“ und „sinnvoll“ (ebd. 196) bezeichnet wird, erscheint sie bei der Betrachtung allein der Wohnungswirtschaft und vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit untersuchten Aspekte wenig zielführend. Zunächst ist zu konstatieren, dass für die vorliegende Untersuchung Verbände, bei denen nicht die Zusammenarbeit von Wohnungsunternehmen im Vordergrund steht, sondern z.B. die Organisation der Mieterinnen und Mieter oder anderer Akteure, nicht weiterhilft, da diese Untersuchung ausschließlich die Kooperation zwischen Unternehmen untersucht. Schließlich ist mit

Blick auf die vorliegende Arbeit zu berücksichtigen, dass nur kommunale Wohnungsunternehmen im Sinne der Definition (vgl. Kapitel 2.3.) behandelt werden. Daher ist im Wesentlichen deren verbandliche Organisation von Interesse, nicht die Organisation anderer Unternehmen, die ebenfalls in der Immobilienbranche tätig sind.

Zunächst existieren drei Spitzen- oder Branchenverbände, in denen zum Teil ausschließlich wiederum Verbände organisiert sind, wie z.B. in der *Bundesvereinigung Spitzenverbände der Immobilienwirtschaft* (BSI), deren Mitgliedsverbände seit 2012 gemeinsam mit dem *Zentralen Immobilien Ausschuss* (ZIA) die *Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschlands* (BID) bilden. Der ZIA selbst wird sowohl von Verbänden als auch von Einzelunternehmen getragen. Auch der *Deutsche Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung* (DV) kann hinsichtlich seiner Mitgliederstruktur als übergeordneter Branchenverband gelten. Von diesen Spitzenverbänden verfügen allerdings nur der ZIA und der DV über eine ausgestattete Geschäftsstelle (nicht zuletzt, weil beide auch Unternehmen direkt vertreten). Demgegenüber nutzt die BID stattdessen in wechselnder Zuständigkeit die Geschäftsstellen der Mitgliedsverbände. (vgl. Websites BID, DV, ZIA)

Auch **GdW** (*Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen*) und **BFW** (*Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen*) sind Spitzenverbände. Sie repräsentieren Regionalverbände, in denen Unternehmen organisiert sind (vgl. Website GdW a, §4 der Satzung). Insbesondere der GdW ist recht homogen aufgestellt. Der 1924 gegründete und heute nach eigener Aussage mit etwa 3.000 Mitgliedsunternehmen größte immobilienwirtschaftliche Verband Deutschlands (vgl. Website GdW b) repräsentiert v.a. die (ehemals) gemeinnützige Wohnungswirtschaft mit den meisten Wohnungsgenossenschaften sowie (ehemals) industrieverbundenen und öffentlichen (und damit auch kommunalen) Wohnungsunternehmen.

Demgegenüber steht der **BFW** stärker noch für einen breiter gefassten immobilienwirtschaftlichen Ansatz. Der Dachverband wurde unmittelbar nach dem 2. Weltkrieg gegründet und repräsentiert mit rd. 1.000 Mitgliedsunternehmen in den regionalen Verbänden insbesondere seit

mehreren Verbandsfusionen in den 1980er-Jahren neben wohnungswirtschaftlichen Unternehmen auch viele Unternehmen, die mit gewerblichen Immobilien handeln oder arbeiten. (vgl. Website BFW).

Rottke (2011) benennt im Wesentlichen drei Herausforderungen, mit denen die Verbände der Branche umgehen müssen:

Die **Atomisierung des Immobilienmarktes**: Angebot und Nachfrage wirken aufgrund der Standortgebundenheit der Immobilie sehr kleinräumig, weshalb die flächendeckend agierenden Verbände häufig diese heterogenen Konstellationen und daraus ggf. erwachsende Herausforderungen oder Chancen gar nicht in vollständig für alle Mitglieder repräsentieren können. Insofern wird sich die Lobbyarbeit, die durch die Verbände geleistet wird, kleinräumig z.T. sehr unterschiedlich auswirken. Dies führt dazu, dass sich viele Akteure jenseits der verbandlich organisierten Bundes- oder Landesebene regional organisieren, um sich dort auszutauschen (vgl. Rottke 2011: 200). Einige Landesverbände haben hierauf reagiert und befördern z.B. gezielt regionale Arbeitsgemeinschaften der Mitgliedsunternehmen (so z.B. der VdW Rheinland-Westfalen, der zurzeit neben themengebundenen, auf das Verbandsgebiet bezogenen Arbeitskreisen sieben regionale Arbeitsgemeinschaften begleitet und betreut; vgl. Website VdW-RW)

Mit der Standortgebundenheit geht einher, dass zwischen Bundes- und Landesverbänden sowie regionalen Arbeitsgruppen **unterschiedliche Interessen** dominieren können. (vgl. Rottke 2011: 201). Auch wegen unterschiedlicher Landesgesetzgebungen sind Verbände gezwungen, regional eigene Ansichten zu vertreten.⁴⁷ Hinzu kommen typologische Interessenunterschiede, die darin begründet sind, dass wirtschaftliche und sonstige Verflechtungen zwischen den Teilverbänden etc. teils erheblich sind und sich kaum auflösen lassen. Dadurch kommt es zu unterschiedlichen Auffassungen bezogen auf einzelne Themen, weshalb die Branche leicht unentschlossen wirkt⁴⁸ (vgl. Rottke 2011: 201).

⁴⁷ ...z.B. bzgl. der im Kontext der Föderalismusreform veränderten Zuständigkeiten für Wohnungsbauförderung, Heimgesetzgebung oder (Landes-)Bauordnungen

⁴⁸ So ist z.B. zu beobachten, dass Verbände der Anbieter- und Nachfragerseite gemeinsame Ziele vertreten (z.B. den Wunsch, preisgünstiger zu bauen), aber bei anderen Themen oder deren Konkretisierung konträre Interessen vertreten.

4.2. Horizontale Kooperation in der Wohnungswirtschaft jenseits von Verbänden

4.2.1 Überblick: Kooperation in der Wohnungswirtschaft jenseits der verbandlichen Ebene

Vorbemerkung: Dieses Kapitel fußt auf einer Arbeit, die der Autor gemeinsam mit Sabrina Hoffmann (InWIS Forschung & Beratung, Bochum) und Prof. Dr. Philipp Schade (EBZ Business School, Bochum) 2014 und 2015 durchführen konnte. Die Ergebnisse wurden 2015 veröffentlicht.⁴⁹ Einige Aspekte werden hier wiedergegeben, um die Bedeutung horizontaler Kooperation innerhalb der Wohnungswirtschaft zu beleuchten. Die Studie basiert auf einer Online-Befragung der Wohnungsunternehmen, die im GdW organisiert sind, und hatte zum Ziel,

- *einen Überblick über das Kooperationsverhalten der Wohnungswirtschaft jenseits der verbandlichen Ebene zu erarbeiten,*
- *aufzuzeigen, welche Faktoren eine Kooperationsbereitschaft in der Wohnungswirtschaft begünstigen können,*
- *zu ermitteln, welche Motive bei der Kooperation eine Rolle spielten und zu welchen Themen gearbeitet wird sowie,*
- *eine Bewertung der Kooperation durch die Unternehmen zu gewinnen (vgl. Hoffmann et al. 2015: 8)*

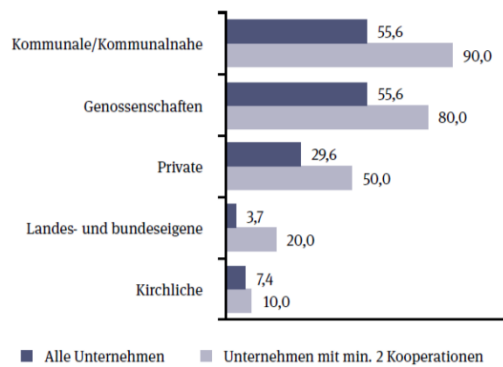
Die Untersuchung der Wohnungsunternehmen des ehemals gemeinnützigen Spektrums (GdW-Unternehmen) zeigt, dass es vielfältige Kooperationsformen in der Branche nebeneinander gibt. Allerdings wird auch deutlich, dass die Zusammenarbeit v.a. in Kooperationsfeldern, die einen besonders vertrauensvollen Umgang erfordern, oft erst erlernt werden muss.

Die genannte Studie zeigte auf, dass die horizontale Kooperation in der Wohnungswirtschaft auch jenseits verbandlicher Organisation eine Rolle spielt. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben

⁴⁹ Hoffmann et al. (2015): Kooperationsverhalten und Kooperationsmuster in der Wohnungswirtschaft. ZIWP, Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis, Jg. 3, Heft 1, S. 7-20.

an, mindesten in einer Kooperation tätig zu sein, rund ein Drittel arbeitet sogar in zwei oder mehr unterschiedlichen Kooperationen mit anderen Unternehmen zusammen. Besonders große Unternehmen kooperieren offenbar noch häufiger, als kleinere, wobei dieser Trend sich nicht eindeutig ableiten ließ (vgl. Hoffmann et al. 2015: 10). Deutlicher wurde allerdings, dass offenbar besonders **Genossenschaften** und erst recht **kommunale Wohnungsunternehmen** an Kooperationen interessiert sind. Ihr Anteil ist bei den Unternehmen mit mehreren Kooperationen deutlich höher als der Anteil privater Unternehmen. Zudem zeigt sich ein Trend, dass die **Kooperationen vor allem regional oder lokal fokussiert** sind. Nur etwa zehn Prozent der Kooperationen liegen auf nationaler Ebene und wenn, werden sie meist von großen und sehr großen Unternehmen getragen. (vgl. ebd.: 11f)

Abbildung 14: Kooperationen nach Unternehmenstyp



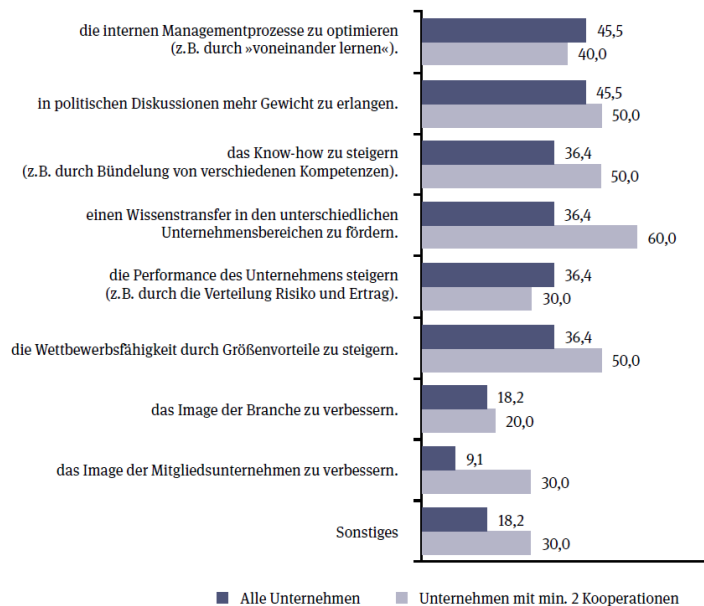
Quelle: Hoffmann et al. 2015: 11, Angaben in Prozent

Die Organisationsform der Kooperationen ist sehr heterogen. Zwar gibt es meist **formelle Absprachen** (Verträge) zu einigen Kooperationsinhalten. Darüber hinaus wird jedoch das gesamte Spektrum von Möglichkeiten ausgenutzt – von mündlichen Absprachen bis zu anlassbezogenen kooperativem Handeln. Ebenfalls ist erkennbar, dass es v.a. größere Unternehmen sind, die eindeutigen Abstimmungen den Vorzug geben. Dennoch hängt die Kooperationsform auch von den angestrebten Zielen ab. Ziele, die auf eine Verbesserung interner Prozesse ausgerichtet sind, werden vor allem in **informellen Kooperationen** bearbeitet. Fast immer war die obersten Leitungsebene Initiatorin der Kooperation und profitierte auch davon in besonderer Weise. Die kooperierenden Unternehmen verfolgten vielfältige **Zielsetzungen**. Ganz

oben stand der Wunsch, durch Kooperation **voneinander zu lernen**, um interne Prozesse zu optimieren sowie aufgrund des gemeinsamen Auftritts mehr Gewicht in politischen Dimensionen zu erhalten. In geringem Abstand folgten ähnliche Zielsetzungen, wie der Wissenstransfer und das Aneignen neuen Knowhows zur der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Performance des Unternehmens. (vgl. ebd.: 13)

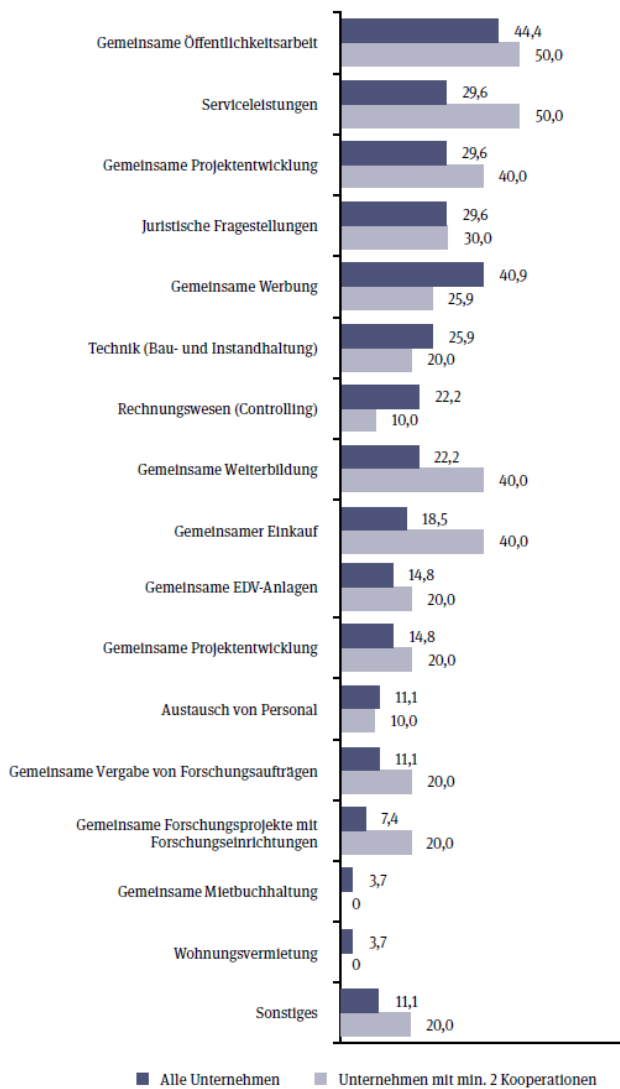
Bei den Unternehmen mit mehreren Kooperationen (häufig größere Unternehmen) standen eher die **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wissenstransfer** im Vordergrund und die Optimierung von Prozessen trat dahinter zurück – sicher auch, weil viele große Unternehmen dabei schon Erfahrungen sammeln konnten (vgl. ebd.: 13f).

Abbildung 15: Ziele horizontaler Kooperation in der Wohnungswirtschaft



Quelle: Hoffmann et al. 2015: 13, Angaben in Prozent

Die Kooperationen waren eher **egoistisch geprägt** – altruistische Ziele, die sich positiv auf die Branche (und damit Unternehmen jenseits der Kooperation) auswirken, wurden, wenn überhaupt, von großen Unternehmen verfolgt (vgl. ebd.: 15). Das kann im Umkehrschluss auch bedeuten: Der **Mehrwert einer Kooperation gegenüber der verbändlichen Organisation** besteht möglicherweise darin, dass sich dort Wissenstransfer in einigen Fällen einfacher erreichen lässt.

Abbildung 16: Kooperationsbereiche in der Wohnungswirtschaft

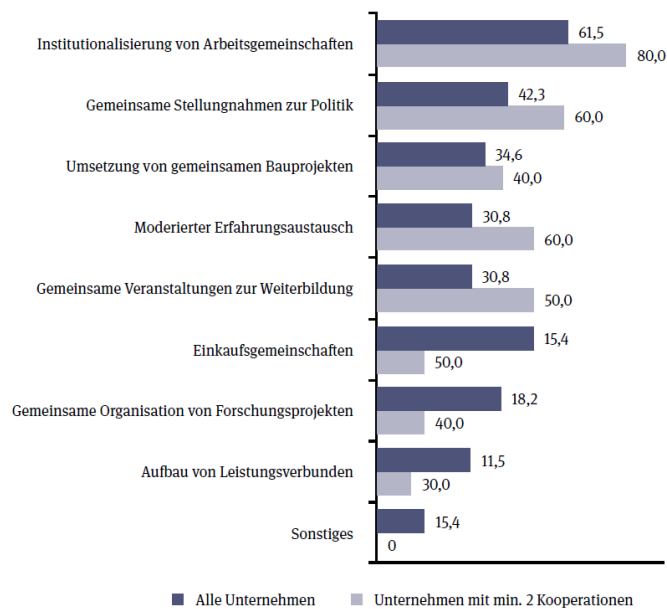
Quelle: eigene Darstellung, nach Hoffmann et al. 2015: 14, Angaben in Prozent

Das **Kooperationsspektrum**, in denen die befragten Unternehmen zusammenarbeiten, war erwartungsgemäß breit angelegt (vgl. Abbildung 16). Eindeutige Favoriten lassen sich kaum festlegen; die Kooperationsbereiche reichen von der Öffentlichkeitsarbeit und dem Angebot von Serviceleistungen über Werbungs- und Weiterbildungsmaßnahmen bis zum Austausch von Technik- und Buchhaltungsinformationen. Auch der gemeinsame Einkauf oder die gemeinsame Vergabe (von Forschungsleistungen) spielten eine Rolle. Die Zusammenführung von Kernprozessen, wie Buchhaltung oder Vermietungsprozessen, war hingegen weniger wichtig (vgl. ebd. 14f). Hieran wird deutlich, dass die Unternehmen zwar die Vorteile der Kooperation sehen, allerdings

doch ihre Autonomie verteidigen. Dieses *Paradoxon der Kooperation* ist aus der Forschung bekannt und hinlänglich beschrieben⁵⁰.

Kooperation lässt sich – durch Übung – lernen. Kooperationserfahrung dazu führt offenbar dazu, dass auch komplexere Themen angegangen werden. Unternehmen, die häufiger kooperieren, neigen eher dazu, Themen kooperativ zu behandeln, die ein hohes Maß an Vertrauen und einen vergleichbaren Wertekanon erfordern. Beispiele sind der gemeinsame Einkauf von Gütern und Leistungen, die gemeinsame Vergabe von Forschungsaufträgen und die kooperative Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Abbildung 17: Methoden in wohnungswirtschaftlichen Kooperationen



Quelle: Hoffmann et al. 2015: 14, Angaben in Prozent

Das **Methodenspektrum**, das die Unternehmen in Kooperationen anwenden (vgl. Abbildung 17), ist ebenfalls vielfältig, wenngleich sich in Bezug zu Kooperationszielen einige Korrelationen abbilden lassen. Insbesondere die **Institutionalisierung von Arbeitskreisen spielt eine wichtige Rolle für den Wissensaustausch** der Unternehmen. Aber auch der moderierte Erfahrungsaustausch, eine freiere Art der Zusammenarbeit, ist hierfür von Bedeutung, genauso wie gemeinsame Stellungnahmen in der Öffentlichkeit bzw. gegenüber der Politik und die gemeinsame Umsetzung von Bauprojekten (vgl. ebd.: 15-17).

⁵⁰ Boettcher (1972) identifiziert dieses Paradoxon: Akteure bezwecken die Gewinnung neuer Handlungsoptionen durch Kooperation, sehen aber gleichzeitig – mit zunehmender Bindung im Netzwerk – ihre Handlungsspielräume eingeschränkt.

Die Studie stellte einige Thesen für die weitere Forschung auf:

- Insbesondere kommunale Wohnungsunternehmen und Genossenschaften kooperieren – und zwar auf regionaler Ebene.
- Bezüglich der Themenvielfalt werden vor allem Aspekte kooperativ behandelt, die eine Erfolgswahrscheinlichkeit erkennen lassen. „Dicke Bretter“ werden eher ausgelassen.
- Informelle und formelle Kooperationsformen entstehen parallel – v.a. größere Unternehmen neigen tendenziell zu formellen, institutionalisierten Kooperationsformen.
- Die horizontale Kooperation zwischen Wohnungsunternehmen ist hilfreich, ersetzt aber nicht eigene Anstrengungen bei der Bewältigung von Herausforderungen oder Mehrwerte, die vertikale Kooperation bietet (z.B. Kooperation mit Dienstleistern).

4.2.2 Beispiele horizontaler Kooperation in der Wohnungswirtschaft

Bislang liegt keine abschließende Analyse außerverbandlicher Kooperationsformen der Wohnungswirtschaft vor. Daher wird hier lediglich anhand einiger Beispiele das Spektrum wohnungswirtschaftlicher Kooperation illustriert.

Verein „Wohnen in Genossenschaften e.V.“

Abbildung 18: Internetauftritt des Wohnen in Genossenschaften e.V.



Quelle: Website WIG 2016

Im Jahr 2010 gründeten Wohnungsgenossenschaften den Verein Wohnen in Genossenschaften e.V. in Münster. Er soll die „Arbeit der Verbände ergänzen sowie unterstützen“ (Website WIG 2016) und auch

jenseits wohnungswirtschaftlicher Verbände „Aufklärungsarbeit zum Wohnen in Genossenschaften“ leisten (ebd.). Laut Satzung besteht der Vereinszweck in der „Förderung der Forschung auf dem Gebiet des Wohnens bei Genossenschaften“ (ebd.). Ein Schwerpunkt besteht in der Dokumentation der Geschichte des Genossenschaftswesens. Dazu sammelt der Verein zeitgeschichtliche Dokumente in einem Archiv und vergibt Forschungsarbeiten. Darüber hinaus sucht der Verein Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und fördert den Erfahrungsaustausch zwischen den Genossenschaften (vgl. Website WiG a).

Über die Jahre wurden unterschiedliche Themen aus genossenschaftlicher Perspektive beleuchtet, so z.B. *Nachbarschaften* genauso wie genossenschaftsrechtliche Fragen, die Folgen des demografischen Wandels und die Bedeutung von *Starterhaushalten* für Genossenschaften usw (vgl. Website WiG b). Der Verein hat über 60 Mitglieder aus Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Hessen (mit einem Schwerpunkt auf NRW; vgl. Website WiG c) und wird durch seinen Vorstand vertreten; die Geschäftsführung erfolgt in Abstimmung mit dem Regionalverband der (ehemals gemeinnützigen) Wohnungsunternehmen, dem VdW Rheinland-Westfalen.

Der Verein konzentriert sich auf die Genossenschaftssparte der Anbieterseite. Die Genossenschaften zeichnen sich durch eine Rechtsform aus, die sie von anderen Anbietern am Wohnungsmarkt unterscheidet und besondere Strukturen mit sich bringt (z.B. das Prinzip der genossenschaftlichen Mitbestimmung). Eine regionale Begrenzung ist satzungsgemäß nicht vorgesehen; de facto handelt es sich im Wesentlichen um Genossenschaften aus Nordrhein-Westfalen.

Der Verein hat sich besonders der Förderung von Forschung zum Genossenschaftswesen verschrieben. Neben aktuellen Forschungsthemen aus unterschiedlichen Spektren dominiert eine historische Auseinandersetzung mit dem Genossenschaftswesen.

VdW Rheinland-Westfalen: Arbeitskreise und Regionalgruppen

Abbildung 19: Internetauftritt des VdW Rheinland-Westfalen



Quelle: Website VdW-RW

Der VdW Rheinland-Westfalen ist mit mehr als 470 Mitgliedsunternehmen und -genossenschaften aus NRW und Rheinland-Pfalz der größte Regionalverband der Wohnungswirtschaft (vgl. Website VdW-RW). Neben der Vertretung wohnungswirtschaftlicher Interessen in den Ländern sowie – über den GdW – beim Bund, bietet der VdW unterschiedliche Möglichkeiten, sich untereinander auszutauschen.

Zum einen sind die Mitglieder nach Sparten aufgeteilt, die gleichberechtigt in den Vereinsgremien vertreten sind. Die Sparten⁵¹ orientierten sich an den Anbietergruppen der Wohnungswirtschaft (vgl. Kapitel 2.2.2) und wählen je einen Vorsitzenden, der ihre Interessen im Verband vertritt. Diese Einteilung ergibt sich daher, dass einzelne Themen durch die verschiedenen Unternehmen heterogen bewertet werden.⁵²

Darüber hinaus bietet der Verband eine Plattform für zurzeit 24 regionale Arbeitsgemeinschaften. Dies wird nicht zuletzt mit der Heterogenität der Wohnungsmärkte begründet und damit, dass auf diese Weise die Wohnungsunternehmen besser den Kontakt zu lokalen Politikern, Unternehmen und Verwaltungen halten bzw. schaffen können, um auf diese Weise die verbandlichen Themenstellungen auch in die Fläche tragen zu können (vgl. Website VdW-RW).

⁵¹ Im VdW Rheinland-Westfalen und auf Bundesebene gibt es „Wohnungsgenossenschaften“, „Immobilienunternehmen der Privatwirtschaft“ und „Wohnungsunternehmen der öffentlichen Hand und der Kommunen“ (vgl. Website VdW-RW a)

⁵² Verwiesen sei beispielhaft auf die Diskussionen, die im Kontext der Veränderung der Anbieterstruktur an den Wohnungsmärkten z.B. zum Thema *Privatisierung öffentlicher Wohnungsunternehmen* geführt wurden und werden (vgl. Kapitel 2.4.4) – nachvollziehbar haben private und öffentliche Wohnungsunternehmen diesbezüglich unterschiedliche Vorstellungen geäußert und vertreten.

Ergänzend dazu gibt es – allerdings auf das gesamte Verbandsgebiet bezogen – Arbeitskreise und Ausschüsse, die sich mit konkreten Themen befassen und hier den Austausch zwischen den Unternehmen fördern. Zurzeit bestehen 17 unterschiedliche Gremien zu ganz unterschiedlichen Themenfeldern (z.B. Finanzen, Genossenschaften, Bau-trägerwesen, Personalentwicklung, Stadt- und Quartiersentwicklung, Wohnen im Alter,...). Die Arbeitskreise haben Ansprechpartner aus den Mitgliedsunternehmen und werden durch Personal aus der Verbandsgeschäftsstelle begleitet. Sie arbeiten unterschiedlich; manche Arbeitskreise stellen Arbeitsergebnisse z.B. online zur Verfügung (z.B. im Arbeitskreis *Stadt und Quartiersentwicklung*, vgl. Website VDW b).

Der Regionalverband VdW Rheinland-Westfalen sieht sich als politische Vertretung der Wohnungswirtschaft im Westen Deutschlands. Im Verband wurden einerseits Arbeitskreise geschaffen, um zu Fachthemen in den Austausch zu treten und andererseits quer dazu regionale Arbeitsgemeinschaften, die auf regionale Unterschiede an Wohnungsmärkten und lokale Zusammenhänge eingehen. Die Mitgliedervielfalt ist groß; viele Mitglieder stehen sich am Markt auch als Konkurrenten gegenüber (auch innerhalb der regionalen Arbeitsgemeinschaften).

Die Vereinigung baden-württembergischer kommunaler Wohnungsunternehmen KOWO|BW

Abbildung 20: Internetauftritt der Vereinigung KOWO|BW



Quelle: Website KOWO|BW

Bereits im Jahr 1990, mit Wegfall der Wohnungsgemeinnützigkeit, haben sich rund 60 kommunale und landkreisangehörige Wohnungsunternehmen aus Baden-Württemberg zusammengeschlossen, um ihre Interessen auf Landesebene zu bündeln und zu vertreten. Die meisten Vereinsmitglieder gehören auch dem dortigen Regionalver-

band, dem vbw – Verband baden-württembergischer Wohnungsunternehmen e.V., an (vgl. Website KOWO|BW). Damit kann die Vereinigung als Ergänzung zur verbandlichen Arbeit verstanden werden; auch dort sind innerhalb des Verbandes analog zum VdW Rheinland-Westfalen auch Unternehmen anderer Sparten vertreten. Deshalb nutzen die kommunalen Unternehmen ihre Vereinigung, um z.B. mit der Landespolitik über wohnungspolitische Fragen zu diskutieren und entsprechende Positionen zu vertreten (vgl. Website KOWO|BW a). Dabei helfen Jahrestagungen, die an verschiedenen Orten stattfinden.

So wie bei Wohnungsgenossenschaften das Selbstverständnis als Genossenschaft für alle Mitglieder gilt und handlungsleitend ist, zeigt sich auch bei der KOWO|BW mindestens der Hintergrund eines gemeinsamen Leitbildes der (kommunalen) Wohnungswirtschaft:

„Die kommunalen Wohnungsunternehmen erfüllen wirtschaftlich erfolgreich und innovativ ihren sozialen Auftrag. Sie nehmen oft eine Vorreiterrolle ein, bevor Entwicklungen zum Trend werden. So engagieren sie sich stark in der Modernisierung und energetischen Effizienzsteigerung ihrer Wohnungsbestände. Sie schaffen auch dann neuen Wohnraum zur Miete und zum Kauf, wenn sich andere Unternehmen mit Investitionen zurückhalten.“(vgl. Website KOWO|BW)

Die baden-württembergischen kommunalen Wohnungsunternehmen haben eine Vereinigung ins Leben gerufen, um ergänzend zur verbandlichen Arbeit ihre Interessen z.B. in der Landespolitik besser vertreten zu können. Sie begründen den Zusammenschluss damit, dass sie sich einem vergleichbaren Leitbild verpflichtet sehen. Dabei spielen neben wirtschaftlichem Erfolg auch andere Aspekte, wie z.B. der Anspruch innovativen Handelns oder der Übernahme sozialer Verantwortung, eine Rolle.

Zusammenfassung: Beispiele horizontaler Kooperation in der Wohnungswirtschaft

Die ausgewählten Beispiele zeigen, dass horizontale Kooperationen, also die Zusammenarbeit zwischen weitgehend gleichberechtigten Partnern außerhalb einer Produktions- oder Leistungskette, für Wohnungsunternehmen durchaus eine Rolle spielen. In den kurz skizzier-

ten Fällen spielten mehr oder weniger folgende Aspekte eine Rolle bei der Entscheidung zur Kooperation:

- Die kooperierenden Unternehmen strebten in den Beispielen an, ihre Interessen zu präsentieren und zu vertreten – entweder innerhalb eines Verbandes oder auch begleitend zur verbandlichen Arbeit z.B. gegenüber der Landespolitik.
- Hintergrund für die Vereinbarung einer Kooperation und sozusagen „Eintrittskarte“ für die Kooperation war jeweils das Bekenntnis zu einem bestimmten unternehmerischen Schwerpunkt oder Leitbild. Deutlich wird dies insbesondere bei den Wohnungsgenossenschaften oder den kommunalen Unternehmen in Baden-Württemberg.
- Die Kultivierung dieses Leitbilds spielte jeweils eine wichtige Rolle. Dies geschah entweder durch die historische Aufarbeitung, die Förderung von Forschung zu entsprechenden Fragestellungen oder auch die Veröffentlichung gemeinsamer Stellungnahmen und die Durchführung von Veranstaltungen.
- Der Austausch zwischen den Mitgliedern der Kooperation wird, wenn überhaupt, eher am Rande als Ziel der Kooperationen benannt, wenngleich er auf entsprechenden Veranstaltungen durchaus stattfinden mag.
- Zu diesem Austausch zwischen den Unternehmen bekennen sich die innerverbandlichen Gremien in Nordrhein-Westfalen. Allerdings fehlen hier die Bedingung der Zugehörigkeit zum gleichen Wertekanon (Leitbild, Geschäftsmodell) auf der einen Seite und die regionale Fokussierung auf der anderen Seite.

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden eine horizontale Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen intensiver betrachtet, die neben der Definition über ein gemeinsames Leitbild auch den „Austausch auf Augenhöhe“ (WIR 2010: 12) und den regionalen Bezug propagiert: WIR –Wohnen im Revier e.V.

5. WIR – Wohnen im Revier: Eine Fallstudie zur Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen

5.1. Das Ruhrgebiet – ein besonderer Wohnungsmarkt?

Dass an dieser Stelle auf den Wohnungsmarkt Ruhrgebiet eingegangen wird, ist mit der als Fallbeispiel behandelten Kooperation zu erklären. Ohne an dieser Stelle vorgreifen zu wollen, sei daher darauf hingewiesen, dass die Kooperation WIR – Wohnen im Revier ihren Zweck auch daraus ableitet, dass die Unternehmen in derselben Region tätig sind:

„Die WIR-Unternehmen agieren alle in einem ähnlichen Marktumfeld. Sie sehen sich mit vergleichbaren Herausforderungen konfrontiert, z.B. bei der Bewirtschaftung und Modernisierung ihrer Bestände oder auch hinsichtlich des demografischen Wandels“ (vgl. WIR – Wohnen im Revier e.V. 2010: 22).

5.1.1 Wohnungsmarkt Ruhrgebiet mit vielfältigen Herausforderungen

Der Wohnungsmarkt im Ruhrgebiet zeigt infolge des wirtschaftlichen Strukturwandels und der daraus folgenden sozialen und demografischen Veränderungen erhebliche Herausforderungen für Marktakteure, wie die kommunalen Wohnungsunternehmen.

Für das Ruhrgebiet, das für das betrachtete Fallbeispiel eine Rolle spielt, muss zunächst eine regionale Abgrenzung des Wohnungsmarktes hergeleitet werden. Das BBSR beispielsweise ordnet die Region, die man gemeinhin als Ruhrgebiet versteht, mindestens vier Raumordnungsregionen zu und leitet um die eigens als Kernstädte definierten Großstädte im Ruhrgebiet herum eine Reihe von Wohnungsmarktreionen ab, die Teile der ländlichen Umgebung mit einbeziehen (vgl. Michels et. al. 2011: 5ff). Schwierig wird diese Diskussion auch deshalb, weil *das Ruhrgebiet* selbst eine recht indifferent abgegrenzte Region repräsentiert, deren Teile durchaus enge Verflechtungen auch zu angrenzenden Regionen aufzeigen (so z.B. der westliche Teil des Ruhr-

gebiets mit den angrenzenden Metropolen des Rheinlands oder auch das östliche Ruhrgebiet und das umgebende Westfalen⁵³). Dass solche Verflechtungen aber über die Grenzen von Wohnungsmarktregionen hinaus bestehen können ist bekannt (vgl. Kühne-Büning 2005 II: 73). Letztlich ist das kaum anders zu erwarten. Mindestens innerhalb der Nationalstaaten gibt es kaum rechtliche oder administrative Grenzen, die eine Verflechtung behindern oder verhindern; entsprechende naturräumliche Begrenzungen o.Ä. sind ebenfalls nicht vorhanden.

Der Regionalverband Ruhr, der das Ruhrgebiet vertritt, hat eine Abgrenzung etabliert, die hier auch verwendet werden soll, und nimmt mit der Regionalplanung für diesen Bereich auch hoheitliche Verantwortung wahr (vgl. Website Metropol Ruhr).

Abbildung 21: Das Ruhrgebiet



Quelle: Wikipedia/Daniel Ullrich

Zudem hat die Initiative *Städtereion Ruhr2030* mit dem Zweiten (2012) und Dritten (2015) Regionalen Wohnungsmarktbericht alle Kreise und kreisfreien Städte des RVR an der Untersuchung beteiligen können. Seitdem liegt ein Instrument zur Marktbeobachtung vor, das das *Ruhrgebiet als Wohnungsmarktregion* begreift (vgl. Website Städtereion2030). An diese Definition des Wohnungsmarktes lehnt sich auch das behandelte Fallbeispiel (WIR – Wohnen im Revier) an, indem z.B. festgelegt ist, dass satzungsgemäß Unternehmen aus dem Gebiet des RVR Mitglied werden können (vgl. WIR 2013: §2)

⁵³ vgl. zur entsprechenden Diskussion z.B. Blotevogel 2009: 206f

Insofern kann für diese Arbeit der *Wohnungsmarkt Ruhrgebiet* als kongruent mit dem Gebiet des Regionalverband Ruhr angenommen werden, wohl wissend, dass es für spezifische kleinräumige Fragestellungen und sozio-demografische Analysen zweckmäßig sein mag, im Einzelfall andere Abgrenzungen vorzunehmen.

Die Kooperation WIR – Wohnen im Revier e.V. hatte in ihrem Tätigkeitsbericht Herausforderungen angesprochen, die der Wohnungsmarkt im Ruhrgebiet vorhält (s.o.) Diese resultieren nicht zuletzt in den Veränderungen der Nachfragesituation bei gleichzeitig gewissen Besonderheiten des Wohnungsbestands bzw. des Wohnungsangebotes. Zusammenfassend lassen sich für die Bewertung der **Bedarfs- bzw. Nachfrageseite** des Wohnungsmarktes Ruhrgebiet folgende Besonderheiten festhalten (nach Städteregion Ruhr2030 2015: 37ff):

- eine insgesamt rückläufige Bevölkerungsentwicklung (allerdings mit Unterschieden in den einzelnen Städten) infolge der anhaltend negativen natürlichen Bevölkerungsentwicklung (Differenz aus Geburten und Sterbefällen) und der gleichzeitig insgesamt negativen Wanderungssalden über die Regionsgrenzen hinweg,
- eine stetige Alterung der Bevölkerung, was sich in einerseits wachsenden Bevölkerungsgruppen (v.a. die Gruppe der 45-65-Jährigen, zunehmend auch die Seniorinnen und Senioren sowie die Hochbetagten über 80-Jährigen) und gleichzeitig in deutlich schrumpfenden Bevölkerungsgruppen (nämlich den jüngeren Gruppen) äußert. Es ist bereits deutlich abzulesen, dass sich diese Alterungstendenzen zukünftig noch stärker ausprägen werden,
- ein zumindest in Teilen der Region deutlich überdurchschnittlich großer (und weiter wachsender) Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund – das Ruhrgebiet insgesamt liegt mit ca. 25% der Bevölkerung zwar etwa im Durchschnitt des Landes, allerdings zeigen v.a. Duisburg, Hagen und weitere Kernstädte relativ hohe Anteile an Menschen mit Zuwanderungsgeschichte,
- ein weiter fortschreitender Rückgang der Bevölkerung wird in den meisten Teilen des Ruhrgebietes erwartet (mit Ausnahme der

zuletzt wieder gewachsenen Städte Essen, Dortmund und Hamm). Vor allem die Randbereiche des Ruhrgebietes, die in den vergangenen Jahren weniger stark geschrumpft waren als die Kernstädte, werden den aktuellen Vorausberechnungen zufolge hinter den für NRW erwarteten Entwicklungen zurückbleiben.⁵⁴

- Daher ist davon auszugehen, dass künftig auch die Zahl der Haushalte im Ruhrgebiet (bzw. in den meisten Teilen des Ruhrgebietes) deutlich zurückgehen wird, was bezogen auf den Wohnungsmarkt als „echte“ Schrumpfung bezeichnet werden kann, da hier die Zahl der Nachfrageeinheiten definitiv zurückgeht,
- Prägend für das Ruhrgebiet ist zudem ein niedriges Einkommensniveau, das zuletzt lediglich konstant blieb (mit lokal unterschiedlichen Tendenzen). In weiten Teilen des Ruhrgebietes liegen Kaufkraftindizes demzufolge teils bis zu 20 Punkte unter dem Landesdurchschnitt und korrespondierend damit ist die Zahl der Leistungsempfänger nach SGB II sowie (etwas weniger deutlich) SGB XII im Marktgebiet höher als im Landesdurchschnitt.

Das Ruhrgebiet muss also – nach wie vor – als **schrumpfend, alternd** und **tendenziell ärmer** als NRW bzw. die Bundesrepublik bezeichnet werden auch wenn es zuletzt teilweise neue Wachstumsschübe gab.

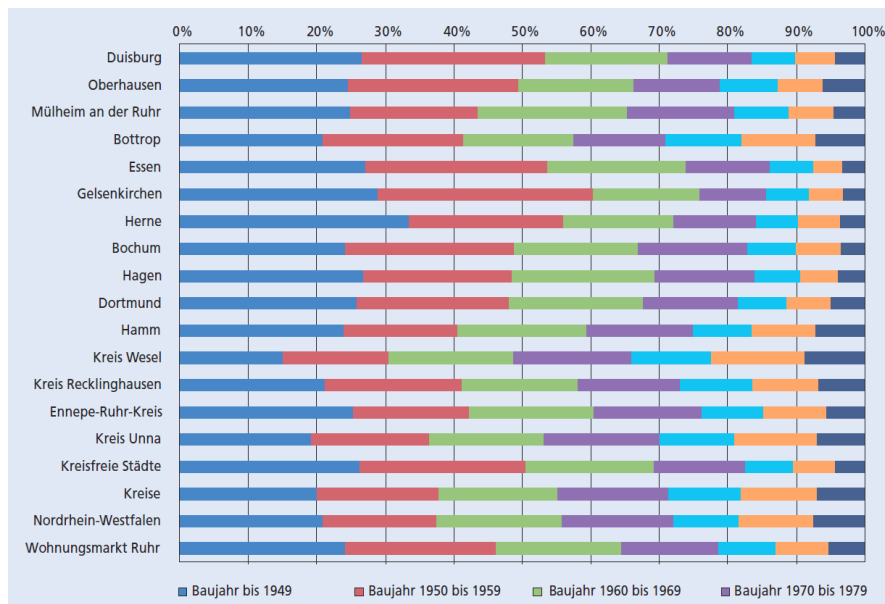
Auch auf der **Angebotsseite** gibt es einige Besonderheiten, auf die zusammenfassend kurz eingegangen werden soll (nach Städtereion Ruhr2030 2015: 21ff):

- Bodenpreise entwickeln sich uneinheitlich. Während es im Süden und in den Kernstädten der Region zu Preissteigerungen kam, stagnieren oder fielen die Baulandpreise im nördlichen Ruhrgebiet; je nach angestrebter Dichte stehen nennenswerte Wohnbaulandreserven zur Verfügung (auch hier gibt es allerdings Ausnahmen, wo es bereits heute zu Engpässen kommt, z.B. Essen).

⁵⁴ Zurzeit (2016) wird intensiv über die Folgen der extrem gestiegenen Zuwanderung aus dem Ausland (Fluchtmigration aus dem mittleren Osten und aus Afrika) diskutiert. Je nachdem, wie die Entwicklung verläuft, kann es zu signifikanten Veränderungen der Voraussetzungen für neue Bevölkerungsprognosen kommen.

- Die Fertigstellungszahlen für Wohnungen unterliegen in den Städten und Kreisen erheblichen Schwankungen, was sich aus der sukzessiven Entwicklung von Baugebieten ergibt. Insgesamt lagen die Fertigstellungszahlen zuletzt leicht über denen in NRW.
- Diese höheren Fertigstellungszahlen erklären sich auch aus einem tendenziell älteren Wohnungsbestand als im Landesdurchschnitt – v.a. der Anteil an Objekten aus der Nachkriegszeit (1950-1969) ist deutlich höher, als in NRW. Daraus ergibt sich zwangsläufig ein höherer Bedarf an Ersatzneubau oder Modernisierungen, da ältere Objekte nicht mehr marktgängig gehalten werden können.
- Trotz der relativ weniger wohlhabenden Bevölkerung als in NRW ist der Anteil an öffentlich geförderten Wohnungen im Ruhrgebiet stärker zurückgegangen, als in NRW, wenngleich das (verdichtete) Ruhrgebiet noch einen leicht größeren Anteil an geförderten Wohnungen hat (7,8 % zu 7,0 %; vor rd. zehn Jahren waren es aber noch 13,7 % des Bestands im Ruhrgebiet und 11,4 in NRW)

Abbildung 22: Alter des Wohnungsbestands im Ruhrgebiet

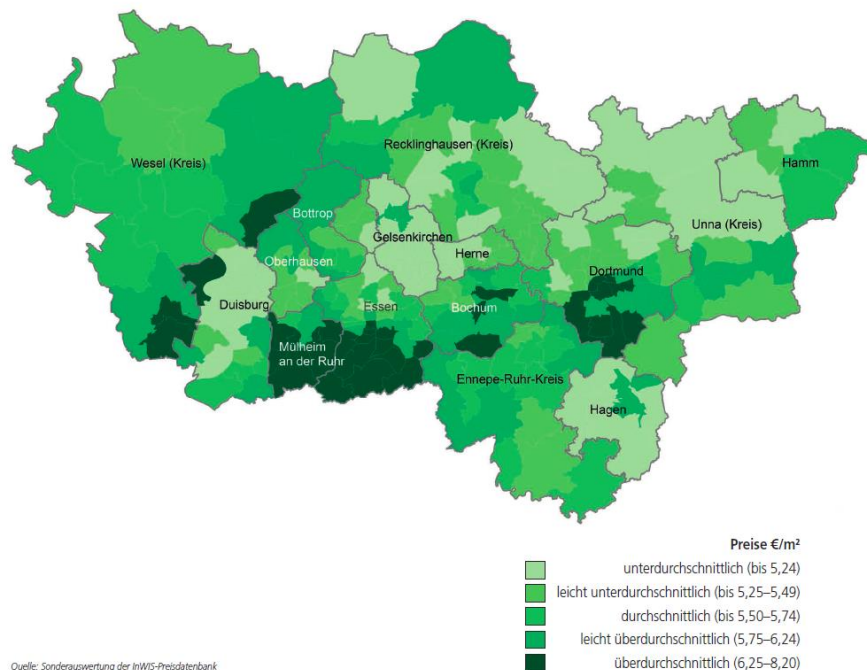


Quelle: Städtereion Ruhr2030 2015: 29

Der hohe Anteil von Nachkriegswohnungen spielt auch in der Wohnungswirtschaft eine Rolle, weil viele Unternehmen große Teile ihres Bestands in den 1950er- und 1960er-Jahren errichteten, um den Kriegszerstörungen zu begegnen.

Das insgesamt vergleichsweise günstige Mietniveau muss differenziert werden. In den südlichen Kernstädten werden deutlich höhere Mietpreise aufgerufen, als dies in den nördlichen Teilen der Metropolregion sowie in eher ländlichen Bereichen der Fall ist (vgl. Abbildung 23)

Abbildung 23: Mietpreis (Angebotspreise Bestand) im Ruhrgebiet 2013



Quelle: Städtereion Ruhr2030 2015: 71

5.1.2 Wohnungswirtschaftliches Kernland Ruhrgebiet

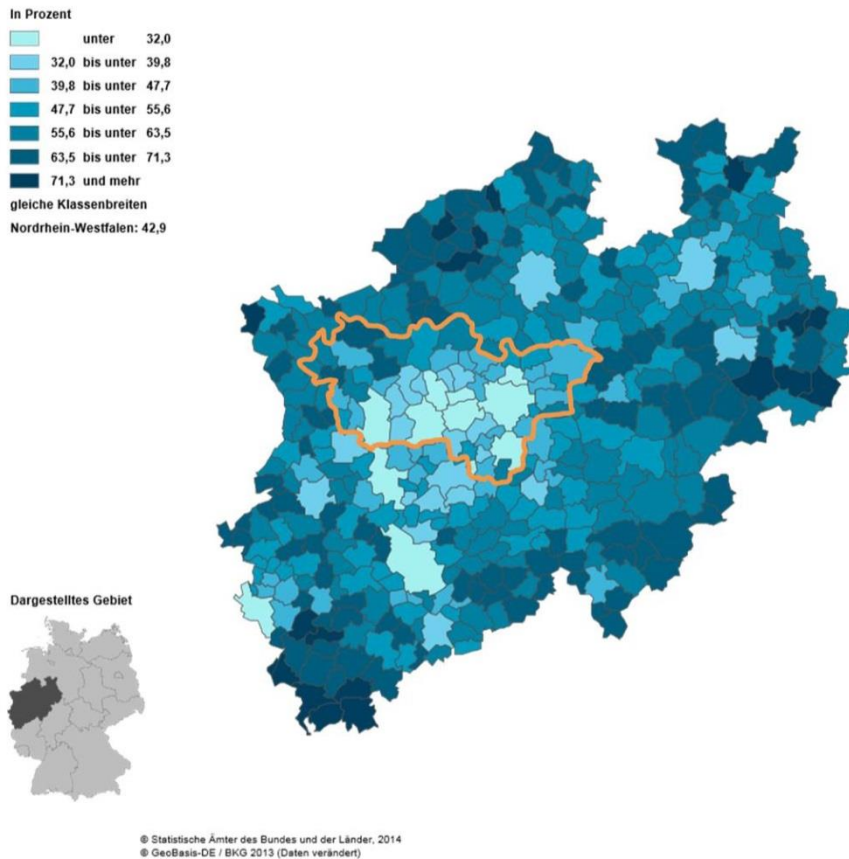
Die unternehmerische Wohnungswirtschaft hat wegen der industriellen Geschichte sowie der städtischen Agglomeration des Ruhrgebiets eine große Bedeutung auf der Angebotsseite.

Zum einen ist der Anteil an Mehrfamilienhäusern in den dicht besiedelten Kommunen des Ruhrgebiets höher, als in ländlich geprägten Räumen. Gleichzeitig hat sich in den Ruhrgebietsstädten bis heute eine niedrige Eigentumsquote⁵⁵ erhalten – im Vergleich zu einer Eigentümerquote von rd. 40,4% in ganz NRW haben vor allem die (kreisfreien) Städte des Ruhrgebiets deutlich niedrigere Quoten (z.B. Dort-

⁵⁵ Eigentümerquote: „Verhältnis der von Eigentümern/-innen bewohnten Wohnungen zu allen bewohnten Wohnungen. Nicht berücksichtigt sind Ferien- und Freizeitwohnungen, Diplomatenwohnungen/Wohnungen ausländischer Streitkräfte sowie gewerblich genutzte Wohnungen. Die Berechnung erfolgt für Wohnungen in Wohngebäuden (ohne Wohnheime).“ Leer stehende Wohnungen bleiben unberücksichtigt. Der Anteil selbst genutzten Wohneigentums in NRW liegt bei 41,4%. (vgl. Website Zensus)

mund: 26,4%, Duisburg: 26,7%, Essen: 25,7%, Gelsenkirchen: 22,2%). Die Kreise des Ruhrgebietes liegen ungefähr auf dem Landesschnitt (z.B. Kreis Recklinghausen: 39,1%, Kreis Unna: 42,1%).⁵⁶

Abbildung 24: Eigentümerquoten in NRW



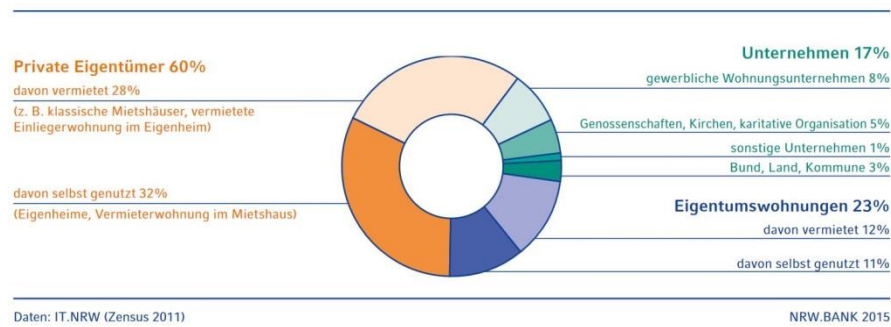
Quelle: Zensus 2011, eigene Auswertung; Grenzen des RVR hervorgehoben (orange)

Die niedrige Eigentümerquote zeigt, dass dem Mietsektor im Ruhrgebiet hohe Bedeutung zukommt. Viele Mietwohnungen sind seit jeher im Besitz von Wohnungsunternehmen. Eine genaue Darstellung der Quantitäten (nach Unternehmenstypen) ist jedoch nicht ohne weiteres möglich, was mit der bislang nicht einheitlich aufgearbeiteten Geschichte der Wohnungswirtschaft insbesondere vor dem Hintergrund der Transformationsprozesse der letzten Jahre zusammenhängt.⁵⁷

⁵⁶ Die Ergebnisse entstammen der Zensuserhebung 2011 und können online abgerufen werden unter www.zensus2011.de

⁵⁷ Zu den Transformationsprozessen im Mietwohnungsmarkt respektive den diskutierten Wohnungsverkäufen und Privatisierungen vgl. z.B. DV (2007). Der Bericht fasst die Erkenntnisse mehrerer Studien und den Diskussionsprozess der Kommission zusammen und wertet aktuelle Studien z.B. des BBSR zum aktuellen Transaktionsgeschehen aus.

Abbildung 25: Segmentierung der Wohnungsanbieter in NRW



Quelle: NRW.BANK 2015: 36

Für Nordrhein-Westfalen ermittelt die NRW.BANK auf Grundlage des Zensus 2011, dass 17 Prozent der Wohnungen (und damit rd. 30 Prozent des Mietwohnungsbestands) durch gewerbliche Unternehmen bewirtschaftet und vermietet werden. Diese unterscheiden sich hingegen wieder in gewerbliche Unternehmen, Genossenschaften, kirchliche und karitative Organisationen, sonstige Unternehmen und öffentliche Wohnungsunternehmen (Bund, Land, Kommune).

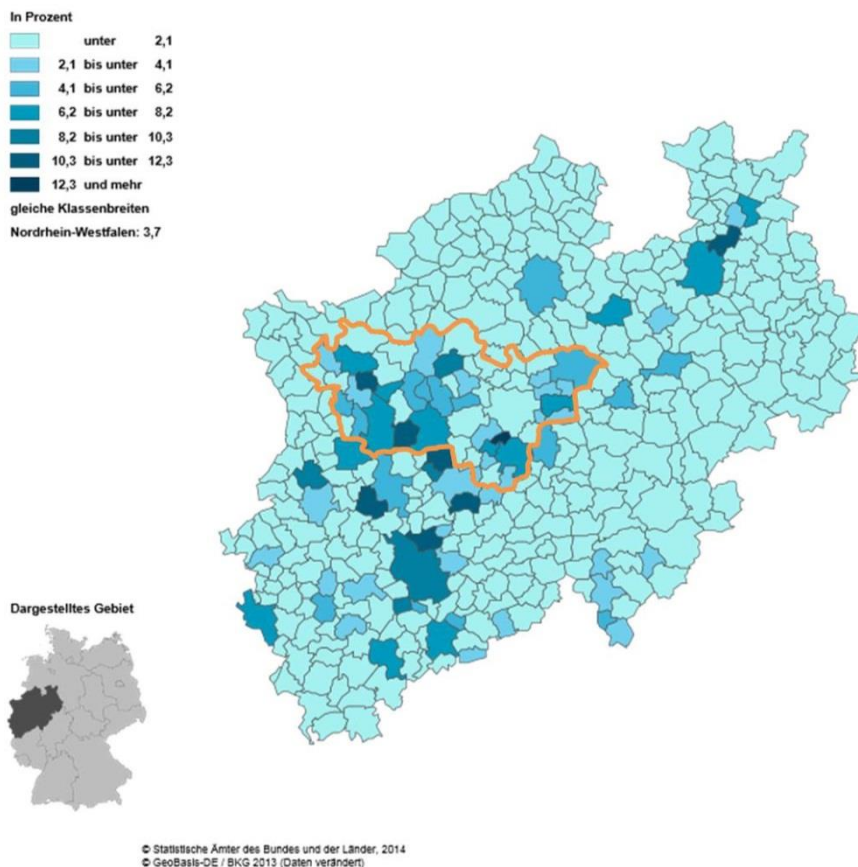
Traditionell haben besonders einige der großen privatwirtschaftlichen Unternehmen große Bestände im Ruhrgebiet, was sich mit ihrer Entstehung aus dem **Werkswohnungsbau** für die Arbeiter der vielen großen Industrieunternehmen im Ruhrgebiet und ihre Familien erklären lässt. Zu nennen sind in diesem Kontext die größten Unternehmen dieser Art, die **Vonovia SE** (entstanden aus der Deutschen Annington / Viterra und u.a. der GAGFAH, 370.000 Wohnungen, davon ein großer Teil im Ruhrgebiet, vgl. Website Vonovia a), die **VIVAWEST Wohnen GmbH** (entstanden aus einer Vielzahl von Wohnungsunternehmen aus dem Umfeld des RAG-Konzerns (Evonik-Wohnen) und der ehem. THS – Treuhandstätten für Bergmannswohnungen, zusammen rd. 120.000 Wohnungen – viele davon im Ruhrgebiet, vgl. Website Vivawest) oder auch die **Immeo=Wohnen Service GmbH** (entstanden aus den Werkswohnungsbauaktivitäten der Montankonzerne Thyssen und Krupp im Zuge ihrer Fusion; rd. 42.000 Wohnungen, ebenfalls zu großen Teilen im Ruhrgebiet⁵⁸). Viele Werkswohnungsbestände, die ehemals diesen Unternehmen oder ihren Vorgängergesellschaften zuzu-

⁵⁸ Vgl. Website Immeo=Wohnen; die Entstehung des Werkswohnungsbaus für die Industrieunternehmen skizziert die von Immeo=beauftragte Schrift von Heinz-Günter Kaiser (2008) „Die Entwicklung der Wohnungswirtschaft von Thyssen/Krupp bis Immeo=Wohnen als Mitglied der Foncière des Régions“

rechnen waren, sind mittlerweile entweder privatisiert (im selbstgenutzten Wohneigentum) oder – teils mehrfach – an kleinere Unternehmen (Verwerter) veräußert worden (vgl. u.a. Müller 2012: 28ff).

Nachdem sowohl der Bund als auch das Land NRW in den vergangenen Jahren eigene Wohnungsbestände in erheblichem Umfang reduziert haben⁵⁹, wird der öffentlich kontrollierte Wohnungssektor in NRW heute im Wesentlichen durch **kommunale Wohnungsunternehmen** repräsentiert. In diesem Segment zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Während deren Marktanteile v.a. in den ländlich geprägten Regionen bis auf wenige Ausnahmen sehr niedrig sind, gibt es u.a. im Ruhrgebiet und in einigen andern größeren Städten durchaus signifikante Marktanteile öffentlicher Wohnungsanbieter.

Abbildung 26: Wohnungen im Eigentum öffentlicher Unternehmen



Quelle: Zensus 2011, eigene Auswertung; Grenzen des RVR hervorgehoben (orange)

⁵⁹ Zu nennen sind u.a. der Verkauf der ehem. bundeseigenen GAGFAH an den Finanzinvestor „Fortress“ 2004 (vgl. Website Vonovia) sowie den Verkauf der landeseigenen LEG an den amerikanischen Immobilienfonds Whitehall (2010, vgl. Website SZ); mittlerweile sind beide Unternehmen börsennotiert.

Allerdings zeigt Abbildung 26 auch, dass dies keineswegs für alle Kommunen im Ruhrgebiet gilt. Die Karte stellt zum einen nur das Verhältnis öffentlicher Wohnungen zum gesamten Bestand dar, womit Unterschiede in der Eigentümerquote (s.o.) unberücksichtigt bleiben. Aber auch bezogen auf die Großstädte, die hinsichtlich der Eigentümerquote vergleichbar sind, gibt es Unterschiede. In Dortmund und Bochum z.B. sind die Anteile öffentlicher Wohnungsbestände vergleichsweise gering, in Essen, Mülheim an der Ruhr oder Duisburg hingegen deutlich höher. Dies ist damit erklärbar, dass gerade in Dortmund viele der größeren privaten Unternehmen (z.B. die Vonovia⁶⁰) große Bestände haben und es zudem große genossenschaftliche Wohnungsbestände gibt.⁶¹ In Bochum hingegen wurde das kommunalnahe Wohnungsunternehmen, aufgrund seiner (damaligen) Gesellschaftsstruktur nicht als kommunales Unternehmen gewertet.⁶²

Es wird deutlich, dass die unternehmerische Wohnungswirtschaft insgesamt eine wesentliche Rolle an den (Miet-) Wohnungsmärkten insbesondere der großen Städte des Ruhrgebietes und anderer Ballungsregionen in Nordrhein-Westfalen spielt. Gleichzeitig ist sie jedoch auch im Ruhrgebiet keine homogene Anbietergruppe, sondern zerfällt in mehrere Gruppen und Einzelakteure mit unterschiedlichen Schwerpunkten in den einzelnen Kommunen.

Die kommunale Wohnungswirtschaft ist, bezogen auf Marktanteile, stark auf die Kernstädte der Ballungsregionen konzentriert. Dort sind die Unternehmen häufig einer der größten Anbieter Markt, wenngleich andere Unternehmen, z.B. bezogen auf das gesamte Ruhrgebiet, mehr Wohnungen besitzen und verwalten.

Vor der Hintergrund der Aufgabenstellung kommunaler Wohnungsunternehmen (vgl. Kapitel 2.3) müssten diese Unternehmen in besonderer Weise an den Herausforderungen des lokalen Wohnungsmarktes orientiert sein (vgl. Kapitel 5.1.1).

⁶⁰ Nur dieses Unternehmen besitzt allein in Dortmund mehr als 20.000 Wohnungen (vgl. Website RN); die kommunale DOGEWO21 GmbH hingegen verfügt über rd. 16.000 Wohnungen und bezeichnet sich als „das größte in Dortmund ansässige Unternehmen“ (Website DOGEWO21)

⁶¹ U.a. bei dem Spar- und Bauverein Dortmund eG, mit 12.000 Wohnungen einer der größten Genossenschaften in NRW (vgl. Website Spar- und Bauverein Dortmund)

⁶² Zum damaligen Zeitpunkt lagen lediglich 49,1 % der Anteile bei den Stadtwerken Bochum und damit in öffentlicher Hand (vgl. Website VBW Bochum)

5.2. Die Kooperation WIR – Wohnen im Revier

Alle Informationen zu WIR – Wohnen im Revier entstammen im Wesentlichen drei relevanten Veröffentlichungen der Kooperation. Dies sind zum einen zwei *Tätigkeitsberichte*, die 2010 und 2012 erschienen, sowie der *Nachhaltigkeitsbericht*, den die Kooperation 2016 veröffentlicht hat. Weitere Quellen sind die *Vereinssatzung* und *Interviews mit den Vorständen und Geschäftsführern* der Unternehmen.

Abbildung 27: Veröffentlichungen von WIR – Wohnen im Revier



Quelle: WIR – Wohnen im Revier 2010, 2012, 2016; Layout 2010+2012: betty&betty, Düsseldorf; 2016: Näscher&Näscher, Düsseldorf

5.2.1 Steckbrief WIR – Wohnen im Revier

Die WIR-Unternehmen stehen gemeinsam für einen wichtigen Teil des Wohnungsbestands v.a. in der Kernzone des Ruhrgebiets. Insbesondere bezogen auf einen öffentlich geförderten und damit preisgünstigen Wohnungsbestand haben die Unternehmen große Bedeutung in ihren Städten und Kreisen.

Die Kooperation der kommunalen Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet hat heute 14 Mitgliedsunternehmen.⁶³ Sie bewirtschaften mit fast 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen etwa 95.000 Wohnungen (vgl. WIR 2016: 12).

⁶³ Unternehmen (von West nach Ost): GEBAG mbH Duisburg, swb-Service mbH Mülheim a. d. Ruhr, GBB mbH Bottrop, Allbau AG Essen, GWG mbH Gladbeck, ggw mbH Gelsenkirchen, neuma GmbH Marl, VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH Bochum, HGW mbH Herne, SGW mbH Witten, DOGEWO21 mbH Dortmund, ha.ge.we mbH Hagen, UKBS mbH im Kreis Unna und – seit 2016 – die HGB Hamm (vgl. Website WIR)

Abbildung 28: Die Mitgliedsunternehmen von WIR im RVR



Quelle: Website WIR (<https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/wer-sind-wir/mitglieder>, 10.12.2016)

Vergleicht man den Wohnungsbestand der WIR-Unternehmen mit verfügbaren Informationen zu öffentlichen Wohnungsbeständen, wird deutlich, dass die Unternehmen der Kooperation den bei weitem größten Anteil dieser Sparte im Ruhrgebiet repräsentieren (vgl. Abbildung 26). Gemessen an den Wohnungsbeständen stehen die Unternehmen der Kooperation WIR – Wohnen im Revier für etwa 85 Prozent der Wohnungen in kommunalen Unternehmen im RVR.⁶⁴ Nach eigener Aussage leben darin etwa 240.000 Menschen zwischen Duisburg im Westen und Hamm im Osten (vgl. WIR 2016: 12), das entspricht knapp fünf Prozent der Bevölkerung des Ruhrgebiets.⁶⁵

Etwa 30 Prozent der Wohnungen in den WIR-Unternehmen sind **öffentlich gefördert** (vgl. WIR 2016: 12⁶⁶). Das bedeutet, dass rund 22 Prozent aller geförderten Wohnungen in den Kommunen, in denen WIR-Unternehmen Bestände haben, durch die WIR-Unternehmen ge-

⁶⁴ Es gibt weitere kommunale oder kommunal verbundene Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet, die bislang nicht der Kooperation beigetreten sind. Dies sind von West nach Ost: *Wohnbau Stadt Moers GmbH* (2.800), *Grafschaft Moers Siedlungs- & Wohnungsbau GmbH* (2.100), *Bauverein Wesel AG* (2.300), *Wohnbau Dinslaken GmbH* (5.800; „kommunal verbunden“), *Dorstener Wohnungsgesellschaft mbH* (1.600), *Wohnungsgesellschaft Recklinghausen mbH* (1.350), *HGWG Herdecke mbH* (~ 1.000), *en|wohnen GmbH Schwelm* (1.400) – zusammen rd. 18.000 Wohnungen (jeweils in Klammern: aktuelle Wohnungszahl; Quellen: Schätzungen, Geschäftsberichte und vgl. Websites en|wohnen, HGWG Herdecke, Wohnbau Dinslaken, Wohnbau Stadt Moers, Grafschaft Moers, WG Recklinghausen, DWG Dorsten, Bauverein Wesel)

⁶⁵ ...bei rd. 5,1 Mio. Gesamtbevölkerung (eigene Berechnung nach Landesdatenbank NRW, Bevölkerungsdaten 2015)

⁶⁶ Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts war die HGB Hamm gerade erst dem Verein beigetreten. Daher beziehen sich die Angaben im Folgenden auf die 13 Unternehmen von WIR ohne die HGB Hamm.

halten werden. Auch bezogen auf das gesamte Ruhrgebiet – also auch die Kommunen ohne WIR-Unternehmen – steht die WIR-Kooperation noch immer für mehr als 17 Prozent aller geförderten Wohnungen im RVR (eigene Berechnung nach NRW.BANK 2016: 35ff).

5.2.2 Rechtsform und Aufbau der Kooperation

Die Kooperation WIR – Wohnen im Revier wurde nach Abschluss der Gründungsphase als Verein verfasst.

Die Kooperation WIR – Wohnen im Revier ist ein **eingetragener Verein**. Einzige Mitglieder sind die 14 Mitgliedsunternehmen. Der Verein ist beim Registergericht Bochum mit der Registernummer 4514 eingetragen (vgl. Website WIR a). Mitglieder können gemäß Satzung ausschließlich „kommunale oder kommunalnahe Wohnungsunternehmen mit Sitz im Ruhrgebiet werden“ (WIR 2013: § 3 Satz 1⁶⁷). Zudem müssen sich diese Unternehmen dem gemeinsamen Leitbild verpflichtet fühlen, das ebenfalls in der Satzung beschrieben wird.

Die Mitglieder des Vereins bilden die **Mitgliederversammlung**, die sich satzungsgemäß mindestens einmal jährlich zur ordentlichen Mitgliederversammlung trifft (vgl. WIR 2013: § 8 Satz 1) – in der Praxis werden allerdings drei bis vier (dann außerordentliche) Treffen jährlich durchgeführt.

Die Mitgliederversammlung wählt aus ihrem Kreis alle zwei Jahre den **Vorstand**, der aus drei Personen besteht und sich zu regelmäßigen Vorstandssitzungen treffen soll. Diese teilen die relevanten Aufgaben (insbesondere die des Schatzmeisters und des Sprechers) unter sich auf. Zwei Vorstandsmitglieder können den Verein in Rechtsgeschäften zusammen vertreten (vgl. WIR 2013: § 7).

Darüber hinaus hält die Satzung fest, dass der Verein eine **Geschäftsstelle** an seinem Vereinssitz unterhält, die mit ausreichend Ressourcen ausgestattet wird, um die Vereinsarbeit und insbesondere die Vor-

⁶⁷ Alle Angaben aus der Satzung des Vereins beziehen sich, soweit nicht anders gekennzeichnet, auf die Fassung vom 14. Oktober 2013. Die ursprüngliche Satzung aus dem Jahr 2008 wurde damals in einigen Positionen abgeändert, insbesondere bezogen auf die erfolgte Eintragung in das Vereinsregister sowie die mittlerweile erfolgte Beantragung des Markenschutzes für das Vereinslogo.

standsarbeit (in den Bereichen Marketing, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) koordiniert (vgl. WIR 2013: § 11).

Ebenfalls geht aus der Satzung hervor, dass die Mitgliederversammlung die Einrichtung von **Arbeitskreisen** zu verschiedenen Themen beschließen kann. Diese sollen

„die inhaltliche und projektbezogene Diskussion zu aktuellen Themenbereichen vertiefen“ und „strategische Handlungs- bzw. Projektvorschläge“ vorschlagen (WIR 2013: § 8 Satz 4).

Damit eröffnen sich für die Arbeit in der Kooperation vielfältige Möglichkeiten, die auch genutzt wurden. Nach und nach hat die Kooperation WIR – Wohnen im Revier mehrere Arbeitskreise eingerichtet. Zunächst wurden fünf Schwerpunktthemen identifiziert, in denen ein Austausch der Fachleute aus den Unternehmen vorangetrieben wurde. Die ersten Arbeitskreise waren (vgl. WIR 2010: 17):

- Energie und ökologisches Bauen (heute: Technik)
- Betriebswirtschaft und Organisation
- Generationengerechtes Wohnen (bzw. Wohnen und Quartier)
- Personal und Prozesse
- Marketing und Kultur (jetzt: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit).

Bald darauf veränderte sich die Schwerpunktsetzung in einigen Arbeitsbereichen und so wurde der Arbeitskreis *Generationengerechtes Wohnen* thematisch geöffnet – heute nennt er sich *Wohnen und Quartier* und zielt somit auf die Wohnungsbewirtschaftung in Quartieren als Kerngeschäft der Wohnungsunternehmen ab (vgl. Website WIR 2016 b). . Ebenso entfiel der Zusatz *Kultur* im Arbeitskreis Marketing und wurde durch *Öffentlichkeitsarbeit* ersetzt (vgl. WIR 2012: 21). Dies erklärt sich mit dem Engagement der Kooperation im Jahr 2010, als die Unternehmen sich an dem Verbundprojekt *Route der Wohnkultur* der europäischen Kulturhauptstadt *RUHR.2010 (Essen für das Ruhrgebiet)* beteiligten (vgl. WIR 2010: 35).

Nachdem sich in der Anfangsphase v.a. die Arbeitskreise *Energie und Ökologisches Bauen* sowie *Generationengerechtes Wohnen* darum bemüht hatten, Ansatzpunkte für den gemeinsamen Einkauf von Gütern und Leistungen zu diskutieren, wurde ein eigener Arbeitskreis *Einkauf* gegründet, der bis heute besteht (vgl. Website WIR 2016 b).

5.2.3 Entstehung von WIR – Wohnen im Revier vor dem Hintergrund der Diskussionen um Privatisierung

Die Kooperation WIR – Wohnen im Revier entstand ab 2005 nach Diskussionen der regionalen kommunalen Wohnungsunternehmen um ihre Zukunftsaussichten angesichts fortschreitender Privatisierungsbemühungen der öffentlichen Hand.

Der Austausch von Wohnungsunternehmen untereinander hat im Ruhrgebiet (wie auch andernorts) Tradition. Schon seit vielen Jahren gibt es lokale Arbeitsgemeinschaften der Wohnungsunternehmen (vgl. Website VdW-RW). Zudem sind die öffentlichen und damit auch die kommunalen Wohnungsunternehmen innerhalb des Verbandes in der Sparte *Wohnungsunternehmen der öffentlichen Hand und der Kommunen (ÖKU)* gemeinsam organisiert (vgl. Website VdW-RW a). Dort findet also auch ein Austausch zwischen kommunalen Wohnungsunternehmen (im gesamten Verbandsgebiet) statt.

Schon vor Gründung der Kooperation WIR – Wohnen im Revier gab es auch Zusammenarbeit zwischen kommunalen Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet. So existierte bereits seit einiger Zeit ein regional fokussierter Arbeitskreis, der sich z.B. anlassbezogen mit dem **Benchmarking von Unternehmenskennziffern** auseinandersetzte. Daraus entstand die sogenannte *IG IT (Interessensgemeinschaft Informationstechnik)*, die sich zusammen mit Wohnungsunternehmen aus anderen Regionen (z.B. den kommunalen Unternehmen der Städte Bielefeld und Wuppertal) damit befasste, Informationen zur Beschaffung von moderner Software zusammenzutragen (vgl. Interview GF4).

Dabei blieb es jedoch nicht. Etwa in den Jahren 2005 und 2006 ergab sich für die kommunalen Wohnungsunternehmen eine neue Diskussion. Im Zuge der **Liberalisierung der Wohnungsmärkte** kam es zu

Verkäufen öffentlicher und kommunaler Wohnungsbestände (vgl. Kapitel 2.4.3). Dies wurde auch im Ruhrgebiet wahrgenommen und auch dort kam es zu vergleichbaren Diskussionen. So hatten die CDU- und die FDP-Fraktionen im Bochumer Kommunalwahlkampf den Verkauf der kommunalnahen VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH propagiert; das Vorhaben wurde jedoch später nicht umgesetzt. Auch in Essen war ein Verkauf des kommunalen Wohnungsunternehmens (Allbau) geplant, wurde dann aber nur innerhalb des Konzerns Stadt umgesetzt (vgl. Website Mietergemeinschaft-Essen).

Gleichzeitig mussten die kommunalen Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet feststellen, dass das Ruhrgebiet – damals als eindeutig schrumpfende Region – auch innerhalb der Diskussionen im Wohnungswirtschaftlichen Regionalverband VdW Rheinland-Westfalen keine besondere Rolle spielte. Insbesondere die damalige Verbandsführung zeigte kaum Interesse an dieser Region (vgl. Interview GF4). Hinzu kam, dass auch Wohnungsunternehmen, die nun durch neue Investoren am Wohnungsmarkt bestimmt waren, weiter Verbandsmitglieder blieben, wenngleich sie (nun) anderen *Sparten* zuzuordnen waren. Damit entstanden **Interessenskonflikte innerhalb des Verbands**, die sich verbandsintern kaum auflösen ließen, wenn der Verband nach außen weiter einheitlich für die Belange der Wohnungswirtschaft eintreten wollte. Die kommunalen Unternehmen – und insbesondere die im Ruhrgebiet – suchten somit nach Möglichkeiten, sich besser gegen Verkaufsabsichten ihrer Gesellschafter (der Kommunen) zu positionieren (vgl. Interview GF4). Die insgesamt entspannte Lage am Wohnungsmarkt Ruhrgebiet (vgl. Kapitel 5.1) ließ zudem den Schluss zu, dass die klassischen Aufgaben von kommunalen Wohnungsunternehmen aus deren Gründungszeit (vgl. Kapitel 2.3.2) nicht mehr so dringlich waren, wie etwa in wachsenden Ballungsräumen.

Seit dem Jahr 2005 wurde deshalb die Idee einer Intensivierung der Zusammenarbeit unter den Vertretern kommunaler Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet diskutiert; erstmalig in größerer Runde auf dem Verbandstag des VdW Rheinland-Westfalen (2005, vgl. Interview GF7). Augenscheinlich war die Idee einer Zusammenarbeit dort im Wesentlichen durch die Herren Dr. Goldmann (Vorstand Allbau AG,

Essen), Dr. Kraemer (Geschäftsführung VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH, Bochum) und Graniki (Geschäftsführung DOGEWO21 mbH, Dortmund) diskutiert worden, woraufhin diese dann Vertreter weiterer Unternehmen ansprachen (vgl. Interviews GF4, GF1).

Auf einem *Kaminabend*, einem Branchengespräch auf Schloss Hugenpoet in Essen im **November 2006**, wurde die **Kooperation schließlich besiegelt** (vgl. Interview GF2). Ab April 2007 haben die Unternehmen die Bochumer InWIS Forschung & Beratung GmbH mit dem Betrieb der Geschäftsstelle beauftragt. Da die Kooperation zunächst noch nicht als Verein verfasst war, stellte das Beratungsunternehmen nach einem vereinbarten Verteilungsschlüssel allen Mitgliedsunternehmen die erbrachten Leistungen anteilig in Rechnung. Wirklich in der (brancheninternen) Öffentlichkeit wahrgenommen wurde die Kooperation im darauffolgenden Jahr, als ein gemeinsam verantworteter und von Dieter Remy, Pressesprecher des Essener Allbau, verfasster Artikel im Verbandsmagazin des GdW-Bundesverbands erschien.⁶⁸ Ebenfalls im September erschien auch ein Artikel in der Immobilien-Zeitung, der aus Sicht des größten WIR-Unternehmens Allbau auf die neue Kooperation im Ruhrgebiet hinwies.⁶⁹

Im Februar 2008 unterzeichneten die Gründungsmitglieder von WIR – Wohnen im Revier e.V. die Vereinssatzung, in der die Absicht bekundet wurde, den Verein in Kürze beim Registergericht Bochum eintragen zu lassen. Dies geschah kurz darauf, so dass seit dieser Zeit der Verein WIR – Wohnen im Revier e.V. mit Sitz in Bochum bestand. Die Geschäftsstelle wurde bei dem Bochumer Gründungsmitglied VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH eingerichtet.

⁶⁸ ...unter dem Titel: „Ruhrgebiet – Kommunale Wohnungsunternehmen Vorreiter für die seniorengerechte Stadt“ (REMY, Dieter 2007 in Die Wohnungswirtschaft 9/2007: 62f)

⁶⁹ „Allbau Essen – Kerngesund und kampfbereit“, Immobilien-Zeitung vom 6. September 2007

6. Auswertung des Fallbeispiels

Dieses Kapitel untersucht die vorgestellte (vgl. Kapitel 5) Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen hinsichtlich der aufgestellten Hypothesen (vgl. Kapitel 3.11.3). Der Frage nach dem Mechanismus *Vertrauen* (Hypothese 1a) und der Kooperationsform (Hypothese 1b) widmet sich Kapitel 6.1. In Kapitel 6.2 wird der Frage nach dem individuellen Nutzen der Kooperation für die Beteiligten nachgegangen (Hypothesen 2a und 2b); entsprechend stellt Kapitel 6.3 den kollektiven Nutzen dar (Hypothesen 3a, 3b). Schließlich (Kapitel 6.4) wird die Zugehörigkeit zum regionalen Kontext untersucht (Hypothese 4).

6.1. Vertrauen als Mechanismus in der Kooperation WIR – Wohnen im Revier

6.1.1 Vertrauen als handlungsleitender Mechanismus bei WIR – Wohnen im Revier

Maßgeblich für eine Kooperation sind einige bestimmende Merkmale, hinsichtlich derer die vorliegende Organisationsform untersucht werden soll. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Begriffe *Kooperation* und *Netzwerk* häufig synonym verwendet werden und insofern auch solche Merkmale, die in der Literatur mit dem Netzwerkbegriff konnotiert werden⁷⁰, hier als Merkmale herangezogen werden. Prinzipiell werden solche Konstruktionen als Kooperation verstanden, bei denen eine Koordination von Interessen innerhalb eines Netzwerkes gilt (vgl. Sydow, Windeler 1999: 12). Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit der beteiligten Kooperationspartner.

Dass eine solche Zusammenarbeit Ziel des Vereins WIR – Wohnen im Revier e.V. ist, zeigen entsprechende öffentliche Statements deutlich. Es folgen einige Beispiele aus Veröffentlichungen des Vereins:

⁷⁰ Wie bereits dargelegt (vgl. Kap. 3.1) wird der Netzwerkbegriff – verkürzt dargestellt – v.a. mit der Governance-Komponente (der Steuerung einer entsprechenden Organisation) in Verbindung gebracht, während der Begriff „Kooperation“ eher auf das Ergebnis des Netzwerkes, also die Organisation selbst, rekurriert.

„Durch die Konzentration auf den Heimatmarkt [des jeweiligen Kooperationspartners] ist ein aufrichtiges Vertrauensverhältnis zwischen den Mitgliedsunternehmen von WIR - Wohnen im Revier gesichert“ (WIR 2010: 12)

„Die gemeinsame, vertrauensvolle Arbeit [...] ist Ziel und Zweck unserer Kooperation.“ (WIR 2010: 13)

„[...] die WIR-Unternehmen, die sich [...] in ergebnisorientierten Arbeitsrunden und bezüglich sehr unterschiedlicher Fragestellungen vertrauensvoll austauschen und vergleichen.“ (WIR 2010: 13)

„Wir wollen [...] fairen Austausch auf Augenhöhe“ (WIR 2010: 12 und WIR 2012: 14)

„Die Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich untereinander noch besser kennengelernt und einen intensiven Austausch etabliert“ (WIR 2012: 4).

„Die Unternehmen arbeiten [...] vertrauensvoll auf Augenhöhe zusammen [...]“ (Website WIR 2016⁷¹)

Auch jenseits dieser Bekundungen vertrauensvoller Zusammenarbeit soll mit der Hypothese 1a untersucht werden, ob das Ziel tatsächlich erreicht werden konnte:

Hypothese 1a: Zwischen den kooperierenden Akteuren entsteht Vertrauen als handlungsleitender Mechanismus des Ausgleichs von Interessen.

Der Mechanismus *Vertrauen* hat in der Theorie v.a. bezogen auf Transaktionen zwischen Partnern in einer Kooperation Bedeutung. Für eine Transaktion wird dann keine Gegenleistung z.B. in Form von Geld erwartet, sondern stattdessen setzen die kooperierenden Partner auf einen *sozialen Tausch* – sie hoffen also darauf, dass sie bei passender Gelegenheit eine gegebenenfalls auch anders geartete oder nicht genau mit der Ursprungstransaktion vergleichbare Leistung zurückbekommen (vgl. Kapitel 3.9.2 sowie u.a. Coleman 1991: 121).

Die Unternehmen der Kooperation WIR - Wohnen im Revier verfolgen nicht unbedingt den konkreten Austausch von Leistungen oder Gütern zwischen ihren Unternehmen.⁷² Stattdessen wird an vielen Stellen die Bedeutung des **Austauschs von Wissen und Erfahrungen** themati-

⁷¹ <https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/was-wollen-wir>

⁷² Auf die konkreten Transaktionen wird in Kap. 6.2 näher eingegangen

sirt (vgl. z.B. „voneinander lernen [...]“ WIR 2010: 12). Die Transaktion, der Interessenausgleich besteht also (auch) darin, dass solche Erfahrungen und Informationen von Personen aus einem Unternehmen (*Treugeber*) an Personen aus dem oder den anderen Unternehmen weitergegeben werden (*Treunehmer*, nach Coleman 1991: 121).

Die Unternehmen der Kooperation WIR – Wohnen im Revier wollen eigenen Aussagen zufolge (s.o.) nun nicht beliebige, allgemein verfügbaren Informationen weitergeben, sondern setzen darauf, dass auch solche Informationen weitergegeben werden, die anderswo nicht oder nicht ohne weiteres zu erhalten wären. Es geht um Informationen, die von den Unternehmen durchaus (z.B. für die strategische Ausrichtung der Unternehmen) von großer Wichtigkeit sind und die daher auf dem üblichen Markt für Informationen kaum weitergegeben würden. Unabhängig von der Art dieser Informationen (s. hierzu Kapitel 6.2) zeugt allein die Tatsache, dass derart sensible Informationen transferiert werden, von einem Vertrauensverhältnis. Dies führen Interviewpartner auch darauf zurück, dass die Unternehmen auf ihren Kernmärkten (der Vermietung von Wohnungen) **nicht in Konkurrenz zueinander** treten, da sie Wohnungen jeweils in anderen Städten anbieten (vgl. Interview GF7). Hier sehen sie auch Vorteile gegenüber anderen Kooperationsformen auf anderer Ebene. Die Zusammenarbeit bei WIR – Wohnen im Revier erreicht demzufolge offenbar eine besondere Offenheit und Qualität (vgl. Interviews GF2 und GF4).

Neben dem Austausch von Wissen (z.B. bezogen auf konkrete Fragestellungen) beziehen die Interviewpartner das Vertrauensverhältnis auch auf die **Qualität der Diskussion**. Demnach ist besonders die Möglichkeit, innerhalb von WIR – Wohnen im Revier „**open-minded**“ (Interview GF5) oder auch in einer „offenen und ehrlichen Gesprächskultur“ (ebd.) zu diskutieren ein Hinweis auf das Vertrauensverhältnis zwischen den Unternehmen. Zur Begründung wird angegeben, dass kein Mitgliedsunternehmen „Angst haben muss, von anderen überflügelt zu werden“ (Interview GF2) bzw. anders gesagt haben die Unternehmen „beim Erfahrungsaustausch nichts zu verlieren“ (ebd.). Damit wird nicht nur der Austausch von Informationen möglich, sondern es entsteht auch eine Möglichkeit zur Reflexion des eigenen Handelns.

Ein großer Vorteil wird darin gesehen, dass den Mitgliedsunternehmen aufgrund der vertrauensvollen Zusammenarbeit einerseits zwar der „Zugriff auf einen umfangreichen Erfahrungs- und Wissensschatz“ ermöglicht wird, gleichzeitig aber ein „**eigenständiges Handeln**“ im jeweiligen Marktumfeld erhalten bleibt (Interview GF2).

Als besonders förderlich für das Vertrauensverhältnis zwischen den kooperierenden Partnern wird die Tatsache benannt, dass neben den formellen Austauschmöglichkeiten (z.B. in Mitgliederversammlungen usw.) vielfach auch ein **gutes persönliches Verhältnis** zwischen den Vorständen und Geschäftsführern besteht bzw. teilweise auch schon vorher bestand (vgl. Interviews GF2, GF4, GF5⁷³).

Mehrheitlich positiv bewertet wird der **Effekt der Institutionalisierung** dieser (teils bereits bestehenden, guten) Beziehungen, der durch die förmliche Zusammenarbeit in der Kooperation entstanden ist. So führen die befragten Personen als positive Folgen dieser Institutionalisierung u.a. an, dass die Regelmäßigkeit und vorbereitete Organisation des Austauschs (also die Organisation von und Einladung zu Mitgliederversammlungen, Arbeitskreissitzungen usw.) die Schwelle für den Austausch senkt, ihn also einfacher für die Mitglieder macht (vgl. Interviews GF3, GF2). Dadurch erhöht sich die **Chance für Transaktionen** (z.B. Austausch von Wissen, vgl. Interview GF3) wie auch die **Qualität der Ergebnisse solcher Transaktionen** (vgl. Interview GF2). Ergänzend wird angeführt, dass durch die Institutionalisierung Abstimmungsprozesse und damit Transaktionswege einfacher (vgl. Interview GF4) und verlässlicher (vgl. Interview GF5) geworden sind.

Gleichzeitig zeigen die befragten Personen auch **Grenzen** auf. So gibt es auch innerhalb der Kooperation WIR – Wohnen im Revier Allianzen für oder gegen bestimmte Themen. Nicht alle Diskussionen können immer im Konsens gelöst werden. Als Beispiel wurde die Errichtung

⁷³ Nicht alle Interviewpartner bestätigen das für alle Beziehungen; demnach gibt es unterschiedlich gute Beziehungen zwischen einzelnen Personen, was aber der insgesamt großen Verbundenheit nicht schadet (vgl. Interview GF7).

einer Photovoltaikanlage auf dem Dach des Bochumer EBZ benannt, die in der Kooperation durchaus umstritten war (vgl. Interview GF4).⁷⁴

Während die benannten Aspekte v.a. die Führungsebene der WIR-Unternehmen betreffen bzw. von diesen genannt werden, stellt sich auch die Frage danach, ob das Vertrauensverhältnis sich auch auf **andere Ebenen in den Unternehmen** bezieht. Konkret benennen die Interviewpartner dazu die eigens gegründeten Arbeitskreise und deren Mitglieder, also in der Regel die für das jeweilige Thema im Mitgliedsunternehmen zuständigen Fachleute. Die Geschäftsführer und Vorstände beobachteten, dass insbesondere auch auf Ebene der Arbeitskreise neben dem „förmlichen“ Kontakt in den organisierten und institutionalisierten Arbeitstreffen zunehmend **informelle Kontakte jenseits der offiziellen Agenda** entstehen (vgl. Interviews GF1, GF6). Durch diesen „kurzen Dienstweg“ lassen sich in den jeweiligen Unternehmen auftretende Fragen schneller unter Zuhilfenahme des Austauschs von Wissen und Erfahrungen zwischen den kooperierenden Unternehmen klären. Die Kooperation senkt somit auch auf dieser Arbeitskreis-Ebene die Hemmschwelle für den Austausch von Informationen. Ebenfalls wird beobachtet, dass der Austausch sich innerhalb der Arbeitskreise, die als „attraktive Foren für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (Interview GF2) gesehen werden, intensiviert (vgl. Interviews GF6, GF4).

Auch im Kontext der **Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** wurde nach dem Mechanismus *Vertrauen* gefragt (Fragenblock 6.4.2, Variablen v_70 bis v_73). Konkret sollten die Befragten angeben,

- ob die Kolleginnen und Kollegen aus den anderen WIR-Unternehmen ihnen offen und ehrlich begegnen,
- ob im Kontext der Diskussion über Projekte oder Arbeitsergebnisse Erfolge und auch Misserfolge offen kommuniziert wurden,

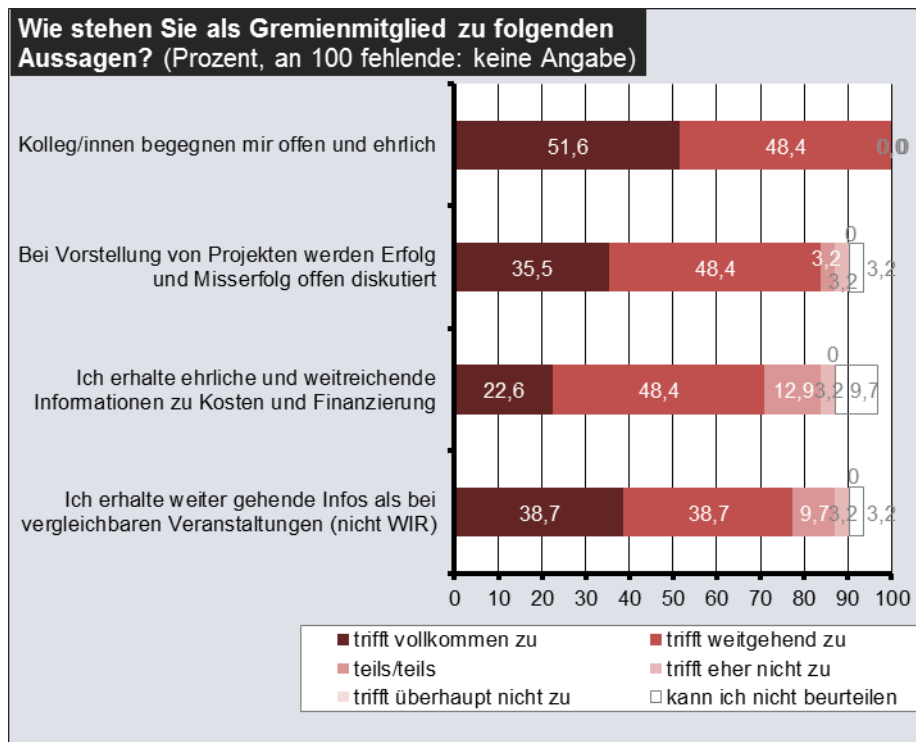
⁷⁴ Die Kooperation WIR –Wohnen im Revier e.V. hatte die Errichtung einer Photovoltaikanlage zur Energiegewinnung auf dem Dach des EBZ - Europäisches Zentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Bochum, durch eine Spende von rd. 40.000 Euro unterstützt und gleichzeitig verfügt, dass sämtliche Gewinne, die aus dem Betrieb der Anlage erzielt werden können, durch das EBZ zur Förderung der Bildung in der Wohnungswirtschaft eingesetzt werden sollen.

- ob in solchen Diskussionen auch offen und ehrlich über Kosten und Finanzierung von Projekten diskutiert wurde und
- ob die Informationen, die sie in diesen Diskussionen erhielten, weiter reichten, als bei vergleichbaren Diskussionsveranstaltungen außerhalb der Kooperation WIR – Wohnen im Revier.

Die meisten Gremienmitglieder bewerten die Arbeit in den Gremien durchaus als vertrauensvoll. Besonders deutlich wird das an der Einschätzung des Umgangs untereinander. Alle Befragten Gremienmitglieder gaben an, dass Zusammenarbeit sei weitgehend „offen und ehrlich“ (Die Antwortmöglichkeiten „trifft vollkommen zu“ und „trifft weitgehend zu“ wurden ungefähr je zur Hälfte ausgewählt).

Misserfolge, z.B. bei konkreten Projekten, gehören üblicherweise nicht zu Informationen gehören, die Unternehmen freimütig von sich geben. Die Geschäftsführer und Vorstände erklärten aber, dass man sich bei WIR – Wohnen im Revier (im Gegensatz zu anderen Diskussionsforen) keine Sorge machen müsse, von anderen „überflügelt“ zu werden (vgl. Interview GF2). Deshalb wurden Diskussion auch über misslungene Projekte als Indikator für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gewählt. Die entsprechende Frage an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhielt zwar etwas weniger Zustimmung, als die Frage nach dem grundsätzlichen Umgang miteinander, aber insgesamt immer noch eine sehr positive Bewertung. Der überwiegende Teil der Befragten (rd. 75 Prozent) gab zudem an, dass man bei den Diskussionen in den Arbeitskreisen etc. weiter gehende Informationen, als in vergleichbaren Diskussionsrunden erhalte. Auch das spricht für ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis.

Abbildung 29: Vertrauen als Basis für Diskussionen in der Kooperation



Quelle: eigene Befragung; n=31 (nur Gremienmitglieder), Fehlende: Keine Angabe

Bezogen auf die konkrete Frage nach monetären Aspekten konkreter Projekte war die Zustimmung etwas geringer – rd. 70 Prozent der Befragten stimmten vollkommen oder weitgehend zu, dass solche Informationen ausgetauscht würden. Das ist immer noch ein sehr hoher Wert, wenn man bedenkt, dass solche Aussagen von besonderer Bedeutung und Wichtigkeit für die Unternehmen sein müssen. Gerade vor dem Hintergrund, dass es sich um kommunale Wohnungsunternehmen handelt, die – durch ihre Aufsichtsgremien – politisch bestimmt sind und die sich mit dem latenten Vorwurf konfrontiert sehen, „undermanaged“ zu agieren (vgl. Kapitel 2.4.4), müssen Informationen über finanzielle Verluste sensibel behandelt werden. Insofern ist das Ergebnis auch so lesbar, dass trotz dieser Tatsache immerhin fast drei Viertel der Befragten einen vertrauensvollen Austausch auch bei derart sensiblen Themen sehen.

Damit ist die Hypothese 1a „Zwischen den kooperierenden Akteuren entsteht ein Vertrauen als handlungsleitender Mechanismus des Ausgleichs von Interessen“ bewiesen.

6.1.2 Bestimmung der Kooperation WIR – Wohnen im Revier

An dieser Stelle ist zu prüfen, ob es sich bei dem Fallbeispiel um eine Kooperation bzw. um eine Unternehmenskooperation handelt:

Hypothese 1b: Der Verein WIR – wohnen im Revier verhält sich wie eine Unternehmenskooperation.

Der theoretische Hintergrund der *Kooperation* wurde in Kapitel 3.3 behandelt. In die Analyse sind zu dieser Fragestellung Ergebnisse der Literaturrecherche sowie die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Geschäftsführern und Vorständen der Kooperation eingeflossen.

Ein Hinweis für das Bestehen einer Kooperation ist die Tatsache, dass die Organisationsform zur Nutzung von Netzwerkeffekten gegründet wurde. Hierzu gilt der Governance-Mechanismus *Vertrauen* als wesentliche Voraussetzung (vgl. Kapitel 3.1.) Dass ein solches Vertrauensverhältnis nicht nur angestrebt, sondern auch erreicht wurde, konnte mit der Bestätigung der Hypothese 1a bereits gezeigt werden.

Ansonsten ähneln sich Merkmale von Kooperationen in der Literatur, lediglich in Teilbereichen werden Unterschiede wahrgenommen und artikuliert. Ebertz fasst zusammen, dass – ausgehend von seiner Definition der Kooperation – folgende Merkmale im Vordergrund stehen:

- „Weitgehende rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit,
- Freiwilligkeit,
- Zusammenarbeit in einzelnen oder mehreren betrieblichen Teilbereichen,
- Bessere individuelle Zielerreichung als Motiv“ (Ebertz 2006: 12)

Insbesondere der letzte genannte Aspekt wird eingehender untersucht (vgl. Kapitel 6.2), an dieser Stelle soll das Fallbeispiel zunächst – Ebertz Definition folgend – vor allem auf die Motivation zur besseren individuellen Zielerreichung hin untersucht werden.

Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit

Die an der WIR-Kooperation beteiligten Unternehmen sind nach wie vor als einzelne Unternehmen verfasst. Mit ihrem Beitritt zur Kooperation geben sie diese Souveränität in keiner Weise auf; jedenfalls lässt sich kein entsprechender Anspruch aus der Satzung ableiten (vgl. WIR 2013). Im Gegenteil deuten mehrere Absätze darauf hin, dass die Unternehmen rechtlich selbständig sind und bleiben. So können Mitglieder ausschließlich „kommunale oder kommunalnahe Wohnungsunternehmen“ (vgl. WIR 2013: § 3 Absatz 1) werden. Gleichzeitig ist an keiner Stelle die Rede davon, dass mit dem Beitritt in den Verein eine Transaktion von Geschäftsanteilen oder Aktien an den Verein (oder sonst einen anderen Akteur) im Zusammenhang stünde. Damit wird deutlich, dass nur als Unternehmen verfasste Organisationen Vereinsmitglied sein können. Bedeutsam ist der Einfluss der Kommunen bezogen auf „ihr“ jeweiliges Unternehmen, der sich aus der Anforderung ergibt, dass die Mitgliedsunternehmen zu 51 Prozent in kommunaler Hand sein sollen (mittelbar oder unmittelbar, vgl. WIR 2013: § 3 Absatz 2). Bezogen auf den Verein ergibt sich daraus allerdings kein besonderes Abhängigkeitsverhältnis, da es jeweils andere Kommunen sind, denen die Anteile der einzelnen WIR-Unternehmen gehören.⁷⁵ An der Gesellschafterstruktur der Mitgliedsunternehmen der Kooperation WIR – Wohnen im Revier e.V. ändert sich allein durch den Beitritt in die Kooperation also nichts. **Die Unternehmen bleiben genauso rechtlich selbständig, wie zuvor.**

Darüber hinaus sieht die Satzung auch keine wirtschaftlichen Verschränkungen zwischen den Unternehmen in größerem Umfang vor (vgl. WIR 2013). Zwar gehört es zu den Zielen der Kooperation, dass z.B. durch den gemeinsamen Einkauf von Leistungen oder Gütern finanzielle Vorteile erzielt werden sollen (vgl. Kapitel 6.2). Dies könnte im Einzelfall auch zu wirtschaftlichen Verschränkungen führen, wenn die Mitgliedsunternehmen Leistungen bei anderen Mitgliedern oder bei gemeinsam zu gründenden Tochterunternehmen o.Ä. einkaufen

⁷⁵ Hiervon gibt es eine Ausnahme: Da die Stadt Hamm auch Anteile an der ansonsten für den Kreis Unna aktiven Unnaer Kreis-, Bau- und Siedlungsgesellschaft mbH UKBS hält (vgl. UKBS 2016: 8), kann sie nach dem Beitritt der HGB aus Hamm theoretisch auf zwei der WIR-Unternehmen als (Mit-) Gesellschafter Einfluss ausüben.

(vgl. Interview GF5). Bislang sind solche Ansätze jedoch nicht umgesetzt und selbst wenn, würden sie wohl auch lediglich Teilprozesse der Wertschöpfungskette der jeweiligen Unternehmen betreffen können (z.B. den gemeinsamen Einkauf von Leistungen). Die wirtschaftliche Kerntätigkeit der Unternehmen besteht weiterhin in der Herstellung und v.a. Bewirtschaftung von Wohnungen auf ihrem jeweiligen Wohnungsmarkt. An keiner Stelle gibt es in den Unterlagen zur WIR – Wohnen im Revier einen Hinweis dazu, dass sich dies in absehbarer Zeit ändern könnte. Auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen führte bislang nicht dazu, dass wirtschaftliche Beziehungen zwischen den Unternehmen entstanden wären, die für einzelne Unternehmen von besonders bedeutendem Charakter wären (vgl. Interviews GF3, GF2). Man kann also festhalten, dass bislang **zwischen den kooperierenden Unternehmen keine wirtschaftliche Abhängigkeit** entstanden ist.

Perspektivisch sind auch andere Organisationsformen denkbar; in einigen Interviews klingt an, dass einzelne Aufgaben innerhalb des Verbundes effizienter gelöst werden könnten, wenn es hierzu eine gemeinsame gesellschaftsrechtliche und wirtschaftliche Basis (z.B. eine Tochtergesellschaft oder eine Holding-Gesellschaft) gäbe (vgl. Interviews GF6, GF4). Allerdings wird dieses Thema bislang – offenbar u.a. wegen der unterschiedlichen Teilmarktzugehörigkeit und der kommunal geprägten Gesellschafterstruktur – nicht weiter verfolgt.

Freiwilligkeit

Die Freiwilligkeit der Kooperation lässt sich insbesondere an zwei Tatsachen ableiten: Die Satzung des Vereins erlaubt den Beitritt für alle kommunalen und kommunalnahen Wohnungsunternehmen des Ruhrgebiets. In den letzten Jahren ist die Mitgliederzahl durchaus angewachsen (auf 14 Mitgliedsunternehmen), doch gibt es auch Unternehmen, die bislang nicht Mitglied geworden sind (vgl. Kapitel 5.2). Der zweite Hinweis ergibt sich aus der Konstruktion der Vereinssatzung. Diese ermöglicht bestimmten Unternehmen den Beitritt durch Aufnahmeantrag (vgl. WIR 2013, § 3 „Erwerb der Mitgliedschaft“).

Damit verpflichtet sich das Unternehmen u.a. zur Zahlung der Mitgliedsbeiträge, jedoch kann jedes Unternehmen auch wieder aus dem Verein austreten (vgl. WIR 2013 § 4 „Beendigung der Mitgliedschaft“). Damit gilt, dass die **Teilnahme an der Kooperation für die Unternehmen freiwillig und jederzeit kündbar** ist.

Zusammenarbeit in einzelnen oder mehreren betrieblichen Teilbereichen

Im Gegensatz zu den Voraussetzungen *Freiwilligkeit* und *rechtliche bzw. wirtschaftliche Unabhängigkeit*, die auf die Selbstbestimmtheit der kooperierenden Akteure verweisen, zielt dieses Merkmal auf das Wesen der Kooperation und das grundlegende Instrumentarium der Kooperation ab. Wie dargelegt wurde, arbeiten die Unternehmen an verschiedenen Themen mehr oder weniger eng zusammen und haben dazu unterschiedliche Gremien und Strukturen, wie z.B. die Arbeitskreise, herausgebildet (vgl. Kapitel 5.2.2). Beispielhaft soll hier kurz auf ausgewählte Projekte eingegangen werden, bei denen die Zusammenarbeit in *betrieblichen Teilbereichen* besonders deutlich wird.

Die Unternehmen haben 2010 einen gemeinsamen **Standard zum generationengerechten Wohnen** erarbeitet. Grund war die Erkenntnis, dass auch mit größten Anstrengungen nicht alle Wohnungen im Ruhrgebiet bzw. im Bestand der Wohnungsunternehmen von WIR – Wohnen im Revier barrierefrei⁷⁶ herzurichten sind, da technische Gegebenheiten diesem Ziel entgegenstehen. Gleichwohl sahen die Unternehmen sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, einen Weg zu finden, wie auch nicht-barrierefreie Wohnungen mindestens in weiten Teilen für Personen mit Bewegungseinschränkungen nutzbar sein könnten. Hierzu wurde gemeinsam ein Standard mit verschiedenen Merkmalen entwickelt, der v.a. den Zugang zum Gebäude, die Vermeidung von großen Schwellen und Barrieren in der Wohnung und einen hinreichend dimensionierten Sanitärbereich umfasste⁷⁷ (vgl. WIR 2010: 31).

⁷⁶ Gemäß der gängigen Definition über die Norm DIN 18040

⁷⁷ Einen ähnlichen Ansatz verfolgt das Konzept „ready“, das mit Blick auf die Anpassung von neu zu bauenden Wohnungen u.a. durch das Institut Wohnen und Entwerfen (Stuttgart) im Auftrag des BBSR entwickelt wurde (vgl. Jocher et al. 2015)

Ein weiteres Beispiel ist die gemeinsame **Verabredung von Rückvergütungsverträgen mit diversen Herstellern für Baustoffe** etc. Mit unterschiedlichen Akteuren wurden Konditionen vereinbart, zu denen die kooperierenden Wohnungsunternehmen vergünstigt einkaufen konnten. So versuchten die – für sich genommen – eher kleinen kommunalen Wohnungsunternehmen, ähnliche Vorteile zu erreichen, wie dies größere Wohnungsunternehmen auch tun können (vgl. WIR 2012: 51). Auch diese Handlungsweise spielte eine wichtige Rolle bei vielen betrieblichen Abläufen in den einzelnen Unternehmen (Beschaffung, Einkauf, Leistungsverzeichnisse erstellen usw.). Zuletzt wurde auf dieser Grundlage ein eigener Arbeitskreis einberufen, der sich dem Thema widmet (vgl. Website WIR b).

Ein drittes Beispiel für die Zusammenarbeit in betrieblichen Teilbereichen ist die **gemeinsame Personalentwicklung in der WIR-Akademie**. Seit 2011 erarbeiten die kooperierenden Unternehmen gemeinsam mit ihrem *Arbeitskreis Personal und Prozesse* eine gemeinsame „Akademie zur Förderung junger Mitarbeiter/innen“ (Website WIR c). Die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen „anhand der konkreten Fragestellung [in geeigneten Projekten] ihre Gesamtkompetenzen ausbauen und fördern“ (WIR 2012: 65). Diese Akademie wurde seitdem regelmäßig umgesetzt und findet in den Personalentwicklungsmaßnahmen der einzelnen Unternehmen Berücksichtigung, indem sie diese dorthin entsenden.

Damit wird deutlich, **dass die Unternehmen in vielen betrieblichen Teilbereichen eng zusammenarbeiten**. Insbesondere sind davon auch solche Bereiche betroffen, die nicht direkt mit dem Kerngeschäft der Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen zusammenhängen.

Motivation, individuelle Ziele in der Kooperation besser zu erreichen

Ebertz fasst in seiner Definition von (Unternehmens-) Kooperationen auch die grundlegende Motivation für die Kooperation als bestimmendes Element auf (vgl. Kapitel 3.1). Dabei steht als Motivation für die Kooperation von Unternehmen insbesondere für jeden kooperieren-

den Partner das Ziel im Vordergrund, (u.a. wirtschaftliche) Vorteile aus der Kooperation jeweils für den Partner selbst zu gewinnen. Im speziellen Fall kann dies sogar der Fall sein, wenn die kooperierenden Partner ansonsten miteinander konkurrieren.

Bezogen auf die WIR-Kooperation erscheint diese Zielsetzung zunächst nachvollziehbar und auch nachweisbar. Die Zielsetzung, durch das Einsparen von Beschaffungskosten (**monetäre Mehrwerte zu gewinnen**) (für die jeweiligen kooperierenden Partner), wurde bereits anhand des Beispiels zur gemeinsamen Verhandlung von Rückvergütungsverträgen mit Lieferanten gezeigt. Auch die Gründung des *Arbeitskreises Einkauf* geht in diese Richtung. Viele der Geschäftsführer und Vorstände äußerten sich ebenfalls dazu, dass Leistungen und Güter (ursprünglich) gemeinsam beschafft oder erbracht werden sollten (vgl. z.B. Interviews GF1, GF2; bezogen auf das Thema Personalentwicklung auch GF5, GF6). Die Gewinnung wirtschaftlicher Vorteile aus der WIR-Kooperation scheint jedoch noch nicht wirklich konsequent umgesetzt, wenn man das Feld näher analysiert (vgl. Kapitel 6.2).

Ein weiteres Ziel, das viele Unternehmen mit ihrem Beitritt zur Kooperation verbunden haben, war die Forcierung des **Austauschs von Erfahrungen** (dies benennen alle Interviewpartner auf die eine oder andere Weise). Auch wenn es dabei nicht vordergründig um monetäre Aspekte ging, können sich hieraus selbstverständlich wenn nicht unmittelbar, so doch mittelbar auch wirtschaftliche Vorteile ergeben. Dies gelingt z.B. indem so bessere Lösungen für Herausforderungen im jeweiligen Unternehmen gefunden und damit Kosten eingespart werden können (vgl. Interview GF2) oder z.B. Ausschreibungen von Leistungen dergestalt optimiert werden können, dass Leistungen zu günstigeren Konditionen eingekauft werden können (vgl. Interview GF1).

Man kann also festhalten, dass die an der Kooperation beteiligten Partner auch individuelle Ziele verfolgten, als sie sich an der Kooperation beteiligten.

Unterschiede zu klassischen Unternehmensnetzwerken

Darüber hinaus ergeben sich bezogen auf das Fallbeispiel auch einige Unterschiede zu den Unternehmensnetzwerken, wie sie in der Literatur idealtypisch beschrieben werden (vgl. Kapitel 3.1).

So stehen die Unternehmen in der WIR-Kooperation, wie vielfach betont wurde, **nicht in Konkurrenz** zueinander (vgl. z.B. Interviews GF7, GF2, GF6). Sie befinden sich allerdings auch **nicht in einer vertikalen Kooperation**, also z.B. entlang einer Produktionskette. Im Unterschied zu vielen in der Praxis behandelten Unternehmensnetzwerken, die trotz Konkurrenz kooperieren, agieren sie de facto nicht am gleichen Markt, was auch in der Besonderheit ihres Produktes, der (unbeweglichen) Wohnung begründet ist (vgl. Kapitel 2.1.1). Das Mitgliedsunternehmen aus Essen wird gar keine Wohnungen in Bochum oder Dortmund anbieten können (und umgekehrt) und tritt somit für die dortigen Kollegen nicht als Konkurrent auf, da die Unternehmen als kommunale Unternehmen im Wesentlichen den Markt „ihrer“ Kommune im Blick haben. Zwar mag es in Einzelfällen sein, dass die (mobilen) Nachfrager offen für eine alternative Wohnung jenseits der Stadtgrenze wären. Doch ist aufgrund der großen Ähnlichkeit der Produkte untereinander und wegen des Aufwands, den ein Umzug für die Nachfrager mit sich bringt, unwahrscheinlich, dass ein Haushalt einen Umzug von der einen Stadt (und vom einen Unternehmen) in die Nachbarstadt (zum nächsten Unternehmen) allein aufgrund der – in der Praxis kaum abweichenden – Qualität der (neuen) Wohnung unternimmt.

Damit fehlt also die Alternative zur Kooperation und zum Austausch über den Mechanismus *Vertrauen*, der in Netzwerken den Interessenausgleich regelt (im Vergleich z.B. zu Preisen am Markt; vgl. Kapitel 3.1). Anders gesagt: Würden die Unternehmen nicht kooperieren, fände eine Interaktion in diesem Kontext gar nicht statt!

Darüber hinaus steht im untersuchten Fallbeispiel, wie erwähnt, weniger der Aspekt der Gewinnung materieller Vorteile aus der Kooperation (unmittelbar) im Vordergrund. Vielmehr gibt es neben der Komponente des Wissensaustauschs kollektive Zielsetzungen (vgl. Kapitel 6.3), die für die Unternehmen handlungsleitend waren. Hiermit prä-

sentieren sich die Unternehmen näher an einer Konstruktion ähnlicherer von *strategischen Allianzen* (vgl. Kapitel 3.1) mit ihrer Ausrichtung auf eine strategische (langfristige) Komponente oder auch Verbänden, die ihren Schwerpunkt auf die Vertretung gemeinsamer Interessen ihrer Mitglieder legen (vgl. Kapitel 3.1).

Zusammenfassend lässt sich mit Blick auf die Hypothese festhalten: Sie trifft weitgehend zu. **Der Verein WIR – Wohnen im Revier verhält sich in weiten Teilen wie eine Unternehmenskooperation.** Allerdings kann dies **nicht ohne Einschränkung** stehen bleiben. Zwar kooperieren in dem Verein Unternehmen, es handelt sich jedoch nicht um eine „reine“ Unternehmenskooperation im Sinne der Definition (vgl. Kapitel 3.1). Es fehlt der konkrete marktbezogene Hintergrund des kollektiven Handelns der WIR-Kooperation. Stattdessen muss man für den Verein WIR – Wohnen im Revier letztlich von einer **hybriden Organisationsform zwischen den Polen Unternehmenskooperation, strategischem Unternehmensnetz und Verband** ausgehen. Damit ist auch in diesem Fall, wie Ebertz feststellte, eine eindeutige Abgrenzung der Kooperationsform nicht möglich bzw. es kommt zur Überlagerung von verschiedenen Kooperationsformen.

6.2. Individuelle Nutzenerwartungen und individueller Nutzen der Zusammenarbeit bei WIR – Wohnen im Revier

Im Rahmen der Definition von Kooperation wurde bereits dargelegt, dass eine Voraussetzung bzw. Bedingung für die Herausbildung einer Kooperation die Erwartung eines „individuellen“ Nutzens für die kooperierenden Akteure gilt (vgl. Kapitel 3.9). Auch die Theorien, die zur Analyse von Netzwerken bzw. Kooperationen herangezogen werden, gehen davon aus, dass die kooperierenden Mitglieder zwar möglicherweise unter Rückgriff auf den Mechanismus *Vertrauen* auf unmittelbare Gegenleistungen ihrer Transaktionen verzichten (vgl. Kapitel 3.9.2), jedoch grundsätzlich schon davon ausgehen, Vorteile aus der Kooperation zu ziehen.

Mit Blick auf die Kooperation WIR – Wohnen im Revier stellt sich zunächst die Frage danach, ob ein solcher Nutzen erwartet wurde (vgl. Hypothese 2a). Neben entsprechenden Aussagen in Interviews und Veröffentlichungen soll hier insbesondere auch die Kommunikation einer solchen Nutzenerwartung innerhalb der Kooperation analysiert werden, da auf dieser Grundlage bewertet werden kann, welchen Stellenwert diese Nutzenerwartung auf der Ebene der Geschäftsführer und Vorstände eingenommen hat.

Anschließend kann untersucht werden, in welcher Weise dieser Nutzen tatsächlich entstanden ist und weiter entsteht (vgl. Hypothese 2b).

6.2.1 Erwartung und Kommunikation eines individuellen Nutzens durch die Mitglieder der Kooperation

Mit Blick auf den bereits geschilderten theoretischen Hintergrund der Analyse (vgl. Kapitel 3.11.3) soll das Fallbeispiel auf die Hypothese 2a untersucht werden:

Hypothese 2a: Die kommunalen Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet kooperieren, weil sie für sich einen jeweils individuellen Nutzen aus der Kooperation erwarten.

Erwartungshaltung in Bezug auf einen individuellen Nutzen aus der Kooperation

Hinweise dafür, dass die kooperierenden Partner einen für sich individuellen Nutzen erwarten, ergeben sich nicht zuletzt aus dem Leitbild der WIR-Kooperation, das in einer ersten Form bereits in der Satzung erhalten ist (vgl. WIR 2008/2013: §2) sowie durch *Methoden* der Kooperation, die damit in Verbindung stehen. Dort heißt es, dass der „**Austausch von Erfahrungen**“ bzw. das „**voneinander lernen**“ sowie die gemeinsame „**Definition von Standards und Strategien**“ für die Kooperation handlungsleitend sein sollen (ebd., §2 Absatz 4).

Diese Formulierungen werden in späteren Veröffentlichungen aufgegriffen, so z.B. im Tätigkeitsbericht der Kooperation aus dem Jahr 2010, wo die Rede ist von „*voneinander lernen im gegenseitigen Aus-*

tausch“ und dem „sich miteinander messen, um gemeinsam (noch) besser zu werden“ (WIR 2010: 12f). Konkret heißt es:

Alle Unternehmen bei WIR haben jahrzehntelange Erfahrungen in der Wohnungsbewirtschaftung sowie im (Um-) Bau von Wohnungen und Wohnquartieren. Trotzdem gibt es in jedem Unternehmen aufgrund besonderer Ausgangslagen, vorausschauender strategischer Entscheidungen oder der Erfahrungen und Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spezielle Kompetenzen. Wir wollen voneinander lernen, damit nicht jeder das ‚Rad neu erfinden‘ muss – gute Strategien und Lösungsansätze könne auch an anderen Orten zu guten Ergebnissen führen [...]“ (WIR 2010: 13).

Dieses Ziel weist auf einen für jedes Unternehmen (mehr oder weniger) zu erwartenden Nutzen der Kooperation hin: Es geht um den Austausch von Wissen und Erfahrungen, um – aus Sicht eines Mitgliedsunternehmens – konkrete Herausforderungen im eigenen Kontext besser lösen zu können. Dies soll, so wird im weiteren Verlauf dargestellt, insbesondere durch den Austausch von Fachleuten aus den Unternehmen in Arbeitskreisen erfolgen (vgl. Kapitel 5.2.2).

An anderer Stelle wird diese Erwartung eines individuellen Nutzens auch auf Ebene eines Leitbildes dargestellt. Im WIR-Tätigkeitsbericht 2012 heißt es im Abschnitt *Leitbild und Ziele*:

„Die Prinzipien der Zusammenarbeit sind für alle gleich – wir wollen... (1) voneinander lernen, (2) uns miteinander messen, um gemeinsam noch besser zu werden und (3) fairen Austausch auf Augenhöhe.“ (vgl. WIR 2012: 14)

Die Zweckbindung der Zusammenarbeit besteht somit in der gemeinsamen Steigerung der Performance in den einzelnen Unternehmen. Dies soll augenscheinlich durch die Nutzung von Benchmarkings und mithilfe von Effekten sozialer Einbettung (Netzwerkeffekte) geschehen (vgl. Kapitel 3.1). Dazu führt bereits der zwei Jahre zuvor aufgelegte erste Tätigkeitsbericht aus:

„Durch den Informationsaustausch können wir unsere Stärken stärken und Verbesserungspotenzial erkennen.“ (vgl. WIR 2010: 13)

In den Interviews, die mit Geschäftsführern und Vorständen geführt wurden, konkretisieren diese ihre Erwartung an den für ihr jeweiliges Unternehmen individuellen Nutzen der Kooperation. Grundsätzlich

lassen sich die erwarteten Nutzenmomente in drei größere Gruppen aufteilen, nämlich:

- den Nutzen, den die Unternehmen aus dem **Wissen und den Erfahrungen anderer Unternehmen** mit vergleichbaren Aufgaben für ihre konkreten Problemstellungen ziehen können (vgl. u.a. Interviews GF1, GF2, GF7),
- den Nutzen, den die Unternehmen aus der **Bündelung von Handlungsmacht** ziehen können (vgl. u.a. Interviews GF1, GF5, GF4), sowie
- den Nutzen, den Unternehmen für sich aus einer (kritischen Selbst-) **Bewertung ihrer eigenen Strategien** und Ansätze ziehen können (vgl. u.a. Interviews GF5, GF1, GF3, GF7).

Diese tatsächlich geäußerten Nutzenerwartungen fügen sich recht gut in die Anspruchshaltung ein, die aus der Satzung des Vereins und den Tätigkeitsberichten hervorging (s.o.).

Der erste Aspekt, der konkrete **Erfahrungsaustausch**, wird von vielen Interviewpartnern genannt. Dabei geht es darum, geeignete Methoden und Projekte zu übernehmen (vgl. Interview GF2) z.B. bei der Durchführung energetischer Modernisierungen (vgl. Interview GF1), im Marketing (vgl. Interview GF2), bei der Erarbeitung von Standards für den generationengerechten Umbau von Wohnungen (vgl. Interview GF4). Der Austausch in solchen „*technischen Themen*“ (Interview GF5) wird hauptsächlich in den Arbeitskreisen geleistet (vgl. WIR 2012: 46ff). Ein wichtiger Aspekt dabei ist auch, dass sich die Mitglieder der Arbeitskreise entsprechende Projekte konkret vor Ort anschauen können (z.B. im Arbeitskreis Energie, wo eine Pellets-Heizanlage besichtigt werden konnte, oder im Arbeitskreis Wohnen im Quartier, der sich seniorengerechte Musterwohnungen anschaute usw.). Ziel dieses „*Best-Practice-Vergleichs*“ (Interviews GF3, GF5) ist es, dass diese Erkenntnisse in die Ausgestaltung der eigenen Strategien im Unternehmen einfließen (vgl. Interview GF6). Mit anderen Worten soll vermieden werden, dass ein Unternehmen die Fehler, die andere Unternehmen schon gemacht haben, wiederholt. Hilfreich ist dies besonders bei

solchen Projekten, die für einzelne Unternehmen nicht alltäglich sind. Erfahrungsaustausch soll auch der Einsparung von Kosten dienen, da er hilft, Fehler zu vermeiden und es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erleichtert, kostengünstige Alternativen zu erkennen und umzusetzen (vgl. Interview GF2).

Der Nutzen, der aus der **Bündelung von Handlungsmacht** entstehen kann, ist ebenfalls als Erwartung formuliert worden. Dabei ging es einerseits um die gemeinsame Entwicklung neuer bzw. angepasster Standards (vgl. Interview GF1) sowie um die Vermeidung des Outsourcings oder gar der Unterlassung von Leistungen, weil einzelne Unternehmen nicht über ausreichend Ressourcen verfügen, um das Thema alleine anzugehen – dies wurde z.B. auf das Themenfeld Marketing bezogen (vgl. Interview GF2). Ein Beispiel, auf das bereits an anderer Stelle eingegangen wurde, ist die gemeinschaftliche Vereinbarung von Rückvergütungsverträgen mit Baustofflieferanten durch die Kooperation für die beteiligten Unternehmen (vgl. Kapitel 6.1.2). Durch solche Verträge würden sich (theoretisch) für die Unternehmen signifikante Einsparungen ergeben, weil bei der Bemessung von Rabattierungen nicht mehr nur die eigene Unternehmensgröße eine Rolle spielt, sondern der gesamte Verbund gezählt wird.

Schließlich werden auch verschiedene Ansätze zur Vorteilsgewinnung durch die **kritische Bewertung eigener Strategien und Handlungsansätze** gegeben. Dies bezieht sich einerseits auch auf technische Standards oder Modernisierungsstrategien. Solche wurden in einigen Unternehmen angepasst, nachdem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den WIR-Arbeitskreisen zu entsprechenden Themen ausgetauscht hatten (vgl. Interview GF6). Zum anderen betrifft dies auch den permanenten Austausch und das kritische Benchmarking der Unternehmen. Da die Wohnungsunternehmen nicht in Konkurrenz zueinander stehen, erwarteten und beobachteten die befragten Geschäftsführer und Vorstände auch die Möglichkeit, sich bezüglich ihrer Positionierung gegenüber Gesellschaftern auszutauschen (vgl. Interviews GF1, GF3, GF4). Solche Diskussionen lassen sich verständlicherweise kaum in anderen kooperativen Zusammenhängen führen – weder in den Verbänden noch in regionalen oder lokalen Arbeitsgruppen, wo

Unternehmen mit unterschiedlichen Gesellschafterstrukturen vertreten sind. Vertreter einer lokalen Genossenschaft können zwar möglicherweise Verständnis für die Diskussion aus Sicht der Geschäftsführung eines kommunalen Wohnungsunternehmens aufbringen, verfügen jedoch vermutlich nicht über hilfreiche Erfahrungswerte in diesem Bereich. Erst recht kann eine solche Diskussion kaum mit hochrangigen Vertretern privater Wohnungsunternehmen geführt werden, wenn diese als Konkurrenten und möglicherweise gar Kaufinteressenten für das kommunale Wohnungsunternehmen agieren. Besonders vor dem Hintergrund der skizzierten Veränderung der Anbieterstruktur am Wohnungsmarkt und der Rolle kommunaler Unternehmen (vgl. Kapitel 2.4.4) entstand für die Geschäftsführer und Vorstände der kommunalen Unternehmen im Ruhrgebiet der Wunsch, sich bezüglich der Strategie gegenüber ihren Gesellschaftern auszutauschen. Dafür gab es, neben der Inanspruchnahme von (bezahlter) Strategieberatung, praktisch keine anderen Ansprechpartner als die Kolleginnen und Kollegen aus den Unternehmen der Nachbarstädte.

Kommunikation der Erwartungshaltung bezüglich des individuellen Nutzens aus der Kooperation

Nachdem das grundlegende Verständnis zwischen den Akteuren (vertreten durch die Geschäftsführer und Vorstände der Unternehmen, welche die Entscheidung, der Kooperation beizutreten, vertreten haben) hergestellt ist, bedarf es allerdings der **Kommunikation des Anspruchs und der Methode zur Gewinnung von individuellen Mehrwerten aus der Kooperation in den Unternehmen**. Das Vorhandensein einer solchen Kommunikation weist darauf hin, welche Bedeutung dem Gewinn individuellen Nutzens aus der Kooperation beigemessen wurde. Eine entsprechende Kommunikation hat in vielfältiger Weise stattgefunden.

Die Gründung der Kooperation und der erwartete Nutzen wurden durchaus auch **gegenüber Stakeholdern der Unternehmen und insbesondere ihren Shareholdern** kommuniziert. In den meisten Unternehmen wurden sowohl die Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. die Aufsichtsräte wie auch – sofern nicht deckungsgleich – die jeweiligen

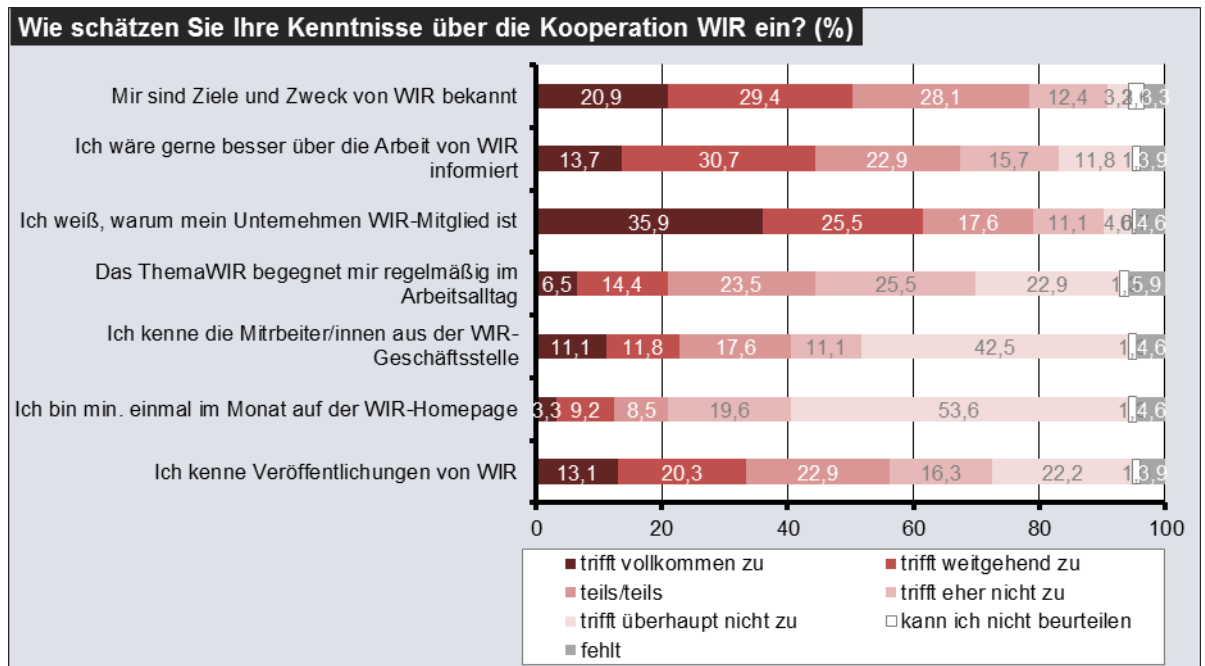
(Ober-) Bürgermeisterinnen und -Bürgermeister der Städte über die Gründung informiert (vgl. Interviews GF1, GF4, GF5). Zudem wurde der Beitritt des jeweiligen Unternehmens zur Kooperation auch auf lokalen Veranstaltungen (vgl. Interview GF1) sowie den Mieterinnen und Mietern gegenüber (z.B. über Unternehmenszeitschriften) kommuniziert (vgl. Interview GF5, GF1), wenngleich die unmittelbare Bedeutung der Kooperation für die Mieterinnen und Mieter eher gering eingeschätzt wird (vgl. Interviews GF3, GF4).

Der Schwerpunkt der Kommunikation bzgl. des konkreten Nutzens, den die Initiatoren für ihre Unternehmen erwarteten, lag jedoch bei der **Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Kooperation**. Dies geschah u.a. durch die Einbindung der entsprechenden Informationen in betriebsinterne Jour-Fixe mit den Fachabteilungen (vgl. Interviews GF1, GF3, GF4, GF5). In einigen Unternehmen wurden auch gezielt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Kooperation und den Beitritt des eigenen Unternehmens informiert (vgl. Interviews GF1, GF5). Insbesondere wurden auch die Vertreterinnen und Vertreter der Betriebsräte der einzelnen Unternehmen über die Kooperation informiert. Diese hatten sich nach Gründung der Kooperation ebenfalls gemeinsam verabredet, um zu erörtern, welche Folgen die Gründung der Kooperation für die Belegschaften haben könnte (vgl. Interview GF1).

Schon an dieser Stelle wird deutlich, dass – mindestens bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vieler Unternehmen – die Erwartung bestand, dass durch die Kooperation Nutzen- bzw. Kostenvorteile im Sinne der einzelnen Unternehmen gehoben werden könnten. Die Betriebsräte befürchteten, dass dies letztlich zulasten der Mitarbeiterzahl gehen könnte. Durch die Teilnahme des Vorstands und der Geschäftsführung an diesem Treffen konnte diese Befürchtung ausgeräumt werden (vgl. Interview GF1).

Etwa die Hälfte der **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** kannten zum Zeitpunkt der Befragung Ziele und Zweck der Kooperation. Annähernd zwei Drittel gaben an, sie wüssten, weshalb ihr jeweiliges Unternehmen Mitglied der Kooperation geworden ist.

Abbildung 30: Kenntnis über die Kooperation WIR – Wohnen im Revier



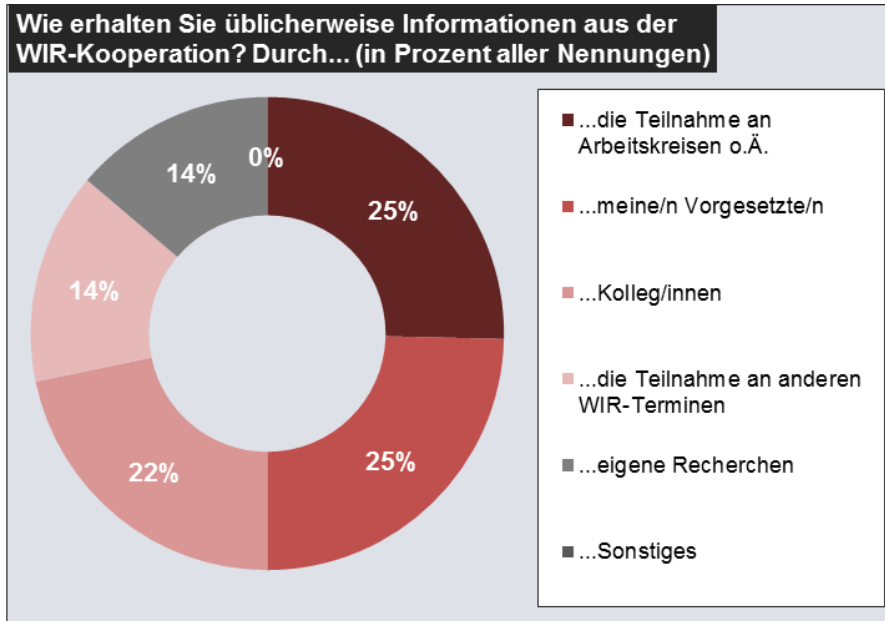
Quelle: eigene Befragung; n=153, Angaben in Prozent

Die grundlegende Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu der Kooperation und ihren Zielen etc. ist damit zwar nachweisbar, gleichzeitig blieb jedoch bis zum Erhebungszeitpunkt ein größerer Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offenbar von der Kooperation unberührt. Nur ungefähr 20 Prozent der befragten Personen geben an („trifft vollkommen oder weitgehend zu“), dass ihnen die Kooperation regelmäßig im Arbeitsalltag begegnet. Zwar kannten mehr als ein Drittel der befragten Personen Veröffentlichungen von WIR und auch immerhin knapp die Hälfte der Befragten kannten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle mehr oder weniger gut („trifft vollkommen, weitgehend, teils/teils zu“). Doch etwa zwei Drittel der befragten Personen geben an, sie wären gerne besser über WIR informiert („trifft vollkommen, weitgehend, teils/teils zu“).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der WIR-Unternehmen sich offenbar grundlegend über Sinn und Zweck der Kooperation informiert fühlten, jedoch im Detail weniger Kenntnisse über das konkrete Arbeiten der Kooperation erlangt hatten. Dies ist allerdings auch vor dem Hintergrund zu bewerten, dass die Kooperation sich nicht allen Themen, die in einem Wohnungsun-

ternehmen von Bedeutung sein können, widmet, sondern stattdessen bestimmte Themen herausgegriffen werden (vgl. Kapitel 6.2.2). Insofern ist es möglich, dass einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die andere Themen in den WIR-Unternehmen bearbeiten, schon aufgrund dieser thematischen Eingrenzung weniger Berührungspunkte zu der Kooperation hatten.

Abbildung 31: Kommunikationswege bezüglich WIR – Wohnen im Revier



Quelle: eigene Befragung; n=78 (Mehrfachnennungen möglich; 213 Nennungen; 75 Befragte haben dazu keine Angaben gemacht)

Bei der näheren Betrachtung der Informationswege fällt auf, dass die Teilnahme an WIR-Gremien⁷⁸ zwar eine wichtige Komponente ist, wenn es um die Teilhabe an Informationen zur Kooperation geht, jedoch bei weitem nicht die einzige. Insbesondere die Information durch Vorgesetzte bzw. Kolleginnen und Kollegen nimmt gemeinsam betrachtet einen fast doppelt so großen Stellenwert ein.

Bewertung der Nutzenerwartung

Die Auswertung der Literatur (z.B. der Satzung und der Tätigkeitsberichte) und der Interviews mit Vorständen und Geschäftsführern zeigt, dass die Erwartung eines individuellen Nutzens für das jeweilige Un-

⁷⁸ Mit „Gremien“ wurden in der Befragung grundsätzlich alle Arbeitskreise sowie die Runde der Geschäftsführerinnen, Geschäftsführer und Vorstände sowie der WIR-Vereinsvorstand bezeichnet.

ternehmen und dessen strategische Aufstellung mit der Teilnahme an der Kooperation WIR – Wohnen im Revier verbunden wurde.

Die Vielfalt und Intensität, mit der diese Nutzenerwartung innerhalb der Unternehmen kommuniziert wurde, spricht ebenfalls dafür, dass eine solche Erwartung seitens der Unternehmensleitungen, die letztlich über den Beitritt zur Kooperation entschieden hatten, bestand.

Folglich kann festgehalten werden, dass die Hypothese 2a („Die kommunalen Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet kooperieren, weil sie für sich selbst einen jeweils individuellen Nutzen aus der Kooperation erwarten“) bestätigt wird.

6.2.2 Ausgestaltung des individuellen Nutzens

Ergänzend zu den dargestellten Erwartungen in Bezug auf den Nutzen aus der Kooperation wird im Folgenden analysiert, wie dieser Nutzen für die Unternehmen konkret aussieht. Dabei besteht die Erwartung, dass ein Nutzen in Gestalt des Zugangs zu Wissen zu wohnungswirtschaftlich relevanten Themen besteht:

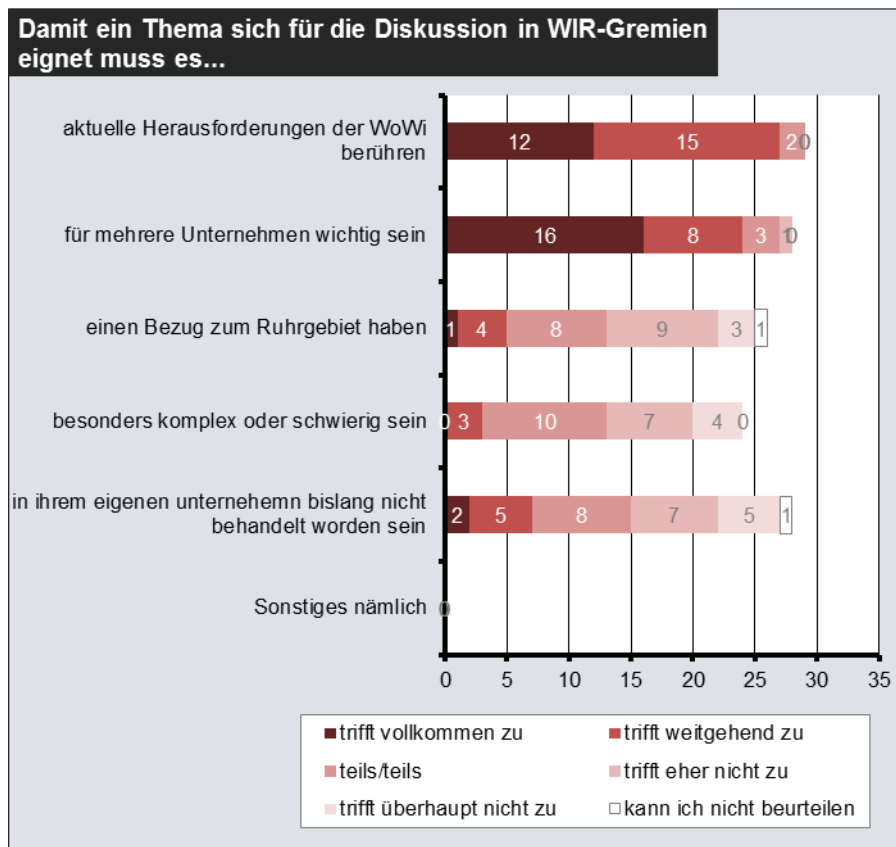
Hypothese 2b: Der durch die Akteure erwartete individuelle Nutzen aus der Kooperation besteht in der Gewinnung von Wissen bzw. dem Zugang zu Wissen um Handlungsmöglichkeiten und Methoden zu wohnungswirtschaftlichen Kernthemen oder sonstigen Themen, die das Kerngeschäft flankieren.

Neben einigen Hinweisen aus dem Tätigkeitsbericht der WIR-Kooperation können den Interviews mit den Geschäftsführern und Vorständen und aus der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen zu dem Thema gewonnen werden.

Die Unternehmen sehen sich in einem schwierigen Marktumfeld und in einer Region, die mit erheblichen sozialen und wirtschaftlichen Verwerfungen umgehen muss (vgl. Kapitel 5.1.1). Die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (speziell diejenigen, die in mindestens einem der WIR-Gremien aktiv sind), benennen in diesem Zusammen-

hang einige Voraussetzungen für die Wahl von Arbeitsthemen. Dabei fällt auf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den **Kontext Ruhrgebiet als herausforderndem Tätigkeitsraum** zwar sehen, aber nicht so stark akzentuieren, wie dies in den Erwartungen der Geschäftsleitung deutlich wurde. Vielmehr suchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen zu aktuellen Themen, die für die gesamte Wohnungswirtschaft von Interesse sind bzw. zu denen sie bislang noch nicht viele Kenntnisse haben. Allerdings wird besonders betont, dass ein Thema nur dann interessant für die Kooperation ist, wenn es auch mehrere der Unternehmen betrifft.

Abbildung 32: Voraussetzung für geeignete Kooperationsthemen



Quelle: eigene Befragung; n=34; „WoWi“=Wohnungswirtschaft

Im Folgenden wird ausgehend von den dargestellten Nutzengruppen, welche die Geschäftsführungen und Vorstände artikuliert hatten (vgl. Kapitel 6.2.1), überprüft, ob der erwartete Nutzen eingetreten ist.

Individueller Nutzen: Erfahrungsaustausch

Bezogen auf den Erfahrungsaustausch zwischen den WIR-Unternehmen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind unterschiedliche Ansätze feststellbar. Der Tätigkeitsbericht aus dem Jahr 2012 legt nahe, dass in vielen Arbeitskreisen Themen bearbeitet wurden, die sich dazu eigneten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daraus etwas lernen konnten. Einige Beispiele seien hier genannt:

- Der *Arbeitskreis Energie und ökologisches Bauen* hat sich z.B. mit den Erfahrungen zur *Dichtigkeitsprüfung von Abwasserkanälen* befasst. Die Fachleute konnten angesichts geänderter rechtlicher Grundlagen den daraus folgenden Aufwand für die Unternehmen noch nicht einschätzen. Daher bestand Interesse, herauszufinden, wie andere Unternehmen damit umgingen. Gleichzeitig suchte man einer gemeinsamen strategischen Position zu dem Thema (vgl. WIR 2012: 48). Ähnlichen Erfahrungsaustausch vor dem Hintergrund (unklarer) rechtlicher Rahmenbedingungen gab es auch zu den Themen *Trinkwasser-Verordnung*, *Kontrollierte Wohnraumlüftung*, Einführung der *EnEV 2009*⁷⁹ (vgl. WIR 2012: 48f)
- Der gleiche Arbeitskreis unternahm auch Besichtigungen geeigneter Projekte, so z.B. von Neubauprojekten, in denen eine moderne *Pellets-Heizungsanlage* eingebaut worden war. Es bestand Interesse daran, wie der Betrieb dieser Anlage und die Versorgung mit dem Energieträger organisiert wurde, da die Unternehmen damit bislang wenig Erfahrung hatten. In ähnlicher Weise wurde auch zum Einsatz von *GIS-Systemen* z.B. im Portfolio-Management diskutiert, indem Mitgliedsunternehmen ihre Projekte im Arbeitskreis vorstellten (vgl. WIR 2012: 50f).
- In ähnlicher Weise verfuhr auch der *Arbeitskreis Betriebswirtschaft und Organisation* – v.a. mit Blick auf die Kosten entsprechender Maßnahmen. So unternahmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Vergleich der Kosten von Modernisierungs-

⁷⁹ Die EnEV – Energie-Einspar-Verordnung – in ihrer Novellierung von 2009 nahm erstmals auch Bezug auf die energetische Ertüchtigung von Bestandsgebäuden, wenn diese im größeren Umfang modernisiert wurden. Damit erlangte die bis dato v.a. auf den Neubau von Wohnungen bezogene Verordnung für die bestandshaltende Wohnungswirtschaft noch größere Bedeutung.

maßnahmen, um Potenziale für die Kostensenkung in den einzelnen Unternehmen aufzeigen zu können (vgl. WIR 2012: 53).

- Auch im Bereich *Öffentlichkeitsarbeit* gab es Projekte, die darauf zielten, durch Erfahrungsaustausch Ressourcen zu schonen. So stellten die Unternehmen z.B. ihre Konzepte zur Funktion von Kundencentern vor und tauschten sich zu geeigneten Marketingmaßnahmen aus, wobei hier der Schwerpunkt auf der Eignung für bestimmte Zielgruppen, den Kosten bzw. dem Aufwand für die Umsetzung und dem erkennbaren Wirkungsgrad lag. Unternehmen, die solche Projekte noch nicht durchgeführt hatten, konnten von dem Wissen der erfahrenen Kolleginnen und Kollegen profitieren und entsprechende Maßnahmen übernehmen, verändern oder auch ganz unterlassen (vgl. WIR 2012: 55ff).
- Gemeinsam mit dem *Arbeitskreis Wohnen im Quartier* trat der *Arbeitskreis Öffentlichkeitsarbeit* auch in die Diskussion über erfolgreiche Projekte aus dem Bereich des Sozialmanagements ein. Einige Unternehmen hatten damit Erfahrungen sammeln können und konnten auch Aussagen zur Wirkung solcher Projekte machen. Davon wiederum profitierten die Unternehmen, die entsprechende Projekte noch planten (vgl. WIR 2012: 59).
- Der *Arbeitskreis Wohnen und Quartier* wiederum setzte sich mit dem Thema der *generationengerechten Anpassung von Wohnungen* auseinander. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besuchten entsprechende Musterwohnungen und Beispielprojekte, um Anregungen für eigene Projekte zu gewinnen (vgl. WIR 2012: 61). Ein vergleichbarer Erfahrungsaustausch fand zum Thema *wohn-ergänzende Dienstleistungen* statt (vgl. WIR 2012: 62).
- Der *Arbeitskreis Personal und Prozesse* erarbeitete gemeinsam mit einer externen Stipendiatin⁸⁰ ein *Personal-Benchmarkingsystem*. Damit bestand für Personalabteilungen und Geschäftsführungen der Mitgliedsunternehmen die Möglichkeit, die eigenen Personal-

⁸⁰ Windgassen, Kathrin 2010: Personalkosten und Benchmarking, Personalproduktivität. Masterarbeit, EBZ Business-School, Bochum. Frau Windgassen hatte ein WIR-Stipendium für ihr Masterstudium und arbeitete für ihre Masterarbeit eng mit dem *Arbeitskreis Personal und Prozesse* zusammen (vgl. WIR 2012: 64).

kosten vor dem Hintergrund vergleichbarer Aufgabenportfolios in ähnlichen Unternehmen zu bewerten (vgl. WIR 2012: 64).

Hinzu kommen zahlreiche kleinere **Diskussionen** in den Arbeitskreisen und in der **Mitgliederversammlung**. Häufig wurden in den Sitzungen z.B. unter dem Tagesordnungspunkt *Verschiedenes* konkrete Fragestellungen zu aktuellen Herausforderungen angesprochen.

Auch die **Geschäftsführer und Vorstände** erklärten, dass entsprechender **Erfahrungsaustausch durchaus stattfand** (und ihre Erwartungen entsprechend erfüllt wurden). Demnach profitierten davon – u.a. mit Verweis auf die Arbeitskreise – vor allem technische Abteilungen, das Personalwesen und Controlling in den Unternehmen (vgl. z.B. Interviews GF1, GF2, GF3, GF7).

Ähnlich äußerten sich auch die **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** der WIR-Unternehmen in der standardisierten Befragung zu ihrer Sicht auf den individuellen Nutzen, der sich aus der Teilnahme ihres jeweiligen Unternehmens an der Kooperation WIR – Wohnen im Revier ergibt. Mitglieder und Nicht-Mitglieder von Arbeitskreisen und WIR-Gremien wurden getrennt befragt. Personen, die keinem Gremium angehörten, konnten in einer offenen Frage Angaben machen, was für Informationen sie aus dem WIR-Netzwerk erhalten hatten. In der Einleitung zu dieser Frage wurde das folgendermaßen erläutert:

„Die WIR-Kooperation versteht sich als Netzwerk, in dem es u.a. auch um den Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrungen geht („Informationen“). Das können sehr unterschiedliche Dinge sein, z.B. Hinweise auf dein Beispielprojekt oder ein erprobtes Verfahren sowie Erfahrungen z.B. zu neuen Software-Tools oder bestimmten Dienstleistern und Technologien. – Haben Sie schon einmal solche Informationen oder Erfahrungen aus dem WIR-Netzwerk erhalten?“ (Frage 5.1).

Rund 20 Prozent der befragten Nicht-Gremienmitglieder haben dennoch Themen benannt, wozu sie Informationen aus der WIR-Kooperation erhalten hatten. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen (*Anzahl der Nennungen*):

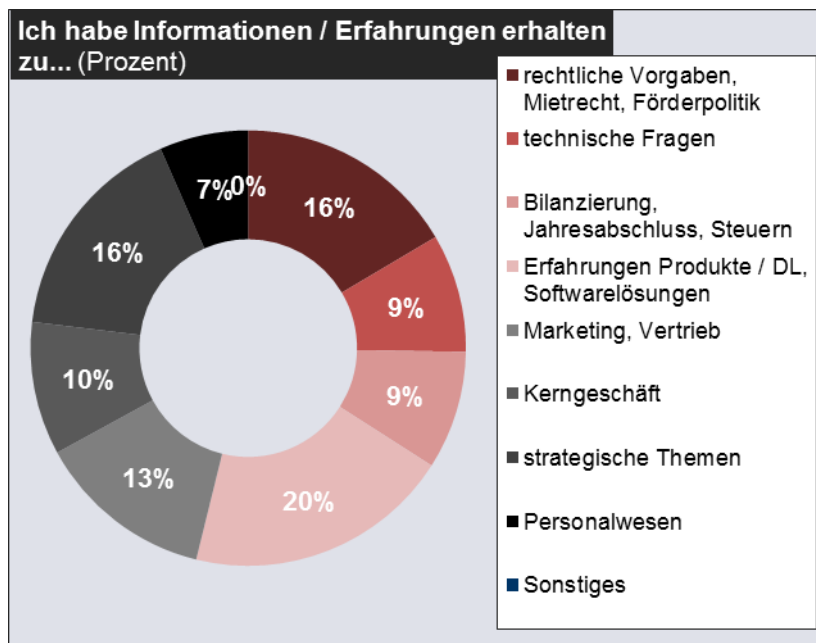
- Informationen zu technischen Themen (10),
- Informationen zu Marketing und Vertrieb (10),

- Informationen zum Themenfeld Personalwesen (7),
- Informationen zu juristischen Fragestellungen (5),
- Informationen zu Software oder Dienstleistungen (5).

Darüber hinaus gab es unspezifische Nennungen zu strategischen Themen (4), sowie einzelne Nennungen zu Fragen der Bilanzierung (2) sowie zu Ausschreibungsverfahren (1).

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem Arbeitskreis oder sonstigem WIR-Gremium tätig waren, wurden zu Erfahrungsaustausch und Informationsgewinn befragt. Bei diesen war einerseits davon auszugehen, dass sie Informationen erhalten haben, da dies ja der Grund für ihre Teilnahme an dem Arbeitskreis war. Andererseits war durch die bekannte Themenauswahl der Arbeitskreise auch eine vorherige Klassifizierung der Themen anhand der vorliegenden Protokolle aus den zurückliegenden Arbeitskreis-Sitzungen möglich, um den Befragten die Antwort zu erleichtern. Es gab erwartungsgemäß keine Person, die Mitglied eines Arbeitskreises war und angegeben hätte, überhaupt keine Informationen erhalten zu haben. Bei der Themenauswahl waren Mehrfachnennungen möglich.

Abbildung 33: Informationen aus Arbeitskreisen der WIR-Kooperation

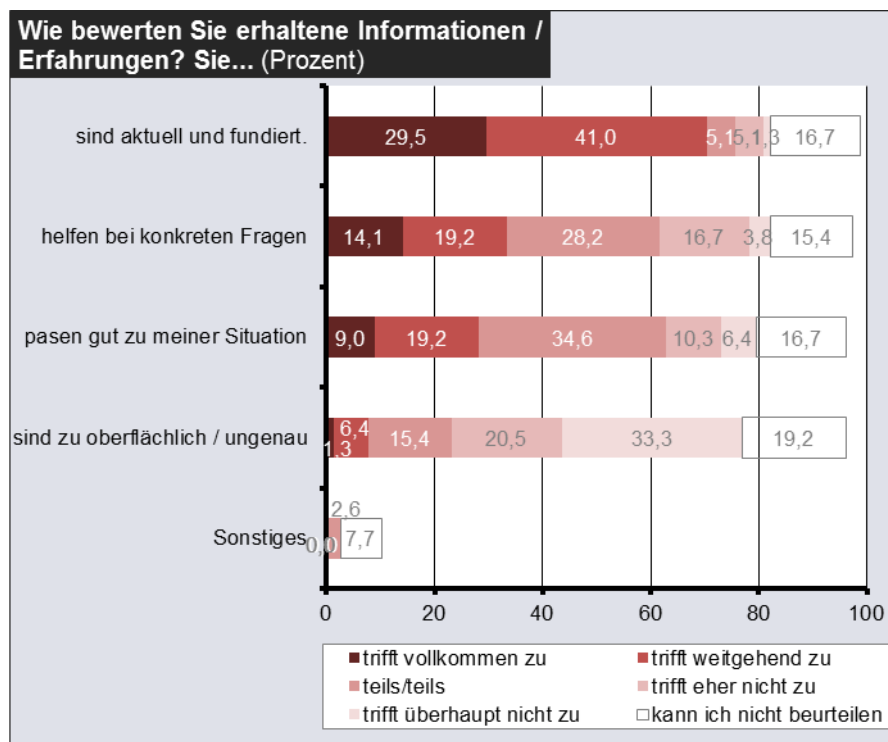


Quelle: eigene Befragung; n=31; „DL“: Dienstleistungen (im Fragebogen ausformuliert)

Es fällt die **große Spreizung der Themenfelder** auf. Ähnlich große Anteile entfielen auf *Software, Dienstleistungen, Softwarelösungen, rechtliche Vorgaben* (z.B. zu Mietrecht oder Förderpolitik) sowie auf *strategischen Themen*. Aber auch *technische Fragen, Bilanzierung, Jahresabschluss und Steuern*, Fragen zu *Marketing und Vertrieb* sowie das *Kerngeschäft* und das Thema *Personalwesen* wurden genannt.

Es wird deutlich, dass sowohl seitens der Geschäftsführung und Vorstände in den Interviews wie im Tätigkeitsbericht als auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Unternehmen eine Vielzahl konkreter Informationen und Erfahrungen genannt werden, die infolge der Kooperation gewonnen wurden. Damit ist im Grunde die Eingangshypothese (2b) bereits bestätigt, allerdings wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch nach ihrer Bewertung der **Qualität der Informationen** gefragt. So sollte vermieden werden, dass in der Befragung nur Themen genannt werden, die – z.B. in den öffentlich zugänglichen Tätigkeitsberichten – schon benannt wurden. Auch hier wurden sowohl Arbeitskreis- bzw. Gremienmitglieder wie auch Nicht-Mitglieder solcher Gremien befragt.

Abbildung 34: Bewertung von Informationen außerhalb der Gremien



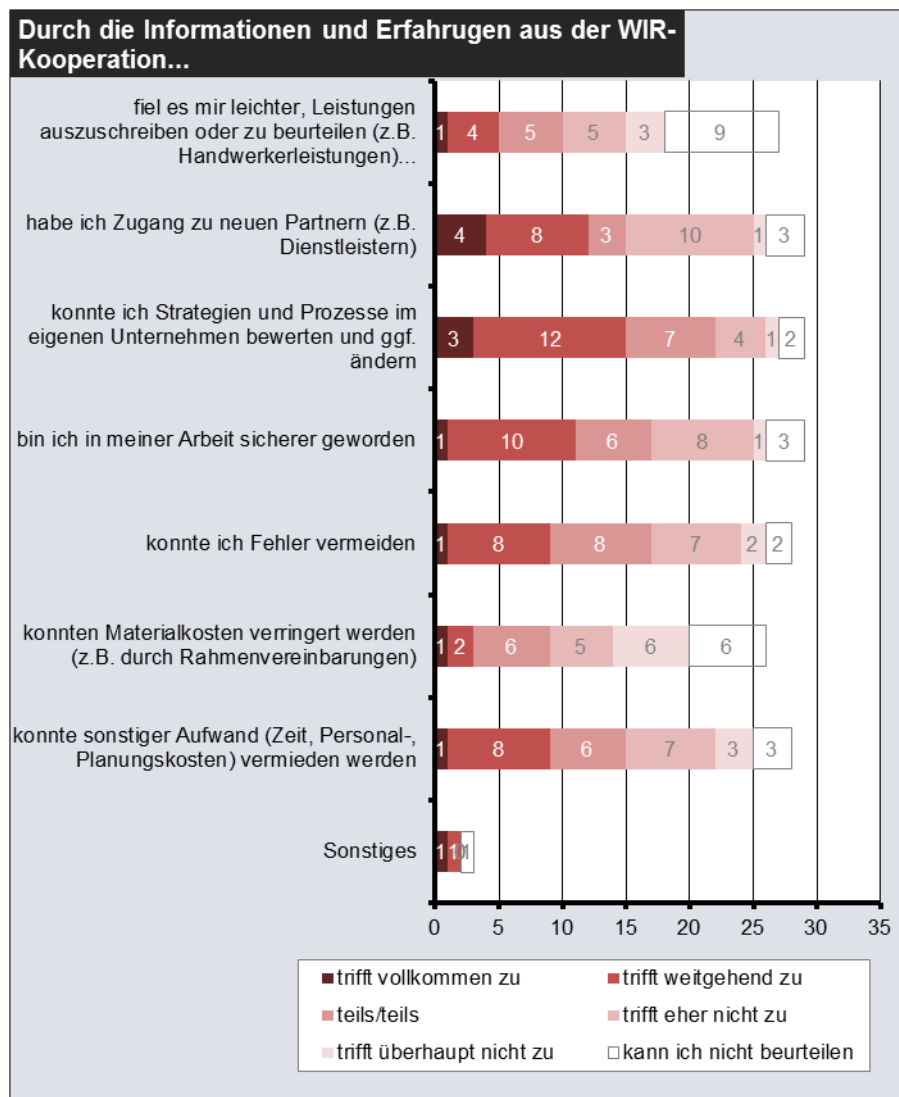
Quelle: eigene Befragung; n=78; an 100% fehlende: keine Bewertung zu diesem Merkmal abgegeben

Ein großer Teil der Befragten bewertete die **Informationen** grundsätzlich erst einmal als **aktuell und fundiert**. Etwas uneinheitlicher wird die Bewertung der Informationen mit Blick auf den Nutzen bei konkreten Fragestellungen. Dieser individuelle Nutzen der Informationen wird jedoch zumindest weitgehend von etwa einem Drittel derer, die überhaupt eine Antwort gegeben haben, bestätigt (vgl. Abbildung 34: *helfen bei konkreten Fragen* – 33,3 Prozent antworten mit *trifft vollkommen zu* oder *trifft weitgehend zu*). Fast ein weiteres Drittel sieht dies immerhin zum Teil erfüllt (28,2 Prozent *teils/teils*). Tendenziell etwas geringer sind die Zustimmungswerte hinsichtlich der **Passgenauigkeit der Informationen bezogen auf die eigene konkrete Situation**, wobei auch dort insgesamt ungefähr zwei Drittel aller Antwortenden angeben, dass dies mindestens zum Teil der Fall sei. Insgesamt ein Fünftel der Antwortenden gibt an, dass die Informationen tendenziell wenig hilfreich waren (*zu oberflächlich* und *ungenau*). 15-20 Prozent der Antworten zeigen, dass die jeweiligen Personen die Qualität der Informationen nicht einschätzen konnten.

Die Mitglieder von Arbeitskreisen und Gremien wurden weniger abstrakt nach dem Nutzen der Informationen gefragt, sondern konnten gezielt zu bestimmten Nutzenperspektiven Auskunft geben, die sich aus den Vorgesprächen mit den Geschäftsführern und Vorständen sowie aus dem Pretest ergeben hatten. Alle Mitglieder machten hierzu Angaben, wobei ein bezogen auf die einzelnen Teilfragen wechselnder Anteil angab, dazu keine Beurteilung abgeben zu können.

Konkret fällt auf (vgl. Abbildung 35), dass insbesondere der Zugang zu neuen Partnern wie auch die Möglichkeit zur **Bewertung eigener Strategien und Prozesse** im jeweiligen Unternehmen durch den Erfahrungsaustausch in der WIR-Kooperation positiv bewertet wurde. Auch die **Vermeidung von Fehlern** und der Gewinn von **Sicherheit bei der Arbeit** wurden vergleichsweise positiv bewertet, ähnlich wie die **Vermeidung von Aufwand und Kosten** aufgrund der Informationen aus dem Erfahrungsaustausch.

Abbildung 35: Bewertung von Informationen innerhalb der Gremien



Quelle: eigene Befragung; n=31; an 100% fehlende: keine Bewertung zu diesem Merkmal abgegeben

Erkennbar ist, dass bezogen auf den Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen sowohl von den Geschäftsführern und Vorständen als auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Nutzenerwartung bestätigt wird. Die Ergebnisse dieses Erfahrungsaustausches werden insgesamt positiv bewertet. **Durch den Erfahrungsaustausch entsteht ein individueller Nutzen für die Unternehmen.**

Individueller Nutzen: Bündelung von Handlungsmacht

Wie bereits festgestellt, wurde neben dem Erfahrungsaustausch auch die Erwartung formuliert, dass ein Nutzen für die einzelnen Mitglieder der Kooperation aus der *Bündelung von Handlungsmacht* entstehen

könnte. Hierzu sind insbesondere zwei Beobachtungen zu nennen, die in der Analyse des Fallbeispiels in unterschiedlichen Kontexten sichtbar werden. Zum einen besteht ein entsprechender Nutzen offenbar – zumindest in der Theorie – bezogen auf den **gemeinsamen Einkauf von Gütern und Leistungen** sowie flankierende Tätigkeiten. Zum anderen kann – gegebenenfalls mit dem ersten Ansatz einhergehend – die **Definition einheitlicher Standards** dazu führen, dass **Kosten und Aufwand in Prozessen gesenkt** werden können (z.B. bei Modernisierung und Neubau).

Hinsichtlich des erstgenannten Aspekts wurden, wie bereits dargelegt, z.B. **Rückvergütungsverträge** mit unterschiedlichen Lieferanten ausgehandelt (vgl. WIR 2012: 51). Diese Verträge hatten zum Ziel, den Mitgliedern höhere Rückvergütungen bzw. geringere Einkaufspreise für bestimmte Güter oder Leistungen zu ermöglichen, da als Grundlage für die Bemessung der Rabatte nun die gesamte Größe des Verbundes herangezogen wurde, nicht die Größe des einzelnen Unternehmens. In der Praxis hat sich der Erfolg nicht auf breiter Ebene eingestellt, wie die Geschäftsführer und Vorstände bestätigen (vgl. Interview GF2, GF3, GF4). Die Gründe dafür sind komplex, allerdings ergeben sich aus der Beobachtung der Prozesse einige **Hemmnisse**, die dem Vorhaben entgegenstanden. Sie sollen im Folgenden kurz skizziert werden:

- Der gemeinsame Einkauf von Gütern und Leistungen setzt voraus, dass **Einstimmigkeit über die einzukaufenden Produkte** herrscht. Dies ist z.B. aufgrund technischer Anforderungen aber auch aufgrund von unterschiedlichen Investitionsstrategien nicht immer zu leisten (vgl. auch die Ausführungen zu den Abstimmungen zu technischen Standards, s.u.; vgl. Interview GF4).
- Viele der Produkte, für die Rückvergütungsverträge geschlossen werden konnten (z.B. Dämmstoffe, bestimmte Heizungsanlagen usw.), werden nicht durch die Wohnungsunternehmen gekauft. Der **Kauf geschieht anlassbezogen über andere Dienstleister** (z.B. Handwerksunternehmen bei der Modernisierung eines Objektes). Die Dienstleister variieren durchaus (auch in einzelnen

Unternehmen), wodurch die Abwicklung der Rückvergütungen recht komplex wurde.

- Der gemeinsame Einkauf von Leistungen im Kontext der Bau- oder Modernisierungsprozesse steht zum Teil den Prozessen in der **Ausschreibung von (Bau-) Leistungen** entgegen. So stellte es sich z.B. als sehr kompliziert dar, bei der Suche eines Generalunternehmers über eine Ausschreibung die Verwendung bestimmter Materialien (z.B. Dämmstoffe), für die Rückvergütungsverträge bestanden, vorzuschreiben. Im Zweifel konnte dies sogar dazu führen, dass die Leistungen teurer wurden, als wenn die Wahl des Produktherstellers dem Generalunternehmer (oder dem Handwerksunternehmen bei kleineren Aufträgen) überlassen blieb, wenn dieses durch eigene, noch bessere Verträge mit Herstellern sehr niedrige Einkaufspreise weitergeben konnte.
- Viele Unternehmen der WIR-Kooperation sprachen sich deutlich dafür aus, dass sie für Arbeiten in ihren Beständen und auch für Neubauvorhaben als kommunale Wohnungsunternehmen vor allem **Auftragnehmer aus ihrer jeweiligen Stadt** beauftragen wollten, um so die lokale Wirtschaft zu fördern (vgl. Interview GF3). Hier zeigt sich eine gewisse Schwäche des Systems, auf die noch einzugehen sein wird: Die regionale Zusammenarbeit und das Verständnis der Region als Einheit zeigen auch hier Grenzen.

Im Zusammenhang mit dieser Diskussion ist der Verlauf eines konkreten Projektes von Interesse. Im Verlauf der Jahre entstand in der WIR-Kooperation zunehmend der Eindruck in Teilen der Mitgliederversammlung, dass das Vorhaben eines gemeinsamen Einkaufs letztlich zu häufig an technischen Details scheiterte. Demgegenüber hatte der ursprünglich zuständige *Arbeitskreis Technik* die Idee des gemeinsamen Einkaufs (von Bau-Produkten) aus den o.g. Überlegungen heraus von vornherein kritisch bewertet. Anlässlich der Tatsache, dass eines der größeren Mitgliedsunternehmen im Zuge einer Restrukturierung erfolgreich einen eigenen **zentralen Einkauf** aufgebaut hatte, entstand in der Mitgliederversammlung die Idee, diese Erfahrungen auch auf die Kooperation zu übertragen. So wurde ein weiterer *Arbeitskreis*

Einkauf ins Leben gerufen, der dann v.a. durch Fachleute aus den Einkaufsbereichen der Unternehmen (zumeist Personen mit einem kaufmännischen Hintergrund) dominiert wurde. Innerhalb dieses Arbeitskreises wurden verschiedene Perspektiven des gemeinsamen Einkaufs geprüft und man entschied sich – auch anlässlich einer anstehenden gesetzlichen Änderung⁸¹ – für den gemeinsamen **Einkauf von Rauchwarnmeldern**. Dabei konnten in einem umfassenden Ausschreibungsverfahren Angebote eingeholt werden, die aufgrund der hohen Stückzahlen deutlich attraktiver hinsichtlich der Kosten für die Montage als auch für die (optionale) Funktionsprüfung der Geräte waren, als einzelne der Wohnungsunternehmen dies je hätten erreichen können. Zudem hatte man in der Ausschreibung unterschiedliche Varianten (Kauf oder Miete der Geräte) berücksichtigt. Dennoch gelang kein erfolgreicher Abschluss. Es gab auf Ebene der Geschäftsführungen und Vorstände, die einen Abschluss dieser Größenordnung in den einzelnen Unternehmen freigeben mussten, **keine Einigung über ein einheitliches Vorgehen**. Dies hing auch mit der von vielen empfundenen rechtlichen Unsicherheit zusammen. Allerdings stellte sich auch heraus, dass einzelne Fachabteilungen in den Unternehmen parallel in eigenen Verhandlungen bereits zu einem Abschluss gekommen waren. Im Nachgang zu diesem Misserfolg hat sich der Arbeitskreis aus dem operativen Geschehen zusehends zurückgezogen und diskutiert nun eher auf strategischer Ebene die Möglichkeiten einheitlicher Verfahren z.B. mit Blick auf die Ausgestaltung von Ausschreibungen, die dann aber durch die Unternehmen in Eigenregie durchgeführt werden.

Dies führt zum zweiten möglichen individuellen Nutzenaspekt, der in Bezug auf die Komponente der „Bündelung der Handlungsmacht“ erkennbar wurde: der **Definition einheitlicher Standards**. Auch dieses Vorgehen wurde zunächst mit einigem Engagement vorangetrieben. Insbesondere ist hier die Ausarbeitung eines **Standards für generati-**

⁸¹ Aufgrund europäischer bzw. bundesweiter Bestimmungen wurde die Landesbauordnung in NRW im Dezember 2011 dahingehend geändert, dass nicht nur in Neubauten, sondern auch in Bestandsgebäuden in zentralen Räumen Rauchwarnmelder erforderlich sind (vgl. BauO NRW § 49 vom 22. Dezember 2011). Der Änderung folgte eine kontroverse Diskussion in der Wohnungswirtschaft, welche Rolle diese dabei übernehmen müsse – letztlich stellte sich die Frage, ob es hinsichtlich der Verkehrssicherungspflicht des Eigentümers zulässig sei, die Feststellung der Betriebsbereitschaft der Rauchwarnmelder, wie in der Bauordnung dargestellt, auf den Besitzer (also Mieter) übergehen zu lassen.

onengerechtes Wohnen zu nennen, die bereits in den Jahren vor 2012 durch den zuständigen *Arbeitskreis Wohnen im Alter* (später umbenannt in *Wohnen und Quartier*) geleistet wurde. In aufwändigen Diskussionen entstand eine Broschüre, die wesentliche Bausteine einer *generationengerechten Wohnung* darstellte.

Abbildung 36: Generationengerecht Wohnen bei WIR – Wohnen im Revier



Quelle: WIR 2011, Broschüre „Generationengerecht Wohnen“ (Titelseite und Beispielseite)

In den Dimensionen *Zugang zu Gebäude und Wohnung, Unabhängigkeit in der Wohnung* und *Sicherheit im Sanitärbereich* wurden neun Aspekte beschrieben, die eine solche Wohnung mindestens bieten sollte.

Abbildung 37: Generationengerecht Wohnen: Beispiele für Merkmale



TÜREN

Enge und unzugängliche Türen schränken besonders Menschen, die auf Hilfsmittel wie einen Gehwagen oder Gehstock angewiesen sind, in ihrer Selbständigkeit ein. Deshalb sollen beim generationengerechten Wohnen folgende Standards eingehalten werden:

- ▶ Türen in den Wohnungen sind 80cm breit
- ▶ Türdrücker sind in einer Höhe zwischen 85cm und 120cm angebracht
- ▶ Türen können mit einem geringen Kraftaufwand geöffnet werden
- ▶ Türen selbst sollen nicht zum Hindernis werden. Deshalb wird auf ausreichende Bewegungsflächen im Türbereich geachtet.
- ▶ Vor Türen zu Wohnräumen sind ausreichend große Bewegungsflächen vorhanden

Türen zu Nichtwohnräumen (Abstellkammern, Kellerräume etc.) sind von diesen Regelungen ausgenommen.



GEBÄUDEZUGANG

Beim Hauseingang kommt es darauf an, Schwellen und Stufen zu reduzieren und ausreichend sichere Bewegungsflächen vorzuhalten, damit Mieterinnen und Mieter selbständig das Haus verlassen können.

Schwellen und Stufen

- ▶ Höchstens 6 Stufen von draußen bis zur Wohnungstür, wenn möglich weniger

Bewegungsflächen

- ▶ Äußere und innere Erschließungswege, also „Wohnwege“ im Wohnumfeld und Flure im Gebäude, sollen mindestens 120cm breit sein
- ▶ Bewegungsflächen vor Türen (Haus- und Wohnungstüren) sind ausreichend groß, um sicher ein- und austreten zu können. Wenn Maßnahmen an Haus- oder Wohnungstüren notwendig sind, wird darauf geachtet, ausreichend Bewegungsfläche zu erhalten

Beleuchtung

- ▶ Eingangsbereiche sind gut beleuchtet (Richtwert: 200Lux)



BEWEGUNGSFLÄCHEN

Enge und verschachtelte Bäder machen es vielen Menschen schwer, selbständig das Badezimmer zu benutzen. Deshalb gelten in generationengerechten Wohnungen folgende Standards:

- ▶ Badezimmertüren schlagen nach außen auf und können im Notfall von außen geöffnet werden (Münzschlitz). So können Sie im Falle eines Unfalls (bspw. Sturz) schnell Hilfe erhalten
- ▶ Im Badezimmer werden möglichst rutschhemmende Bodenbeläge verwendet (z.B. rutschhemmende Fliesen)
- ▶ Vor Sanitärprojekten (wie Waschbecken, WC, Dusche) sollen Bewegungsflächen von 90cm x 120cm vorhanden sein (die Flächen können sich überlagern, z.B. wenn Waschbecken und WC nebeneinander liegen)

Sollte bei Badezimmerumbauten das Einziehen neuer Wände notwendig sein, sollen diese für die Anbringung von Haltegriffen geeignet sein.

Quelle: WIR 2011, Broschüre „Generationengerecht Wohnen“ (ausgewählte Merkmale)

Ergänzend wurde eine eigene Internetseite an die bestehende Website der Kooperation angefügt, auf der dieser Standard beschrieben wurde und wo gleichzeitig konkrete Projekte der Unternehmen gezeigt werden, bei denen dieser Standard eingehalten wird. Diese Seite wurde auch nach einem Relaunch der Internetpräsenz beibehalten und kann nach wie vor eingesehen werden, wie Abbildung 38 zeigt.


Abbildung 38: Generationengerecht Wohnen: Internetseite

Das Konzept Zugang zu Gebäuden und Wohnung Unabhängigkeit in der Wohnung Sicherheit im Sanitärbereich Unsere Projekte

Unsere Projekte


Print Filter

Allbau



Allbau - Altenessener Straße

Der Abbruch alter Allbau-Bestände mit nicht mehr zeitgemäßen Wohnungsgrößen und Wärmeversorgung durch Kohleöfen macht Platz für einen modernen Neubau mit 2...



Allbau - Bovermannsweg

Quelle: Website WIR 2016 (<https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/unsere-projekte>)

Zusammenfassend kann man festhalten, dass erhebliche Anstrengungen auf die Entwicklung des Standards verwendet wurden und gleichzeitig ein aufwändiges Konzept erarbeitet wurde, wie sich das Thema öffentlichkeitswirksam vermarkten ließe. Damit kann z.B. das Ziel verfolgt werden, über ein Qualitätssiegel **Öffentlichkeitsarbeit** zu machen, um zu zeigen, dass die WIR-Unternehmen besonders viel Wert auf eine generationengerechte Ausgestaltung der Wohnungsbestände legen usw.. Dies würde sich gut einfügen in die Position der WIR-Unternehmen, sich in besonderer Weise Herausforderungen der Region (u.a. dem demografischen Wandel) zu stellen (vgl. Kapitel 5.1.1).

Rückblickend muss allerdings auch zu diesem Beispiel erläutert werden, dass **größere Aktionen unterblieben** – sei es der Umbau oder der Neubau von Objekten unter Hinweis auf diesen Standard wie auch denkbare Marketingaktionen o.Ä. im Ruhrgebiet oder bei einzelnen Unternehmen. Aus der Beobachtung heraus hat auch dies mehrere Ursachen. Zum einen stellt der Standard selbst eine vergleichsweise weiche Regel dar. Er verfährt, vergleichbar einschlägigen Förderprogrammen⁸², nach dem Grundsatz *jede Barriere weniger ist ein Gewinn*, wobei jedoch gleichzeitig die vollständige Beseitigung von Barrieren

⁸² So z.B. das Programm „BestandsInvest“ der Wohnraumförderung NRW

nicht zwingend ist.⁸³ Eine **offensive Vermarktung des Standards scheiterte** auch daran, dass man eine ungünstige Diskussion (im Sinne eines „Das ist ja gar nicht barrierefrei!“) vermeiden wollte. Gleichzeitig stellte sich aber der Effekt ein, dass aus einer solche Vermarktung und einer offensive Nutzung des Standards den Unternehmen praktisch kein zusätzlicher individueller Nutzen erwachsen wäre. Wohnungen, die zumindest annähernd barrierefrei (oder auch *barrierearm*, *schwellenreduziert* o.Ä.) sind, ließen und lassen sich angesichts des insgesamt überschaubaren Angebotes und der hohen Nachfrage nach solchen Wohnungen auch im Ruhrgebiet meist innerhalb kurzer Zeit vermarkten. Damit war letztlich nicht klar, wozu der Standard für die Unternehmen hilfreich sein könnte – auch in Richtung eines gemeinsamen Einkaufs (z.B. geeigneter Sanitärobjekte usw.) wurden aus den oben dargestellten Gründen keine Anstrengungen unternommen. Weitere Standards in anderen Bereichen wurden in diesem Detaillierungsgrad bislang nicht erarbeitet.

Aus der Bündelung von Handlungsmacht konnte bislang kein individueller Nutzen in relevantem Umfang generiert werden.

Individueller Nutzen: Bewertung eigener Unternehmenstrategien

Eine dritte Dimension der von Geschäftsführern und Vorständen artikulierten Nutzenerwartung ist der Nutzen für einzelne Unternehmen wenn diese – durch die Diskussion – zu einer verlässlicheren **Bewertung ihres eigenen strategischen Handelns** gelangen.

Wie bereits erläutert (vgl. Kapitel 6.2.1) setzten die Geschäftsführer und Vorstände in diesem Kontext insbesondere auf Mehrwerte, die sich aus Diskussionen mit den Vorständen und Geschäftsführern anderer kommunaler Gesellschaften ergeben können. Beispielsweise suchen einige kommunale Unternehmen nach Wegen, um nicht – getrieben durch ihre Gesellschafter (die Kommunen) – zu „**Stadtsanierungsunternehmen**“ zu werden, die für alle möglichen (auch risiko-

⁸³ Dieser Aspekt wird in der Wohnungswirtschaft bereits länger diskutiert, da eine vollständige Schwellenfreiheit oder auch die hinsichtlich aller erforderlichen Bewegungsflächen usw. ausreichende Dimensionierung von Badezimmern im Bestand technisch schlicht nicht immer möglich oder bezahlbar wäre.

behafteten) Themen zuständig gemacht würden (vgl. Interview GF4).⁸⁴ Entsprechende Diskussionen fanden und finden anlassbezogen meist in der Mitgliederversammlung statt; häufig wird die Plattform dieser Versammlung auch (nur) genutzt, um bilaterale Gespräche zu vereinbaren (vgl. die Ausführungen zum Vertrauensverhältnis, s. Kapitel 6.1.1; „*das Vertrauensverhältnis ist enger geworden*“, Interview GF6).

Als ein besonderes Instrument, auf das beispielhaft eingegangen werden soll, wird durch verschiedene Geschäftsführer und Vorstände auf den jährlich organisierten **Betriebsvergleich** verwiesen (vgl. Interviews GF4, GF1, GF2, GF3, GF7). Mit diesem Instrument vergleichen die Unternehmen jeweils in der ersten Jahreshälfte wesentliche betriebswirtschaftliche Kennzahlen untereinander. Das *Procedere* lehnt sich an den auf verbandlicher Ebene stattfindenden Betriebsvergleich an, zu dem viele Verbandsunternehmen regelmäßig ihre Zahlen melden. Im Normalfall erhalten die Unternehmen jedoch nur eine Auswertung, die ihr Abschneiden gegenüber dem Gesamtdurchschnitt sowie gegenüber allen Unternehmen der gleichen *Sparte* (also in diesem Falle allen kommunalen und öffentlichen Unternehmen) zeigt.

Die WIR-Unternehmen haben hingegen vereinbart, dass sie sich **offen miteinander vergleichen**, also die einzelnen Kennzahlen **nicht-anonymisiert** gegenüberstellen. Diese Informationen werden vertraulich behandelt, nicht zuletzt, um Diskussionen mit den jeweiligen Gesellschaftern zu vermeiden. Gleichzeitig können die Unternehmen so besonders erfolgreiche Strategien erkennen und gegebenenfalls erfragen, wie es den jeweiligen Kolleginnen und Kollegen gelungen ist, in bestimmten Bereichen besonders gute Kennzahlen zu erreichen.

Das Instrument wird selbständig durch den *Arbeitskreis Betriebswirtschaft und Organisation* umgesetzt und die entsprechenden Präsentationen und Diskussionen erfreuen sich großer Beliebtheit, um daraus letztlich auch Anpassungen für eigene Strategien abzuleiten.

⁸⁴ In diesem Zusammenhang ist auch über die Überforderung kommunaler Wohnungsunternehmen diskutiert worden; in der Zeit seit Gründung der Kooperation WIR – Wohnen im Revier hat z.B. der Fall des Duisburger Unternehmens diesbezüglich Aufmerksamkeit in der Presse erfahren. Die dortige GEBAG war im Zuge der komplizierten Erweiterung des Museums Küppersmühle in erhebliche finanzielle Schieflage geraten, wobei die Gründe dafür vielschichtig sind und eine Analyse des Falls nicht Gegenstand dieser Arbeit sein kann.

Es wird also deutlich, dass ein individueller Nutzen aus der (gegenseitigen) Bewertung der eigenen Strategien erkennbar ist.

Zusammenfassung: Ausgestaltung des individuellen Nutzens aus der Kooperation

Die Geschäftsführer und Vorstände der WIR-Unternehmen haben in ihren Erwartungen bezogen auf den individuellen Nutzen, den sie bzw. ihre Unternehmen aus der Kooperation ziehen können, drei Perspektiven eröffnet – den individuellen Nutzen aus dem **Erfahrungsaustausch** zwischen den Unternehmen, den individuellen Nutzen aus der **Bündelung von Handlungsmacht** der Unternehmen und den individuellen Nutzen aus der **Bewertung eigener Strategien** durch den Vergleich und die Diskussion in der Kooperation.

Mit Blick auf die erste und die dritte Komponente kann ein tatsächlicher individueller Nutzen für die Unternehmen in der Analyse festgestellt werden. Die Nutzenperspektive, die aus der möglichen Bündelung von Handlungsmacht entsteht, ist jedoch bislang nicht erkennbar.

Somit kann die Hypothese 2b, nach der den Akteuren ein individueller Nutzen aus der Kooperation entsteht, in weiten Teilen bestätigt werden, wenngleich die Analyse auch die Grenzen des aktuellen kooperativen Ansatzes für diesen Aspekt aufzeigt.

Es wird deutlich, dass der individuelle Nutzen, der für die Unternehmen in der Kooperation entsteht, insbesondere in der **Nutzbarmachung von Netzwerkeffekten für die eigene Arbeit** besteht. Viele der erwarteten und feststellbaren positiven Effekte zielen dabei auf die Herausforderungen ab, mit denen sich die kommunalen Wohnungsunternehmen insbesondere vor dem Hintergrund des Wandels an den Wohnungsmärkten im Allgemeinen (vgl. Kapitel 1.5) sowie der strukturellen Veränderungen an den Märkten im Ruhrgebiet im Speziellen (vgl. Kapitel 5.1) konfrontiert sehen. Hinzu kommen einzelne positive (individuelle) Nutzeneffekte, die auch vor dem Hintergrund von Diskussionen zur Privatisierung öffentlicher Unternehmen (bezogen auf das Stakeholderumfeld der Unternehmen selbst) von Bedeutung sind,

wie z.B. der vergleichsweise offene Austausch zwischen den Geschäftsführern und Vorständen auch zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens vor dem Hintergrund der Erwartungen der Gesellschafter.

6.3. Kollektiver Nutzen als Triebfeder der Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen

Neben dem bereits besprochenen individuellen Nutzen, der für die einzelnen Mitglieder der Kooperation entsteht und den z.B. Ebertz als Voraussetzung für das Entstehen einer Kooperation beschreibt (vgl. Kapitel 3.3), ist ein kollektiver Nutzen bzw. sind kollektive Ziele abzugrenzen, die von den Kooperationspartnern gemeinsam festgelegt werden (vgl. Ebertz 2006: 14). Hierauf nehmen die Hypothesen 3a und 3b Bezug, die einen solchen kollektiven Nutzen unterstellen und in seiner Ausformung benennen:

Hypothese 3a: Es gibt jenseits des individuellen Nutzens einen Kollektiven Nutzen, von dem die kooperierenden Unternehmen profitieren.

Hypothese 3b: Der kollektive Nutzen besteht in dem gemeinsamen Marketing für die Anbietergruppe „kommunale Wohnungsunternehmen am Ruhrgebiet“.

Sobald sich ein kollektiver Nutzen nachweisen ließe (vgl. Hypothese 3a), würde auch erkennbar, von welcher Art dieser Nutzen ist (Hypothese 3b). Da also beide Sachverhalte insofern zusammenhängen, als dass eine Bestätigung der Hypothese 3a Bedingung für die Hypothese 3b ist, werden beide Fragestellungen zusammenhängend analysiert. Wie beim individuellen Nutzen (vgl. Kap. 6.2.1) wird auch zunächst die Erwartungshaltung bzgl. des kollektiven Nutzens analysiert.

6.3.1 Kollektive Nutzenerwartung bezogen auf die Kooperation WIR – Wohnen im Revier

Während die Erwartungshaltung an die Kooperation bezogen auf den individuellen Nutzen der Unternehmen darin lag, Netzwerkeffekte aus der Kooperation für die Unternehmen nutzbar zu machen, zielen einige Aspekte der kollektiven Zielsetzungen in eine andere Richtung. Wie bereits deutlich wurde (vgl. Kapitel 5.1), agieren die kommunalen Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet in einem durchaus **komplexen Marktumfeld**, das viele Herausforderungen birgt. Bedeutsamer für die Darstellung kollektiver Ziele erscheint jedoch eher die Diskussion um den **Wandel in der Wohnungswirtschaft** und der erkennbaren Folgen für kommunale Unternehmen (vgl. Kapitel 2.4.4).

Ein Motiv der Vorstände und Geschäftsführer, sich mit ihren Unternehmen an der Kooperation zu beteiligen, lag in der **Herausarbeitung der besonderen wohnungspolitischen Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen**, um möglichen Verkaufsdiskussionen begegnen zu können (vgl. Kapitel 5.2.3). Hinweise darauf gibt schon die Satzung des Vereins, in der in § 2 (Zweck des Vereins) das „**unternehmerische Leitbild der Nachhaltigkeit**“ mit Blick auf die Wohnungswirtschaft definiert und eine Orientierung daran zur Voraussetzung für die Teilnahme an der Kooperation wird:

- *„Sicherung nachhaltiger und anhaltender unternehmerischer Stärke*
- *Verfolgung einer Wert sichernden und Wert schöpfenden Innovationspolitik*
- *Mut zur Innovation bei sich ändernden Kundenwünschen*
- *Verantwortung für lokale und regionale Beschäftigung*
- *Übernahme und Weiterentwicklung kommunaler Aufgaben in den Bereichen Wohnungswirtschaft, Städtebau und Stadtentwicklung*
- *Sicherung des sozialen Friedens und der sozialen Integration*
- *Begleitung internationaler Nachbarschaften“ (WIR 2013: §2)*

Dieses Leitbild lehnt sich nicht nur an die Aufgabenfelder kommunaler Wohnungswirtschaft, wie sie auch in der Literatur beschrieben sind, an (vgl. Kapitel 2.3.2), es nimmt auch konkret Bezug zu den Diskussio-

nen um die Privatisierung von Wohnungsgesellschaften und greift die Argumentation für den Erhalt kommunaler Wohnungsunternehmen auf (vgl. Kapitel 2.4.4), ohne neue Akteure an den Wohnungsmärkten direkt zu nennen. Damit grenzen die kommunalen Unternehmen sich von diesen ab und erheben eben den Anspruch, anders zu handeln und anders zu sein bzw. betonen gleichzeitig die Bedeutung der kommunalen Wohnungswirtschaft (respektive der Wohnungsunternehmen, die nach dem o.g. Leitbild handeln) mit Blick auf die Herausforderungen, die der Wandel der Wohnungswirtschaft mit sich bringt:

„Die beteiligten Wohnungsunternehmen suchen in dem Verein gemeinsam nach Lösungen und Konzepten als Antwort auf den Wandel in der Wohnungswirtschaft“ (WIR 2013: §2 Satz 3).

Diese **Abgrenzung zu den „neuen Akteuren“ am Wohnungsmarkt** und deren Geschäftsmodellen zeigt sich auch im Vorwort des ersten Tätigkeitsberichtes, in dem sich die Kooperation deutlich von den Geschäftsmodellen *neuer Akteure am Wohnungsmarkt* distanziert:

„Aber nicht die Quantität dieses Wohnungsbestands [der WIR-Unternehmen] ist entscheidend, sondern seine nachhaltige, quartiersorientierte Weiterentwicklung in ökonomischer, städtebaulicher, sozialer und ökologischer Verantwortung. Das ist der Kern unserer Marke ‚WIR‘. Und gerade in diesen Punkten unterscheidet WIR sich von einigen neuen Akteuren [...], die in den letzten Jahren mit ausschließlich kurzfristig renditeorientierten Geschäftsmodellen über große Bestandskäufe als neuer Anbieter in unseren regionalen Wohnungsmarkt eingestiegen sind. Dagegen ist WIR – Wohnen im Revier [...] unverzichtbarer Partner der Städte bei der Stabilisierung und Modernisierung [...] schwieriger Wohnquartiere [...]“ (WIR 2010: 3)

Der Hinweis auf die Partnerschaft zu den Städten ist ein deutliches Indiz für das Selbstverständnis der Wohnungsunternehmen als wohnungspolitischer Akteur der Stadtentwicklung und bezieht sich auf ein erweitertes Aufgabenspektrum kommunaler Wohnungsunternehmen.

Die Geschäftsführer und Vorstände machen in den Interviews ebenfalls deutlich, dass sie in der Kooperation die Chance einer **guten Positionierung der kommunalen Wohnungswirtschaft (im Ruhrgebiet) in der öffentlichen Wahrnehmung** sehen. Dies beziehen sie einerseits direkt auf die Positionierung der Kooperation (und damit der Unternehmen) gegenüber Kommunen als ihren Gesellschaftern angesichts dort diskutierter Verkaufsstrategien (vgl. Interview GF4).

Andererseits wird indirekt argumentiert, indem eine Profilierung der Kooperation im Kontext des o.g. Leitbilds und der dort genannten Themen in der Öffentlichkeit oder gegenüber anderen Institutionen angestrebt ist (vgl. Interviews GF1, GF3, GF7). Die Kooperation soll also aufzeigen, dass und in welcher Weise die kommunalen Wohnungsunternehmen Herausforderungen der Städte, wie z.B. die Segregation oder den demografischen Wandel, bearbeiten. Auf diese Weise ließe sich, so die Kalkulation, die bedeutsame Rolle der kommunalen Wohnungsunternehmen im Sinne des o.g. Leitbildes transportieren.

Zielgruppe dieser **Kommunikationsstrategie** sind die eigenen Gesellschafter (die Kommunen, vgl. Interview GF4) wie auch andere Akteure. Dazu gehören der Verband,⁸⁵ große Wohnungsunternehmen (z.B. VIVAWEST) und regionale kooperative Akteure (z.B. Städteregion2030, Regionalverband Ruhr; vgl. Interview GF1). Die Mieterinnen und Mieter der WIR-Unternehmen sind keine wesentliche Zielgruppe.

6.3.2 Ergebnisse in Bezug auf den kollektiven Nutzen der Kooperation WIR – Wohnen im Revier

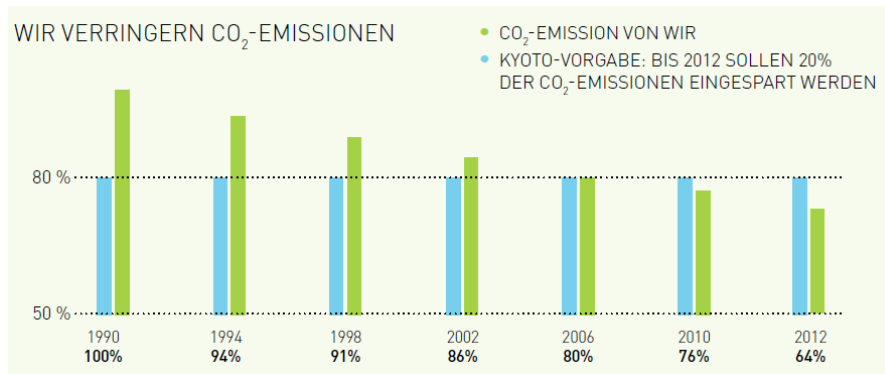
Die im vorangegangenen Kapitel behandelten Zielsetzungen bzw. Nutzererwartungen führten zu unterschiedlichen Maßnahmen, von denen einige ausgewählte Beispiele im Folgenden dargestellt werden sollen.

Nachhaltigkeit bei WIR-Unternehmen

Die beiden 2010 und 2012 veröffentlichten Tätigkeitsberichte der Kooperation gehen bereits darauf ein, dass die Unternehmen nach ihrem Verständnis nachhaltig arbeiten. Der Tätigkeitsbericht 2010 zeigt etwa auf, in welchem Umfang die Wohnungsunternehmen durch kontinuierliche Bau- und Modernisierungstätigkeit zur Verbesserung des Klimas beitragen (vgl. Abbildung 39). Ein anderes Beispiel ist die Ableitung der Aussage, dass „*weit mehr als 10.000 Wohnungen*“ (damals etwa 13 Prozent des Bestands) bereits „*generationengerecht*“ gemäß dem entsprechenden Standard waren (WIR 2010: 31).

⁸⁵ Zur Diskussion bzgl. der Privatisierung kommunaler Wohnungsunternehmen in den Verbänden vgl. Kap. 4.1)

Abbildung 39: Vermeidung von CO₂-Emissionen durch Investitionen



Quelle: WIR 2010: 27

Besonders klar wird der Verweis auf nachhaltiges Handeln im Nachhaltigkeitsbericht, der erstmals 2016 erschien und die Reihe der Tätigkeitsberichte fortsetzt (vgl. WIR 2016). Dieser Bericht soll anhand einiger Indikatoren in den Bereichen *nachhaltiges Wirtschaften* und bezogen auf die *soziale Komponente der Nachhaltigkeit* aufzeigen, welche Leistungen die Unternehmen gemeinsam erbracht haben. Besonders betont wird die nachhaltige, ganzheitliche Quartiersentwicklung.

Abbildung 40: Projektdarstellung im WIR-Nachhaltigkeitsbericht 2016

4.11. UNNA – UNNAER KREIS- BAU- UND SIEDLUNGSGESELLSCHAFT MBH

Den demografischen Wandel aktiv mitgestalten

In Unna sollen die demografischen Veränderungen positiv herausgestellt werden: Verschiedenartige Wohnprojekte wie Wohnen mit Service, Betreutes Wohnen, ein Mehrgenerationenhaus sowie eine barrierefreie Wohnsiedlung sind entstanden, um älteren Mietern ein Leben so lange wie möglich in den eigenen vier Wänden zu realisieren.

Wohnprojekte und „Wohnen mit Service“ ermöglichen das Altern in den eigenen vier Wänden. Im Jahr 2014 lebten in Deutschland, wie das Statistische Bundesamt (Destatis) zum internationalen Tag der älteren Menschen am 1. Oktober mitteilte, in fast jedem dritten Haushalt Senioren. Und die Anzahl der Menschen im Alter ab 65 Jahren wird weiter steigen. Besonders stark wird diese Altersgruppe in den nächsten 20 Jahren wachsen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge sukzessive in dieses Alter aufrücken. Während derzeit jede fünfte Person dieser Altersgruppe angehört (2013: 21 %) wird es 2060 jeder Dritte sein (2060: 32 % beziehungsweise 33 %). Aufgrund dieser Prognosen ist es für ein Wohnungsunternehmen wie uns wichtig, den demografischen Wandel durch Wohnprojekte, neue Wohnformen und Initiativen aktiv mitzugestalten (Quelle: Destatis).

Um älteren Mietern ab 70 Jahren den Aufenthalt in ihrer vertrauten Umgebung so lange wie es geht zu ermöglichen, hat die Unnaer Kreis-, Bau- und Siedlungsgesellschaft mbH (UKBS) bereits 2007 die Initiative „Wohnen mit Service“ ins Leben gerufen.

In Kooperation mit ortsansässigen Pflegedienstleistern bieten sie ihren Mietern hausnahe Dienstleistungen zu günstigen Konditionen an. Dazu gehören unter anderem alle Haushaltshilfen sowie Waschepflege, die Zubereitung von Mahlzeiten, Besuchsdienste, Boten- und Behördengänge, Unterstützung bei Schriftwechsel und Büroarbeiten und auch der Einkaufsservice. Über 3.000 Stunden dieses Services werden jährlich durch die Mieter in Anspruch genommen, die Zuzahlung durch die UKBS liegt bei 55 %.

Daneben hat die UKBS in den letzten Jahren verschiedene Wohnprojekte speziell für Senioren entwickelt: Schon 2009 haben sie gemeinsam mit dem Verein „Neue Wohnformen“ ein wichtiges Zeichen für die soziale Zukunft der Region gesetzt: In Unna-Königsborn entstand ein erstes Mehrgenerationenhaus, das auf ca. 1100 m² Wohnfläche in insgesamt 15 Wohnungen jungen Familien und Senioren ein Zuhause bietet. Für gemeinsame Aktivitäten und Treffen der engagierten Arbeitskreise stehen ein großer Garten sowie ein Gemeinschaftsraum zur Verfügung.

Neben zwei neuen Wohnanlagen für Betreutes Wohnen (2011 in Unna-Königsborn und 2013 in Bönen), die beide mit dem NRW-Qualitätsiegel für betreutes Wohnen ausgezeichnet wurden, setzt die UKBS auch auf innovative Wohnformen für Senioren. 2015 wurde eine komplett barrierefreie Bungalowsiedlung in Bergkamen eröffnet. Auf einem Gelände von rund 4500 m² befinden sich 12 seniorengerechte Mini-Häuser mit einer jeweiligen Wohnfläche von 86 m² – ebenerdig, praktisch und durchdacht. Die Heizung liefert ein eigenes Blockheizkraftwerk, das den Bewohnern auch ver günstigsten Strom bietet.

Das neueste Projekt der UKBS wird derzeit in Fronenberg-Ardey umgesetzt: Hier entsteht ein zweigeschossiger Wohnkomplex mit 26 barrierefreien, modernen Wohnungen. Alle Räume und Zugänge sind ebenerdig und barrierefrei. Zu jeder Wohneinheit gehört ein Balkon sowie auf Wunsch ein Stellplatz in der Tiefgarage. Zur weiteren besonderen Ausstattung gehören eine Fußbodenheizung, eine videogestützte Gegensprechanlage, elektrische Rolläden und ein Aufzug für jeden Gebäudekomplex.

Angeboten werden zwölf 3-Zimmer-Wohnungen mit einer Wohnfläche von 71 bis 85 m² und vierzehn 2-Zimmer-Wohnungen mit einer Wohnfläche von 57 bis 62 m². Das neue Projekt wurde ganz im Sinne des Bielefelder Modells konzipiert, d.h. ein angegliedertes, ehemaliges Gemeindezentrum soll für eine Nahversorgung genutzt werden. Hier werden u. a. eine pflegerische 24-Stunden-Betreuung, ein generationsübergreifender Bewohner- und Nachbarschaftstreff und eine Arztpraxis einziehen. Rund 4,4 Mio. Euro kostet dieses moderne Neubauprojekt, das bis zum Sommer 2016 fertig gestellt sein soll.

Quelle: WIR 2016: 27

Abgrenzung zu neuen Akteuren am Wohnungsmarkt und entsprechende Profilierung in der Öffentlichkeit

Auch zu diesem Aspekt beziehen die Tätigkeitsberichte in gewisser Weise Stellung, indem sie sich z.B. auf das o.g. Leitbild der nachhaltigen Wohnungswirtschaft beziehen (und antizipiert wird, dass dies nicht von allen Akteuren am Wohnungsmarkt verfolgt wird).

Dennoch erfolgt bislang **in der Öffentlichkeit keine eindeutige Positionierung** oder gar aggressive Stellungnahme in Bezug zu Verkaufs- und Privatisierungsprozessen. Dass dies bisher unterblieben ist, wird auch innerhalb der Kooperation durchaus kritisiert (vgl. Interview GF4). Demgegenüber setzte beispielsweise ein Dortmunder Bündnis der kommunalen DOGEWO21 mbH und zweier ortsansässiger Wohnungsgenossenschaften mit der Kampagne „Fairmieter“ ein deutlicheres Zeichen. Mit griffigen Botschaften (*„69 Mio. Euro für Modernisierung statt bröckelnder Fassaden“*) griffen die drei Dortmunder Unternehmen die damals diskutierten Geschäftspraktiken renditegetriebener Investoren deutlich an und präsentierten sich demgegenüber als *„die Guten“* (Website IZ 2010). Dort wurde der Geschäftsführer der DOGEWO zitiert mit dem Vorhaben, diese Kampagne mit den (in der Kooperation WIR – Wohnen im Revier) zusammenarbeitenden kommunalen Wohnungsunternehmen auf das Ruhrgebiet auszuweiten. Dazu ist es nicht gekommen, wobei die Gründe sich ganz eindeutig sind. Eine Rolle mag gespielt haben, dass es auch kommunale Unternehmen gab und gibt, bei denen eines der durch die Kampagne angegriffenen Unternehmen zu den Minderheitsgesellschaftern gehörte (so z.B. bei der Bochumer VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH, wo die Deutsche Annington bzw. heute die Vonovia Anteile hält; vgl. Website VBW Bochum). Ein anderer Grund mag sein, dass in Dortmund die Privatisierungsdebatte angesichts sehr großer Bestände der Vonovia und der ebenfalls aus öffentlichem Eigentum veräußerten LEG besonders intensiv geführt wurde.

Stattdessen setzte die Kooperation eher darauf, auf anderen Wegen deutlich zu machen, dass sie und die darin beteiligten Unternehmen sich in wichtigen Themenfeldern engagieren und demzufolge ein erhaltenswerter Partner am Wohnungsmarkt seien. Hierzu zählt zum

einen die **Förderung von Forschungsprojekten** zu aktuellen Themen (z.B. 2016 mit der Studie *Neue Heimat an der Ruhr*, die sich mit der Unterbringung von Geflüchteten befasst, vgl. WIR 2016a, oder auch mit der Unterstützung der Studie *Neue Wertschöpfung im Quartier*).

Abbildung 41: Durch WIR – Wohnen im Revier (ko-)finanzierte Studien



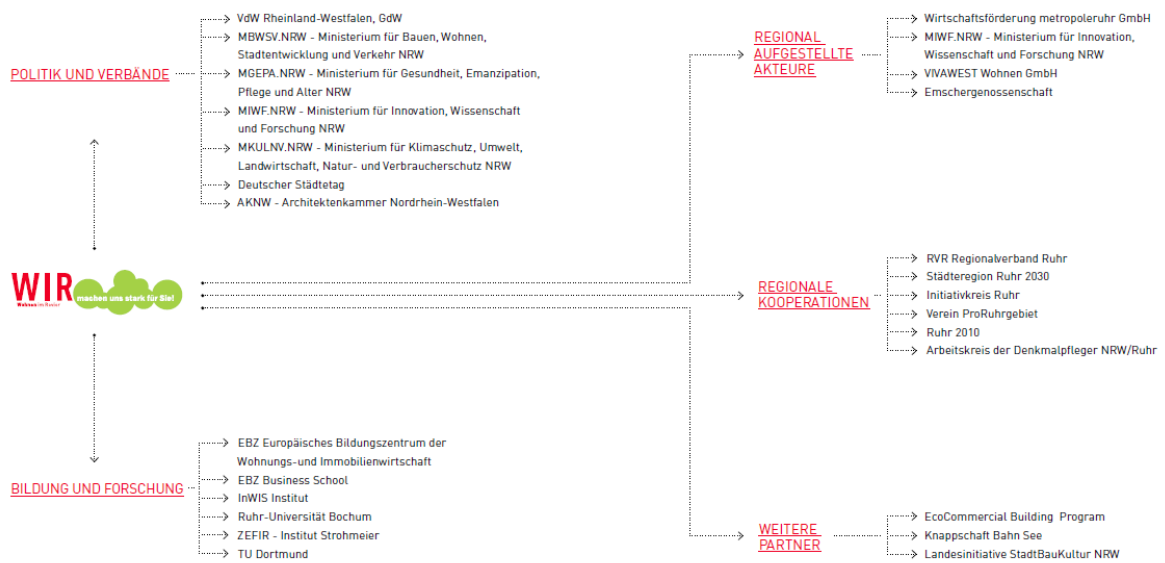
Quelle: WIR 2016a, WIR/InWIS 2015

Nicht zuletzt mit der Beauftragung und Unterstützung dieser Studien verwies die Kooperation darauf, dass ihr und ihren Mitgliedern solche Themen wichtig sind und damit eben nicht immer allein die (monetäre) Rendite bei der Entscheidungsfindung im Vordergrund steht.

Kommunikationsstrategie WIR – Wohnen im Revier

Darüber hinaus hat die Kooperation Wert darauf gelegt, in Kontakt mit unterschiedlichen (regionalen und überregionalen) Akteuren zu kommen oder zu bleiben, um ihr Interesse an der nachhaltigen Weiterentwicklung der Städte und der Region (und damit des eigenen Marktes) zu bekräftigen. Im Tätigkeitsbericht 2012 macht ein Schaubild die Bezüge der Kooperation zu anderen Akteuren deutlich:

Abbildung 42: Kooperationsnetzwerk WIR – Wohnen im Revier



Auf den folgenden Seiten sind einige Projekte zusammengestellt, die gemeinsam mit Netzwerkpartnern in den letzten Jahren angegangen wurden. Darunter sind selbstverständlich auch viele lokale und regionale Akteure, die ggf. über ein oder mehrere WIR-Unternehmen mit der Kooperation WIR WOHNEN IM REVIER verbunden sind.

Quelle: WIR 2012: 24f

Dort werden viele Kooperationspartner benannt, mit denen Interaktion seitens WIR – Wohnen im Revier e.V. besteht. Es wird deutlich, dass der Verein versucht, mit wesentlichen **politisch dominierten Akteuren** zusammenzuarbeiten (*Politik und Verbände*), auch, um mit ihnen den Schulterschluss in der Bewertung kommunaler Wohnungswirtschaft zu suchen (so, wie es auf Bundesebene z.B. zwischen den kommunalen Spitzenverbänden und Fürsprechern der kommunalen Wohnungswirtschaft erfolgte, vgl. z.B. Freitag 2007, 2013; GdW 2011). Gleichzeitig hat der Verein nicht zuletzt mit Blick auf den Abschnitt *Bildung und Forschung* sowie durch die Nennung von Akteuren aus dem (bau-)kulturellen Bereich (Landesinitiative Stadtbaukultur, RUHR 2010) gezeigt, dass auch Themen jenseits einer renditeorientierten wohnungswirtschaftlichen Perspektive für ihn eine Rolle spielt. Schließlich fällt die Nennung vieler Akteure aus dem regionalen Kontext auf (*Regionale Kooperationen*), was den Anspruch unterstreicht, nachhaltig in die Region zu wirken (vgl. Kapitel 6.4).

In der Beobachtung stellt sich die **Qualität dieser Netzwerke sehr unterschiedlich** dar. Es gibt Partner, mit denen – oft in bestimmten Projekten – ein intensiver Austausch gepflegt wurde (z.B. mit der

RUHR 2010 in dem Projekt *Route der Wohnkultur* [vgl. WIR 2010: 34], oder mit der Städteregion Ruhr2030, bei der Erstellung regionaler Wohnungsmarktberichte [vgl. Städteregion 2030: 2012 und 2015]). Viele Kooperationsperspektiven wurden jedoch nicht umfassend entwickelt bzw. bestanden eher in einzelnen Konsultationen (so z.B. beim RVR, bei ProRuhrgebiet e.V. und der Emschergenossenschaft).

Zusammenfassung: Kollektiver Nutzen in der gemeinsamen Positionierung

Zweifellos wird der Anspruch der kommunalen Unternehmen sichtbar, sich in der Kooperation WIR – Wohnen im Revier als nachhaltig agierende, „gute“ Wohnungswirtschaft zu positionieren. Insbesondere geschieht dies mit Blick auf das eigene Stakeholderumfeld und die lokale bzw. regionale (Fach-) Öffentlichkeit. Das wird durch einschlägige Veröffentlichungen und Projekte sowie das Knüpfen von Kontakten zu anderen Akteuren erkennbar. Inwieweit diese Strategie bislang erfolgreich war, lässt sich mit Blick auf den Untersuchungsansatz nicht eindeutig feststellen; jedenfalls kam es nicht zu einem Verkauf eines der kooperierenden Unternehmen.

Schon die Konstruktion der Kooperation WIR – Wohnen im Revier mit themenbezogenen Arbeitskreisen usw. ist ein Indiz dafür, dass das kollektive Nutzeninteresse nicht allein im Vordergrund stand, sondern eben auch individuelle Nutzenerwartungen („voneinander lernen“) eine Rolle bei der Gründung der Kooperation spielten. Allerdings zeigt sich an der Umsetzung des kollektiven Interesses in der bislang gewählten Strategie auch, dass sich gerade die Nutzung von Netzwerkeffekten in entsprechend nachhaltigen Arbeitsbereichen gewissermaßen auf Umwegen dazu führt, dass sich auch die Positionierung der kommunalen Wohnungsunternehmen in der Öffentlichkeit verbessert.

Damit kann die Hypothese 3b bzgl. des kollektiven Nutzens in der gemeinsamen Positionierung insoweit bestätigt werden, als dies der Absicht der kooperierenden Unternehmen entspricht. Ob diese Positionierung als Kooperation bislang erfolgreich umgesetzt werden konnte, steht zur Bewertung aus.

6.4. Die Kooperation und der regionale Kontext: Welche Rolle spielt die Zugehörigkeit zum Ruhrgebiet?

Die in dieser Arbeit behandelte Kooperation WIR – Wohnen im Revier e.V. trägt eine geläufige Bezeichnung ihrer Region schon im Namen („Revier“, in Anlehnung an Ruhr-Revier, Kohlenrevier usw.) und stellt an zahllosen Stellen in Veröffentlichungen ihren Bezug zum Ruhrgebiet her. Offenbar hat diese Verbundenheit besondere Bedeutung für das Selbstverständnis der Kooperation. Die entsprechende Hypothese

Hypothese 4: Für die Kooperation nimmt die gemeinsame Zugehörigkeit zu einem regionalen Kontext (dem Ruhrgebiet) besondere Bedeutung ein.

soll daher im Folgenden überprüft werden. Da, wie bereits dargestellt, dieser regionale Bezug derart offensichtlich kommuniziert wird, muss dies hier nicht im Detail belegt werden. Stattdessen soll herausgearbeitet werden, in welcher Form der regionale Bezug für die Entscheidung der Unternehmen zur Kooperation von Bedeutung ist.

Anders als bei den Thesen 1a-3b wird hier zuerst auf die Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Unternehmen Bezug genommen. Dort wurde auch nach Voraussetzungen gefragt, die ein **Thema interessant für die Kooperation** der Wohnungsunternehmen erscheinen lässt. Eine Antwortmöglichkeit bestand darin, dass ein Thema einen Ruhrgebietsbezug haben müsse. Doch obwohl die Kooperation WIR das Ruhrgebiet im Namen trägt, antwortete nur ein sehr kleiner Teil der Befragten, dass dieser regionale Bezug wichtig sei, damit ein Thema für die Kooperation interessant wird. **Weitaus wichtiger war der Bezug zu aktuellen Herausforderungen der Wohnungswirtschaft** oder zu Themen, die konkret **das eigene Unternehmen** berühren (vgl. Abbildung 32, S. 163).

Auch in der offenen Frage bezüglich in der Kooperation behandelte Themen taucht eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Schwerpunkte auf, die jedoch alle eins gemein haben: ein **konkreter Bezug zum Ruhrgebiet ist nicht zu erkennen**; stattdessen fokussieren sie deutlich auf

den **individuellen Nutzen**, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aus der Kooperation erhoffen bzw. den sie dort auch bestätigt sehen (vgl. Kapitel 6.2.1). Offenbar scheint also zumindest die Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kooperierenden Wohnungsunternehmen **keinen besonderen Bedarf zu sehen, über ruhrgebietspezifische Themen zu sprechen**. Zwar kann man annehmen, dass bestimmte Fragestellungen, die z.B. in den Arbeitskreisen behandelt wurden (wie etwa die Auseinandersetzung mit Möglichkeiten, auf den demografischen Wandel zu reagieren) im Ruhrgebiet eine andere Bedeutung einnehmen, als in anderen Regionen (die z.B. noch nicht von ähnlich starker Alterung der Bevölkerung betroffen sind). Doch werden auch solche Themen innerhalb der Arbeitskreise offenbar nicht oder zumindest nicht explizit im regionalen Kontext diskutiert. Vielmehr wird dieser als „Setting“ offenbar vorausgesetzt.

Anders verhält es sich auf der **Ebene der Geschäftsführer und Vorstände**. Diese äußern deutlich ihre Erwartungen an die regionale Zusammenarbeit und sehen auch entsprechende Erfolge. Sie formulierten das Ziel, für regionale Akteure zum Ansprechpartner zu werden (vgl. Interview GF1) und die **Metropole Ruhr weiterzuentwickeln** (vgl. Interview GF3). Es wird sogar darauf Bezug genommen, dass letztlich die Gründung der Kooperation vor dem Hintergrund eines Zusammenrückens anderer Akteure in der Region geschah; explizit wurden die Städteregion Ruhr2030, die Zusammenarbeit von Stadtwerken und Verkehrsbetrieben und der Verein ProRuhrgebiet e.V. benannt, der sich für die gemeinsame Weiterentwicklung des Ruhrgebietes einsetzt (vgl. Interviews GF1, GF2, GF5). Dabei wurde auch angemerkt, dass einige dieser anderen Kooperationen zum Teil noch enger zusammenarbeiten (so z.B. die Verkehrsbetriebe, die durch den gemeinsamen Einkauf von Bussen Kosten einsparen konnten).

Als Hintergrund für die gemeinsame Zusammenarbeit betonten sie die **komplexen Herausforderungen**, mit denen sie sich **in der mindestens mittelfristig schrumpfenden Region Ruhrgebiet** konfrontiert sehen. Sie sehen den Bedarf, durch eine konzertierte Aktion auch im Bereich der Stadtentwicklung sowie der Weiterentwicklung des Bereichs Wohnen und Quartier, Maßstäbe zu setzen (vgl. Interview GF1).

Insbesondere vor dem Hintergrund des *voneinander Lernens*, also der introvertierten Perspektive der Nutzung von Netzwerkeffekten, sehen sie Möglichkeiten, auf die Herausforderungen in der Region zu reagieren. Damit stehen sie im Grunde gegen die Wahrnehmung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diesen Zusammenhang nicht herausheben bzw. nicht als maßgeblich bewerten. Eine Erklärung dafür ist, dass die Unternehmen nun einmal im Ruhrgebiet ansässig sind und somit eine andere Perspektive für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gar nicht relevant ist. Möglicherweise deshalb ist der naheliegende Aspekt der *regionalen* Kooperation gar nicht vor diesem Hintergrund als besonders zielführend verstanden worden.

Durchaus schwingen auch **praktische Gründe** bei der regionalen Ausrichtung mit. Die Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben eine hohe Frequenz des institutionalisierten (persönlichen) Austauschs vereinbart; es gibt drei bis vier Mitgliederversammlungen im Jahr und bis zu 20 Arbeitskreissitzungen in unterschiedlichen Zusammensetzungen. Dies ließe sich kaum bewerkstelligen, wenn die Unternehmen z.B. über ganz Deutschland verteilt wären.

Zudem ist in einigen Gesprächen – trotz aller Herausforderungen – Stolz auf die Zugehörigkeit zur Region erkennbar (vgl. Interviews GF1, GF2). Die Geschäftsführer zielten darauf ab, dass die Kooperation (mit einem geeigneten Außenauftritt) dazu geeignet sei, ein besseres Bild vom Ruhrgebiet z.B. innerhalb des Landes NRW und seiner Institutionen und Akteure zu schaffen. Dieses Ansinnen ist nicht uneigennützig, stellt es doch letztlich auf das Verständnis von (guten) **Wohnperspektiven als einem wichtigen Standortfaktor** ab. Damit sehen die Geschäftsführer die Perspektive, dass die Kooperation WIR – Wohnen im Revier eine **Regionalrendite** erbringen könnte, wie es kommunale Unternehmen im besten Fall auch mit der *Stadtrendite* tun (vgl. Kapitel 2.4.4). Insofern kann der Diskussion um den **Sinn der Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen** letztlich auf gleiche Weise begegnet werden, wie der Diskussion um den Sinn kommunaler Unternehmen selbst, nämlich indem auf **Mehrwerte** abgestellt wird, die durch diese Kooperation und/oder die Unternehmen selbst entstehen, und die **jenseits des konkreten Angebotes von Wohnungen** liegen.

Die befragten Geschäftsführer sehen durchaus, dass die Kooperation dieses Ziel in einigen Bereichen erfolgreich verfolgt (vgl. u.a. Interviews GF1, GF2, GF5). Nach ihrer Auffassung äußert sich dies einerseits darin, andere **regional aufgestellte Akteure** (wie z.B. die Städteregion Ruhr2030 oder der RVR) nun einen **Ansprechpartner** zur Verfügung haben, der ein aus deren Sicht vorteilhaftes Leitbild nachhaltigen Wohnungswirtschaftens vertritt und vorher aus ihrer Sicht praktisch nicht bestand. Die kommunalen Unternehmen verfolgten zwar entsprechende Ansätze, waren aber regional kaum ansprechbar – nicht zuletzt, weil sich immer die Frage gestellt hätte, warum ein regionaler Akteur nur mit einem kommunalen Unternehmen interagiert, mit anderen aber nicht (zumindest für den Fall, dass der regionale Akteur nicht gleich alle kommunalen Wohnungsunternehmen ansprechen wollte). Entsprechend (vgl. Abbildung 42, S. 187) stellte die Kooperation, maßgeblich getragen durch die Geschäftsführer und Vorstände der Unternehmen, den Bezug zu zahlreichen anderen regionalen Kooperationen und Akteuren im Ruhrgebiet her.

Ein anderer Aspekt, den alle befragten Geschäftsführer und Vorstände in der einen oder anderen Weise betonen, ist, dass die Kooperation durchaus auch **von der Konkurrenz wahrgenommen** würde, insbesondere den privaten (regional oder national aufgestellten) großen Wohnungsunternehmen. Die Gesprächspartner gehen davon aus, dass diese Unternehmen die Kooperation WIR – Wohnen im Revier durchaus „mit Argusaugen“ (Interview GF4) betrachten, da sie nun erkennen müssen, dass die aus deren Sicht vermeintlich beherrschbaren, vergleichsweise kleinen Einzelunternehmen nun gemeinsam als Akteur auftreten und entsprechend ihre Bedeutung skandieren.

Schließlich gelang es der Kooperation WIR – Wohnen im Revier auch, an einigen **regionalen Projekten mitzuwirken**. Zu nennen sind hier einerseits die Zusammenarbeit mit der Städteregion Ruhr2030 bei der Erarbeitung der Wohnungsmarktberichte (WIR – Wohnen im Revier hatte dieses Vorhaben mit einem geringen Betrag finanziell unterstützt, insbesondere aber Daten und Informationen zugeliefert; vgl. Städteregion Ruhr2030 2012, 2015). Aber auch die gemeinsam mit der NRW.BANK und der TU Dortmund umgesetzte Tagung zum Thema „In

Quartieren denken“, die 2010 stattfand (vgl. IRPUD 2011) ist ein gutes Beispiel dafür. In besonderer Weise war das Engagement der Mitgliedsunternehmen gefragt, als sich die Kooperation im Projekt „Route der Wohnkultur“ der Kulturhauptstadt 2010 (RUHR.2010) beteiligte. Das Projekt war durchaus umstritten, wurde aber letztlich doch über mehrere Jahre mit vorbereitet und mit großem Engagement umgesetzt (vgl. Gespräch GF6).

Abschließend kann auf die Hypothese 4 entgegnet werden, dass der regionale Kontext durchaus eine besondere Bedeutung für die Kooperation hat; angesichts der faktischen Nähe zueinander und der vergleichbaren Herausforderungen sowie der gemeinsam umgesetzten Projekte ist davon auszugehen, dass eine Kooperation in dieser Form nur innerhalb der Region möglich war.

7. Fazit und Empfehlungen

Die vorliegende Arbeit widmete sich der Analyse horizontaler Kooperation in der Wohnungswirtschaft am Beispiel der Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet.

Dabei standen vor allem Fragen zur Systematik und Funktionsweise der Kooperation im Mittelpunkt. Ausgehend von einem organisationssoziologischen Hintergrund wurde untersucht, inwieweit es Absicht war bzw. gelingt, Netzwerkeffekte in der Kooperation nutzbar zu machen, welche Nutzenperspektiven für die Akteure von Bedeutung sind und in welchem Zusammenhang die kooperative Konstruktion zur Region steht, deren Bezeichnung sie schon im Namen trägt.

Aus den Analysen lassen sich einige Ergebnisse ableiten:

Vertrauensverhältnis aufgrund von Gemeinsamkeiten und gemeinsamen „Feindbildern“

Den Unternehmen ist es gelungen, in der Kooperation ein **Vertrauensverhältnis zueinander aufzubauen**. Dies betrifft nicht nur die abstrakte Unternehmensebene, sondern sowohl die Geschäftsführer und Vorstände als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen weisen darauf hin, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit nicht nur angestrebt, sondern auch möglich ist. Damit gelingt es, den wesentlichen Governance-Mechanismus in einem Netzwerk zu aktivieren – und zwar über die einzelnen Unternehmen hinweg.

Allerdings sind auch einige **Bedingungen** erkennbar, die das Entstehen eines solchen Vertrauensverhältnisses befördern oder überhaupt erst möglich machen. Im Wesentlichen werden hierzu zwei Aspekte benannt: Einerseits die Tatsache, dass die Unternehmen sich **keine Konkurrenz** machen, da sie zwar in der gleichen Region, nicht aber in den gleichen Städten am Markt aktiv sind. Mit Blick auf die Vereinsgründung muss man hinzufügen, dass nicht nur jetzt keine Konkurrenz zwischen den Unternehmen besteht, sondern auch in Zukunft nicht davon auszugehen ist, dass die Unternehmen ihre Marktgebiete aus-

dehnen. Damit ist das Risiko, die eigenen Handlungsspielräume als einzelnes Unternehmen durch die Kooperation einzuschränken, erst einmal begrenzt. Man kann auch sagen: Die Handlungsspielräume sind wegen der kommunalen Orientierung der Unternehmen sowieso begrenzt – kaum eine der Kommunen als Gesellschafterinnen der Unternehmen könnte es politisch begründen, dass das Unternehmen eine Seniorenwohnanlage oder eine Kita in der Nachbarstadt baut; mindestens nicht, um sie im Anlagevermögen zu behalten. Möglicherweise wäre denkbar, dass ein Unternehmen den Bau einer anderen Kommune bzw. einem „befreundeten“ Unternehmen als Dienstleistung anbietet, doch selbst in diesem Fall wäre damit zu rechnen, dass entsprechende Aufsichtsratssitzungen von der Diskussion geprägt sind, ob nicht besser in der eigenen Stadt noch etwas Sinnvolles zu tun wäre.

Die andere Bedingung, die für das Entstehen eines Vertrauensverhältnisses erkennbar wird, ist das **vergleichbare Leitbild**, das die Unternehmen eint. Die Tatsache, dass die Mitgliedsunternehmen als kommunale Unternehmen mehr oder weniger alle mit komplexen Fragestellungen und Aufgaben in Bezug auch auf solche Themen konfrontiert sind, die nicht im engen Kerngeschäft eines Wohnungsunternehmens liegen, hilft, gemeinsame Themen zu finden. Man versteht, in welchen Zwängen der jeweils andere Akteur sich befindet und welche Möglichkeiten sich ihm eröffnen. Dabei hilft, dass alle kooperierenden Unternehmen über viele Jahre Erfahrungen mit solchen Fragestellungen sammeln konnten. In nahezu allen Kommunen waren und sind die kommunalen Unternehmen mehr oder weniger eng in die Diskussion um die Weiterentwicklung benachteiligter Quartiere involviert, werden angesprochen, wenn es um die Unterbringung und Integration herausfordernder Zielgruppen (wie zuletzt der Geflüchteten) geht usw. Neben dieser positiven, aktiven Perspektive gibt es auch noch eine weitere, eher abgrenzende Perspektive in Bezug auf das Leitbild. Die Unternehmen fanden auch deshalb zusammen, weil sie sich letztlich mit **einem gemeinsamen Gegner** konfrontiert sahen. Die neuen Akteure an den Wohnungsmärkten, getragen z.B. durch anglo-amerikanische Fondsgesellschaften, waren zunächst nur die gemeinsamen „Feinde“. Es galt, diese angesichts des vermeintlich schlechte-

ren Geschäftsmodells, das keine Rücksicht auf die Bedürfnisse der Menschen vor Ort nimmt usw., zu diskreditieren (oder besser: die Vorteile der kommunalen Unternehmen in diesem Kontext besonders herauszustellen). Doch spätestens mit der Etablierung dieser Akteure am Markt und dem Rückzug der ursprünglichen, stark renditegetriebenen Fondsgesellschaften, stellt sich für die kommunalen Wohnungsunternehmen erneut die Frage, welche Rolle sie tatsächlich besser spielen können und sollen, als dies andere Akteure tun. Lange galt z.B. die Handlungsebene Quartier den kommunalen Wohnungsunternehmen als besonderes Argument. Es hieß, andere, nationale Unternehmen könnten die Feinheiten kleinteiliger Zusammenhänge und der Ortslagen im Ruhrgebiet gar nicht so im Blick haben, wie dies kommunale Unternehmen tun. Mittlerweile hat sich aber insbesondere dieser Quartiersansatz derart raumgreifend in Politik und Wirtschaft etabliert, dass die kommunalen Unternehmen darauf achten müssen, wie sie sich hier dauerhaft profilieren können.

Für die Zukunft steckt in dieser Analyse eine **Herausforderung für die Kooperation der kommunalen Wohnungsunternehmen**. Sie müssen ihr **Vertrauensverhältnis sichern und weiterentwickeln**, indem sie gemeinsam ihr **Leitbild des kommunalen und regionalen Wohnungswirtschaftens weiterentwickeln**. Andernfalls laufen sie – mindestens in der regionalen Kooperation – Gefahr, an Bedeutung zu verlieren. Andere Kooperationen oder kooperationswillige Unternehmen in der Wohnungswirtschaft sollten genau diese Bedingungen (klare Verhältnisse in Bezug auf gegenseitige Konkurrenz, ein gemeinsames Leitbild für das wohnungswirtschaftliche Handeln sowie eine abgestimmte Strategie zur Abgrenzung gegen andere wohnungswirtschaftliche Akteure) im Blick haben, wenn sie die Vorteile vertraulicher Zusammenarbeit in Kooperationen nutzen wollen.

Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, kann eine solche Zusammenarbeit jedoch Mehrwerte auch gegenüber der Zusammenarbeit in anderen kooperativen Kontexten, wie z.B. den Verbänden, bieten.

Unternehmensbezogene Mehrwerte zulassen und fördern sichert auf Dauer die Kooperation

In der theoretischen Diskussion genau wie in der Analyse des Praxisbeispiels wird deutlich, dass Unternehmen nur dann wirklich zur Kooperation bereit sind, wenn sie sich davon auch selbst einen **Mehrwert** versprechen. Zwar muss dieser in einer durch Vertrauen geprägten Zusammenarbeit nicht immer unmittelbar und „auf Heller und Pfennig“ nachzuhalten sein; insbesondere den Geschäftsführern der größeren Mitgliedsunternehmen im Fallbeispiel ist durchaus bewusst, dass sie bzw. ihre Unternehmen möglicherweise ein ungünstigeres Verhältnis von Investitionen (von Zeit, Aufwand, Wissen) und Erträgen (Zeitgewinn, Vermeidung von Aufwand durch Lerneffekt usw.) haben, als dies für kleinere Unternehmen zutrifft. Diese haben häufig schon aufgrund der deutlich kleineren Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schlicht nicht die Ressourcen, um entsprechend viel in die Kooperation zu investieren. Doch werden auch die größeren Partner letztlich nicht allein mit dem kollektiven Nutzengewinn (s.u.) zufrieden sein; mindestens muss es für sie die Möglichkeit geben, solche **kollektiven Nutzenmaximierungen zu individualisieren**. Das äußert sich z.B. in der Wahrnehmung der Geschäftsführer einiger größerer Unternehmen, die anerkennen, dass sie als Teil der Kooperation plötzlich auch für Akteure jenseits ihrer städtischen Grenzen Ansprechpartner wurden, was zuvor nur in Einzelfällen vorkam. Hier geht es gar nicht unbedingt um persönliche Eitelkeiten, die dort befriedigt sein wollen. Vielmehr eröffnet dies auch den größeren Unternehmen Perspektiven, in andere Diskussionskreise und Netzwerke zu gelangen, als dies auf sich allein gestellt möglich war. So kommt durch die Kooperation eben für die kleineren und die größeren Mitgliedsunternehmen ein **direkter „Draht“ auch zu Landesministerien oder regionalen Organisationen**, wie dem RVR im analysierten Beispiel, zustande. Dort können Informationen und Zugänge gesichert werden, die man als zwar verhältnismäßig großes kommunales Unternehmen, aber eben doch nur als „eines von vielen“ nicht hatte.

Der weitaus praxisnähere Ansatz des individuellen Nutzens ist jedoch eklatant sichtbar. Offenbar ist dies den kooperierenden Partnern in

vielfältiger Weise gelungen, **Netzwerkeffekte für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen**, wenngleich bislang niemand sich an eine konkrete Messung und Dimensionierung dieser Effekte herantraut. Aber sowohl die Geschäftsführer – und hier die kleineren Unternehmen genauso wie die von großen Unternehmen – als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen auf, dass sie an vielen Stellen Informationen und Erfahrungen aus der Kooperation erhalten haben, die sie für die eigene Arbeit nutzen konnten. Dabei geht es um ganz **praktische Erfahrungen**, wenn z.B. ein Mitarbeiter erläutert, wie sein Unternehmen den durchfeuchteten Pellets-Keller einer neuen Heizungsanlage trocken legen konnte, und der Kollege aus der Nachbarstadt noch während des Gesprächs seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber informiert, dass er die Pläne für die eigene geplante Pellets-Anlage noch einmal überdenken möchte und hierzu den Kontakt zum Kollegen des Nachbarunternehmens herstellt. Aber auch abstrakte Diskussionen z.B. über die Vermittlung von bestimmten Themen im jeweiligen Aufsichtsrat sind dafür von Bedeutung. Besonders die Geschäftsführer der Unternehmen nehmen den **Austausch auch als eine Form des Coachings** wahr; anders als vielleicht im eigenen Unternehmen oder mit den Geschäftsführern konkurrierender Unternehmen in der Heimatstadt oder im Verband möglich, können konkrete Situationen geschildert und Erfahrungen eingesammelt werden.

Gleichzeitig wird jedoch bereits eine der zentralen **Herausforderungen** der Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet an dieser Stelle deutlich. Es gibt durchaus die kollektive Vermutung, dass deutlich mehr Potenziale zur Generierung individueller Mehrwerte in der Kooperation schlummern. Nicht umsonst hat man viel Aufwand in die Entwicklung gemeinsamer Einkaufsstrategien investiert. Doch wenn es gelingen soll, diese Vorteile tatsächlich zu heben und damit die **positiven Netzwerkeffekte** sogar (in eingesparten Euro) **messbar zu machen**, müssen die kooperierenden Partner eine **Möglichkeit finden, das „Paradoxon der Kooperation“ für sich aufzulösen**. Dies kann nur gelingen, wenn die einzelnen Unternehmen einen Weg finden, bestimmte Zuständigkeiten zu delegieren und somit ihren jeweils eigenen Handlungsspielraum bewusst einzuschränken.

Modelle dazu gibt es durchaus und sie werden auch – hypothetisch – von den Geschäftsführern und Vorständen diskutiert; denkbar sind **lead-buyer-Modelle**, wie sie in anderen Kooperationen umgesetzt wurden, genauso wie eine **fortschreitende Institutionalisierung**. Letztlich müssen sich – aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive der gesamten Kooperation – die für sich genommen relativ kleinen Unternehmen fragen, warum sie eigentlich jeweils Verantwortlichkeiten für Personalgewinnung, Personalentwicklung, Rechnungswesen und Buchhaltung, Planung und Bau bzw. Durchführung von Modernisierungen, Einkauf von Gütern und Leistungen, Aufbau und Betrieb von IT-Systemen, Ermittlung und Berechnung von Betriebskosten usw. haben – und das alles, obwohl sie sich infolge des gemeinsamen Leitbildes „so gut verstehen“. Denkbar wäre, für die Erbringung derartiger sekundärer Leistungen eine **gemeinsame Tochtergesellschaft zu gründen**, wohin solche Themen ausgelagert werden können, wenn schon eine vollständige Fusion der Unternehmen politischer Vorbehalte in den Kommunen auf kurze Sicht kaum umsetzbar scheint.

Ein solches Vorgehen eröffnet zudem die Möglichkeit, sich – dann mit einem deutlich größeren Marktgebiet, als es die einzelnen Unternehmen haben – auch **neuen Geschäftsfeldern zu öffnen**. Der Trend ist durchaus nicht ungewöhnlich; andere große Wohnungsunternehmen, wie z.B. die Vivawest oder die Vonovia, verfügen über eigene Beteiligungen oder Unternehmen, mit denen sie zu ganz anderen Konditionen am Markt agieren können (z.B. bei der Erbringung von Wartungs- oder Ableseleistungen). Zudem verlängern sie damit den Teil der **Wertschöpfungskette**, den sie selbst beherrschen können. Dies aber steht zumindest vordergründig im Widerspruch zum Verständnis der WIR-Unternehmen als Partner des lokalen Mittelstands. Letztlich müsste nach Modellen gesucht werden, wie man – wenn man sie weiterhin erhalten und stützen will – lokale ökonomische Strukturen (z.B. das lokale Handwerk) in eine solche Systematik einbindet.

Neben der Notwendigkeit geeignete Verfahren für eine fortschreitende Institutionalisierung zu finden, gilt es also, eine **politisch vertretbare Argumentation** zu formulieren, wenn man eine solche – betriebswirtschaftlich auf die Gesamtheit gesehen vorteilhafte – Lösung voranbrin-

gen möchte. Allerdings scheint es angesichts der Kooperation anderer (teil-)kommunaler Akteure in der Region nicht unmöglich, einen solchen Weg zu beschreiten. Nicht nur kaufen die Verkehrsbetriebe gemeinsam Busse ein, es gibt erste **Fusionen von Stadtwerken, Verkehrsbetrieben und Stadtparkassen**, die zwischen den Kommunen verhandelt werden. Zudem gibt es in der Region, mit der gemeinsamen Beteiligung der Kommunen an Energiekonzernen, wie der STEAG oder der RWE AG, Erfahrungen mit entsprechenden Konzepten.

Es bleibt die Frage, inwieweit die Kooperation aus sich selbst heraus in der Lage sein wird, einen solchen Weg einzuschlagen. **Es bedarf eines externen Anlasses oder Anstoßes**, um eine Entwicklung in der geschilderten Perspektive weiter zu verfolgen. In jedem Fall stellt sich hierbei auch die Frage nach der geeigneten Governance einer solchen Konstellation.

Kollektive Nutzenmaximierung sichern und positiv nach innen und außen darstellen

Ebenfalls konnte gezeigt werden, dass neben den individuellen Nutzeneffekten auch kollektive Mehrwerte durch das Zusammenarbeiten entstehen. Diese lassen sich auch darauf beziehen, dass die Kooperation einen Beitrag dazu liefern konnte, den **Sinn und Zweck kommunaler Wohnungswirtschaft** bei den Akteuren in der Region deutlich zu hinterlegen und zu betonen.

Diese Aufgabe, auf den Bedarf einer kommunalen Wohnungswirtschaft hinzuweisen, droht aktuell in den Hintergrund zu treten. In Zeiten einer angespannten Wohnungsmarktlage und vor dem Hintergrund zahlreicher zugezogener geflüchteter Personen, wobei bezüglich deren Unterbringung in den zunächst überfordern Kommunen zuerst die kommunalen Wohnungsunternehmen in den Blickpunkt rückten, **wird die kommunale Wohnungswirtschaft unzweifelhaft gebraucht**. Es fällt derzeit auch vielen Unternehmen leicht, in ihren Kommunen deutlich zu machen, welche Mehrwerte sie erbringen: sie kümmern sich um die Geflüchteten, modernisieren Wohnungen und bieten trotzdem noch bezahlbares Wohnen. Angesichts der langen Vernachlässigung

der Region Ruhrgebiet in den strategischen Investitionsüberlegungen von Projektentwicklern und Bauträgern, die sich auf die Rheinschiene konzentrierten, sind die kommunalen Wohnungsunternehmen zudem die wichtigsten Akteure für den Neubau von Wohnungen in den Ruhrgebietsstädten.

Doch diese Trends werden nicht dauerhaft anhalten. Das Ruhrgebiet, das gerade den mentalen Hebel von *Schrumpfung* auf *Wachstum* umgelegt hat, wird auch in Zukunft wieder und weiter Bevölkerung verlieren. Die drängende Herausforderung eines – angesichts jahrzehntelanger Zurückhaltung aller im Bausektor tätigen Akteure – **radikalen Umbaus des Wohnungsbestands im Ruhrgebiet**, um diesen an Megatrends, wie den demografischen Wandel, die Energiewende oder die unaufhörlich fortschreitende Digitalisierung anzupassen, ist nicht aufgehoben, sondern bestenfalls aufgeschoben. Wenn die Region Ruhrgebiet sich langfristig erfolgreich in Europa positionieren will, muss neben der fortschreitenden Weiterentwicklung der lokalen und regionalen ökonomischen Strukturen auch das Feld der Wohnungspolitik und Stadtentwicklung mit hohem Engagement vorangetrieben werden.

Die Kooperation kommunaler Wohnungsunternehmen bietet hierzu an sich gute Voraussetzungen; die Unternehmen haben auf diese Weise die Möglichkeit, als die wesentlichen Akteure für nachhaltiges, zukunftsgerichtetes Investieren zu präsentieren und damit unverzichtbar zu machen für die Region im Wandel. Doch das geht nur, wenn es gelingt, **neben den Pflichtaufgaben auch innovative Projekte** anzuschließen. Hier gilt es, sich nicht von anderen Akteuren „die Butter vom Brot“ nehmen zu lassen. Die einzelnen kommunalen Unternehmen können entsprechend aufwändige Projekte kaum in nennenswertem Umfang jenseits von Modellvorhaben leisten – sei es auf besondere technische oder bauliche Features bezogen, oder auch auf besondere Services etc. Aber gemeinsam bestünde die Chance, solch große Investitionen zu schultern. So könnten sich doch die kommunalen Unternehmen gemeinsam um die smarte Anbindung aller ihrer Wohngebäude bemühen, anstatt perspektivisch dem Standard hinterherzulaufen oder sich schlicht an bestehende Netzwerke anzuhängen. Auch wäre denkbar, dass die Unternehmen durch eine gemeinsame Forcierung

rung von Bauprojekten moderne Modulbauweisen perfektionieren, um schlagkräftiger und schneller agieren zu können. Genauso könnten die Unternehmen – gemeinsam – in die offensive Erbringung von hausnahen Dienstleistungen usw. einsteigen, statt mühsam für jedes neue altengerechte Wohnprojekt Kooperationsverträge mit atomisierten Partnern auszuhandeln.

Auf Dauer wird es für die kommunalen Unternehmen darum gehen, ihre **kollektiv erzeugten Mehrwerte mit den individuellen Mehrwerten zu verbinden**, um sowohl nach außen (für die Region) als auch nach innen (voneinander lernen) deutlich zu machen, welche Ziele man erreichen will und kann. Wesentliche Voraussetzung ist, dass es auch in Zukunft eine aktive **Stimme für die Effekte kollektiven Nutzens wohnungswirtschaftlicher Kooperation** gibt und dies nicht unter Rückzug auf die erkennbaren Gegebenheiten schulterzuckend hintangestellt wird.

In, für und mit der Region

Die Region, das Ruhrgebiet, ist für die Zusammenarbeit der kommunalen Wohnungsunternehmen neben den durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglichten individuellen und kollektiven Nutzenmaximierungen eine wichtige Klammer. Die kooperierenden Unternehmen fanden nicht zuletzt über die **komplexe Markt- und Herausforderungssituation**, in der sie agieren, einen guten Grund und ein Thema für die Zusammenarbeit, wenngleich dies gar nicht bis in die Unternehmen selbst operationalisiert wurde.

Die Diskussion über die regionale Zusammenarbeit hat im Ruhrgebiet Tradition um nicht zu sagen wurde fast schon überstrapaziert. Letztlich stellt sich das *Revier* seit über 100 Jahren die Frage, was es eigentlich sein will – eine Metropole oder eine Ansammlung von Städten. Immer wieder werden Konstruktionen gefunden, die im regionalen Kontext kooperativ zusammenarbeiten – ein positives Beispiel ist etwa die Universitätsallianz Ruhr (UAR), die zwischen den großen Universitäten im Ruhrgebiet (Duisburg-Essen, Ruhr-Universität Bochum, Technische Universität Dortmund) vereinbart wurde. Doch sogar für

diese Kooperation, so erfolgreich sie in einigen Bereichen sein mag, stellt sich die Frage, ob nicht im Prinzip viel mehr möglich wäre. Letztlich kann man darüber nachdenken, ob nicht auch die dort kooperierenden Universitäten vor allem deswegen zusammenarbeiten, weil ein externer Impuls – nämlich die Förderung der Zusammenarbeit durch die Stiftung Mercator – auf sie wirkt. Aber auch andere Beispiele, wie die Städteregion Ruhr2030, die Kooperation der kommunalen Abfallversorger, die Zusammenarbeit der Stadtwerke in einigen Bereichen, die gemeinsame Energiepolitik, die Sparkassen, der Austausch zwischen den Regionalen Kulturstätten usw., zeigen, dass **die Zeichen der Zeit für regionale Kooperation gut stehen**. Dazu muss jedoch ein Weg gefunden werden, wie man diese regionale Komponente weiter im Blick behält. Die weitere Intensivierung der Zusammenarbeit und das öffentliche Eintreten für „Ruhrgebietsthemen“ können dabei eine Rolle spielen.

Soll dies gelingen, muss allerdings die Kooperation – wie es auch schon einige der befragten Geschäftsführer angemerkt haben, **„wissen, wohin sie will“**. Bislang haben sich die Mitgliedsunternehmen aus ihrer Sicht verständlicherweise vorbehalten, ihren Kunden und Gesellschaftern gegenüber als Akteur selbst gegenüberzutreten. Perspektivisch stellt sich allerdings die Frage, ob eine starke Kooperation im Ruhrgebiet nicht dann auch als solche in breiterer Öffentlichkeit wahrgenommen werden muss, wenn sie sich stärker engagieren kann und will. Entsprechende Überlegungen und erste Ansätze gibt es auch jetzt schon bei WIR – Wohnen im Revier e.V.

Wenn es gelingen soll, die Verbindung mit der Region dauerhaft aufrecht zu erhalten, wäre zu begrüßen, wenn eine **institutionalisierte Kooperation eine eigene Verbindung zur Region aufbauen** kann. Andernfalls besteht die Gefahr, dass das *Netzwerken* als Metapher für etwas Positives, Zukunftsgerichtetes, die Diskussion dominiert.

Offene Fragen

Mit Blick auf die Regionale Kooperation von Wohnungsunternehmen bleiben Fragen offen bzw. entstehen neue offene Fragen, die es durch

empirische oder theoriegeleitete Forschung und durch konzeptionelle Ansätze zu bearbeiten gilt.

Beispielsweise stellt sich – mit oder ohne fortschreitende Institutionalisierung der regionalen Kooperation – die Frage nach der **Governance der Kooperation**. Wie können Steuerungsmodelle aussehen, die in dem komplexen Geflecht aus lokalen Befindlichkeiten und Strukturverknüpfungen einzelner Unternehmen und deren Stakeholder Bestand haben können und gleichzeitig den kollektiven regionalen Auftritt ermöglichen?

Wie bereits angesprochen besteht bislang zwar die Erkenntnis, dass die Akteure ihr „**Paradigma der Kooperation**“ **überwinden** sollten – wie dies im Einzelnen konkret geschehen kann und welche Herausforderungen das an die einzelnen Akteure stellt, ist noch nicht eindeutig ablesbar. Hier gilt es, nach tiefgehenden empirischen Analysen Modelle zu entwickeln und zu erproben.

Mit Blick auf Netzwerkeffekte und Transaktionskostenvorteile bedarf es eines Konzeptes, das eine systematische **Erhebung, Beobachtung und Messung der Effekte** in den kooperativen Strukturen erlaubt.

Im Kontext mit der Frage der *Region* – insbesondere im Ruhrgebiet – ergeben sich komplexe Anforderungen an das Verständnis und die **Definition der regionalen Identität**. Es ist zu klären, ob und wenn in welcher Weise entsprechende Voraussetzungen für eine solche Kooperation bestehen bzw. inwieweit eine solche Kooperation tatsächlich Einfluss nehmen kann auf das kollektive Verständnis von *Revier*.

Ausgehend von der Diskussion um Stadtrendite kann auf Grundlage des kooperativen Ansatzes ein **Modell der Regionalrendite** angegangen werden, das allerdings dann nicht nur in der Vielzahl möglicher Wirkungsmechanismen, sondern auch in der Vielfalt der Akteure und Reaktoren komplex ist.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Analyse&Konzepte; InWIS: Wohntrends 2020. Studie ; [Wohnkonzepte, Struktur und Wohnkaufkraft der Haushalte in Deutschland - ein Modell für die Praxis ; Schlussfolgerungen und Handlungsmöglichkeiten für die Wohnungswirtschaft]. Aufl. (4.000). Hg. v. GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. Berlin (GdW-Branchenberichte, 3).
- Analyse&Konzepte; InWIS: Wohntrends 2030. Studie. Hg. v. GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. Berlin (GdW-Branchenbericht, 6).
- Apelt, Maja; Wilkesmann, Uwe (Hg.) (2015): Zur Zukunft der Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer VS
- Bähr, Jürgen (1997): Bevölkerungsgeographie. Verteilung und Dynamik der Bevölkerung in globaler, nationaler und regionaler Sicht : 35 Tabellen. 3., aktualisierte und überarbeitete. Aufl. Stuttgart: Ulmer (UTB, 1249).
- Balzli, Beat; Winter, Steffen (2011): Tanz der Vampire. In: *DER SPIEGEL* (11/2006), S. 101. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-46237012.html>, zuletzt geprüft am 23.11.2016.
- Benz, Arthur (2007): Politischer Wettbewerb. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 54–67.
- Benz, Arthur (2007): Verhandlungen. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 106–118.
- Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hg.) (2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8>.
- Blotevogel, Hans Heinrich (2009): Das Ruhrgebiet und die Metropolregion Rhein-Ruhr. In: Achim Prosek (Hg.): Atlas der Metropole Ruhr. Vielfalt und Wandel des Ruhrgebiets im Kartenbild. Köln: Emons, S. 206–207.
- Blümel, Clemens; Heidler, Richard; Lerch, Fank (2007): Struktur vor Entscheidung. Ein Beitrag zur Diskussion der Governance in Interorganisations-netzwerken aus struktureller Perspektive. In: Dieter Wagner (Hg.): Governance-Theorien oder Governance als Theorie? Berlin: wvb, Wiss. Verl., S. 85–110.
- BMUB - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hg.) (2015): Bündnis für bezahlbares Wohnen und Bauen - Kernempfehlungen und Maßnahmen. Online verfügbar unter http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Wohnungswirtschaft/buendnis_kernempfehlungen_massnahmen_bf.pdf, zuletzt geprüft am 19.02.2016.

- Boettcher, Erik (Hg.) (1972): Theorie und Praxis der Kooperation. Unter Mitarbeit von Gerd Fleischmann, Friedrich Klein, Ulrich Leffson und Harry Westermann. Westfälische Wilhelms-Universität Münster. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) (Schriften zur Kooperationsforschung, 3).
- Bölting, Torsten; Heinze, Rolf G.; Schewerda, Anna (2015): Wohnen in Genossenschaften. Bezahlbarer Wohnraum für Starterhaushalte. Münster.
- Bölting, Torsten; Hoffmann, Sabrina (2016): Neue Heimat an der Ruhr. Perspektiven der kommunalen Wohnungswirtschaft für die Unterbringung und Integration von Flüchtlingen. Eine Momentaufnahme. Hg. v. WIR - Wohnen im Revier e.V. Bochum. Online verfügbar unter <https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/downloads/297-neue-heimat-an-der-ruhr/file>, zuletzt geprüft am 28.12.2016
- Bölting, Torsten; Königsmann, Thomas; Neitzel, Michael (2016): Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft - Chancen und Risiken. Studie im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschland (BID). Unter Mitarbeit von Klaus Leuchtmann, Viktor Grinewitschus, Jelena Bleja, Susanne Juranek und Janina Kleist. Hg. v. InWIS und BID. Bochum, Berlin. Online verfügbar unter http://www.inwis.de/fileadmin/user_upload/team/PDFs/InWIS_Studie_Digitalisierung_in_der_Immobilienwirtschaft_Chancen_und_Risiken.pdf, zuletzt geprüft am 21.01.2016.
- Bölting, Torsten; Neitzel, Michael (2016): Perspektivwechsel. Das Quartier als Handlungsebene der Wohnungswirtschaft. In: Fabian Hoose, Fabian Beckmann und Anna-Lena Schönauer (Hg.): Fortsetzung folgt: Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft. Festschrift für Rolf G. Heinze. Wiesbaden: Springer VS, S. 377–408.
- Braun, Norman; Gautschi, Thomas (2011): Rational-Choice-Theorie. Weinheim: Juventa Verlag.
- Brüderl, Josef (2004): Die Überprüfung von Rational-Choice-Modellen mit Umfragedaten. In: Andreas Diekmann, Thomas Voss und Anatol Rapoport (Hg.): Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften. Anwendungen und Probleme. München: R. Oldenbourg, S. 163–180, zuletzt geprüft am 17.09.2012.
- Coleman, James S. (1991-1994): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. 1. Aufl. 3 Bände. München: Oldenbourg (Scientia Nova, 1).
- Czada, Roland (2007): Markt. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 68–81.
- Diekmann, Andreas; Voss, Thomas; Rapoport, Anatol (Hg.) (2004): Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften. Anwendungen und Probleme. München: R. Oldenbourg.
- Discher, Henning; Hinz, Eberhard; Enseling, Andreas (2010): dena-Sanierungsstudie. Teil 1: Wirtschaftliche und energetische Modernisierung im Mietwohnungsbestand. Begleitforschung zum dena-Projekt "Niedrigenergiehaus im Bestand". Unter Mitarbeit von Nicole (dena) Pillen. Hg. v. dena. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.
- DV - Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. (2007): Zur Ökonomisierung der Immobilienwirtschaft - Entwicklungen und Perspektiven. Bericht der Kommission des Deutschen Ver-

- bandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V. im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Unter Mitarbeit von Johann Eekhoff, Oliver Arentz, Stephan Rauen und Benedikt Langner. Online verfügbar unter http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/WohnenImmobilien/Immobilienmarktbeobachtung/MethodenMaterialien/Dokumente/Veroeffentlichungsliste/KommissionsberichtImmobilienwirtschaft.pdf;jsessionid=2FED009B6ECF84170ACF9D260AF101D0.live21301?_blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 01.08.2016.
- Ebertz, Peter (2006): Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen. Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse am Beispiel der Kooperationsform Verbundgruppe. Aachen: Shaker (Münstersche Schriften zur Kooperation, 68).
- Eichener, Volker; Klein, Kerstin; Schauerte, Martin (2003): Zukunft des Wohnens. Perspektiven für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Rheinland und Westfalen. 2., unveränderte Aufl. Düsseldorf [u. a.] (Schriftenreihe// Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e.V, 1).
- Eichener, Volker; van Emmerich, Horst; Petzina, Dietmar (Hg.) (2000): Die unternehmerische Wohnungswirtschaft. Emanzipation einer Branche : der Strukturwandel der deutschen Wohnungswirtschaft seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert. Frankfurt am Main: F. Knapp.
- Eschenburg, Rolf (1972): Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie. In: Erik Boettcher (Hg.): Theorie und Praxis der Kooperation. Unter Mitarbeit von Gerd Fleischmann, Friedrich Klein, Ulrich Leffson und Harry Westermann. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) (Schriften zur Kooperationsforschung, 3), S. 55–71.
- Esser, Hartmut (1999): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handeln. 3. Aufl. 6 Bände. Frankfurt a.M., New York: Campus Verl. (1).
- Fehr, Peter (2000): Dienstleistungsmanagement in der Wohnungswirtschaft. Wohnbegleitende Dienstleistungen für Mieter und Eigentümer. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler (Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, Bd. 26).
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.) (2013): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Orig.-ausg., 10. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rowohlt, 55628 : Rowohlt's Enzyklopädie).
- Franke, Jonathan; Lorenz-Hennig, Karin (2014): Deutlicher Anstieg beim Handel großer Wohnungsportfolios in 2012 und 2013. Transaktionsvolumen erreicht Niveau von vor der Finanzkrise. Hg. v. BBSR. Bonn (BBSR-Analysen kompakt).
- Franke, Jonathan; Lorenz-Hennig, Karin (2016): Wohnungstransaktionsvolumen 2015 übertrifft Niveau der beiden Vorjahre. Aktuelle Ergebnisse der BBSR-Datenbank Wohnungstransaktionen. Hg. v. BBSR. Bonn (BBSR-Analysen kompakt, 03/2016). Online verfügbar unter http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/AnalysenKompakt/2016/ak-03-2016-dl.pdf?_blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 01.08.2016.
- Freeman, R. Edward (2004): The Stakeholder Approach Revisited. In: *ZFWU* 3 (5), S. 228–241. Online verfügbar unter http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMosmeyer.pdf, zuletzt geprüft am 27.12.2016.

- Freitag, Lutz (2007): Unverzichtbar - Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte. In: Jürgen Steinert (Hg.): Kommunale Wohnungsunternehmen - Tafelsilber oder Saatkartoffeln? Positionen des Arbeitskreises Stadtentwicklung, Bau und Wohnen der Friedrich-Ebert-Stiftung. 1. Aufl. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Stabsabt, S. 26–40. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/04267.pdf>, zuletzt geprüft am 14.12.2016.
- Freitag, Lutz (2013): Verkauf öffentlicher und kommunaler Wohnungsunternehmen: Was Gold wert ist, sollte man nicht versilbern. DW - Die Wohnungswirtschaft Online. Online verfügbar unter https://www.haufe.de/immobilien/wohnungswirtschaft/jubilaeum-65-jahre-dw-die-wohnungswirtschaft/verkauf-oeffentlicher-kommunaler-wohnungsunternehmen-gold_260_198474.html, zuletzt geprüft am 23.11.2016.
- Frings, Cornelia (2010): Soziales Vertrauen. Eine Integration der soziologischen und der ökonomischen Vertrauensatheorie. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (2011): Typisch kommunale Wohnungsunternehmen - wirtschaftlich kompetent, sozial unverzichtbar, ökologisch vorbildlich. GdW Forum 26 Dokumentation. Kongress am 29. und 30. Juni 2011 Berlin.
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (2013): Daten und Trends 2013/2014. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW. Unter Mitarbeit von Klaus Schrader, Katharina Burkhardt und Christian Gebhardt. 3., Aufl. Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware (Haufe Fachbuch, 06656).
- Gebhardt, Christian (2011): Die Frage nach der (Un)Wirtschaftlichkeit energetischer Modernisierungen im Mietwohnungsbestand. Anmerkungen des GdW zur dena-Sanierungsstudie. In: *DW* (4), S. 62–63. Online verfügbar unter http://www.nachhaltig-links.de/images/stories/Energie_und_Ressourcen/FG_Gebudesanierung/Christian_Gebhardt_GdW_-_Anmerkung_dena-SanStudie.pdf, zuletzt geprüft am 14.11.2016.
- Gilboa, Itzhak (2010): Rational choice. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Gläser, Jochen (2007): Gemeinschaft. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 82–92.
- Glatzer, Wolfgang (2001): Neue Wohnformen für Junge und Alte. Haushaltstechnisierung in der Generationenperspektive. In: schader stiftung (Hg.): Wohnwandel. Szenarien, Prognosen, Optionen zur Zukunft des Wohnens ; [das Buch zu dem Kongress der Schader-Stiftung am 21. + 22. Mai 2001 im Congress Center Mannheim]. Darmstadt: Schader-Stiftung (Gesellschaftswissenschaften - Praxis), S. 216–227.
- Göderitz, Johannes; Rainer, Roland; Hoffmann, Hubert (1957): Die gegliederte und aufgelockerte Stadt. Tübingen: Verlag Ernst Wasmuth.
- Gondring, Hanspeter (Hg.) (2001): Handbuch Immobilienwirtschaft. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Gondring, Hanspeter (2012): Zukunft der Immobilie. Megatrends der Immobilienwirtschaft. 1. Aufl. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV (Immobilienfachwissen).

- Green, Donald P.; Shapiro, Ian (1999): Rational choice. Eine Kritik am Beispiel von Anwendungen in der politischen Wissenschaft. München: Oldenbourg. Online verfügbar unter <http://www.worldcat.org/oclc/76001820>.
- Hafner, Thomas (1993): Vom Montagehaus zur Wohnscheibe. Entwicklungslinien im deutschen Wohnungsbau 1945-1970. Basel, Berlin, Boston: Birkhäuser (Stadt - Planung - Geschichte, 13).
- Harary, Frank; Norman, Robert Z.; Cartwright, Dorwin (1965): Structural Models: An Introduction to the Theory of Directed Graphs. New York: Wiley.
- Heinze, Rolf G. (2009): Rückkehr des Staates? Politische Handlungsmöglichkeiten in unsicheren Zeiten. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heitel, Stephanie (2010): Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen - Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden. Hg. v. Andreas Pfnür. Forschungszentrum Betriebliche Immobilienwirtschaft TU Darmstadt. Darmstadt (Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, 22). Online verfügbar unter http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/arbeitspapier22_heitel_100617.pdf, zuletzt geprüft am 23.11.2016.
- Helfferich, Cornelia (2005): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch).
- Hoffmann, Sabrina; Bölting, Torsten; Schade, Philipp (2015): Kooperationsverhalten und Kooperationsmuster in der Wohnungswirtschaft. Ziele, Organisation und Bedeutung von horizontalen Kooperationen jenseits verbandlicher Organisation innerhalb der Wohnungswirtschaft in Deutschland - ein Einblick. In: *ZIWP* 3 (1), S. 7-20.
- Hoose, Fabian; Beckmann, Fabian; Schönauer, Anna-Lena (Hg.) (2016): Fortsetzung folgt: Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft. Festschrift für Rolf G. Heinze. Wiesbaden: Springer VS.
- Hüther, Michael; Naegle, Gerhard (Hg.) (2013): Demografiepolitik. Herausforderungen und Handlungsfelder. Wiesbaden: Springer VS.
- Immobilien-Zeitung (2007): Allbau Essen - Kerngesund und kampfbereit. In: *Immobilien-Zeitung*, 06.09.2007.
- InWIS (2010): Grundrisse für bezahlbaren Wohnraum. Eine Studie zur wohnungswirtschaftlichen Initiative 2010 für die Stadt/Region München. Unter Mitarbeit von Matthias Wirtz, Torsten Bölting, Sonja Borchard und Carolin Krüger. München/Bochum. Online verfügbar unter <http://grundrisse-wohnen.blogspot.de/p/studie-grundrisse-fur-bezahlbaren.html>, zuletzt geprüft am 03.11.2016.
- IRPUD (Hg.) (2011): In Quartieren denken - Perspektiven der Wohnkultur im Ruhrgebiet. Drittes Dortmunder Wohnungspolitisches Kolloquium. Unter Mitarbeit von Torsten Bölting, Alexandra Hill, Kerstin Jochimsen und Anja Szypulski. Dortmund. Online verfügbar unter <https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/downloads/10-tagung-in-quartieren-denken-2010/file>.
- Jansen, Dorothea; Wald, Andreas (2007): Netzwerktheorien. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 188-199.

- Jenkis, Helmut Walter (1985): Die gemeinnützige Wohnungswirtschaft zwischen Markt und Sozialbindung. Aufsätze und Abhandlungen, Bd. 1. Berlin: Duncker & Humblot (Schriften zum Genossenschaftswesen und zur öffentlichen Wirtschaft, Bd. 14).
- Jocher, Thomas; Mühlthaler, Erika; Gerhards, Pia (2015): ready - vorbereitet für altengerechtes Wohnen. Neue Standards und Maßnahmensets für die stufendweise, altengerechte Wohnungsanpassung im Neubau. Unter Mitarbeit von Simone Bosch-Lewandowski. Hg. v. BBSR (Zukunft Bauen: Forschung für die Praxis, 1). Online verfügbar unter http://www.readyhome.de/downloads/03/01_intro.pdf, zuletzt geprüft am 26.12.2016.
- Kaiser, Heinz-Günther (2008): Die Entwicklung der Wohnungswirtschaft von Thyssen/Krupp bis Immeo=Wohnen als Mitglied der Foncière des Régions. Eine Unternehmensgruppe auf dem Weg vom regionalen Werkswohnungsversorger zum modernen, internationalen Real Estate Asset und Property Manager. Hg. v. Immeo=Wohnen. Essen. Online verfügbar unter http://www.immeo.de/fileadmin/user_upload/downloads/PDFs/Die_Entwicklung_der_Wohnungswirtschaft_19.02.2009.pdf, zuletzt geprüft am 01.08.2016.
- Kappelhoff, Peter (2000): Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Jörg Sydow und Arnold Windeler (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen [u.a.]: Westdt. Verl, S. 25–57.
- Kiepe, Folkert; Kraemer, Dieter; Sommer, Gordona (2011): § 58 Kommunale Wohnungsunternehmen. In: Thomas Mann und Günter Püttner (Hg.): Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis. Band 2: Kommunale Wirtschaft, Bd. 2. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (SpringerLink : Bücher), S. 661–691.
- Klinkert, Manfred (1999): Rational Choice und Organisation. Zur Reichweite des Agency-Ansatzes. Dissertation. Universität München, München. Sozialwissenschaftliche Fakultät.
- Kofner, Stefan (2004): Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft. München: R. Oldenbourg.
- Kühl, Stefan (Hg.) (2015): Schlüsselwerke der Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühne-Büning, Lidwina (2005): Besonderheiten des Wirtschaftsgutes Wohnung und seiner Nutzungsleistungen. In: Lidwina Kühne-Büning, Volker Nordalm und Lieselotte Steveling (Hg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. 4., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Knapp, S. 7–17.
- Kühne-Büning, Lidwina (2005): Besonderheiten des Wohnungsmarktes und soziale Marktwirtschaft. In: Lidwina Kühne-Büning, Volker Nordalm und Lieselotte Steveling (Hg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. 4., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Knapp, S. 69–89.
- Kühne-Büning, Lidwina; Galonska, Jürgen; Kivelip, Falk (2005): Marktstrukturen und Marktbeteiligte. In: Lidwina Kühne-Büning, Volker Nordalm und Lieselotte Steveling (Hg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. 4., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Knapp, S. 99–169.

- Kühne-Büning, Lidwina; Kofner, Stefan (2005): Direkte Förderung des Wohnungsbaus: Der soziale Wohnungsbau. In: Lidwina Kühne-Büning, Volker Nordalm und Lieselotte Steveling (Hg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. 4., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Knapp, S. 283–316.
- Kühne-Büning, Lidwina; Nordalm, Volker; Steveling, Lieselotte (Hg.) (2005): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. 4., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Knapp.
- Kunz, Volker (1997): Theorie rationalen Handelns. Konzepte und Anwendungsprobleme. Opladen: Leske + Budrich.
- Lange, Stefan (2007): Kybernetik und Systemtheorie. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 176–187.
- Legel, Alexander; Kupke, Sören (2007): Transaktionskostentheorie und die Steuerung von Netzwerken. In: Dieter Wagner (Hg.): Governance-Theorien oder Governance als Theorie? Berlin: wvb, Wiss. Verl., S. 63–83.
- Lieberknecht, Christian (2016): Renaissance der kommunalen Wohnungsunternehmen. In: *FWS* (2), S. 78–81.
- Lohse, Moritz; Pfnür, Andreas (2009): Empirische Situation der deutschen Wohnungswirtschaft. In: Andreas Pfnür (Hg.): Praxishandbuch Zukunftsperspektiven der Wohnungswirtschaft. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV (Immobilienfachwissen), S. 19–128.
- Lorenz-Hennig, Karin; Held, Tobias (2011): Transaktion großer Wohnungsbestände 2011. Dynamik im Markt für Mietwohnungsportfolios. Hg. v. BBSR. Bonn (BBSR-Analysen kompakt). Online verfügbar unter http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/AnalysenKompakt/2012/DL_6_2012.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- Lüders, Christian (2013): Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Orig.-ausg., 10. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 55628 : Rowohlts Enzyklopädie), S. 384–401.
- Mändle, E.; Galonska, Jürgen (Hg.) (1997): Wohnungs- und Immobilienlexikon. Hamburg.
- Maubach, Klaus-Dieter (2013): Energiewende. Wege zu einer bezahlbaren Energieversorgung. Wiesbaden: Springer VS.
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (1995): Der Ansatz des akteuzentrierten Institutionalismus. In: Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf (Hg.): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Frankfurt, New York: Campus, S. 39–72. Online verfügbar unter http://www.mpifg.de/pu/mpifg_book/mpifg_bd_23.pdf, zuletzt geprüft am 02.05.2011.
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (Hg.) (1995): Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Frankfurt, New York: Campus.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Auflage. Weinheim: Beltz UTB.
- Michels, Winfried; Oberst, Christian (2011): Wohnungsmarktregionen in Deutschland. Abgrenzung und Struktur funktionaler Wohnungsmärkte. Unter Mitarbeit von Norbert Hiller. Ludwigsburg / Münster: Wüstenrot (Materialien zum Siedlungs- und Wohnungswesen, 45).

- Mitchell, J. Clyde (1969): *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*. Manchester: University Press.
- Müller, Sebastian (2012): *Wie Wohnen prekär wird*. Hg. v. T. DortmundU Sozialforschungsstelle Dortmund. Dortmund (Beiträge aus der Forschung, 181). Online verfügbar unter <http://www.sfs.tu-dortmund.de/sfs-Reihe/Band%20181.pdf>, zuletzt geprüft am 01.08.2016.
- Müller-Böling, Detlef; Hener, Yorck; Herdin, Gunvald; Grünewald, Sebastian (2011): *Erfolgsfaktoren wissenschaftlicher Metropolregionen. Analysen und Handlungsempfehlungen für das Ruhrgebiet*. Hg. v. Stiftung Mercator. Essen. Online verfügbar unter http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user_upload/INHALTE_UPLOAD/Wissenschaft/S_tudie_Erfolgsfaktoren_Wissenschaftsregionen/Studie_Metropolregionen_Sperrfrist_27.01.11.pdf, zuletzt geprüft am 21.04.2011.
- Nachtkamp, Hans H. (2005): *Grundlagen zur Theorie der Wohnungsmarktwirtschaft: Ein Modell der Volkswirtschaft mit expliziter Formulierung des Baubodenmarktes, des Bauleistungsmarktes, des Wohnimmobilienmarktes und des Mietmarktes*. In: Lidwina Kühne-Büning, Volker Nordalm und Lieselotte Steveling (Hg.): *Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft*. 4., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Knapp, S. 27–68.
- NRW.BANK (2015): *Wohnungsmarktbericht NRW 2015*. Unter Mitarbeit von Melanie Kloth, Heitkamp, Thorsten, Kraus, Ulrich, Carsten Kuisat und Julia Wessendorf. Hg. v. NRW.BANK. Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.nrwbank.de/de/corporate/downloads/presse/publikationen/publikationen-wohnungsmarktbeobachtung/aktuelle-ergebnisse/NRW.BANK_Wohnungsmarktbericht_NRW_2015.pdf, zuletzt geprüft am 01.08.2016.
- NRW.BANK (2016): *Preisgebundener Wohnungsbestand 2015. Entwicklung geförderter Wohnungen in Nordrhein-Westfalen*. Unter Mitarbeit von Melanie Kloth, Ann-Kristin Häusler, Thorsten Heitkamp. Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.nrwbank.de/export/sites/nrwbank/de/corporate/downloads/presse/publikationen/publikationen-wohnungsmarktbeobachtung/aktuelle-ergebnisse/NRW.BANK_Preisgebundener_Wohnungsbestand_2015.pdf, zuletzt geprüft am 10.12.2016.
- Perlitz, Manfred; Rank, Olaf N.; Wald, Andreas (2001): *Ein Untersuchungsrahmen zur Analyse von Netzwerkorganisationen*. Vortrag auf der Jahrestagung der Kommission Internationales Management im Verband der deutschen Hochschullehrer e.V. am 23. und 24. März 2001 in Graz. Universität Mannheim, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management und Lehrstuhl für Politische Wissenschaften I. Graz/Mannheim. Online verfügbar unter http://www.uni-graz.at/imanwww/Perlitz_Rank_Wald.pdf, zuletzt geprüft am 02.08.2012.
- Pfnür, Andreas (Hg.) (2009): *Praxishandbuch Zukunftsperspektiven der Wohnungswirtschaft*. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV (Immobilienfachwissen).
- Plumpe, Werner; Hesse, Jan-Otmar (2000): *Plädoyer für eine Unternehmensgeschichte der Wohnungswirtschaft. Nutzen und Konturen eines historiographischen Forschungskonzepts*. In: Volker Eichener, Horst van Emmerich und Dietmar Petzina (Hg.): *Die unternehmerische Wohnungswirtschaft. Emanzipation einer Branche : der Strukturwandel der deut-*

- schen Wohnungswirtschaft seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert. Frankfurt am Main: F. Knapp, S. 9–19.
- Prosek, Achim (Hg.) (2009): Atlas der Metropole Ruhr. Vielfalt und Wandel des Ruhrgebiets im Kartenbild. Köln: Emons.
- Reichow, Hans-Bernhard (1948): Organische Stadtbaukunst. Von der Großstadt zur Stadtlandschaft. Braunschweig: Georg Westermann Verlag.
- Reiß, Herbert (2009): Die Landschaft für Wohnungsunternehmen - Erfolgspotenziale und zukünftige Entwicklung. In: Andreas Pfnür (Hg.): *Praxishandbuch Zukunftsperspektiven der Wohnungswirtschaft*. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV (Immobilienfachwissen), S. 187–195.
- Remy, Dieter (2007): Kommunale Wohnungsunternehmen Vorreiter für die seniorengerechte Stadt. In: *DW*, S. 62–63.
- Rottke, Nico (2011): Geschichte der deutschen Immobilienwirtschaft. In: Nico Rottke (Hg.): *Immobilienwirtschaftslehre*, Bd. 1. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV (Immobilienfachwissen), S. 91–118.
- Rottke, Nico (Hg.) (2011): *Immobilienwirtschaftslehre*. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV (Immobilienfachwissen).
- Rottke, Nico (2011): Verbände der deutschen Immobilienwirtschaft. In: Nico Rottke (Hg.): *Immobilienwirtschaftslehre*. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV (Immobilienfachwissen), S. 191–203.
- SAGA GWG (Hg.) (2015): SAGA GWG Konzern-Geschäftsbericht 2015. Hamburg. Online verfügbar unter https://www.saga-gwg.de/das-unternehmen/uber-saga-gwg/geschäftsbericht/sagagwg_geschaeftsbericht_2015.pdf, zuletzt geprüft am 29.12.2016.
- schader stiftung (Hg.) (2001): *Wohnwandel. Szenarien, Prognosen, Optionen zur Zukunft des Wohnens*; [das Buch zu dem Kongress der Schader-Stiftung am 21. + 22. Mai 2001 im Congress Center Mannheim]. Darmstadt: Schader-Stiftung (Gesellschaftswissenschaften - Praxis).
- Schimank, Uwe (2007a): Elementare Mechanismen. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 29–45.
- Schimank, Uwe (2007b): Neoinstitutionalismus. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 161–175.
- Schimank, Uwe (2007c): Organisationstheorien. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 200–211.
- Schimank, Uwe (2015): Zu viele lose Fäden – und ein paar Schlingen um den Hals. Randnotizen zum Wissensstand der Organisationssoziologie. In: Apelt, Maja; Wilkesmann, Uwe (Hg.) (2015): *Zur Zukunft der Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Springer VS
- Schlelein, Bettina (2007): *Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale. Eine theoriegeleitete empirische Untersuchung*. Aachen: Shaker.

- Schmid, Josef (Hg.) (1998): Verbände. Interessenvermittlung und Interessenorganisationen ; Lehr- und Arbeitsbuch. München: Oldenbourg. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/sub-hamburg/247965006.pdf>.
- Schmitz-Herscheidt, Friedhelm (1981): Kooperationstheorie und Gruppenstruktur im Gesellschaftsrecht. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) (Schriften zur Kooperationsforschung, A Studien 17).
- Schneider, Nicole; Spellerberg, Annette (1999): Lebensstile, Wohnbedürfnisse und räumliche Mobilität. Opladen: Leske + Budrich.
- Schöne, Helmar (2005): Die teilnehmende Beobachtung als Datenerhebungsmethode in der Politikwissenschaft. Methodologische Reflexion und Werkstattbericht. In: *Historical Social Research* 30 (1), S. 168–199.
- Schwalbach, Joachim; Schwerk, Anja; Smuda, Daniel (2006): Stadttrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft. Formalisierung und Operationalisierung des Begriffs "Stadttrendite" und Anwendung am Fallbeispiel DEGEWO. Humboldt-Universität Berlin. Berlin.
- Semlinger, Klaus (1993): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken - Zum Strategischen Gehalt von Kooperation. In: Wolfgang H. Staehle und Jörg Sydow (Hg.): *Managementforschung* Bd. 3. Berlin: Gabler, S. 309–354.
- Spars, Guido (2001): Die Forschungsfelder der Wohnungs- und Immobilienökonomie und der Neuen Institutionenökonomik. In: Hanspeter Gondring (Hg.): *Handbuch Immobilienwirtschaft*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 23–53.
- Spars, Guido; Heinze, Michael; Mrosek, Holger (2008): "Stadttrendite durch kommunale Wohnungsunternehmen". Abschlussbericht. Hg. v. BMVBS / BBR (BBR-Online-Publikation, 01/2008). Online verfügbar unter http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2008/DL_ON012008.pdf?_blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 23.11.2016.
- Spellerberg, Annette (2001): Lebensstile und Wohnprofile: Trends. Einige empirische Befunde. In: Schader Stiftung (Hg.): *Wohnwandel. Szenarien, Prognosen, Optionen zur Zukunft des Wohnens* ; [das Buch zu dem Kongress der Schader-Stiftung am 21. + 22. Mai 2001 im Congress Center Mannheim]. Darmstadt: Schader-Stiftung (Gesellschaftswissenschaften - Praxis), S. 276–286.
- Städteregion 2030 (2012): *Wohnungsmarkt Ruhr. Zweiter Regionaler Wohnungsmarktbericht*. Hg. v. Städteregion 2030. Städteregion 2030. Dortmund. Online verfügbar unter www.staedteregion-ruhr-2030.de/cms/shared/datei_download.php?uid=f2b05bdb48cf29753f36e767f0ee110d, zuletzt geprüft am 23.09.2015.
- Städteregion 2030 (2015): *Wohnungsmarkt Ruhr. Dritter Regionaler Wohnungsmarktbericht*. Hg. v. Städteregion 2030. Städteregion 2030. Dortmund.
- Staehle, Wolfgang H.; Sydow, Jörg (Hg.) (1993): *Managementforschung* Bd. 3. Berlin: Gabler.
- Steinert, Jürgen (Hg.) (2007): *Kommunale Wohnungsunternehmen - Tafelsilber oder Saatkartoffeln? Positionen des Arbeitskreises Stadtentwicklung, Bau und Wohnen der Friedrich-Ebert-Stiftung*. 1. Aufl. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Stabsabt.
- Sydow, Jörg (2005): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. 1. Aufl., 6. Nachdr. Wiesbaden: Gabler.

- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.) (2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.
- Tsai, Wenpin (2001): Knowledge Transfer in Intraorganisational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. In: *Academy of Management Journal* 44 (5), S. 996–1004. Online verfügbar unter <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273%28200110%2944%3A5%3C996%3AKTIINE%3E2.0.CO%3B2-8>, zuletzt geprüft am 02.02.2011.
- Unnaer Kreis- Bau- und Siedlungsgesellschaft UKBS (2016): Geschäftsbericht. Unna, 2016.
- Veltel, Katrin; Krüger, Carolin (2015): Neue Wertschöpfung im Quartier. Möglichkeiten der Aktivierung lokaler Ökonomie. Endbericht. Unter Mitarbeit von Kooperationspartner: Wirtschaftsförderung metropolieruhr gmbh und gefördert mit Mitteln der Europäischen Union. Hg. v. WIR - Wohnen im Revier e.V. / InWIS. Bochum.
- Veser, Jürgen; Thrun, Thomas; Jaedicke, Wolfgang; Lorenz-Henning, Karin; Zander, Christoph (2007): Veränderung der Anbieterstruktur im deutschen Wohnungsmarkt und wohnungspolitische Implikationen. Ein Projekt des Forschungsprogramms "Allgemeine Ressortforschung" des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR). Berlin: BMVBS (Forschungen // Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, 124).
- Vornholz, Günter (2013): Volkswirtschaftslehre für die Immobilienwirtschaft. Studentexte Real Estate Management. München, [Germany]: Oldenbourg Verlag.
- Wagner, Dieter (Hg.) (2007): Governance-Theorien oder Governance als Theorie? Berlin: wvb, Wiss. Verl.
- Wagner, Helmut (1972): Zielbildung und Entscheidungsprozess bei multipolarer Struktur der betrieblichen Willensbildung. In: Erik Boettcher (Hg.): Theorie und Praxis der Kooperation. Unter Mitarbeit von Gerd Fleischmann, Friedrich Klein, Ulrich Leffson und Harry Westermann. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck) (Schriften zur Kooperationsforschung, 3), S. 91–104.
- Wald, Andreas; Jansen, Dorothea (2007): Netzwerke. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 93–105.
- Wendt, Wolf Rainer (1995): Geschichte der sozialen Arbeit. 4., neubearb. Aufl. Stuttgart: Enke (Enke Sozialwissenschaften).
- Werle, Raymund (2007): Pfadabhängigkeit. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 119–131.
- Wilde, David Patrick (2014): Soziale Dienste in Wohnungsgenossenschaften. Eine qualitative Analyse der Sichtweisen und Handlungsstrategien des genossenschaftlichen Managements. Dissertation. Ruhr-Universität, Bochum.
- Wilkesmann, Uwe (1994): Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen. Möglichkeiten und Grenzen einer Rational-Choice-Theorie der

Anreizsysteme bei Gruppenarbeit. Opladen: Leske + Budrich (Neue Informationstechnologien und Flexible Arbeitssysteme, 6).

WIR - Wohnen im Revier e.V. (2010): Tätigkeitsbericht 2010. Hg. v. WIR - Wohnen im Revier e.V. Bochum. Online verfügbar unter <https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/downloads/8-wir-taetigkeitsbericht-2010/file>.

WIR - Wohnen im Revier e.V. (2011): Generationengerecht Wohnen im Revier, 2011. Online verfügbar unter <https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/downloads/7-broschuere-generationengerecht-wohnen/file>.

WIR - Wohnen im Revier e.V. (2012): Tätigkeitsbericht 2012. Hg. v. WIR - Wohnen im Revier e.V. Bochum. Online verfügbar unter <https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/downloads/13-wir-taetigkeitsbericht-2012/file>.

WIR - Wohnen im Revier e.V. (2013): Satzung für dne Verein WIR - Wohnen im Revier. Bochum, 2013.

WIR - Wohnen im Revier e.V. (2016): WIR Nachhaltigkeitsbericht 2016. Unter Mitarbeit von Torsten Bölting und Sabrina Hoffmann. Hg. v. WIR - Wohnen im Revier e.V. Bochum. Online verfügbar unter <https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/downloads/300-wir-nachhaltigkeitsbericht-2016/file>.

Wohnen in Genossenschaften e.V. (2000): Verein "Wohnen in Genossenschaften e.V." - Satzung. Münster, 2000. Online verfügbar unter <http://www.wohnen-in-genossenschaften.de/fileadmin/wohnen-in-genossenschaften/PDF/Vereinsatzung.pdf>.

Websites

Website Bauverein Wesel (20.12.2016)

<http://www.bauverein-wesel.de/unternehmen/auf-einen-blick/>

Website BBSR (29.12.2016)

http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/UeberRaumbeobachtung/Komponenten/Raumordnungsprognose/Download_ROP2035/K3_Bev_oelkerungsentw_Verg_Zuk.jpg?_blob=publicationFile&v=1

Website BFW (07.03.2016)

<https://www.bfw-bund.de/ueber-uns/geschichte/>

Website BID – Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschlands (06.11.2016)

<http://www.bid.info>

Website BMWI (06.11.2016)

<https://www.bmwi-energiewende.de/EWD/Redaktion/Newsletter/2014/22/Meldung/hoher-energieverbrauch-des-gebaeudesektor.html>

Website BZ (20.12.2016)

<http://www.berliner-zeitung.de/studie--kommunale-immobilienfirmen-erzielen-nur-geringe-renditen---verwaltung-behindert-wiedervermietung-wohnungsunternehmen-wirtschaften-schlecht-15624706>

Website DOGEWO21 (20.12.2016)

<http://www.dogewo21.de/de/dogewo21/das-unternehmen.htm>

Website DV – Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung (29.12.2016)

<http://www.deutscher-verband.org>

Website DW / Die Wohnungswirtschaft (29.12.2016)

https://www.haufe.de/immobilien/wohnungswirtschaft/jubilaum-65-jahre-dw-die-wohnungswirtschaft/verkauf-oeffentlicher-kommunaler-wohnungsunternehmen-gold_260_198474.html

Website DWG Dorsten (20.12.2016)

<http://www.dwg-dorsten.de/index.php/unternehmen/portraet-dwg/>

Website en|wohnen (20.12.2016)

<http://www.en-wohnen.de/impressum.html>, [Geschäftsbericht: http://www.en-wohnen.de/fileadmin/gwg/Bilder-und-Dokumente/Geschaeftsbericht/Geschaetsbericht_en-wohnen_2015_web.pdf](http://www.en-wohnen.de/fileadmin/gwg/Bilder-und-Dokumente/Geschaeftsbericht/Geschaetsbericht_en-wohnen_2015_web.pdf)

Website GdW (17.12.2016)

http://web.gdw.de/uploads/pdf/GdW_Doku_Forum26.pdf

Website GdW a (17.12.2016)

http://web.gdw.de/uploads/pdf/GdW_Satzung_20102.pdf

Website GdW b (07.03.2016)

<http://web.gdw.de/der-gdw/geschichte/2436-90-jahre-die-wohnungswirtschaft>

Website Grafschaft Moers (20.12.2016)

<http://www.grafschaft-moers.de/index.php?g=4&gm=25>

Website HGWG Herdecke (17.12.2016)

<http://www.hgwg-herdecke.de/aktuell/1/aktuelles/53/News/detail/detail/>

Website Immeo=Wohnen (20.12.2016)

<http://www.immeo.de/unternehmen/daten-und-fakten.html>

Website IZ – ImmobilienZeitung, Artikel vom 10. Juni 2010 (19.12.2016)

<http://www.immobilien-zeitung.de/107792/fairmieter-kampagne-sind-guten>

Website KOWO|BW – Kommunale Wohnungsunternehmen Baden-Württemberg (01.11.2016)

<http://www.kowo-bw.de/ueber-uns/wer-wir-sind/>

Website KOWO|BW a – Kommunale Wohnungsunternehmen Baden-Württemberg (01.11.2016)

<http://www.kowo-bw.de/positionen/>

Website Metropol Ruhr (20.12.2016)

<http://www.metropol Ruhr.de/regionalverband-ruhr/regionalplanung.html>

Website Mietergemeinschaft Essen (20.12.2016)

http://www.mietergemeinschaft-essen.com/sites/default/files/Die_Linke.pdf

Website RN – Ruhr-Nachrichten (20.12.2016)

<http://www.ruhrnachrichten.de/staedte/dortmund/44137-Dortmund~/20-000-Wohnungen-in-Dortmund-Betriebskosten-Aerger-bei-Vonovia-Mietervereine-ueben-Kritik;art930,3008704;>

Website Spar- und Bauverein Dortmund eG (20.12.2016)

<http://www.sparbau-dortmund.de>

Website Städteregion2030 (01.11.2016)

http://www.staedteregion-ruhr-2030.de/cms/regionale_wohnungsmarktbeobachtung_regwob.html

Website Stadtentwicklung.Berlin (01.11.2016)

<http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/wohnungsbaugesellschaften.shtml>

Website SZ – Süddeutsche Zeitung Online (01.11.2016)

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/leg-nrw-verscherbelt-immobilienkonzern-1.192170>

Website VBW Bochum – VBW BAUEN UND WOHNEN GMBH (01.11.2016)

<http://www.vbw-bochum.de/die-vbw/zahlen-und-fakten/>

Website VdW-RW – VdW Rheinland-Westfalen (01.11.2016)

<http://www.vdw-rw.de/ueber-den-verband/ausschuesse-und-arbeitskreise/regionale-arbeitsgemeinschaften.html>

Website VdW-RW a – VdW Rheinland-Westfalen (01.11.2016)

<http://www.vdw-rw.de/ueber-den-verband/sparten.html>

Website VdW-RW b – VdW Rheinland-Westfalen (01.11.2016)

<http://www.vdw-rw.de/themen/stadt-und-quartiersentwicklung.html>

Website Vivawest (13.02.2016)

<http://www.vivawest.de/unternehmen/historie.html>

Website Vonovia (13.02.2016)

<http://www.vonovia.de/Ueber-Vonovia/Ueber-uns/Historie>

Website Vonovia a (13.02.2016)

<https://www.vonovia.de/Ueber-Vonovia/Uebersicht>

Website Welt (20.12.2016)

<https://www.welt.de/print-welt/article314851/Kommunale-Wohnungsunternehmen-arbeiten-ineffizient.html>

Website WG Recklinghausen (20.12.2016)

<https://www.wg-re.de/>

Website WiG – Wohnen in Genossenschaften e.V. (20.12.2016)

<http://www.wohnen-in-genossenschaften.de/der-verein/der-verein.html>

Website WiG a – Wohnen in Genossenschaften e.V. (20.12.2016)

<http://www.wohnen-in-genossenschaften.de/der-verein/ziele-aufgaben.html>

Website WiG b – Wohnen in Genossenschaften e.V. (20.12.2016)

<http://www.wohnen-in-genossenschaften.de/angebote.html>

Website WiG c – Wohnen in Genossenschaften e.V. (20.12.2016)

<http://www.wohnen-in-genossenschaften.de/mitglieder.html>

Website WIR – WIR – Wohnen im Revier e.V. (20.12.2016)

<https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/wer-sind-wir/mitglieder>

Website WIR a – WIR – Wohnen im Revier e.V. (20.12.2016)

<https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/impressum>

Website WIR b – WIR – Wohnen im Revier e.V. (20.12.2016)

<https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/was-machen-wir/wir-arbeitskreise>

Website WIR c – WIR – Wohnen im Revier e.V. (20.12.2016)

<https://www.wir-wohnen-im-revier.de/index.php/was-machen-wir/wir-akademie>

Website Wikipedia (29.12.2016)

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/07/Ruhr_area-administration.png

Website Wohnbau Dinslaken (01.11.2016)

https://www.wohnbau-dinslaken.de/structure_default/main.asp?G=111327&A=2&S=vmrjB0T74i04p43h8goEoJ66i4253Xh11V8h111b1d5V5B2Rv5414&L=1031&N=131061&ID=-1&P=&O=&ON=366096

Website Wohnbau Lychen (01.11.2016)

<http://www.woba-lychen.de/>

Website Wohnbau Stadt Moers (20.12.2016)

<http://www.wohnungsbau-stadt-moers.de/>

Website Zensus (29.12.2016)

<http://www.zensus2011.de>

Website ZIA – Zentraler Immobilien Ausschuss (29.12.2016)

<http://www.hia-deutschland.de>

Anhang

I – Interviewleitfaden

Torsten Bölting

Januar.2012

Promotionsvorhaben „Kooperation in der Wohnungswirtschaft“

Expert/innenbefragung Vorstände/Geschäftsführer WIR-Unternehmen

1. Das Unternehmen

- a. Kurze Beschreibung des eigenen Unternehmens – Größe, Mitarbeiter, ggf. wirtschaftliche Kennzahlen (Verweis auf Geschäftsberichte o.Ä.)
- b. Kurze Erläuterung des hierarchischen Aufbaus des eigenen Unternehmens („Organigramm“).
- c. Kurze Beschreibung des „Leitbilds“ des Unternehmens (z.B. wesentliche Aufgaben des Unternehmens, Kerngeschäft – sonstige Tätigkeitsschwerpunkte, Ziele für die nächsten Jahre)
- d. Darstellung besonderer Herausforderungen, Erläuterung der Marktsituation bzw. Positionierung des eigenen Unternehmens im Markt

I – Interessen und Nutzenerwartung

2. Welche Erwartungen bestanden bzgl. der Teilnahme Ihres Unternehmens an WIR – Wohnen im Revier? Einige Beispiele:

- a. Unternehmen / Mitarbeiter/innen sollen voneinander lernen können,
- b. Vorstände / Geschäftsführer/innen sollten sich austauschen können,
- c. Produkteinkauf sollte günstiger werden,
- d. Reputation des Unternehmens sollte steigen,
- e. Mehrwerte schaffen für die Region und regionale Akteure,
- f. Positionierung gegenüber Verkaufsinteressen der Kommunen

3. Wie bewerten Sie die tatsächliche Entwicklung in diesen Bereichen?

- a. „Voneinander Lernen“ – sehen Sie es als hilfreich an, was Mitarbeiter/innen oder ggf. Sie selber an Wissen aus der WIR-Kooperation mitbringen? Beispiele?

- b. „Austausch auf Führungsebene“ – welche Bedeutung messen Sie diesem Austausch heute bei?
 - c. „Gemeinsam stark“ – sehen Sie es als nützlich an, als Teil von WIR – Wohnen im Revier z.B. in Bezug auf den Einkauf von Leistungen und Produkten wahrgenommen zu werden?
 - d. „Angesehenes Unternehmen“ – wie bewerten Sie die Tatsache, dass Ihr Unternehmen WIR-Mitglied ist oder war, in Bezug auf Ruf und Ansehen des eigenen Unternehmens?
 - e. „Nutzen für die Region und die Städte“ – Ist durch das Engagement der WIR-Unternehmen ein „Mehrwert“ für weitere Akteure (z.B. die Städte, Verwaltung, Politik Geschäftspartner, Mieter,...) entstanden?
 - f. „Gegen Privatisierung“ – wie bewerten Sie die Positionierung von WIR gegenüber der Privatisierung von Wohnungen u.a. durch Kommunen?
- 4. Wie sehen Sie die Interessen Ihres Unternehmens im WIR-Netzwerk repräsentiert – z.B. im Vergleich zu anderen Organisationen und Verbänden (z.B. dem VdW)?**

II – Organisation und Funktionsweise des Netzwerkes

5. Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier

- a. Wie ist das Unternehmen auf WIR – Wohnen im Revier aufmerksam geworden –welche Personen haben bei welchem Anlass das Thema bezogen auf das jeweilige Unternehmen erstmals besprochen?
 - b. Wie und ggf. an wen ist die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier des Unternehmens kommuniziert worden?
 - ...nach innen (im eigenen Unternehmen)
 - ...nach außen (z.B. an Stakeholder, Stadt, Marktteilnehmer, Geschäftspartner, Mieter,...?)
 - c. Gab es je Überlegungen, die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier zu beenden? Wann? Warum?
- 6. Wie bewerten Sie die Diskussion zwischen den WIR-Unternehmen auf Ebene der Geschäftsführer und Vorstände? Gab es Veränderungen in dem Verhältnis nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier?**

7. Wie ist die Kommunikation bzgl. WIR im Unternehmen organisiert? Einige Beispiele:

- a. „WIR“ ist fester Bestandteil von Jour-Fixes mit Mitarbeiter/innen
- b. Arbeitskreis-Teilnehmer/innen erstatten regelmäßig Bericht (in innerbetrieblichen Gruppen o.Ä.) über Fortschritte auf WIR-Ebene
- c. Mitarbeiter/innen schlagen vor, bestimmte Themen im Kontext von WIR – Wohnen im Revier zu beraten
- d. Vorstand/Geschäftsführung schlägt vor, Themen im Kontext von WIR – Wohnen im Revier zu beraten
- e. Vorstand/Geschäftsführung und/oder Mitarbeiter/innen suchen Kontakt mit der Geschäftsstelle
- f. Mitarbeiter/innen (welcher Ebenen?) nehmen selbsttätig Kontakt auf zu Mitarbeiter/innen anderer WIR-Unternehmen

8. Haben Sie über die Jahre Veränderungen in diesen Kommunikationsmustern beobachtet? Was hat sich verändert?

9. Was für Rückmeldungen zu den Aktivitäten des Netzwerks WIR – Wohnen im Revier gibt es aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen?

10. Werden Ergebnisse der WIR-Kooperation in Ihrem Unternehmen genutzt? (z.B.: WIR-Betriebsvergleich, WIR-Projektdatenbank, WIR-Intranet, Rückvergütungsverträge, WIR-Bieterverzeichnis, WIR-Standard „Generationengerecht Wohnen“,...)

11. Welche Abteilungen nutzen diese Ergebnisse?

III – WIR – Wohnen im Revier und die Region, regionale Einbettung

12. Spielt die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier eine Rolle in der Außerdarstellung des Unternehmens?

13. Werden Mitarbeiter/innen oder Vorstand/Geschäftsführung des Unternehmens auf WIR – Wohnen im Revier angesprochen? Von wem und in welchen Situationen?

- 14. Tritt das Unternehmen nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier mit anderen Akteuren aus der Region als vorher (häufiger) in Kontakt? Mit welchen und zu welchen Anlässen?**
- 15. Hat sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Stadt / der Region nach Gründung der WIR-Kooperation aus Ihrer Sicht verändert? (Beispiele abfragen)**
- 16. Nehmen Sie in der Region an anderer Stelle oder in anderen Branchen Diskussionen um regionale Kooperation wahr? Inwiefern?**

IV – Perspektive – Zukunft WIR

- 17. Was erwarten Sie sich von der Zukunft für das Netzwerk WIR in Bezug auf Ihr Unternehmen, die Netzwerkarbeit, die Einbettung in die Region (o.Ä.), was wären weitere Ziele für WIR?**

II – Expertengespräche

Die Gespräche wurden mitgeschnitten und anhand des Leitfadens zusammengefasst (Verdichtung im Ergebnisprotokoll, vgl. Kapitel 1.4.2). Im Anschluss wurden Informationen, die auf die Person oder das Unternehmen des jeweiligen Gesprächspartners schließen lassen, entfernt bzw. so verändert, dass die Anonymität gewahrt bleibt. Dies betrifft v.a. die erste Frage des Leitfadens. Die Unternehmen werden nicht namentlich genannt. Andere Namen und Ortsbezeichnungen wurden anonymisiert, wenn sich daraus Rückschlüsse auf die Identität des Interviewpartners ergaben (z.B. „in der Nachbarstadt“ o.Ä.).

Es wurde, obwohl hinsichtlich der Rechtsformen unzulässig, nicht nach Geschäftsführern und Vorständen unterschieden. Die Essener Allbau AG und das Duisburger Unternehmen GEBAG waren als Aktiengesellschaft verfasst und hatten daher Vorstände und keine Geschäftsführer. Mit dem Kürzel „GF“ bzw. dem Terminus „Geschäftsführer“ wurde keine Unterscheidung getroffen.

Grundsätzlich wurde ausschließlich das männliche Genus verwendet.

Weitere Veränderungen wurden anlassbezogen vorgenommen; sie sind durch die Verwendung eckiger Klammern [] gekennzeichnet; der eingeklammerte Text wurde anonymisiert.

Die Interviews wurden an folgenden Tagen durchgeführt:

- GF1: 23. Januar 2012, ca. 2,0 Stunden
- GF2: 31. Januar 2012, ca. 1,5 Stunden
- GF 3: 9. Februar 2012, ca. 1,5 Stunden
- GF4: 10. Februar 2012, ca. 2,0 Stunden
- GF5: 14. Februar 2012, ca. 1,75 Stunden
- GF6: 7. März 2012, ca. 2,0 Stunden
- GF7: 26. April 2012, ca. 2,25 Stunden

1. Interview GF1

Nr.	Frage	Antwort
1	Das Unternehmen	./.
Interessen und Nutzenerwartung		
2	Welche Erwartungen bestanden bzgl. der Teilnahme Ihres Unternehmens an WIR – Wohnen im Revier?	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen haben in der Region ähnliche Probleme und Herausforderungen – daher müssen sie „das Rad nicht neu erfinden“ (voneinander lernen) - Strategien können ausgetauscht und abgesprochen werden; damit Bündelung von Handlungsmacht bei der Bewältigung von Herausforderungen - WIR kann viele Facetten abbilden (Arbeitskreise und Aktionsfelder in den Unternehmen abbilden) - Geschäftsführer und Vorstände müssen zu ihrem „Handwerk“ nicht so viel lernen, können sich aber austauschen über die Kommunikation mit ihren Gesellschaftern (den Kommunen). Was erwarten Gesellschafter heute von einem kommunalen Wohnungsunternehmen? - Absprachen zu politischen Themen: Wie sollten sich kommunale Wohnungsunternehmen im Ruhrgebiet zu politischen Themen aufstellen? - Gemeinsamer Einkauf / Marktmacht bündeln; Ausschreibungslisten und -verfahren optimieren - Gemeinsam mit Partnern in der Industrie können auch neue, passgenaue Produkte entwickelt werden (dafür sind die einzelnen Unternehmen zu klein!) - Die Reputation der Mitgliedsunternehmen steht bei WIR weniger im Vordergrund – es geht eher darum, gemeinsam Projekte umzusetzen, die die einzelnen Unternehmen nicht machen könnten (z.B. regionaler Wohnungsmarktbericht – kommunale Unternehmen für sich hätten keinen Bezug dazu). Im Vordergrund steht die Profilierung des Verbunds für entsprechende Themen (z.B. Forschung, Segregation, demographischer Wandel etc.) - „Mehrwerte“ für die Region zu schaffen: ja auch, aber zunächst für das eigene Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> - Durch das gemeinsame quartiersbezogene Vorgehen sowie den Austausch dazu und die Verbesserung von Quartiersstrategien können Effizienzsteigerungen erreicht werden – damit „Mehrwert“ durch „mehr Quartiere“, die (besser) entwickelt werden können - EXKURS: CSR / gemeinsame Quartiersstrategie passt gut – durch die regionale Zusammenarbeit kann das besser dargestellt werden – andere „springen auf den Zug auf“ (s. VIVAWEST) - WIR kann regionaler „Anker“ für nachhaltige wohnungswirtschaftliche Strategien sein - Positionierung gegenüber Verkaufsinteressen von Kommunen war Anlass bei der Gründung der Kooperation, nicht jedoch der einzige oder wichtigste Grund. Heute spielt diese Diskussion selbst bei CDU/FDP-Fraktionen, die damals ggf. für den Verkauf von (Anteilen von) kommunalen Wohnungsunternehmen waren, keine Rolle mehr, wozu auch die schlechten Beispiele des Verkaufs anderer öffentlicher Wohnungsunternehmen beitragen. - In [Stadt] war der Verkauf des kommunalen Wohnungsunternehmens im Wahlkampf diskutiert worden, wurde aber nicht umgesetzt. - Die größte Herausforderung ist heute eher darin zu sehen, dass zwar kein Verkauf mehr droht, die Gesellschafter aber argumentieren, dann erst recht sollen die Unternehmen er-

		<p>folgreich Stadtentwicklung etc. machen UND möglichst viel für die maroden kommunalen Haushalte ausschütten. Der Druck wird also noch größer als zu Zeiten der Gründung der Kooperation – daher ist die Kommunikation gegenüber dem Gesellschafter so wichtig. Städte sind nicht mehr wie „ein Shareholder“, sondern zerfallen in unterschiedliche Teilinteressen (Shareholder, Stakeholder) – der Kämmerer hat andere Anforderungen an das Unternehmen als der Baudezernent oder die Sozialdezernentin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besondere Chancen für kommunale Unternehmen ergeben sich darin, die finanzschwachen Städte bei anderen Aufgaben zu unterstützen. Beispiel Kita-Bau: Unternehmen kann Bauleistungen erbringen, Stadt bekommt Kita und Unternehmen bekommt zudem gute Versorgungsinfrastruktur im eigenen Quartier mit positiven Auswirkungen auf Quartiersrendite. Auch weitere Bewirtschaftungsaufgaben sind denkbar (Immobilienbesitz).
3	Wie bewerten Sie die tatsächliche Entwicklung in diesen Bereichen?	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter haben mittlerweile offene Einstellung zu WIR, Idee der Gemeinsamkeit ist angekommen - Konkreter Austausch findet in vielerlei Hinsicht statt – z.B. bei der Diskussion über energetische Sanierungsmaßnahmen - Auch das Thema „Kita“ wurde schon mehrfach regional diskutiert; entsprechende Verträge mit Trägern etc. wurden ausgetauscht
4	Wie sehen Sie die Interessen Ihres Unternehmens im WIR-Netzwerk repräsentiert – z.B. im Vergleich zu anderen Organisationen und Verbänden (z.B. dem VdW)?	<ul style="list-style-type: none"> - Mitgliedschaft bei WIR sowie im Verband ist kein Gegensatz. Verbände sorgen v.a. für Interessenvertretung in der (Landes- / Bundes-) Politik – hier geht es um Einflussnahme auf Gesetzgebung etc. für relevante Themen. Dazu kann WIR nicht beitragen. - Ansonsten gibt es auch Austausch zu div. Themen in Verbands-Arbeitsgruppen – allerdings immer mit einer Vielzahl von sehr unterschiedlichen Unternehmen (Geschäftsmodelle!) und Akteuren aus unterschiedlichen Regionen mit anderen Märkten. Das macht einen engen fachlichen Austausch schwierig.
Organisation und Funktionsweise des Netzwerks		
5	Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier	<ul style="list-style-type: none"> - Die [Unternehmen] ist Gründungsmitglied von WIR; einzelne damalige Geschäftsführer (z.B. aus dem Bochumer, dem Essener und dem Dortmunder Unternehmen) hatten die Idee beim Mittagessen auf einer Veranstaltung; sie haben dann nach und nach andere Akteure angesprochen – zunächst aus den kreisfreien Städten des Ruhrgebiets (wegen der zu vermutenden vglw. großen kommunalen Unternehmen und der ähnlichen Marktsituation). Es war aber klar, dass alle aus dem RVR-Gebiet mitmachen können sollten. - Die Gründung sowie die Mitgliedschaft des Unternehmens wurde sowohl in der Leitungsebene (Jour Fixe) und im Rahmen der nächsten Betriebsversammlung kommuniziert. Daraufhin haben sich die Betriebsräte der einzelnen Unternehmen ebenfalls verabredet, um die Diskussion aufzunehmen – dort befürchtete man wohl zunächst eine drohende „Fusion“ sowie möglw. den Verlust von Arbeitsplätzen, diese Befürchtungen konnten jedoch in einem Treffen des WIR-Vorstandsvorsitzenden und des WIR-Geschäftsführers mit den Betriebsräten schnell ausgeräumt werden. - Das Unternehmen hat auch das Präsidium des Aufsichtsrates über den Beitritt informiert; ansonsten wurden andere Stakeholder „bei Gelegenheit“ informiert, wenn es in die Diskussion passte. - Die Mieter wurden über die Mieterzeitschriften sowie die

		Internetseite informiert, haben allerdings mit WIR direkt keinen Kontakt, so dass dies für sie zunächst wohl nur indirekt interessant ist.
6	Wie bewerten Sie die Diskussion zwischen den WIR-Unternehmen auf Ebene der Geschäftsführer und Vorstände? Gab es Veränderungen in dem Verhältnis nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier?	<ul style="list-style-type: none"> - Das Vertrauen untereinander ist gewachsen – auch zwischen unterschiedlich großen Unternehmen. - Es gab offenbar latente informelle Diskussionen darüber, wer nun „Führungsanspruch“ erheben sollte und wer nicht (im Zuge der Vereinsgründung); die Geschäftsführer und Vorstände sind in „ihrer“ Stadt gewohnt, meist als Marktführer zu agieren zumindest jedoch das einzige kommunale Unternehmen darzustellen. Daher mussten bei WIR nun entsprechend selbstbewusste Akteure zusammengehalten werden, was aber in der Regel bislang geglückt ist. Insgesamt nimmt GF1 eine Tendenz zur Entspannung wahr. - Die Kontakte des Unternehmens zu anderen aus der Region haben sich durch WIR intensiviert – das gilt insbesondere für Kontakte zu den kleineren Unternehmen, die auf Tagungen oder im Verband nicht so aktiv waren, aber auch für Unternehmen, die nicht direkt in der Nachbarstadt aktiv sind, sondern weiter entfernt – zu diesen bestanden vorher lediglich über die gemeinsame Verbandsarbeit lose Kontakte.
7	Wie ist die Kommunikation bzgl. WIR im Unternehmen organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> - WIR ist häufig, aber nicht zwingend Thema in jour-fixes mit den Mitarbeitern des Unternehmens („wenn es thematisch passt“) - Darüber hinaus findet Absprache zu Themen statt, die auch bei WIR interessant sind oder diskutiert werden, wenn sich die Gelegenheit ergibt. - Die Geschäftsführung aber auch Mitarbeiter des Unternehmens schlagen durchaus vor, dass bestimmte Themen im WIR-Kreis diskutiert werden sollen, z.B. dann, wenn weitere Informationen benötigt werden oder gewünscht ist, das Thema aus einer anderen Perspektive zu beleuchten / eine andere Meinung zu hören -
8	Haben Sie über die Jahre Veränderungen in diesen Kommunikationsmustern beobachtet? Was hat sich verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kontakte haben sich intensiviert – „Man kennt sich“ mittlerweile und spricht daher offener und häufiger zu immer mehr Themen miteinander - Neben dem ersten „förmlichen“ Kontakt bei Gründung der Kooperation sind mittlerweile informelle Kontakte zwischen den Einzelakteuren zunehmend wichtiger
9	Was für Rückmeldungen zu den Aktivitäten des Netzwerks WIR – Wohnen im Revier gibt es aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen?	<ul style="list-style-type: none"> - Verweis auf Mitarbeiterbefragung
10	Werden Ergebnisse der WIR-Kooperation in Ihrem Unternehmen genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Auf Geschäftsführungs- / Leitungsebene wird v.a. der WIR-Betriebsvergleich intensiv genutzt und diskutiert; daraus lassen sich wichtige Anhaltspunkte für die eigene strategische Ausrichtung ableiten - Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen nutzen WIR-Ergebnisse – z.B. für Ausschreibungen (Bieterverzeichnis)
11	Welche Abteilungen nutzen diese Ergebnisse?	<ul style="list-style-type: none"> - S. Nr. 10
WIR – Wohnen im Revier und die Region – regionale Einbettung		
12	Spielt die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier eine Rolle in der Außendarstellung des Unternehmens?	<ul style="list-style-type: none"> - Nein – bzw. kaum (WIR wird ggf. mit genannt – Logo auf Fahnen vor der Geschäftsstelle etc.)

13	Werden Mitarbeiter / innen oder Vorstand / Geschäftsführung des Unternehmens auf WIR – Wohnen im Revier angesprochen? Von wem und in welchen Situationen?	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftspartner (Handwerker) nehmen das Unternehmen als WIR-Mitglied wahr und sehen größeren Absatzmarkt – Bitte, an Ausschreibungen auch der anderen Unternehmen beteiligt zu werden („WIR als Absatzmarkt“ – Verweis auf mehrere 100 Mio. Investitionsvolumen pro Jahr als Anreiz) - Einige Politiker und politische Akteure nehmen WIR als regionalen Player wahr – dies gilt v.a. für solche Akteure, die sich selbst auch regional organisiert haben (z.B. die Partei Bündnis90 - die Grünen) - Expertengremien (z.B. Enquete-Kommission zu „Schrottimobilien“) nehmen WIR als regionale Kooperation wahr – Vertreter der WIR-Unternehmen gelten dann als Experten und Ansprechpartner für die Teilbranche „Kommunale Wohnungswirtschaft“ oder auch die Akteure einer „nachhaltigen Wohnungswirtschaft“ für das gesamte Ruhrgebiet - Verwaltung nimmt WIR wahr, wenn es thematisch passt (z.B. „Städteregion.2030“ – regionale Organisation der Städte ist auf WIR zugegangen wg. Wohnungsmarktbericht etc.), RVR nimmt WIR als Akteur wahr - Andere Marktakteure mit einem ähnlichem Geschäftsmodell, wie es die kommunalen Unternehmen haben, gehen auf WIR zu und wollen kooperieren – Beispiel VIVAWEST -
14	Tritt das Unternehmen nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier mit anderen Akteuren aus der Region als vorher (häufiger) in Kontakt? Mit welchen und zu welchen Anlässen?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, s. 13 (z.B. Städteregion – Das Unternehmen tritt mit Akteuren in Kontakt, mit denen sie zuvor gar nicht in Kontakt hätte treten können, da sie auf anderer regionaler Ebene tätig sind)
15	Hat sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Stadt / der Region nach Gründung der WIR-Kooperation aus Ihrer Sicht verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, zum Teil (vgl. 13, 14)
16	Nehmen Sie in der Region an anderer Stelle oder in anderen Branchen Diskussionen um regionale Kooperation wahr? Inwiefern?	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenziell lassen sich drei „Arten“ von regionaler Kooperation feststellen: <ul style="list-style-type: none"> - Branchenübergreifende, privatwirtschaftliche Akteure: Initiativkreis Ruhr, ProRuhrgebiet (Verein) – haben hoch gesteckte Ziele und Gutes im Sinn, aufgrund der Heterogenität der Akteure läuft es aber in der Regel auf (spektakuläre) Einzelaktionen hinaus. - Formelle regionale Akteure: RVR, Emschergenossenschaft, Wasser- / Abwasserverbände und Entsorgungsverbände etc...: eher „trockenes“ regionales Verwaltungshandeln; Zweckgemeinschaften - Freiwillige, privatwirtschaftliche und/oder öffentliche Kooperationen innerhalb einer Branche / eines Themenfeldes: WIR – Wohnen im Revier, UAMR (Universitätsallianz): Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit ähnlichem „Leitbild“ führt dazu, dass nachhaltig vielfältige Projekte umgesetzt werden können. - Dazu kommen „Querschläger“ wie einmalige Ansätze – z.B. Kulturhauptstadt 2010 sowie „Anhängsel“ an andere (Verwaltungs-)Strukturen wie z.B. Nacht der Industriekultur etc.

2. Interview GF2

Nr.	Frage	Antwort
1	Das Unternehmen	./.
Interessen und Nutzenerwartung		
2	<p>Welche Erwartungen bestanden bzgl. der Teilnahme Ihres Unternehmens an WIR – Wohnen im Revier?</p> <p>(z.T. auch Antworten auf 3.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wesentliche Erwartung an WIR – Wohnen im Revier war die Etablierung und Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs zwischen den Unternehmen – Stichwort: Best-Practice. Die Erwartung bzw. die Notwendigkeit dazu ist u.a. in der Unternehmensgröße zu sehen (vgl. 1.), mittlere Unternehmen leiden darunter, dass sie in vielen Bereichen mangels Ressourcen nicht so einfach die Qualität großer Unternehmen erreichen können, gleichzeitig aber zu groß sind, um entsprechende Themen nicht zu beachten („zwischen Baum und Borke“). Daher kann der Austausch mit anderen Akteuren, die ggf. ähnliche Probleme haben, förderlich sein. - Im Detail: Viele Themen wie etwa „Marketing“ müssen von Mitarbeitern „nebenher“ bearbeitet werden – daher besteht entweder die Möglichkeit, auf Qualität (oder Quantität zu verzichten, Leistungen einzukaufen („Agentur“) oder durch Kooperation und Kommunikation Themen anzugehen und Synergieeffekte zu nutzen - Entscheidend ist dabei: Es geht nicht ums einfache „abgucken“ – vielmehr darum, hilfreiche Anregungen und Erfahrungen von anderen einzusammeln und in die eigenen Bedürfnisse einzupassen und für eigene Prozesse oder Aufgaben zu nutzen - Das Unternehmen verfügt über langjährige Erfahrungen (auch vor WIR) in Kooperationen (u.a. in der sog. IG IT – Interessensgemeinschaft IT), von wo her eine offene und ehrliche Gesprächskultur bekannt war. Dies wurde auch für die WIR-Unternehmen erwartet und ist auch so eingetreten. Die Gesprächskultur wird als offen und ehrlich beschrieben; Herr GF2 betont, dass dies wichtig für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist, aber ebenso, dass es bei WIR gut funktioniert. - Herr GF2 hatte eine dezidierte Positionierung gegenüber Verkaufsabsichten (der Kommunen) nicht unbedingt erwartet, da es seiner Stadt auch nicht nötig schien. Die Positionierung gegenüber Verkaufsinteressen von Kommunen war ggf. Nebeneffekt von WIR, da eine neue Ebene der politischen Willensbildung bzw. Vernetzung entstanden ist. U.a. hat so „das Ruhrgebiet“ (bzw. die Belange von Ruhrgebiets-Wohnungsunternehmen) eine stärkere Stimme in Lokalpolitik und Verband erhalten. - Der Nutzen eines besseren Produkteinkaufs war erwartet worden, er erkennt aber an, dass das Unternehmen mit einer noch stärker lokalen Gesellschafterstruktur als bei einigen anderen Unternehmen da vielleicht etwas unvoreingenommener sein kann. Auch so schätzt er, dass es einen großen auch wirtschaftlichen Erfolg der Kooperation gibt, allein weil die Mitarbeiter usw. mehr wissen und ggf. bessere Lösungen für Probleme finden.
3	<p>Wie bewerten Sie die tatsächliche Entwicklung in diesen Bereichen?</p> <p>(s. auch 2.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Besonders positiv bzgl. der Kooperation ist, dass die Unternehmen sich im Grunde keine Konkurrenz machen – daher können sie über viele Themen sehr offen sprechen - Gleichzeitig hat kein Unternehmen „Angst“, von anderen überflügelt zu werden und teilt Erfahrungen gerne und ehrlich.

		<ul style="list-style-type: none"> - Bezogen auf WIR ist das so zu sehen, dass die Unternehmen eigenverantwortlich handeln und eigene Strategien entwickeln und verfolgen, über die Kooperation jedoch Zugriff auf eine größere Wissens- und Erfahrungsbasis besteht, um diese Strategien zu definieren und zu fokussieren. - Hinzu kommt eine spürbare Arbeiterleichterung, wenn z.B. auf vorhandene Konzepte anderer Partner zurückgegriffen werden kann (z.B. Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens, die ein anderes vorher entwickelt hatte). - Herr GF2 betont, dass der Nutzen von WIR zurzeit nicht wirklich zu beziffern ist, aber erhebliche Einspareffekte aus den o.g. Effekten zu verzeichnen sind – in allen Unternehmen.
4	Wie sehen Sie die Interessen Ihres Unternehmens im WIR-Netzwerk repräsentiert – z.B. im Vergleich zu anderen Organisationen und Verbänden (z.B. dem VdW)?	<ul style="list-style-type: none"> - WIR ist kein Verband und will es auch nicht sein. Aber durch WIR wurde die Stimme des Ruhrgebiets im Verband lauter und artikulierter. - Bislang werden Themen innerhalb von WIR nicht in institutionalisiertem Umfang oder größeren Umfang als vor WIR auch „vorgeklärt“, bevor sie z.B. im Verband im Rahmen der politischen Positionierung diskutiert werden.
Organisation und Funktionsweise des Netzwerks		
5	Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier	<ul style="list-style-type: none"> - Das Unternehmen ist Gründungsmitglied und über Kooperationserfahrung aus der IT IG. - Darüber hinaus wurde von den WIR-Unternehmen die Kooperation der Baudezernenten (Städteregion 2030) wahrgenommen und – v.a. mit dem Erscheinen des „Masterplan Ruhr“ – wurde die Idee geboren, selbst eine ähnliche Kooperation zu gründen. - Hinzu kam ein routinemäßiger „Kaminabend“ des Verein ProRuhrgebiet e.V. 2006. Dabei ist üblicherweise vorgesehen, dass ein Unternehmen vorbereitet und organisiert, erstmalig haben aber nun die kommunalen Unternehmen dort gemeinsam den Abend vorbereitet und im Zuge dessen eine Kooperationsvereinbarung pressewirksam unterzeichnet. - Damit ist WIR Vorreiter aus Sicht von Herrn GF2 – andere Branchen könnten ggf. ja auch kooperieren, tun dies aber i.d.R. so flächendeckend und „offen“ nicht (Stadtwerke, Abfallentsorger; machen das zum Teil auch schon, Details sind nicht bekannt).
6	Wie bewerten Sie die Diskussion zwischen den WIR-Unternehmen auf Ebene der Geschäftsführer und Vorstände? Gab es Veränderungen in dem Verhältnis nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Diskussion zwischen den Führungsgremien ist nicht unbedingt intensiver geworden, da man sich vorher auch schon gut kannte. Aber Herr GF2 stellt den positiven Effekt der Institutionalisierung dieses Netzwerkes hervor – mit Einladungen, Tagesordnungen etc. kann strukturierter und erfolgreicher gearbeitet werden
7	Wie ist die Kommunikation bzgl. WIR im Unternehmen organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> - Thema WIR wird innerhalb des Unternehmens nicht institutionalisiert besprochen, aber: - Üblich ist bei ungeklärten Problemen der Verweis oder die selbständige Nachfrage bei anderen WIR-Unternehmen (z.B. im Arbeitskreis) - Führungsebene geht mit gutem Beispiel voran – das motiviert zur Teilnahme an AKS etc., das wäre allerdings nicht nötig, da AKs in der Regel sehr hilfreich und informativ sind und daher die Mitarbeiter gerne und freiwillig hingehen, wenn es sich zeitlich einrichten lässt.
8	Haben Sie über die Jahre Veränderungen in diesen Kommunikationsmustern beobachtet? Was hat sich verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - V.a. die Arbeitskreise aber auch die GF-Runde sind attraktive Foren. Ansonsten hätte Herr GF2 bereits ein „Abstimmung mit den Füßen“ erwartet – niemand nimmt mehr teil. Dem ist nicht so.

9	Was für Rückmeldungen zu den Aktivitäten des Netzwerks WIR – Wohnen im Revier gibt es aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen?	- i.d.R. positive Rückmeldungen – s.o.
10	Werden Ergebnisse der WIR-Kooperation in Ihrem Unternehmen genutzt?	- Ja, intensiv – z.B. der Betriebsvergleich (umfassende Diskussion innerhalb des Unternehmens, um somit aus den Erfolgen anderer Rückschlüsse auf eigenständiges Arbeiten zu leben.
11	Welche Abteilungen nutzen diese Ergebnisse?	- Alle Bereiche und Abteilungen nutzen (in unterschiedlicher Intensität) WIR-Erkenntnisse und Tools - S. Nr.10
WIR – Wohnen im Revier und die Region – regionale Einbettung		
12	Spielt die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier eine Rolle in der Außendarstellung des Unternehmens?	- Ja, die das Unternehmen ist stolz darauf. - Beispiel: Vorträge – wo immer die GF und andere vortragen, wird i.d.R. zumindest mündlich auf die Kooperation verwiesen (auch außerhalb des Ruhrgebiets) - Innerhalb der Stadt eher informeller Hinweis an Stakeholder
13	Werden Mitarbeiter / innen oder Vorstand / Geschäftsführung des Unternehmens auf WIR – Wohnen im Revier angesprochen? Von wem und in welchen Situationen?	- Ja, häufig kommt eine Rückmeldung nach Bekanntgabe, dass Herr GF2 für ein Unternehmen aus dem Ruhrgebiet steht: „Ihr seid doch die in der Kooperation...“ -
14	Tritt das Unternehmen nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier mit anderen Akteuren aus der Region als vorher (häufiger) in Kontakt? Mit welchen und zu welchen Anlässen?	- Ja, v.a. mit anderen regionalen Akteuren im Ruhrgebiet (RVR, metropol Ruhr etc.). bestand vorher kein wirklicher Kontakt.
15	Hat sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Stadt / der Region nach Gründung der WIR-Kooperation aus Ihrer Sicht verändert?	- Ja, vgl. 14
16	Nehmen Sie in der Region an anderer Stelle oder in anderen Branchen Diskussionen um regionale Kooperation wahr? Inwiefern?	- WIR ist ein gutes Beispiel – es wäre gut, wenn andere (Branchen) es nachahmen würden.

3. Interview GF3

Nr.	Frage	Antwort
1	Das Unternehmen	./.
Interessen und Nutzenerwartung		
2	<p>Welche Erwartungen bestanden bzgl. der Teilnahme Ihres Unternehmens an WIR – Wohnen im Revier?</p> <p>(z.T. auch Antworten auf 3.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbemerkung: Herr GF3 ist erst seit ca. ½ Jahr Geschäftsführer und daher noch nicht so intensiv mit dem Thema befasst bzw. kann nicht über die gesamte zurückliegende Zeit sprechen, obwohl sein Unternehmen Gründungsmitglied von WIR ist. - Wesentliche Erwartung Herrn GF3 an WIR – Wohnen im Revier ist der Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen (Geschäftsführung und Mitarbeiter / leitende Mitarbeiter). Dabei sind eine Vielzahl von Themen denkbar und relevant, z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Shareholder / Stakeholder-Erwartungen - Instandhaltungsstrategien und -methoden - Nutzung öffentlicher Darlehen - Umgang mit neuen / gestiegenen gesetzlichen Anforderungen (u.a. EnEV) - Herr GF3 erwartet, dass dieser Austausch im WIR-Verbund besonders „ehrlich“ ist, da man sich keine Konkurrenz macht und außerdem die Mitglieder ähnliche Geschäftsmodelle und Stakeholder-Konstellationen haben (damit unterscheidet WIR sich z.B. vom Verband aber auch von lokalen „Runden Tischen“ Wohnungswirtschaft usw.). - Herr GF3 erwartet zudem, dass WIR dazu dient, die „kommunale Wohnungswirtschaft im Ruhrgebiet“ auch in den wohnungswirtschaftlichen Verbänden gegenüber anderen Interessensgruppen zu positionieren bzw. deren Belange zu artikulieren - Ebenfalls verspricht sich Herr GF3 eine Vernetzung der Akteure und einen Wissenstransfer (bis hin zum Personaltransfer) – als Beispiel nennt er die Möglichkeit der Poolbildung bei der Übernahme von Auszubildenden (das Unternehmen bildet immer drei bis im Moment vier Azubis aus, kann diese aber gar nicht alle übernehmen, weshalb ggf. mit den WIR-Partnern ein größeres Betätigungsfeld existiert – entsprechende Fälle hat es bereits gegeben). - Er erwartet zudem, dass die positiven Erfahrungen aus dem Austausch usw. bei WIR in die einzelnen Unternehmen ausstrahlen – nicht nur die Geschäftsführung o.Ä. soll davon profitieren, auch die Mitarbeiter insgesamt
3	<p>Wie bewerten Sie die tatsächliche Entwicklung in diesen Bereichen?</p> <p>(s. auch 2.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgrund seiner erst kurzfristigen Tätigkeit für das Unternehmen hat sich Herr GF3 hierzu keine abschließende Meinung bilden können - Sein Eindruck ist, dass v.a. seine leitenden Mitarbeiter und auch er selbst in den Arbeitskreisen, an denen sie teilnehmen, wichtige Informationen mitnehmen und diese im Unternehmen auch verbreiten bzw. anwenden, auch wenn sicherlich ein Teil der gewonnenen Informationen und Erfahrungen nicht genutzt werden kann. Als Beispiel nennt er die aus seiner Sicht interessante Diskussion um öffentliche Fördermittel im November 2011 in Essen mit Vertreter/innen des Bauministeriums - Im Rahmen der GF-Runde geht aus seiner Sicht „Best-Practice“ häufig auch unter, da viele organisatorische und strategische Dinge zu besprechen sind - Ambivalent bewertet er die „politische“ Präsentation und Positionierung von WIR nach außen – er wünscht sich, dass

		<p>zukünftig Positionen, die von den WIR-Vorstandsmitgliedern oder anderen im Namen von WIR „nach außen“ gegeben werden – insbesondere, wenn sie darauf abzielen, andere Marktteilnehmer als schlechter zu klassifizieren, als WIR-Unternehmen (z.B. „Heuschrecken“) – zuvor in der Geschäftsführerrunde diskutiert werden, um auf diese Weise Konflikte auf Verbandsebene sowie auch in den Kommunen, wo ggf. (gut) mit entsprechenden Marktteilnehmern zusammengearbeitet werden kann oder muss zu vermeiden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Das Thema „Privatisierung“ spielte für das Unternehmen grundsätzlich keine Rolle, insofern sieht Herr GF3 da auch keine Bedeutung von WIR für das Unternehmen (Einen Ratsbeschluss das Unternehmen in jedem Fall zu behalten, gab es bereits vor einigen Jahren mit der Begründung: Eine Kommune in Haushaltssicherung benötigt dringend ein Instrument „außerhalb des Haushalts“, um überhaupt am Wohnungsmarkt eingreifen zu können) – dementsprechend leistet das Unternehmen viel im Kontext von Stadtentwicklung usw. - Die Möglichkeit, Einkaufsvorteile im WIR-Verbund zu generieren, bewertet Herr GF3 als gering, da diese zu sehr großen Teilen Leistungen ausschließlich in der Stadt einkauft.
4	Wie sehen Sie die Interessen Ihres Unternehmens im WIR-Netzwerk repräsentiert – z.B. im Vergleich zu anderen Organisationen und Verbänden (z.B. dem VdW)?	<ul style="list-style-type: none"> - Wichtig ist aus Sicht von Herrn GF3, dass WIR keine umfangreicheren politischen Ambitionen in Bezug auf die Landesregierung haben sollte – dafür ist seiner Auffassung nach der Verband VdW zuständig; stattdessen könnte die WIR-Kooperation bestenfalls dazu dienen, besondere Problemlagen oder Herausforderungen der kommunalen Wohnungswirtschaft im Ruhrgebiet, im Verband zu artikulieren - Die Mitgliedschaft des Unternehmens bei WIR hat kaum Bedeutung sowohl für Akteure wie die Stadt oder auch die Bürger / Mieter des Unternehmens
Organisation und Funktionsweise des Netzwerks		
5	Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier	<ul style="list-style-type: none"> - a) das Unternehmen ist Gründungsmitglied von WIR, weitere Informationen hat Herr GF3 nicht - b) Die Mitarbeiter/innen wissen von Anfang an um die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier; insbesondere die, die regelmäßig an Arbeitskreisen teilnehmen sind involviert nach „außen“ ist die Mitgliedschaft kommuniziert worden (Stadt ist informiert), allerdings nicht intensiv, da wie bei 4. erwähnt im Grunde das Interesse daran bei Stakeholdern und Bürgern gering war. - c) nein, bislang hat das Unternehmen nicht überlegt, auszutreten; das kann sich Herr GF3 auch nicht für die Zeit vor seiner Tätigkeit vorstellen.
6	Wie bewerten Sie die Diskussion zwischen den WIR-Unternehmen auf Ebene der Geschäftsführer und Vorstände? Gab es Veränderungen in dem Verhältnis nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Qualität der Diskussion hängt für Hr. GF3 v.a. von den jeweiligen Personen ab – mit einigen kommt man besser aus, mit anderen nicht so gut - Ob es eine Veränderung zu vor der Zeit von WIR gab, kann er nicht beurteilen, da er noch nicht bei dem Unternehmen war - Bedeutend ist seiner Auffassung nach der gewisse „Institutionalisierungsgrad“- die „Frequenz“ der Treffen steht fest, es gibt Regelmäßigkeiten. Daher ist die Chance zur Interaktion besser, als wenn es keine entsprechenden Termine gäbe.
7	Wie ist die Kommunikation bzgl. WIR im Unternehmen organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> - WIR oder Informationen aus WIR werden innerhalb des Unternehmens bei Bedarf artikuliert - Interessante Themen werden über die Mitarbeiter des Unternehmens in die AKs getragen (z.B. im AK Energie-Ökologisches Bauen) - Rückkopplung aus den AKs erfolgt bei Bedarf an die betroffenen Mitarbeiter/innen im Unternehmen

8	Haben Sie über die Jahre Veränderungen in diesen Kommunikationsmustern beobachtet? Was hat sich verändert?	- Das kann Herr GF3 aufgrund seiner kurzen Zeit bei dem Unternehmen noch nicht beurteilen.
9	Was für Rückmeldungen zu den Aktivitäten des Netzwerks WIR – Wohnen im Revier gibt es aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen?	- Die Rückmeldungen sind im Wesentlichen positiv – die Teilnahme an Arbeitskreisen usw. wird nicht als Belastung, sondern als Bereicherung wahrgenommen
10	Werden Ergebnisse der WIR-Kooperation in Ihrem Unternehmen genutzt?	- Ja, durchaus – v.a. nennt Herr GF3 den „Betriebsvergleich“ sowie den Standard „Generationengerecht Wohnen“, das Bieterverzeichnis ist ihm nicht bekannt (nach Erklärung: kommt aufgrund der starken Verflechtung mit Leistungserbringern in Herne ggf. auch nicht so sehr zum Tragen),
11	Welche Abteilungen nutzen diese Ergebnisse?	- Alle Abteilungen nutzen die Ergebnisse bei Bedarf.
WIR – Wohnen im Revier und die Region – regionale Einbettung		
12	Spielt die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier eine Rolle in der Außendarstellung des Unternehmens?	- Nein, bislang nicht – es steht auch nicht zu erwarten, dass sich dies innerhalb der nächsten Zeit wesentlich ändern wird.
13	Werden Mitarbeiter / innen oder Vorstand / Geschäftsführung des Unternehmens auf WIR – Wohnen im Revier angesprochen? Von wem und in welchen Situationen?	- Ja, z.T. vereinzelt von „lokalen“ Mitbewerbern i.S.v. „Was macht ihr denn da bei WIR – soll das ein Gegenverband werden?“ – zunächst also skeptische Betrachtung, Herr GF3 erläutert dann allerdings, worum es geht (vgl. Frage 3 usw.), danach Verständnis der anderen Partner - Ansonsten bislang keine weitere Ansprache „von außen“ auf die Kooperation
14	Tritt das Unternehmen nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier mit anderen Akteuren aus der Region als vorher (häufiger) in Kontakt? Mit welchen und zu welchen Anlässen?	- Kaum, als Beispiel fällt Herrn GF3 die Teilnahme am „Lenkungskreis Städteregion2030“ für die Besprechung des regionalen Wohnungsmarktberichtes ein; im Wesentlichen sieht er aber keine Veränderung dieser Kontakte durch WIR
15	Hat sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Stadt / der Region nach Gründung der WIR-Kooperation aus Ihrer Sicht verändert?	- Nein, nach Einschätzung von Herrn GF3 nicht
16	Nehmen Sie in der Region an anderer Stelle oder in anderen Branchen Diskussionen um regionale Kooperation wahr? Inwiefern?	- Ja, vereinzelt, z.B. in Bezug auf die Stadtwerke (eine Fusion von Stadtwerken zweier mittelgroßer Städte im Ruhrgebiet war geplant, hat sich dann aber zerschlagen). Ansonsten eher weniger.
WIR – Wohnen im Revier und die Region – regionale Einbettung		
17	Was erwarten Sie sich von der Zukunft für das Netzwerk WIR in Bezug auf Ihr Unternehmen, die Netzwerkarbeit, die Einbettung in die Region (o.Ä.), was wären weitere Ziele für WIR?	- Fortführung / Intensivierung des Erfahrungsaustauschs und der Best-Practice-Vergleiche zu verschiedenen Themen - Fortgesetzte Beratung: „Wie sollen sich kommunale Wohnungsunternehmen gegenüber Städten positionieren?“ - Beitrag zur „Metropolenbildung“ – Wie können die WIR-Unternehmen dazu beitragen, die Metropole Ruhr weiterzuentwickeln?

4. Interview GF4

Nr.	Frage	Antwort
1	Das Unternehmen	./.
Interessen und Nutzenerwartung		
2	<p>Welche Erwartungen bestanden bzgl. der Teilnahme Ihres Unternehmens an WIR – Wohnen im Revier?</p> <p>(z.T. auch Antworten auf 3.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herr GF4 erwartet, dass die WIR-Unternehmen in der Region zusammenarbeiten, um auf diese Weise auch innerhalb der wohnungswirtschaftlichen Verbände (wo möglich) einen einheitlichen Standpunkt einnehmen zu können; dies gilt umso mehr als dass der Verband auf Mitglieder mit sehr unterschiedlichen Geschäftsfeldern Rücksicht nehmen muss und außerdem auch Regionen wie Teile von Rheinland-Pfalz dazugehören, die sehr anders strukturiert sind, als das Ruhrgebiet. - Darüber hinaus sieht er WIR als logische Ergänzung der Kooperation der Verwaltung („Gegenpol“) – insbesondere nimmt er Bezug auf die Kooperation der Stadtbauräte und die Städteregion Ruhr2030 - Aufgrund ähnlicher Probleme und Herausforderungen ist es sinnvoll, viele Themen in der Region gemeinsam anzugehen - Die Kooperation könnte ggf. sogar noch weiter gehen – z.B. in Richtung gemeinsamer IT oder gemeinsamer Personalabteilungen, dies ist bislang allerdings aufgrund des hohen Aufwands (auch zwischen Einzelunternehmen) gescheitert, obwohl es – schon vor WIR – versucht wurde. Stattdessen hat man sich überlegt, die sog. „IT-IG“ – Interessensgemeinschaft IT, zu gründen, um dort gemeinsam mit anderen Unternehmen an der Weiterentwicklung von IT-Programmen zu arbeiten; mittlerweile nimmt dort auch das Thema Personalentwicklung einen wichtigen Stellenwert ein. - Gemeinsamen Einkauf könnte man erwarten, allerdings ist dies in der Realität wegen technischer Hemmnisse schwierig. - Die Unternehmen sollten durch gemeinsames Auftreten auch möglichen Verkaufsinteressen der Kommunen deutlich entgegenzutreten
3	<p>Wie bewerten Sie die tatsächliche Entwicklung in diesen Bereichen?</p> <p>(s. auch 2.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „Verkauf“ ist mittlerweile kein Thema mehr, das führt Herr GF4 aber auch auf die aggressive Werbung (vergleichende Werbung) seines Unternehmens zurück – dies funktioniert in diesem Ausmaß seiner Ansicht nach im WIR-Verbund leider nicht. Dagegen funktioniert es in einigen Kommunen [teilweise zusammen mit anderen nachhaltig ausgerichteten Unternehmen] gut; [es hängt auch davon ab, welche Bedeutung neue Akteure am Wohnungsmarkt in der jeweiligen Stadt erlangen] - Dies führt Herr GF4 neben unterschiedlichen Gesellschafterstrukturen und darauf zurück, dass einige WIR-Unternehmen sich nicht ausreichend gegenüber ihren Shareholdern und Stakeholdern klar positionieren – Wohnungsunternehmen dürfen sich nicht zu Stadt-sanierungsunternehmen machen lassen (Haushaltssanierung), sondern müssen sich seiner Auffassung nach emanzipieren. - Die Zusammenarbeit in vielen technischen (nicht „politischen“) Themenfeldern bewertet Herr GF4 als gut; hier gelingt es oft leichter, eine gemeinsame Position einzunehmen - Zusammenfassend bewertet Herr GF4 die Version, sich nicht offensiv gegenüber den Finanzinvestoren zu positionieren, als „sparsam“ und mittelfristig nicht ausreichend. Sein Unternehmen wird dies weiterhin anders handhaben (im Dialog mit politischen Entscheidungsträgern der Stadt).

4	Wie sehen Sie die Interessen Ihres Unternehmens im WIR-Netzwerk repräsentiert – z.B. im Vergleich zu anderen Organisationen und Verbänden (z.B. dem VdW)?	<ul style="list-style-type: none"> - Interessen des Unternehmens sind gut bei WIR repräsentiert. - Als schwierig sieht Herr GF4 an, dass offenbar v.a. die großen Unternehmen die Arbeit bei WIR (in Gremien und im Vorstand) dominieren.
Organisation und Funktionsweise des Netzwerks		
5	Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier	<ul style="list-style-type: none"> - a) Dr. Goldmann (ehem. Vorstand Allbau) hatte die Idee zur Gründung von WIR um die Wahrnehmung der Ruhrgebiets-Unternehmen im Verband zu verbessern – dies war v.a. aufgrund der damaligen Verbandsführung, die sich nicht besonders für das Ruhrgebiet engagiert hat, sinnvoll. - b) die leitenden Mitarbeiter wussten von Anfang an um die Mitgliedschaft bei WIR – allerdings traf dies zunächst auf Unverständnis, da nicht klar war, warum eine weitere Mitgliedschaft (anderen Kooperationen) nützlich sein sollte. Das hat sich allerdings schnell geändert. - Die Stadt und andere Akteure wurden sukzessive informiert – insbes. bei der Stadt wurde die Kooperation begrüßt, da die Stadt selbst engagiert in regionalen Kooperationen aktiv ist. - c) bislang gab es keine Überlegungen, zu kündigen.
6	Wie bewerten Sie die Diskussion zwischen den WIR-Unternehmen auf Ebene der Geschäftsführer und Vorstände? Gab es Veränderungen in dem Verhältnis nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kommunikation auf GF-Ebene hat sich wenig verändert – entsprechende Abstimmung war auch vorher möglich - Die Abstimmung ist ggf. einfacher geworden; allerdings gibt es auch innerhalb von WIR Allianzen für oder gegen bestimmte Themen
7	Wie ist die Kommunikation bzgl. WIR im Unternehmen organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> - WIR kommt elten im Tagesgeschäft vor (ähnlich wie auch die anderen Kooperationen und der Verband); allerdings zu bestimmten Anlässen (Benchmarkings etc.) gibt es durchaus Diskussionsansätze. Herr GF4 führt aus, dass schon vor WIR ein Ruhrgebiets-Arbeitskreis Benchmarkings gemacht hat
8	Haben Sie über die Jahre Veränderungen in diesen Kommunikationsmustern beobachtet? Was hat sich verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, die Kommunikation in Arbeitskreisen hat sich intensiviert - Es kommt dazu, dass Leistungen ausgetauscht werden – so verhandelt z.Zt. das Unternehmen mit einem anderen, bestimmte Software zu übernehmen – Herr GF4 führt dies auf WIR zurück („sonst wären die doch gar nicht auf uns gekommen!“).
9	Was für Rückmeldungen zu den Aktivitäten des Netzwerks WIR – Wohnen im Revier gibt es aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen?	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt i.d.R. positive Rückmeldungen aus der Führungsriege (AK-Teilnahmen)
10	Werden Ergebnisse der WIR-Kooperation in Ihrem Unternehmen genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, zum Teil – v.a. „Betriebsvergleich“ aber auch „Generationsgerecht-Standard“ usw.
11	Welche Abteilungen nutzen diese Ergebnisse?	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Abteilungen (je nach Thema)
WIR – Wohnen im Revier und die Region – regionale Einbettung		
12	Spielt die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier eine Rolle in der Außendarstellung des Unternehmens?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, in gewisser Weise schon – der Oberbürgermeister z.B. ist darüber informiert und findet das gut, ob das in anderen Städten immer so ist, weiß Herr GF4 allerdings nicht - In der Werbung gegenüber Mietern o.Ä. spielt WIR i.d.R. keine Rolle

13	Werden Mitarbeiter / innen oder Vorstand / Geschäftsführung des Unternehmens auf WIR – Wohnen im Revier angesprochen? Von wem und in welchen Situationen?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, z.B. von sozialen Dienstleistern, die ebenfalls regional organisiert sind (wie z.B. die AWO), - Von Banken mit regionalem Bezug (Sparkassen) sowie darüber hinaus von - anderen Marktakteuren „beobachten WIR mit Argusaugen“
14	Tritt das Unternehmen nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier mit anderen Akteuren aus der Region als vorher (häufiger) in Kontakt? Mit welchen und zu welchen Anlässen?	<ul style="list-style-type: none"> - Nein, aber der Kontakt zu manchen Akteuren ist einfacher (z.B. regional aufgestellte Akteure)
15	Hat sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Stadt / der Region nach Gründung der WIR-Kooperation aus Ihrer Sicht verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Nein.
16	Nehmen Sie in der Region an anderer Stelle oder in anderen Branchen Diskussionen um regionale Kooperation wahr? Inwiefern?	<ul style="list-style-type: none"> - Entsprechende Arbeitsgemeinschaften wie WIR gibt es lt. Hr. GF4 in anderen Regionen nicht – ggf. noch in Berlin unter den landeseigenen Unternehmen - Im Ruhrgebiet sieht Herr GF4 die Stadtwerke / Versorger als Beispiel – sie sind regional vernetzt
WIR – Wohnen im Revier und die Region – regionale Einbettung		
17	Was erwarten Sie sich von der Zukunft für das Netzwerk WIR in Bezug auf Ihr Unternehmen, die Netzwerkarbeit, die Einbettung in die Region (o.Ä.), was wären weitere Ziele für WIR?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Perspektive für WIR sieht Herr GF4 positiv, wenn es gelingt, die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit nach vorne zu bringen - Gemeinsame Themen zusammen aufstellen und in die Öffentlichkeit bringen

5. Interview GF5

Nr.	Frage	Antwort
1	Das Unternehmen	./.
Interessen und Nutzenerwartung		
2	<p>Welche Erwartungen bestanden bzgl. der Teilnahme Ihres Unternehmens an WIR – Wohnen im Revier?</p> <p>(z.T. auch Antworten auf 3.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herr GF5 formuliert als Erwartung an die Kooperation u.a. das „Voneinander Lernen“ als wesentlichen Faktor; er verspricht sich von der Kooperation Einblick in Handlungs- und Problemlösungsstrategien in vergleichbaren Märkten - Darüber hinaus ist der (fachliche und politische) Austausch der Geschäftsführer wichtig für ihn - Er erwartet, dass gemeinsam das Leitbild „Kommunales Wohnen“ vertreten und weiterentwickelt sowie anderen Konzepten gegenüber vertreten wird - Er hat auch die Erwartung, dass es in der Kooperation gelingen kann, für bestimmte Aufgaben eine effizientere Größenordnung zu erreichen – also einige Aufgaben zusammen besser zu erledigen, als ein einzelner es könnte (v.a. die kleinen Unternehmen – Stichwort „gemeinsame Personalentwicklung“). Dazu zählt auch die ursprüngliche Erwartung, dass gemeinsame Tochtergesellschaften hätten gegründet werden können, um Aufgaben so zentral gemeinsam zu erledigen.
3	<p>Wie bewerten Sie die tatsächliche Entwicklung in diesen Bereichen?</p> <p>(s. auch 2.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das „voneinander Lernen“ ist gut entwickelt und funktioniert u.a. anhand von Best-Practice-Austausch. - Was bislang weniger gut funktioniert, ist die politische Zusammenarbeit – d.h. das gemeinsame Einstehen für Positionen zu gesetzlichen Regelungen etc., möglichst nicht im Gegensatz zum VdW sondern fokussierend (dort müssen auch andere Geschäftsmodelle und mehr Einzelakteure vertreten werden, weshalb WIR pointierter agieren könnte). - Themen: Bürokratieabbau, Bauvorschriften – an Stellungnahmen zu diesen Themen haben Private-Equity-Unternehmen i.d.R. kein Interesse, da dies für sie keine relevanten Geschäftsfelder berührt. - Die Ergebnisse von WIR werden durchaus in seinem Unternehmen eingesetzt - Viele Themen und (voneinander lernen-) Aufgaben sind bereits bearbeitet und werden regelmäßig aktualisiert (Betriebsvergleich, Personal-Benchmarking), Dadurch ist eine Reflektion der eigenen Entscheidungen im Unternehmen gut möglich - Man könnte noch besser nach außen zeigen, was kommunale Unternehmen „drauf haben“, wenngleich Herr GF5 grundsätzlich einem Verkauf auch kommunaler Unternehmen nicht vollkommen entgegen steht – in bestimmten finanzpolitischen Situationen etc. mag dies aus seiner Sicht sinnvoll sein. - Der Austausch von GF / Vorständen bzgl. des Umgangs mit Gesellschaftern ist möglich, aber nicht entscheidend für das Unternehmen oder WIR
4	<p>Wie sehen Sie die Interessen Ihres Unternehmens im WIR-Netzwerk repräsentiert – z.B. im Vergleich zu anderen Organisationen und Verbänden (z.B. dem VdW)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herr GF5 sieht seine bzw. die Interessen seines Unternehmens ausreichend bei WIR repräsentiert.
Organisation und Funktionsweise des Netzwerks		
5	<p>Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a) Das Unternehmen war Gründungsgesellschaft, Herr GF5 aber noch nicht im Unternehmen. - b) die Mitarbeiter wurden und werden regelmäßig infor-

		<p>miert, ebenso der Aufsichtsrat, die Stadt / Politik und über Pressemitteilungen und die Mieterzeitschrift auch Mieter / Bürger</p> <ul style="list-style-type: none"> - c) Ja, die Mitgliedschaft steht – wie bei allen anderen Mitgliedschaften auch – regelmäßig auf dem Prüfstand; Herr GF5 betont, dass bspw. im Zuge der Errichtung der Photovoltaik-Anlage auf dem EBZ ein aus seiner Sicht unglücklicher Entscheidungsprozess geführt wurde, was ein Anlass für einen Ausstieg gewesen wäre. Letztlich hat er sich dann in der Abwägung für WIR entschieden. - Herr GF5 regt an, die Kooperation zu intensivieren – WIR hätte seiner Ansicht nach ein ähnliches Problem wie die EU, da viele Unternehmen dann letztlich nicht nachdrücklich zu WIR stehen, wenn eigene Ressourcen dafür abgegeben werden müssten bzw. wenn ggf. andere Kooperationszugehörigkeiten betroffen wären. Die Bereitschaft zum intensiveren „Mitmachen“ sieht Hr. GF5 v.a. bei den kleineren Unternehmen, da die großen zunächst noch argumentieren, sie könnten Dinge zur Not auch genauso gut alleine erledigen. Dennoch zeigen Beispiele, wie die ausgereiften Führungsprogramme großer Wohnungsunternehmen, dass dies i.d.R. bei WIR nicht passiert.
6	Wie bewerten Sie die Diskussion zwischen den WIR-Unternehmen auf Ebene der Geschäftsführer und Vorstände? Gab es Veränderungen in dem Verhältnis nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Diskussion war vorher auch gut, jetzt gibt es aber aufgrund der Institutionalisierung besser eingespielte Arbeitsabläufe und zunehmend verlässlichere Reaktionen der anderen Häuser und Geschäftsführer - Es scheint so, dass die Zugehörigkeit mancher Unternehmen zu sich überlagernden Kooperationen hemmend wirkt, wenn z.B. Themen nicht angegangen werden, weil sie in anderen Kooperationen angegangen werden müssen usw. - Er nennt: ITIG, AGW, Kooperation der SAP-Unternehmen; das Unternehmen ist „nur“ Mitglied bei VdW, regionaler Arbeitsgruppe in der Stadt, WIR (alle unterscheiden sich voneinander durch andere politische Aufgabenstellung)
7	Wie ist die Kommunikation bzgl. WIR im Unternehmen organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Information innerhalb des Leitungsteams bei dem Unternehmen ist sowieso eng; insofern kommt auch WIR von Zeit zu Zeit vor, da diese Personen i.d.R. auch an den Arbeitskreisen usw. teilnehmen. Bei bestimmten Anlässen (Betriebsvergleich) findet auch Diskussion innerhalb des Teams statt.
8	Haben Sie über die Jahre Veränderungen in diesen Kommunikationsmustern beobachtet? Was hat sich verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Einfacher, verlässlicher, Themen sollten open-minded kommuniziert werden
9	Was für Rückmeldungen zu den Aktivitäten des Netzwerks WIR – Wohnen im Revier gibt es aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen?	<ul style="list-style-type: none"> - i.d.R. verhalten positive Rückmeldung – „verhalten“ daher, weil Themen z.T. zu abstrakt, als dass sie direkt bei WIR umgesetzt werden könnten.
10	Werden Ergebnisse der WIR-Kooperation in Ihrem Unternehmen genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, z.B. Betriebsvergleich, Rückvergütungsverträge – andere Themen eher zurückhaltend.
11	Welche Abteilungen nutzen diese Ergebnisse?	<ul style="list-style-type: none"> - V.a. Rechnungswesen, Controlling, Technik, Geschäftsführung
WIR – Wohnen im Revier und die Region – regionale Einbettung		
12	Spielt die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier eine Rolle in der Außendarstellung des Unternehmens?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, aber keine überragende Rolle (Das Unternehmen präsentiert sich nicht direkt als WIR-Unternehmen, greift aber auf WIR-Themen zurück, wenn es passt).

13	Werden Mitarbeiter / innen oder Vorstand / Geschäftsführung des Unternehmens auf WIR – Wohnen im Revier angesprochen? Von wem und in welchen Situationen?	- Ja, z.B. von der Landespolitik (Kooperation mit Bauministerium) sowie regionalen Wohnungsmarktakteuren
14	Tritt das Unternehmen nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier mit anderen Akteuren aus der Region als vorher (häufiger) in Kontakt? Mit welchen und zu welchen Anlässen?	- Ja, regelmäßigerer Kontakt v.a. zu den anderen WIR-Mitgliedern
15	Hat sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Stadt / der Region nach Gründung der WIR-Kooperation aus Ihrer Sicht verändert?	- Die Wahrnehmung hat sich geringfügig verändert – bspw. nimmt auch Stadt / Politik nun wahr, dass die Wohnungsunternehmen regelmäßig miteinander reden.
16	Nehmen Sie in der Region an anderer Stelle oder in anderen Branchen Diskussionen um regionale Kooperation wahr? Inwiefern?	- Z.B. Stadtwerke - Perspektivisch vielleicht Sparkassen? Dort ggf. auch gemeinsame Auslagerung von Geschäftsfeldern - Herr GF5 sieht, dass andere Kooperationen weiter gehen – z.B. indem gemeinsam Busse gekauft werden oder die Theater sich intensiv austauschen
Zukunft		
17	Was erwarten Sie sich von der Zukunft für das Netzwerk WIR in Bezug auf Ihr Unternehmen, die Netzwerkarbeit, die Einbettung in die Region (o.Ä.), was wären weitere Ziele für WIR?	- Gewünscht wird eine stärkerer Kooperation und mehr wirtschaftlicher Nutzen der Kooperation - Mehr Aufgaben zusammen organisieren; Chance, durch Größe mehr Effizienz zu erreichen. - Bei anderen Themen stehen große Unternehmen sich aber auch im Wege – so können diese i.d.R. nie so gute Kontakte zu den einzelnen Kommunen aufweisen und dadurch auch Wettbewerbsvorteile genießen (etwa durch enge Kooperation bei Baulandentwicklung), da sie i.d.R. nicht auf Geschäftsführerebene in der Stadt vertreten sind, sondern bestenfalls mit Kundencenterleiter. Dieses Alleinstellungsmerkmal der Kommunalen muss erhalten bleiben – bei aller Kooperation. Aus beiden Polen (Gemeinsame Stärke, Lokale Stärke) könnte ein erfolgreiches Modell entstehen.

6. Interview GF6

Nr.	Frage	Antwort
1	Das Unternehmen	./.
Interessen und Nutzenerwartung		
2	<p>Welche Erwartungen bestanden bzgl. der Teilnahme Ihres Unternehmens an WIR – Wohnen im Revier?</p> <p>(z.T. auch Antworten auf 3.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herr GF6 erläutert, dass aus seiner Sicht (er war zur damaligen Zeit noch nicht im Unternehmen) v.a. die Positionierung der kommunalen Wohnungsunternehmen gegenüber den sich neu formierenden Akteuren am Wohnungsmarkt im Vordergrund stand – die kommunale Wohnungswirtschaft wollte gemeinsam zeigen, dass sie Gutes tut und sich somit auch gegenüber den Gesellschaftern bzgl. der Diskussionen um den Verkauf kommunaler Unternehmen positionieren - Durch den gemeinsamen Auftritt konnten die kommunalen Unternehmen Größe zeigen (80.000 Wohnungen) und somit besser von anderen Akteuren wahrgenommen werden - Viele (v.a. kleinere) Unternehmen und Hr. GF6 hatten die Erwartung, dass durch die Zusammenarbeit Innovationen angesprochen und untereinander geteilt werden können – das würde v.a. für die kleineren Unternehmen ein Gewinn sein, da diese oft nicht die notwendige Größe haben, um alleine entsprechende Leistungen zu vollbringen (Ressourcen und Kompetenzen fehlen). - Konkret gab es somit zwei Erwartungen: 1. Präsentation nach außen – Selbstdarstellung als kommunale Wohnungswirtschaft mit vergleichbarem Geschäftsmodell und 2. „Operationalisierung“ – Anstoßen des „voneinander Lernen“ (auch um Punkt 1 zu rechtfertigen) - Damit sollte ein Verkauf einzelner Unternehmen obsolet werden, weil so auch die kleineren Unternehmen durch den Verbund in die Lage versetzt würden, dass sie „mehr“ erreichen können, als bislang angenommen
3	<p>Wie bewerten Sie die tatsächliche Entwicklung in diesen Bereichen?</p> <p>(s. auch 2.) z.T. s. auch IV - Zukunft</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Wahrnehmung von WIR in der (Fach-) Öffentlichkeit hat lt. Hr. GF6 bereits gut funktioniert. Allein über die Größe und die Tatsache, dass die Unternehmen ähnliches Geschäftsmodell haben, werden sie wahrgenommen (z.B. von regionalen Akteuren, vom Land/Bauministerium, Kommunen) - Das passierte in einer Zeit, in der sich auch andere Akteure regional aufgestellt haben – z.B. die Städteregion Ruhr2030 - Auf der operativen Ebene, beim „voneinander lernen“ und der gemeinsamen Abwicklung von Aufgaben etc. sind Herr GF6s Ziele längst nicht erreicht. Dort könnte noch weitaus mehr gemeinsam erreicht werden, allerdings sind die Themen nicht immer einfach. - Zu beobachten ist lt. Hr. GF6 immer noch eine gewisse Abschottung der Mitgliedsunternehmen gegeneinander, wenn es um den Austausch geht – dabei böten sich vielfältige Möglichkeiten bis hin zum gemeinsamen „Hochziehen“ von zentralen Aufgaben auf eine höhere Ebene (Ruhrgebiets-Holding für Rechnungswesen, Controlling, Strategische Abteilungen,...; ähnlich einer Geschäftsbesorgung größerer Unternehmen für kleinere). - Bzgl. der Außenwahrnehmung sieht Herr GF6 noch die Möglichkeit, mehr vergleichbar den Genossenschaften zu agieren und sich ebenfalls als „die Guten“ öffentlich zu präsentieren (er nimmt Bezug auf die gemeinsame Kampagne der Genossenschaften). Dazu müsste man sich einigen, die „Kommunale Wohnungswirtschaft“ als Marke zu verstehen – ein gemeinsames „Leitbild“ ist daher notwendig

4	Wie sehen Sie die Interessen Ihres Unternehmens im WIR-Netzwerk repräsentiert – z.B. im Vergleich zu anderen Organisationen und Verbänden (z.B. dem VdW)?	<ul style="list-style-type: none"> - Das Unternehmen fühlt sich im WIR-Verbund wohl - Das gilt auch, selbst wenn das Unternehmen „mehr gibt, als er nimmt“ – z.B. viel Aufwand in die Arbeitskreis-Vorbereitung etc. steckt usw. - V.a. in Bezug zum Land / Landesinstitutionen wird das Unternehmen über WIR nun wahrgenommen
Organisation und Funktionsweise des Netzwerks		
5	Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier	<ul style="list-style-type: none"> - a) „Vordenker“ waren GF1 und Dr. Goldmann (ehem. Vorstand des Essener Allbau), die bereits über viel Verbandserfahrung verfügten und auf entsprechenden Ebenen aktiv waren. Die beiden haben die anderen Unternehmen bzw. die Geschäftsführer im Ruhrgebiet angesprochen. Hintergrund war, dass der Verband an seine Grenzen etwa in Bezug zur Positionierung gegenüber Verkäufen stieß, da er auch die „Heuschrecken“ als Mitglieder hatte - b) Ursprungsgedanke (s.o.) ist im Unternehmen nicht ausreichend an die Mitglieder kommuniziert worden – diese fanden sich häufig „nur“ in den Arbeitsgruppen wieder. Der Nutzen wurde häufiger infrage gestellt – dies ist jetzt noch mal in den Führungszirkeln geklärt worden. - c) Beendigung der Mitgliedschaft stand bislang nicht zur Debatte. Dennoch sollte eine Leitbilddiskussion geführt werden, um Irritationen zukünftig zu begegnen. Frage: „Wohin wollen wir mit WIR?“
6	Wie bewerten Sie die Diskussion zwischen den WIR-Unternehmen auf Ebene der Geschäftsführer und Vorstände? Gab es Veränderungen in dem Verhältnis nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Diskussion ist geprägt von einem kritischen, vertrauten Umgang miteinander - Von Zeit zu Zeit wird deutlich, dass die Geschäftsführer keinen einheitlichen Blick auf WIR haben – einige das eher „mitlaufend“, andere sind engagiert - Dennoch insgesamt gute Diskussionsebene, was auch an dem i.d.R. guten persönlichen Verhältnis zwischen den einzelnen Akteuren liegt - Das Verhältnis ist enger geworden, es ist vertieft
7	Wie ist die Kommunikation bzgl. WIR im Unternehmen organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> - Sehr intensiv, mehrere Arbeitskreise von WIR wurden und werden von Mitarbeitern des Unternehmens repräsentiert; WIR ist immer wieder Thema in Führungskreisen etc.
8	Haben Sie über die Jahre Veränderungen in diesen Kommunikationsmustern beobachtet? Was hat sich verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Mehr Mitarbeiter suchen den Austausch über WIR als vorher. Das bedeutet, dass sie bei Fragen einfach „den Hörer in die Hand nehmen“ und einen Kollegen anderswo anrufen können - Die Frage ist bei manchen Themen, ob WIR immer der richtige Kreis ist... z.T. können Themen vielleicht besser im Verband, in lokalen oder sehr fachspezifischen Kooperationen diskutiert werden
9	Was für Rückmeldungen zu den Aktivitäten des Netzwerks WIR – Wohnen im Revier gibt es aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens über WIR ist nicht nur positiv; die Kooperation wird z.T. auch als vertane Zeit abgetan, da das Verständnis für die nach außen gerichtete Bedeutung von WIR nicht gegeben ist oder war. - teils außerordentlich positive Rückmeldung, z.B. zum Arbeitskreis Technik, wo es durch den Austausch zur Neubewertung von Strategien im eigenen Unternehmen kommt. - das „Kultur-Thema“ wurde von vielen als wenig nützlich betrachtet, wenngleich es dazu beigetragen hat, WIR in der Öffentlichkeit zu präsentieren
10	Werden Ergebnisse der WIR-Kooperation in Ihrem Unternehmen genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisse werden genutzt – v.a. der Betriebsvergleich oder auch IT-Absprachen aus den Arbeitskreisen; insbesondere hinsichtlich der Personal-Themen wäre mehr Kooperation möglich

11	Welche Abteilungen nutzen diese Ergebnisse?	- Eher technische Abteilungen, z.T. Strategiefindung / Unternehmensentwicklung
WIR – Wohnen im Revier und die Region – regionale Einbettung		
12	Spielt die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier eine Rolle in der Außendarstellung des Unternehmens?	- Ja, außerhalb der Stadt (auf Landesebene)
13	Werden Mitarbeiter / innen oder Vorstand / Geschäftsführung des Unternehmens auf WIR – Wohnen im Revier angesprochen? Von wem und in welchen Situationen?	- Ja, v.a. aus der Branche (Genossenschaften, andere Marktakteure, VIVAWEST) immer wieder gibt es von diesen Seiten Hinweise auf WIR und interessierte Nachfragen zur Kooperation - Auch Landesinstitutionen / Ministerien, Medien und Kommunalpolitik sprechen Hr. GF6 auf WIR an - Allgemein kann man sagen, die „Fachöffentlichkeit“ ist interessiert an WIR
14	Tritt das Unternehmen nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier mit anderen Akteuren aus der Region als vorher (häufiger) in Kontakt? Mit welchen und zu welchen Anlässen?	- Land, Landesministerien, regionale Akteure (Wirtschaftsförderung metropoleruhr gmbh, Städteregion Ruhr2030 etc.)
15	Hat sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Stadt / der Region nach Gründung der WIR-Kooperation aus Ihrer Sicht verändert?	- In der Stadt sicherlich nicht, das Unternehmen genießt dort ein hohes Ansehen und dies schon länger, als es WIR gibt. - Der Kontakt zu regionalen / landesbezogenen Institutionen hat sich verstärkt und dort ist das Unternehmen nun auch verstärkt als Ansprechpartner für Fragen zur Wohnungswirtschaft im Allgemeinen sowie zu bestimmten Fachthemen (z.B. energetische Modernisierung) bekannter und gefragter
16	Nehmen Sie in der Region an anderer Stelle oder in anderen Branchen Diskussionen um regionale Kooperation wahr? Inwiefern?	- Herr GF6 sieht dies durchaus – bspw. bei den Stadtwerken, die gemeinsam das Energieunternehmen STEAG gekauft haben (und somit sich am Markt als Stromerzeuger anders positionieren)
Zukunft		
17	Was erwarten Sie sich von der Zukunft für das Netzwerk WIR in Bezug auf Ihr Unternehmen, die Netzwerkarbeit, die Einbettung in die Region (o.Ä.), was wären weitere Ziele für WIR?	- Erforderlich ist eine Leitbilddiskussion und ein Commitment auf ein gemeinsames Leitbild – Frage: „Wohin wollen wir mit WIR?“ – andere (gemeinsame Stadtwerke in Mülheim, Duisburg und Essen sowie STEAG-Kauf) sind da schon weiter, auch die Kommunen gehen voran – also politischer Wille für gemeinsame Zusammenarbeit wäre da. - Herr GF6s Modell: gemeinsame Holding, die zentrale Aufgaben übernimmt (Rechnungswesen, Controlling, Strategie,...), lokale Besitzgesellschaften, die den Bestand verwalten und die Mieterbetreuung übernehmen - Große Mitbewerber (VIVAWEST) setzen zudem auf ähnliche Strategien und Werte, wie die kommunalen Wohnungsunternehmen, was den Druck auf diese erhöht, da VIVAWEST und andere durch ihre Größe Skaleneffekte nutzen können - WIR könnte zukünftig ein „kommunales VIVAWEST“ werden

7. Interview GF7

Nr.	Frage	Antwort
1	Das Unternehmen	./.
Interessen und Nutzenerwartung		
2	<p>Welche Erwartungen bestanden bzgl. der Teilnahme Ihres Unternehmens an WIR – Wohnen im Revier?</p> <p>(z.T. auch Antworten auf 3.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Das „Voneinander Lernen“ sollte in der Kooperation gut möglich sein – Gründe: <ul style="list-style-type: none"> o Die Unternehmen bewegen sich in ähnlichem Marktumfeld und (da kommunal) in vergleichbaren Stakeholder-Strukturen o Sie haben eine ähnliche Geschäftspolitik und vergleichbare Unternehmensleitbilder o Sie stehen praktisch nicht in Konkurrenz zueinander, da sie jeweils auf „ihren“ städtischen Markt begrenzt agieren (es gibt gewisse Ausnahmen am Rande) - Insgesamt wäre somit hinsichtlich des „Voneinander Lernens“ ein Vorteil z.B. gegenüber Verbandskonstellationen gegeben, wie die dortigen Diskussionen um unterschiedliche Themen zeigen, die sich v.a. auch aus dem „Spagat“ zwischen sehr unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Verbandsmitglieder speisen - Aus der Kooperation kann auch ein Nutzen für die Region entstehen, wenn z.B. die Unternehmen aufgrund der Kooperation die Möglichkeit haben, sich strategisch besser aufzustellen - Mit Gründung der Kooperation war auch ein Statement gegen die (damals) prägenden Diskussionen um Privatisierungen usw. in der Branche geplant
3	<p>Wie bewerten Sie die tatsächliche Entwicklung in diesen Bereichen?</p> <p>(s. auch 2.) z.T. s. auch IV - Zukunft</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Erwartungen sind überwiegend erfüllt worden. <ul style="list-style-type: none"> o Die Arbeit in den Arbeitskreisen („voneinander Lernen“) und der dortige Austausch laufen nach Hr. GF7s Informationen gut o Besonders positiv ist zu bewerten, dass der Austausch sehr praxisnah und bezogen auf das konkrete Umfeld der Ruhrgebietsunternehmen läuft, womit es einen echten Mehrwert z.B. gegenüber dem Verband oder anderen Kooperationen bzw. Untergruppen (Gruppe „ÖKU“ (Öffentliche / kommunale Unternehmen in den Verbänden) gibt o Die Positionierung zum Thema „Privatisierung“ ist in der Stadt (nicht nur aufgrund von WIR – Wohnen im Revier) sehr deutlich ausgefallen; das Thema wird auf kommunaler Ebene im Grunde nicht mehr diskutiert
4	<p>Wie sehen Sie die Interessen Ihres Unternehmens im WIR-Netzwerk repräsentiert – z.B. im Vergleich zu anderen Organisationen und Verbänden (z.B. dem VdW)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herr GF7 sieht die Interessen des Unternehmens im WIR-Netzwerk gut repräsentiert; dies ist in anderen Verbänden usw. grundsätzlich auch so, allerdings in größeren Gruppen und ohne die o.g. Mehrwerte
Organisation und Funktionsweise des Netzwerks		
5	<p>Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a) Erste Gespräche gab es 2005/2006; das Unternehmen war frühzeitig eingebunden und hat die Gründung unterstützt bzw. wurde selbst Gründungsmitglied der WIR – Wohnen im Revier (Idee wurde erstmals diskutiert auf dem VdW-Verbandstag im September 2005) - b) Das Thema bzw. die Mitgliedschaft ist im Unternehmen zeitnah kommuniziert worden sowie auch sukzessive nach außen (Stakeholder, Aufsichtsrat, Presse, eigene Mieter über

		<p>Mieterzeitschrift. Später wurden Mitarbeiter den Arbeitskreisen zugeordnet</p> <ul style="list-style-type: none"> - c) Eine Beendigung der Mitgliedschaft wurde bislang nicht diskutiert
6	<p>Wie bewerten Sie die Diskussion zwischen den WIR-Unternehmen auf Ebene der Geschäftsführer und Vorstände? Gab es Veränderungen in dem Verhältnis nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Diskussion verläuft offen, ehrlich und regelmäßig (v.a. im Rahmen der Mitgliederversammlungen). - Es gibt – wie überall – bessere und weniger gute Gesprächskonstellationen zwischen Einzelpersonen (persönlichkeitsbedingt) - Nicht immer sind alle mit den Diskussionsergebnissen restlos zufrieden. - Die Diskussion hat sich intensiviert; am Anfang gab es „Berührungängste“ - Z.B. sollten Werbungsstrategien abgestimmt werden, weil sich die Werbung um neue Mieter manchmal aufgrund von Verteilregionen der Zeitungen sowie der Verbreitung von Radiofrequenzen usw. nicht ganz genau auf die Stadtgrenzen zuschneiden lassen
7	<p>Wie ist die Kommunikation bzgl. WIR im Unternehmen organisiert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Geschäftsführung gibt Ergebnisse aus der Mitgliederversammlung an die Abteilungsleitungen im Unternehmen weiter (Geschäftsleiter-Besprechung) - Andere Themen werden von den Mitarbeitern selbständig im Unternehmen angesprochen und dann ggf. auf WIR-Ebene transportiert.
8	<p>Haben Sie über die Jahre Veränderungen in diesen Kommunikationsmustern beobachtet? Was hat sich verändert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wesentliche Veränderungen waren nicht zu beobachten.
9	<p>Was für Rückmeldungen zu den Aktivitäten des Netzwerks WIR – Wohnen im Revier gibt es aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zurzeit gibt es wenig Rückmeldungen - Mitarbeiter/innen haben die WIR-Mitgliedschaft unterschiedlich bewertet, je nach dem, ob es Ihnen Vorteile in der täglichen Arbeit gebracht hat oder nicht.
10	<p>Werden Ergebnisse der WIR-Kooperation in Ihrem Unternehmen genutzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, die Ergebnisse werden umfassend genutzt (z.B. Betriebsvergleich, Seniorengerecht-Standard usw.).
11	<p>Welche Abteilungen nutzen diese Ergebnisse?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alle
WIR – Wohnen im Revier und die Region – regionale Einbettung		
12	<p>Spielt die Mitgliedschaft bei WIR – Wohnen im Revier eine Rolle in der Außendarstellung des Unternehmens?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, zum Teil (z.B. in der Diskussion gegenüber Ministerien usw.)
13	<p>Werden Mitarbeiter / innen oder Vorstand / Geschäftsführung des Unternehmens auf WIR – Wohnen im Revier angesprochen? Von wem und in welchen Situationen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, u.a. der Geschäftsführer wurde mehrfach angesprochen z.B. von Aufsichtsräten, aus der Lokalpolitik und der Presse
14	<p>Tritt das Unternehmen nach Gründung von WIR – Wohnen im Revier mit anderen Akteuren aus der Region als vorher (häufiger) in Kontakt? Mit welchen und zu welchen Anlässen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Land, Landesministerien, regionale Akteure (Wirtschaftsförderung Metropol Ruhr, Städteregion Ruhr2030 etc.)

15	Hat sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Stadt / der Region nach Gründung der WIR-Kooperation aus Ihrer Sicht verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Nein, keine zu beobachtende Veränderung mit Blick auf das Unternehmen
16	Nehmen Sie in der Region an anderer Stelle oder in anderen Branchen Diskussionen um regionale Kooperation wahr? Inwiefern?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, diesbezüglich können im Ruhrgebiet lange Diskussionen wahrgenommen werden - Möglichkeit und Sinn einer „Ruhrstadt“ sieht Herr GF7 skeptisch, dennoch gibt es an vielen Stellen Möglichkeiten und Bestrebungen zur Kooperation auf Ebene (halb-öffentlicher) Verbände usw. Dies ist aus Hr. GF7s Sicht auch sinnvoll, um effizienter zu werden (z.B. Kooperation von Stadtwerken) - Regionale Kooperation ist dann sinnvoll, wenn es der Region nutzt und wenn es den kooperierenden Akteuren im Durchschnitt Vorteile bringt
Zukunft		
17	Was erwarten Sie sich von der Zukunft für das Netzwerk WIR in Bezug auf Ihr Unternehmen, die Netzwerkarbeit, die Einbettung in die Region (o.Ä.), was wären weitere Ziele für WIR?	<ul style="list-style-type: none"> - Die Kooperation sollte fortgesetzt werden - Die Stellung in den Kommunen kann immer wieder „wackeln“ – angesichts klammer Haushalte ist nicht auszuschließen, dass Privatisierung usw. als Themen irgendwann wiederkehren - Die demographische Entwicklung im Ruhrgebiet ist so dramatisch, dass sie ein beherztes Angehen erfordert, dass Unternehmen z.T. ohne Hilfe und Kooperation gar nicht bewältigen können. - Eine „Erneuerung“ der Kooperation wäre denkbar, eine neue „Befeurung“, allerdings keine Fusion, da i.d.R. politische Gründe dagegen sprechen werden -

III – Befragung der Mitarbeiter/innen

Der Fragebogen ist mithilfe eines Online-Tools umgesetzt worden. Er wird daher anhand von Screenshots dargestellt.

Bei Frage 2 („Nehmen Sie regelmäßig an Treffen von WIR-Arbeitskreisen, -Geschäftsführerrunde oder -Vorstand teil?“) wurde der Befragungsverlauf mit einem Filter beeinflusst. Personen, die mit „ja“ antworteten, bekamen mehr (und andere) Fragen, als solche, die „nein“ angaben. Die farbliche Markierung (rote Linie: Fragen für Gremienmitglieder; grüne gestrichelte Linie: Fragen für Personen, die „nein“ auswählten) war in der Realität nicht zu sehen, sondern macht nur hier deutlich, welche Fragen zu beantworten waren. Fragen ohne Umrandung wurden wieder allen Befragten gestellt.

Die Befragung begann mit einem einleitenden Text, der im Internet-Browser erschien, sobald die Befragten auf den Link in der Einladungsmail geklickt haben. Das blaue Feld „Weiter“ rechts unten zeigt immer, wo ein einzelner Screenshot endet; durch einen Klick auf dieses Feld gelangten die Befragten zur nächsten Frage.



6%

Sehr geehrte/r Mitarbeiter/in eines Unternehmens der Kooperation WIR - Wohnen im Revier,

herzlichen Dank, dass Sie an der Befragung im Rahmen meines Promotionsvorhabens zum Thema "Regionale Kooperation von Wohnungsunternehmen" teilnehmen. In meiner Arbeit untersuche ich am Beispiel der Kooperation WIR - Wohnen im Revier ("WIR"), welche Effekte die Zusammenarbeit von Unternehmen für die Mitglieder hat und wie die Kooperation genau funktioniert. Die Arbeit wird von Prof. Dr. Hans-H. Blotevogel (TU Dortmund) und Prof. Dr. Rolf G. Heinze (Ruhr-Universität Bochum) betreut.

Ein Ziel von WIR ist der Austausch von Erfahrungen und Fachwissen. Deshalb geht es in der Befragung v.a. darum, ob und wie Sie "Informationen" aus der WIR-Kooperation erhalten haben und wie Sie diese bewerten. Der Begriff "Informationen" ist offen gehalten. Dazu zählen Berichte über gute Projekte und Methoden und der Austausch über konkrete Probleme aus dem wohnungswirtschaftlichen Alltag genauso wie z.B. Hinweise auf einen guten Dienstleister.

Die meisten Fragen sind "multiple-choice"-Fragen, die direkt online ausgefüllt werden. **Im Normalfall wird die Beantwortung weniger als fünf Minuten dauern;** Für Mitglieder eines WIR-Arbeitskreises oder der Geschäftsführer-Runde (Mitgliederversammlung) dauert die Befragung etwas länger (ca. 10-15 Minuten). Ein Balken am oberen Bildschirmrand zeigt an, wie weit die Befragung fortgeschritten ist.

Die Teilnahme und alle Angaben im Fragebogen sind **freiwillig und anonym**. Ihre Antworten können nicht zu Ihnen persönlich zurückverfolgt werden. Wenn Sie Fragen zu der Befragung oder dem Forschungsvorhaben haben, können Sie mich gerne ansprechen: Torsten Bölling, torsten.boelling@tu-dortmund.de; Tel.: 0234 – 89034-15.

Herzlichen Dank fürs Mitmachen!
Mit freundlichen Grüßen

Torsten Bölling

Weiter

*** Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse über die Kooperation WIR Wohnen im Revier ein?**

Bitte treffen Sie in jeder Zeile eine Auswahl.

	trifft vollkommen zu	trifft weitgehend zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
Mir sind Ziele und Zweck von WIR bekannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wüsste gerne mehr über WIR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich weiß, aus welchen Gründen mein Unternehmen WIR-Mitglied ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Thema "WIR" begegnet mir regelmäßig im normalen Arbeitsalltag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne die Mitarbeiter/innen aus der WIR-Geschäftsstelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin häufig auf der WIR-Homepage.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne Veröffentlichungen von WIR (z.B. Tätigkeitsberichte, Wohnungsmarkttatlas, Flyer usw.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

*** Nehmen Sie regelmäßig an Treffen von WIR-Arbeitskreisen, -Geschäftsführerrunde oder -Vorstand teil?**

ja nein

Zurück

Weiter

Die WIR-Kooperation versteht sich als Netzwerk, in dem es u.a. auch um den Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrungen geht ("Informationen"). Das können sehr unterschiedliche Dinge sein, z.B. Hinweise auf ein Beispielprojekt oder ein erprobtes Verfahren sowie Erfahrungen z.B. zu neuen Software-Tools oder bestimmten Dienstleistern und Technologien.

Haben sie schon einmal solche Informationen oder Erfahrungen aus dem WIR-Netzwerk erhalten?

ja nein ich bin mir nicht sicher

Zurück

Weiter

*** Geben Sie bitte an, welchen Gremien Sie angehören bzw. an welchen Gremien Sie regelmäßig teilnehmen!**

Die Angaben sind freiwillig. Sie erleichtern die Zuordnung von Ergebnissen zu Arbeitsbereichen von WIR. Sie können mehrere Felder markieren.

- Vorstand
- Geschäftsführerrunde / Mitgliederversammlung
- Arbeitskreis "Energie + ökologisches Bauen"
- Arbeitskreis "Wohnen + Quartier"
- Arbeitskreis "Marketing + Öffentlichkeitsarbeit"
- Arbeitskreis "Betriebswirtschaft + Orga"
- Arbeitskreis "Personal + Prozesse"

Zurück

Weiter

Als Gremienmitglied haben Sie einen tiefen Einblick in den Informationsaustausch bei WIR. Bitte geben Sie daher an, zu welchen Themen Sie hauptsächlich Informationen oder Erfahrungen aus der WIR-Kooperation bezogen haben.

*** Ich habe Informationen / Erfahrungen erhalten zu / zur / zum...**
 Mehrfachauswahl ist möglich.

- ...technischen Fragen (Neubau- oder Modernisierungsmaßnahmen)
- ...Umgang mit bzw. zur Auslegung von Vorgaben im Bereich von Bau und Modernisierung (z.B. Bauordnung, DIN-Normen usw.)
- ...Erfahrungen mit bestimmten Produkten oder Dienstleistungen
- ...Förderpolitik, Förderfähigkeit oder Fördermodalitäten (Landes- oder Bundesfördermittel)
- ...mietrechtlichen Themen (z.B. Kündigung, Mietereinbauten usw.)
- ..."Kerngeschäft" (z.B. Vermietungsprozesse, Mieterfluktuation, Mieterbindung,...)
- ...Bilanzierungsmodalitäten, Jahresabschlüssen usw.
- ...steuerlichen Themen (z.B. Grundsteuer, Gewbesteuer Bauräger usw.)
- ...Personalwesen (z.B. Incentivierung, Arbeitsplatzbeschreibungen usw.)
- ...Marketing und Vertrieb (z.B. Marketingmaßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit usw.)
- ...Softwarelösungen oder anderen Hilfsmitteln und Instrumenten
- ...strategischen Themen (z.B. Unternehmensstrategien, Portfoliomanagement-Systeme, Benchmarking usw.)

Sonstiges, nämlich:

Zurück Weiter

Was für Informationen / Erfahrungen haben Sie erhalten?

Bitte nennen Sie ein/mehrere Beispiele in Stichpunkten!

*** Wie erhalten Sie üblicherweise solche Informationen aus der WIR-Kooperation?**

Mehrfachnennungen sind möglich.

- ...durch die (ggf. vereinzelte) Teilnahme an Arbeitsreisen o.Ä.
- ...durch die Teilnahme an anderen WIR-Terminen (z.B. WIR-Fest)
- ...durch eigene Recherchen (z.B. im Internet)
- ...durch meine/n Vorgesetzte/n
- ...durch Kolleg/innen

...durch Sonstiges, nämlich:

Zurück

Weiter

Wie regelmäßig erhalten Sie Informationen von Vorgesetzten oder Kolleg/innen?

	regelmäßig	unregelmäßig	nur auf Nachfrage
Informationen durch Vorgesetzte erhalte ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen durch Kolleg/innen erhalte ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

*** Wie bewerten Sie die erhaltenen Informationen und Erfahrungen?**

Bitte treffen Sie eine Auswahl pro Zeile.

	trifft vollkommen zu	trifft weitgehend zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
...sie sind aktuell und fundiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sie helfen mir bei konkreten Fragestellungen und bringen mich weiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sie treffen gut auf meine Situation zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sie sind zu oberflächlich oder zu ungenau - ich kann wenig damit anfangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, nämlich: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

Bitte geben Sie als Gremienmitglied konkreter an, wie Sie von diesen Informationen profitieren. Durch die Informationen und Erfahrungen aus der WIR-Kooperation...

Bitte markieren Sie ein Feld pro Zeile.

	trifft vollkommen zu	trifft weitgehend zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
...fiel es mir leichter, Leistungen auszusprechen oder zu beurteilen (z.B. Handwerker-Leistungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...habe ich Zugang zu neuen Partnern (z.B. Dienstleistern) erhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...konnte ich Strategien und Prozesse im eigenen Unternehmen bewerten und ggf. ändern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bin ich in meiner Arbeit sicherer geworden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...konnte ich Fehler vermeiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...konnten Materialkosten verringert werden (z.B. durch Rahmenvereinbarungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...konnte sonstiger Aufwand (Zeit, Personal- oder Planungskosten usw.) vermieden werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, nämlich: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

*** Wie stehen Sie als Gremienmitglied zu folgenden Aussagen?**

Bitte markieren Sie ein Feld pro Zeile.

	trifft vollkommen zu	trifft weitgehend zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
Die Kolleg/innen aus den anderen Unternehmen begegnen mir immer offen und ehrlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Vorstellung von Projekten oder Arbeitsergebnissen aus einzelnen Unternehmen werden Vor- und Nachteile bzw. Erfolg und Misserfolg offen diskutiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erhalte von Kolleg/innen aus anderen Unternehmen ehrliche und weitreichende Informationen zu Kosten und Finanzierung von Projekten und Maßnahmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erhalte bei Gremiensitzungen der WIR-Unternehmen mehr und weiter gehende Informationen als bei vergleichbaren Veranstaltungen außerhalb der WIR-Kooperation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

*** Haben Sie schon einmal außerhalb einer Arbeitskreis-Sitzung Kontakt zu Kolleg/innen aus den WIR-Unternehmen gesucht, um z.B. fachlichen Rat einzuholen oder wurden Sie von anderen Kolleg/innen aus WIR-Unternehmen entsprechend kontaktiert?**

- Ja, mehrfach (min. 3 x)
- Ja, vereinzelt (1-2 x)
- Nein
- Weiß nicht

Zurück

Weiter

Wer legt aus Ihrer Sicht hauptsächlich Themen in den Arbeitskreisen fest?

Bitte markieren Sie die #drei wichtigsten Punkte!

- Die Teilnehmer/innen
- Die Arbeitskreisleitung
- Die Mitarbeiter/innen der Geschäftsstelle von WIR
- Die Geschäftsführerrunde von WIR (Mitgliederversammlung)
- Der Vorstand von WIR
- Geschäftsführung / Vorstand eines WIR-Unternehmens
- Sonstiges, nämlich:

Zurück

Weiter

*** Inwieweit müssen folgende Aussagen zu einem Thema zutreffen, damit es sich für die Diskussion in WIR-Gremien eignet? Das Thema...**

Bitte markieren Sie ein Feld pro Zeile.

	trifft vollkommen zu	trifft weitgehend zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
...berührt aktuelle Herausforderungen der Wohnungswirtschaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ist für viele WIR-Unternehmen von Bedeutung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...hat einen Bezug zum Ruhrgebiet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ist komplex oder besonders schwierig zu bearbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ist in Ihrem Unternehmen bislang nicht (ausreichend) behandelt worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges, nämlich:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

Was würden Sie sich für WIR - Wohnen im Revier bzw. die Arbeit in WIR-Arbeitskreisen in Zukunft wünschen?

Kurze Stichpunkte genügen; Sie können das Feld auch frei lassen.

Zurück

Weiter

Zum Schluss benötige ich noch einige statistische Angaben, um die Antworten richtig interpretieren zu können. Sie bleiben wie alle anderen Daten auch anonym und können nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden. Alle Angaben sind freiwillig.

In welchem Jahr sind Sie geboren?

z.B. "1963"

Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits in Ihrem jetzigen Unternehmen?

z.B. "13"

Sind Sie...

- ...Führungskraft der 1. oder 2. Ebene (Geschäftsführer, Vorstand, Prokurist/in, HbV o.Ä.)
- ...Führungskraft im mittleren Management (Abteilungs-, bereichs-, Gruppen-, Teamleiter/in, Referent/in usw.)
- ...Sachbearbeiter/in
- ...Auszubildende/r
- Sonstiges, nämlich:

